



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIEME ANNÉE

Automatisation des services et satisfaction client en hôtellerie d'affaires

Présenté par :

Océane RELUT

Année universitaire : **2024– 2025**

Sous la direction de : **Olivier Laurent**

**Automatisation des services
et satisfaction client en hôtellerie d'affaires**

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

Remerciements

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, j'adresse mes sincères remerciements à mon directeur de mémoire, Monsieur Olivier Laurent, pour son accompagnement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils, qui ont été d'une aide précieuse tout au long de ce travail. Son expertise et son soutien ont largement contribué à l'aboutissement de cette recherche. Je tiens également à remercier l'ensemble du corps enseignant de l'ISTHIA pour la richesse de leur enseignement et leur engagement. J'exprime une reconnaissance particulière à Madame Bessières pour son appui méthodologique, ainsi qu'à Madame Oros pour son aide précieuse concernant l'orthographe et la grammaire.

Par ailleurs, je tiens également à remercier chaleureusement les équipes du Mercure Toulouse Aéroport Golf de Seilh ainsi que ma tutrice de stage, Madame Françoise Bellegarde, pour son soutien, sa disponibilité et la qualité de son accompagnement tout au long de cette expérience. Les apprentissages tirés de cette période ont largement enrichi ma réflexion et renforcé mon expérience professionnelle. Je remercie également les professionnels du secteur hôtelier qui ont accepté de répondre à mes entretiens et dont les témoignages ont constitué une contribution essentielle à l'analyse développée dans ce mémoire.

Enfin, j'exprime toute ma reconnaissance à ma famille, mes amis et mes camarades de promotion pour leur soutien constant, leur encouragement et leur bienveillance tout au long de cette période exigeante.

À toutes ces personnes, je témoigne ma gratitude et mon profond respect.

Sommaire

Remerciements	2
Introduction	6
Partie I : La satisfaction client à travers l'automatisation	9
Introduction de la partie I.....	10
Chapitre 1 – L'hôtellerie et ses dimensions.....	11
1. L'hôtellerie.....	11
2. Dimension tangible et intangible	15
3. Dimension sociologique	18
4. La dimension économique	21
Chapitre 2 – L'automatisation hôtelière	24
1. Définition des notions.....	24
2. Historique et étapes d'intégration	29
3. Applications concrètes de l'automatisation hôtelière	31
4. Enjeux de l'automatisation	35
5. Stratégie marketing et la relation client.....	37
Chapitre 3 – La satisfaction client à l'ère numérique	41
1. La satisfaction client	41
2. L'expérience client comme fondement de la satisfaction	43
3. Mesurer la satisfaction à l'ère numérique	47
4. Diversité des perceptions technologiques	50
Conclusion de la Partie I	55
Partie II : Cadre de recherche et méthodologie.....	56
Introduction de la partie II.....	57
Chapitre 1 – Problématique et hypothèses.....	58
1. Problématique	58
2. Hypothèses	59
Chapitre 2 – Présentation du terrain d'étude	61
1. Le marché hôtelier en 2025	61
2. Tendances et perspectives du marché.....	62
3. L'étude de terrain	63

Chapitre 3 – Méthodologie de l'étude	70
1. Objectifs de l'étude.....	70
2. Les outils utilisés	71
Conclusion de la partie II	79
Partie III : Résultats de la recherche et interprétation.....	80
 Introduction de la partie III.....	81
 Chapitre 1– Traitement et analyse de données.....	82
1. Analyse de l'étude quantitative	82
2. Analyse de l'étude qualitative	93
3. Analyse horizontale de l'étude qualitative	106
 Chapitre 2– Réponses aux hypothèses et préconisations	110
1. Validation ou infirmation de l'hypothèse 1.....	110
2. Validation ou infirmation de l'hypothèse 2	111
3. Validation ou infirmation de l'hypothèse 3	112
4. Préconisations pour l'hôtellerie d'affaires.....	113
5. Limites de l'étude	114
 Conclusion générale.....	116

Introduction

L'hôtellerie occupe une place centrale dans l'industrie touristique et l'économie mondiale. Elle représente à la fois un moteur de croissance, un pourvoyeur d'emplois et un vecteur d'attractivité territoriale. Longtemps structurée autour de la qualité de l'accueil et du confort matériel, elle se transforme aujourd'hui sous l'effet conjugué des évolutions sociétales, des mutations économiques et des innovations technologiques. Le secteur hôtelier, par nature concurrentiel et sensible aux tendances de consommation, doit sans cesse s'adapter pour répondre à des attentes clientèles en constante évolution. Dans ce contexte, la satisfaction client s'impose comme l'indicateur clé de la performance, conditionnant la fidélisation et la rentabilité des établissements.

Parmi les dynamiques qui reconfigurent l'hôtellerie, l'intégration des nouvelles technologies et plus particulièrement l'automatisation des services apparaît comme un phénomène majeur. L'essor des technologies numériques, de l'intelligence artificielle et de l'Internet des objets a ouvert de nouvelles perspectives : bornes de check-in automatisé, conciergeries virtuelles, chatbots conversationnels, robots de service en restauration, systèmes de maintenance prédictive, ou encore solutions CRM capables de personnaliser en temps réel la relation client. Ces innovations offrent aux hôtels des outils puissants pour optimiser leurs opérations, réduire les coûts et enrichir l'expérience proposée. Toutefois, elles suscitent aussi des interrogations légitimes : que devient la dimension humaine, historiquement au cœur de l'hospitalité, face à des services dématérialisés ou standardisés ? L'automatisation améliore-t-elle réellement la satisfaction ou risque-t-elle, au contraire, de fragiliser la relation client ?

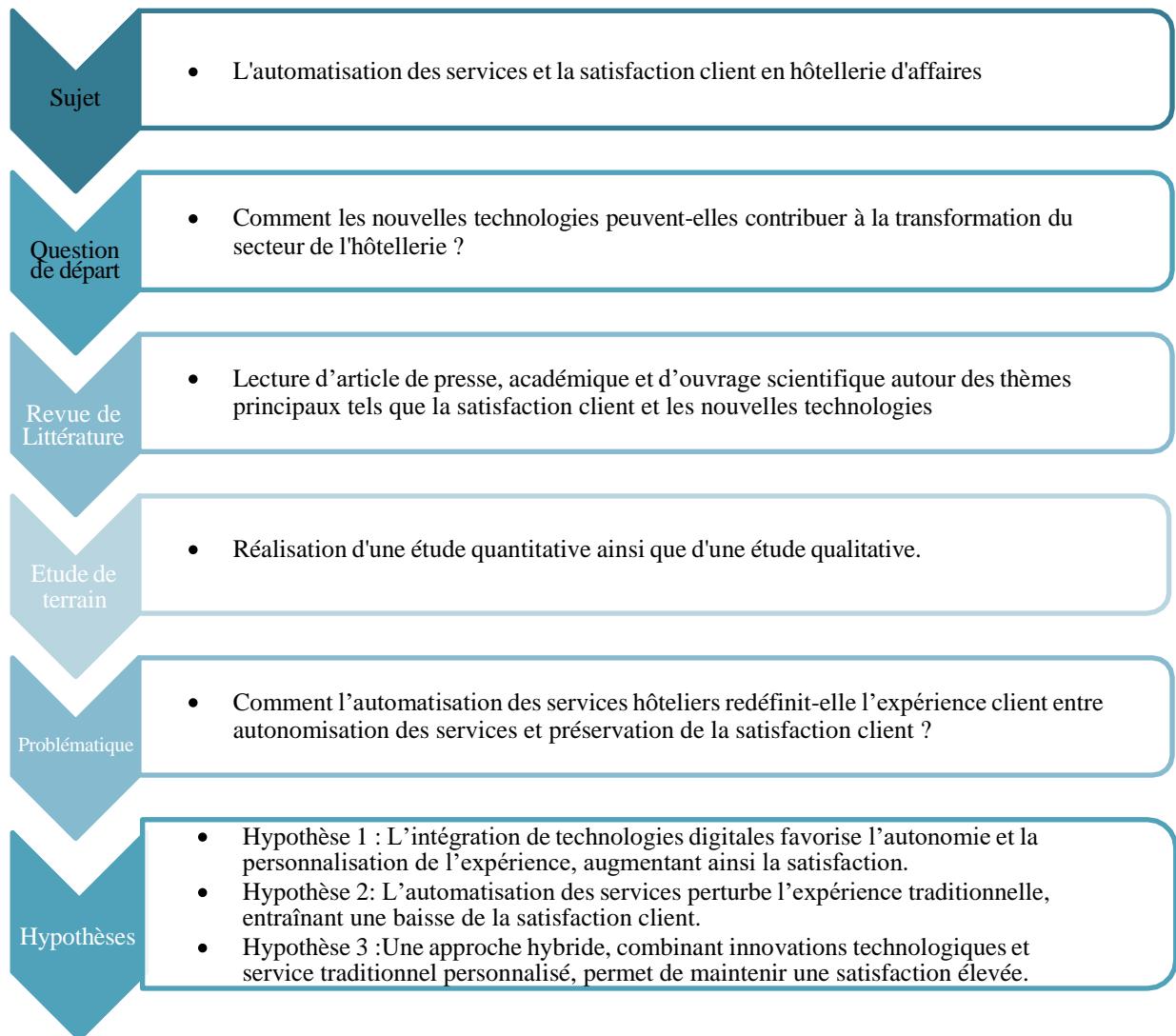
Ces enjeux sont particulièrement visibles dans l'hôtellerie d'affaires. Ce segment, caractérisé par des séjours courts, un haut niveau d'exigence et une forte recherche d'efficacité, constitue un terrain privilégié pour l'introduction de solutions automatisées. Les clients affaires valorisent la rapidité, l'autonomie et la disponibilité permanente des services, mais demeurent sensibles à la qualité relationnelle et au caractère personnalisé de l'accueil. Dans ce cadre, l'automatisation représente à la fois une réponse aux besoins fonctionnels de fluidité et un défi pour maintenir la chaleur humaine, perçue comme un gage de professionnalisme et de distinction.

Dès lors, ce mémoire s'articule autour d'une problématique centrale : comment l'automatisation des services hôteliers redéfinit-elle l'expérience client, entre autonomisation des services et préservation de la satisfaction ? Trois hypothèses guident cette réflexion. La première postule que l'intégration des technologies digitales favorise l'autonomie et la personnalisation, renforçant ainsi la satisfaction. La deuxième avance qu'une automatisation excessive peut perturber l'expérience traditionnelle, en entraînant une perte de qualité perçue et de lien humain. Enfin, la troisième envisage un modèle hybride où l'alliance entre innovations technologiques et services personnalisés constituerait le meilleur équilibre pour maintenir une satisfaction élevée.

Afin d'explorer cette problématique, ce travail adopte une démarche en trois temps. La première partie propose un cadre conceptuel et contextuel. Elle revient sur les notions clés que sont la satisfaction client, les nouvelles technologies et l'automatisation des services, en mobilisant à la fois des apports théoriques et des analyses sectorielles. Elle permet ainsi de poser les fondations nécessaires à la compréhension du sujet. La deuxième partie expose le cadre méthodologique de la recherche. Elle présente les hypothèses retenues, le terrain d'étude – un établissement hôtelier d'affaires, le Mercure Toulouse Aéroport Golf de Seilh – ainsi que les outils utilisés, notamment les enquêtes auprès de clients et les entretiens semi- directifs avec des professionnels et prestataires technologiques. Enfin, la troisième partie analyse et interprète les résultats obtenus, en les confrontant aux hypothèses initiales et aux travaux de la littérature académique, afin de dégager des pistes de réflexion sur l'avenir de l'hospitalité.

Au-delà de l'évaluation technique ou économique des dispositifs automatisés, ce mémoire ambitionne de contribuer à une réflexion plus large sur l'évolution du métier hôtelier. Il s'agit de comprendre dans quelle mesure l'automatisation peut constituer un levier stratégique de différenciation et de performance, tout en veillant à préserver ce qui fonde l'essence même de l'hospitalité : la dimension relationnelle, l'attention à l'autre et la capacité à créer une expérience mémorable. Dans un secteur en quête de durabilité et d'innovation, la question n'est pas de savoir si l'automatisation remplacera l'humain, mais comment elle peut s'articuler avec lui pour construire une hospitalité à la fois efficace, intelligente et profondément humaine.

Figure 1. Démarche de recherche



Partie I : La satisfaction client à travers l'automatisation

Introduction de la partie I

La première partie de ce mémoire a pour objectif d'établir un cadre théorique et sectoriel solide afin de contextualiser notre problématique, centrée sur la satisfaction de la clientèle d'affaires et l'automatisation des services en hôtellerie.

Avant d'aborder les logiques technologiques et relationnelles contemporaines, il apparaît indispensable de revenir sur les fondements de l'hôtellerie, ses caractéristiques structurelles et ses évolutions récentes.

Cette partie propose d'abord une définition générale de l'hôtellerie, en retracant ses principales typologies et son évolution historique, depuis ses origines jusqu'aux modèles standardisés actuels. Une attention particulière est portée au tourisme d'affaires et à l'hôtellerie d'affaires, segments spécifiques qui se distinguent par leurs logiques de demande, leurs temporalités et leurs contraintes opérationnelles.

L'analyse s'attarde ensuite sur la dualité constitutive du produit hôtelier : ses composantes tangibles, visibles et matérielles (chambre, équipements, propreté, infrastructures), et ses composantes intangibles, invisibles mais décisives (accueil, hospitalité, ambiance, qualité relationnelle). La cohérence perçue entre ces deux registres conditionne la valeur de l'expérience vécue et constitue un enjeu central pour la satisfaction client.

Par ailleurs, les dimensions sociologiques et économiques sont mobilisées pour éclairer la centralité du lien humain dans l'hospitalité, les défis posés par la relation interpersonnelle, ainsi que les mécanismes de rentabilité et de performance qui structurent le secteur. Enfin, un état du marché en 2025 vient compléter ce panorama, en mettant en évidence les tendances spécifiques du segment affaires et les dynamiques qui redessinent la compétitivité des établissements.

En somme, cette première partie fournit les repères théoriques, historiques et analytiques nécessaires pour appréhender l'hôtellerie d'affaires dans sa globalité. Elle constitue une étape préalable essentielle pour comprendre les transformations actuelles liées à l'automatisation et à la satisfaction client, qui seront développées dans les chapitres suivants.

Chapitre 1 – L'hôtellerie et ses dimensions

Ce chapitre pose le cadre de l'hôtellerie dans ses principales dimensions. Il définit le secteur et ses typologies, en rappelle les jalons historiques, et distingue tourisme d'affaires et hôtellerie d'affaires. Il analyse la logique de service, entre composantes tangibles et intangibles, et l'exigence de cohérence entre les deux. Il dresse un état du marché en 2025 et les tendances du segment affaires. Enfin, il éclaire les dimensions sociologique (centralité du contact humain, défis relationnels, hospitalité) et économique qui structurent la performance des établissements. Ces repères serviront de base à la suite du mémoire.

1. L'hôtellerie

1.1. Définition générale de l'hôtellerie

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT)¹, l'hôtellerie peut être définie comme l'ensemble des activités liées à l'hébergement et à l'accueil des voyageurs dans des établissements dédiés, tels que les hôtels, les motels, les auberges, les pensions, les maisons d'hôtes, les complexes hôteliers, etc. Ces établissements proposent généralement des services d'hébergement, de restauration, de loisirs et parfois des services complémentaires tels que des salles de réunion, des spas, des piscines, etc. L'hôtellerie joue un rôle crucial dans l'industrie du tourisme en fournissant un cadre confortable et sécurisé pour les voyageurs lors de leurs déplacements.

Dans le prolongement de cette définition, EHL Insights (2024)² précise que l'hôtellerie constitue un sous-secteur majeur de l'industrie de l'hospitalité, englobant non seulement l'hébergement mais aussi des services associés tels que la restauration, les loisirs ou encore certaines prestations liées aux voyages. Elle se distingue par son organisation professionnelle et son caractère marchand, ce qui la différencie des formes d'hébergement informelles. Sur le plan sémantique, le terme « hôtellerie » trouve ses racines dans le mot latin *hospes*, qui désigne à la fois l'hôte et la personne accueillie. Cette étymologie, rappelée par Hemmington (2007)³ met en évidence l'importance historique de la relation humaine dans ce secteur : accueillir un voyageur n'est pas seulement lui fournir un lit, mais lui offrir une expérience fondée sur la

¹ UNWTO, OMT | Organisation mondiale du tourisme, agence spécialisée de l'ONU, <https://www.unwto.org/fr> consulté le 1 juin 2025.

² EHL Insights, 2024, *Hospitality industry: All your questions answered (2024 update)*, <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry>, 2024, consulté le 20 juillet 2025.

³ Hemmington Nigel, 2007, « From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business », *The Service Industries Journal*, 1 septembre 2007, vol. 27, n° 6, p. 747-755.

convivialité, l'attention et le bien-être. Ainsi, l'hôtellerie ne se réduit pas à une prestation matérielle ; elle combine des éléments tangibles (chambres, équipements, restauration) et des éléments intangibles (qualité de l'accueil, ambiance, hospitalité).

Enfin, comme le rappelle Ian Formigle sur le Crowdstreet (2023)⁴, l'hôtellerie recouvre une grande diversité d'établissements, classés selon leur positionnement sur le marché : Luxury, Upscale, Midscale et Economy. Chacune de ces catégories répond à des logiques économiques distinctes, allant de la standardisation des services pour optimiser les coûts à la personnalisation poussée dans les établissements haut de gamme.

1.2. Historique de l'hôtellerie

Les premières formes d'hébergement apparaissent dès l'Antiquité, notamment en Mésopotamie et en Grèce, où des auberges encadrées par des réglementations comme le Code d'Hammurabi accueillaient déjà les voyageurs (O'Gorman, 2009)⁵. Au Moyen Âge, l'hospitalité se développe autour des monastères et hospices, davantage perçue comme une œuvre charitable que comme une activité commerciale. Avec la Renaissance, les auberges se professionnalisent progressivement sous l'effet de l'essor des échanges commerciaux. Le XX^e siècle marque une rupture avec la naissance des stations balnéaires, l'essor du tourisme aristocratique et la création des premières écoles hôtelières (Cinotti, 2019)⁶. Après la Seconde Guerre mondiale, les grandes chaînes internationales et la classification par étoiles s'imposent, accompagnées de la montée du tourisme d'affaires et de l'apparition des motels aux États-Unis (Lefèvre, 2011)⁷. Aujourd'hui, l'hôtellerie contemporaine conjugue cet héritage historique avec des modèles standardisés issus de l'industrialisation du XX^e siècle.

1.3. Le tourisme d'affaires

Il existe différentes interprétations du tourisme et, plus spécifiquement, du tourisme d'affaires. L'OMT définit le tourisme comme « *un phénomène social, culturel et économique impliquant*

⁴ Ian Formigle, 2023, *Understanding the Four Major Types of Hotel Real Estate*, <https://www.crowdstreet.com/resources/properties-perspectives/understanding-the-four-major-types-of-hotel-real-estate>, 2023, consulté le 20 juillet 2025.

⁵ O'Gorman Kevin D., 2010, « Origins of the commercial hospitality industry: from the fanciful to factual », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 juillet 2010, vol. 21, n^o 7, p. 777.

⁶ Yves Cinotti, 2019, « Contenus et modalités de formation dans les écoles hôtelières de 1910 à 1919 », Cabourg, France.

⁷ Jean-Claude Levèvre, 2011, *Histoire de l'hôtellerie*, 1^{re} édition., Paris, Éditions BPI (BPI – Bureau de Promotion de l'Industrie Hôtelière, souvent distribué via Eyrolles).

le déplacement de personnes vers des destinations situées en dehors de leur cadre habituel, pour des raisons personnelles, professionnelles ou d'affaires ». Dans ce cadre, le tourisme d'affaires correspond aux déplacements effectués pour des motifs strictement professionnels. Il suppose que le visiteur quitte son lieu de travail et de résidence pour participer à des réunions, des conférences, des salons ou d'autres événements liés à son activité. Cette distinction met en évidence la spécificité de ce type de déplacement, qui se différencie du tourisme de loisirs par son objectif principal. Le tourisme d'affaires occupe aujourd'hui une place essentielle dans l'économie mondiale, contribuant au développement des industries locales et au renforcement des échanges commerciaux et institutionnels.

La définition de l'OMT précise quatre composantes majeures du tourisme d'affaires : les réunions, les voyages de récompense, les congrès et les salons. Ces activités sont regroupées sous l'acronyme MICE (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions)⁸, terme largement utilisé en France comme à l'international.

Historiquement, la pratique de se réunir pour échanger et décider remonte à l'Antiquité, où elle constituait déjà un élément fondamental de la vie collective (Ottmane, 2014⁹). Aristote évoquait le « souci de se réunir et de coopérer », à l'origine des premières formes de réunions. Au fil des siècles, ces rassemblements se sont institutionnalisés pour donner naissance aux congrès, conventions et voyages d'incentive qui appartiennent aujourd'hui pleinement au tourisme. La révolution industrielle, en développant les moyens de transport et de communication, a largement favorisé cette évolution. Les premières traces organisées du tourisme d'affaires apparaissent en 1929, mais ce segment prend véritablement son essor dans les années 1950-1960, au moment où les congrès et salons internationaux se multiplient et s'imposent comme des leviers de développement économique.

1.4. L'hôtellerie et le secteur des affaires

Quant à l'hôtellerie d'affaires, il s'agit d'une sous-catégorie de l'hôtellerie tournée vers l'accueil et l'hébergement des voyageurs d'affaires : professionnels, cadres ou consultants en déplacement pour des raisons professionnelles telles que réunions, conférences ou salons. Ce segment se distingue par une offre adaptée aux besoins spécifiques de ces clients : espaces de

⁸ Réunion, Séminaire, Conférences et Evènements en français

⁹ Ottmane Oumani, 2014, Tourisme d'affaires, <https://fr.slideshare.net/ottmaneoumani/tourisme-d'affaires-31668448>, 26 février 2014, consulté le 15 avril 2024.

réunion et de travail, connexion Internet haut débit, services administratifs ou logistiques, restauration flexible, check-in/out rapide, ou encore proximité des centres d'affaires et infrastructures de transport. Il est également marqué par une demande régulière en semaine, des séjours brefs, et une tarification structurée en lien avec les politiques voyage des entreprises. Cette définition est largement documentée dans le cadre du tourisme d'affaires, notamment selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)¹⁰, qui le considère comme une catégorie spécifique tirée du tourisme régulier, centrée sur les activités professionnelles en déplacement

Dans une perspective académique, Davidson et Cope (2003)¹¹ définissent l'hôtellerie d'affaires comme l'ensemble des services d'hébergement et de restauration spécifiquement destinés aux voyageurs dont le motif principal du déplacement est professionnel, et dont l'offre est structurée pour répondre aux besoins liés à l'activité économique et aux réunions d'affaires. Ce segment se caractérise par une demande régulière et prévisible, ainsi qu'une tarification différenciée par rapport aux clientèles touristiques traditionnelles.

Selon Lefèvre (2011)¹², ce segment s'est développé parallèlement à l'expansion des grandes chaînes internationales à partir du milieu du XX^e siècle. La standardisation des services, initiée par ces chaînes, répondait à une exigence forte de fiabilité et de qualité constante, essentielle pour les voyageurs professionnels. Cette logique de normalisation reste encore aujourd'hui un critère déterminant pour cette clientèle.

L'organisation des établissements suit également une logique de segmentation précise. Sufi (2018)¹³ montre que les grandes chaînes multimarques déclinent leur offre en fonction des attentes des voyageurs d'affaires : des marques économiques à proximité des aéroports et gares pour les courts séjours fonctionnels, et des enseignes haut de gamme offrant conciergerie spécialisée, espaces de coworking et restauration gastronomique pour les clients internationaux à haut pouvoir d'achat.

Le tourisme d'affaires évolue sous l'effet des nouvelles pratiques professionnelles et des attentes hybrides des voyageurs. La tendance dite du "bleisure" (mélange de business et de loisirs)

¹⁰ ibid

¹¹ Davidson R. et Cope B., 2003, *Business travel: conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*, Harlow, UK, Longman, 290 p.

¹² ibid

¹³ Dr Tahir Sufi, 2018, « A Case Study on Market Segmentation, Positioning and Classification of Multi-Brand Hotel Chains » dans *Emerging Dynamics of Indian Tourism and Hospitality*, s.l., p. P 87-102.

amène de plus en plus d'établissements à enrichir leur offre avec des espaces bien-être, des partenariats culturels locaux ou des activités de détente, tout en maintenant une efficacité opérationnelle indispensable. Cette hybridation reflète un changement de paradigme : le voyage d'affaires n'est plus uniquement fonctionnel, il devient également une expérience à part entière.

Enfin, la rentabilité de ce segment reste un enjeu stratégique majeur. Comme le soulignent Mulet-Forteza et al. (2024)¹⁴, la clientèle affaires, moins sensible aux variations de prix et habituée aux réservations tardives, constitue un levier important de yield management pour les groupes hôteliers, qui optimisent ainsi leur taux d'occupation et leurs revenus.

2. Dimension tangible et intangible

2.1. Les composantes tangibles du service hôtelier

Les composantes tangibles regroupent l'ensemble des éléments matériels et physiques qui structurent l'expérience hôtelière et influencent directement la perception du client. Elles comprennent la chambre et sa literie, la propreté, les équipements techniques, la connectivité ou encore les infrastructures visibles.

D'un point de vue théorique, Bitner (1992)¹⁵ a conceptualisé le rôle du *servicescape*, c'est-à-dire l'environnement physique dans lequel le service est consommé. Selon son approche, les dimensions tangibles – telles que l'aménagement, la propreté ou la qualité des équipements – conditionnent la perception de confort et influencent aussi bien les réponses affectives que comportementales des clients.

Dans cette perspective, Marić et al. (2016)¹⁶ rappellent que les composantes tangibles constituent un pilier central de la qualité de service en hôtellerie, aux côtés des dimensions intangibles. Leur étude met en évidence que les infrastructures visibles (chambre, équipements, restaurant, espaces communs) sont perçues comme un gage de professionnalisme et de valeur, renforçant la satisfaction lorsque les standards sont atteints.

L'importance de la propreté a été soulignée par de nombreux travaux empiriques. Lockyer

¹⁴ Mulet-Forteza Carles, Ferrer-Rosell Berta, Cunill Onofre Martorell et Linares-Mustarós Salvador, 2024, « The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: a compositional approach ».

¹⁵ Bitner Mary Jo, 1992, « Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees », *Journal of Marketing*, 1992, vol. 56, n° 2, p. 57-71.

¹⁶ Maric Drazen, Marinkovic Veljko, Maric Radenko et Dimitrovski Darko, 2016, « Analysis of tangible and intangible hotel service quality components », *Industrija*, 2016, vol. 44, n° 1, p. 7-25.

(2003)¹⁷, à partir d'une enquête menée en Nouvelle-Zélande, montre que la propreté est systématiquement classée parmi les critères les plus déterminants dans le choix d'un hébergement, notamment les éléments sanitaires (toilettes, douches) et le linge de lit. Cette recherche révèle aussi un écart significatif entre l'importance accordée à la propreté par les clients et leur perception effective de la performance hôtelière, soulignant un enjeu majeur pour la gestion opérationnelle.

Enfin, Salazar, Costa et Rita (2010)¹⁸ confirment, dans une échelle d'évaluation appliquée à l'hôtellerie portugaise, que les *tangibles* constituent l'une des cinq dimensions principales de la qualité perçue. Ils englobent non seulement la chambre et ses équipements, mais aussi l'apparence extérieure de l'hôtel, son restaurant et l'ensemble des infrastructures visibles. Leur analyse montre que ces éléments matériels participent directement à la construction de l'image de l'établissement et influencent les intentions de retour et de recommandation des clients.

En somme, les composantes tangibles ne se réduisent pas à de simples attributs matériels : elles représentent une dimension fondamentale de l'expérience hôtelière, conditionnant à la fois la perception immédiate de confort et la valeur perçue du séjour.

2.2. Les composantes intangibles du service

Au-delà des infrastructures et des équipements matériels, l'expérience hôtelière repose largement sur des dimensions intangibles qui façonnent la perception globale de la qualité du séjour. Ces éléments immatériels englobent notamment l'accueil, le sourire, l'attention personnalisée, l'hospitalité, l'ambiance ou encore le langage corporel du personnel. Bien qu'invisibles et difficilement mesurables, ils constituent des facteurs décisifs dans la satisfaction perçue et la fidélisation des clients.

Marić et al. (2016)¹⁹ soulignent que si les éléments tangibles assurent une base fonctionnelle indispensable, les dimensions intangibles jouent un rôle tout aussi central dans la perception de la qualité. Elles se traduisent par l'amabilité du personnel, la chaleur de l'accueil, la capacité à anticiper les besoins ou encore la création d'un climat de confiance. Selon les auteurs, ces composantes immatérielles confèrent une valeur ajoutée émotionnelle à l'expérience,

¹⁷ Lockyer Tim, 2003, « Hotel cleanliness—how do guests view it? Let us get specific. A New Zealand study », *International Journal of Hospitality Management*, 1 septembre 2003, vol. 22, n° 3, p. 297-305.

¹⁸ Salazar Ana, Costa Jorge et Rita Paulo, 2010, « A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions », *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 31 août 2010, vol. 2, n° 4, p. 383-397.

¹⁹ ibid

dépassant le simple confort matériel pour renforcer l'attachement à l'établissement.

Dans une perspective plus récente, Vujić (2020)²⁰ insiste sur l'importance des intangibles dans l'évaluation de la qualité hôtelière. Son étude empirique révèle que des facteurs tels que la courtoisie, l'attention personnalisée et l'hospitalité perçue influencent directement la satisfaction globale, parfois davantage que certains attributs tangibles. Les résultats montrent notamment que la perception de l'hospitalité et du professionnalisme du personnel constitue un critère déterminant dans le choix de revenir ou de recommander un hôtel.

De manière complémentaire, Ariffin et Maghzi (2012)²¹ mettent en lumière le rôle fondateur de l'hospitalité comme expérience émotionnelle. Leur recherche démontre que les clients associent la qualité d'un hôtel à des signes d'attention humaine tels que le sourire, l'amabilité ou le langage corporel, et que ces éléments contribuent plus fortement à la fidélisation que certains aspects matériels. L'hospitalité est ainsi perçue non seulement comme un service, mais comme une expérience relationnelle et culturelle qui distingue l'hôtel et forge la mémorabilité du séjour.

En somme, les composantes intangibles du service hôtelier constituent un levier stratégique essentiel pour renforcer la satisfaction et favoriser la fidélisation. Elles traduisent la capacité de l'hôtel à instaurer une véritable relation humaine, où la qualité de l'interaction vient enrichir et parfois surpasser l'évaluation des éléments tangibles.

2.3. L'enjeu de cohérence entre le tangible et l'intangible

L'expérience client hôtelière ne se limite pas à la juxtaposition d'éléments tangibles et intangibles : elle repose sur la cohérence et l'équilibre entre ces deux dimensions. Un hôtel peut disposer d'infrastructures modernes, de chambres confortables et d'équipements de pointe, mais si l'accueil est impersonnel ou l'attention du personnel déficiente, la satisfaction globale du client risque d'être compromise. À l'inverse, un service chaleureux et attentif ne peut à lui seul compenser des défaillances matérielles majeures (chambre vétuste, manque de propreté, connectivité insuffisante).

²⁰ Vujić Milan, Sekulić Dejan et Cvijanović Drago, 2020, « The importance of intangible elements in the assessment of service quality in hotels in Kolubara District », *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 2020, vol. 8, n° 2, p. 43-52.

²¹ Ariffin Ahmad Azmi M. et Maghzi Atefeh, 2012, « A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors », *International Journal of Hospitality Management*, mars

Marić et al. (2016)²² montrent que le produit hôtelier est perçu par les clients comme un tout indissociable, intégrant simultanément des attributs tangibles (propreté, confort des chambres, infrastructures) et intangibles (courtoisie, fiabilité, attention personnalisée). Leur enquête empirique révèle que la satisfaction des clients dépend non seulement de la qualité de chacun de ces aspects, mais surtout de l'absence d'écart trop marqué entre les deux. Un déséquilibre – par exemple des installations de haut standing mais un personnel peu attentif – engendre une dissonance perceptive qui nuit à l'image de l'établissement et fragilise la fidélisation.

Dans une perspective complémentaire, Kim, Lee et Han (2023)²³ confirment que l'expérience client repose sur une intégration harmonieuse des composantes matérielles et immatérielles, notamment dans le contexte contemporain marqué par la pandémie. Leur étude démontre que les équipements tangibles en chambre (literie, Wi-Fi, design) influencent positivement la perception du confort et de la sécurité, mais que ces bénéfices sont amplifiés seulement lorsqu'ils s'accompagnent d'éléments intangibles tels que la bienveillance du personnel, la confiance instaurée et l'attention individualisée. Les auteurs insistent sur le fait que la valeur perçue par le client et ses intentions de retour dépendent de cette synergie, et non d'un seul facteur isolé.

Ainsi, l'enjeu majeur pour les hôteliers réside dans la gestion de la cohérence entre tangible et intangible : un équilibre qui garantit une expérience fluide et crédible, en évitant les dissonances susceptibles de déstabiliser le jugement du client. Dans une industrie où les attentes évoluent rapidement et où la concurrence est exacerbée, cet équilibre apparaît comme une condition essentielle de la satisfaction durable et de la fidélisation.

3. Dimension sociologique

La dimension sociologique en hôtellerie se définit comme l'importance du lien social et de l'interaction humaine dans la construction de l'expérience client. Selon Ariffin et Maghzi (2012)²⁴, au-delà des prestations matérielles, c'est la qualité de la relation interpersonnelle qui façonne la perception globale de l'hospitalité.

²² ibid

²³ Kim Jinkyung Jenny, Lee Jin-Soo et Han Heesup, 2023, « Tangible and intangible hotel in-room amenities in shaping customer experience and the consequences in the with-corona era », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 janvier 2023, vol. 35, n° 2, p. 657-681.

²⁴ ibid

3.1. Un secteur à forte centralité humaine

Le contact humain demeure au cœur de l'expérience hôtelière, car il incarne la promesse de l'établissement et traduit, dans l'interaction quotidienne, l'identité de la marque. Les employés en contact direct avec la clientèle – réceptionnistes, concierges, personnel d'étage – jouent le rôle d'ambassadeurs de l'hôtel, capables d'influencer de manière décisive la perception de la qualité du séjour. Ils ne se limitent pas à délivrer une prestation : ils façonnent la dimension émotionnelle de l'expérience et contribuent à transformer un service standardisé en une expérience mémorable et personnalisée.

Selon Ariffin et Maghzi (2012)²⁵, l'hospitalité repose sur une série de signaux intangibles – sourire, courtoisie, langage corporel, attention personnalisée – qui façonnent l'expérience émotionnelle vécue par le client. Ces éléments immatériels sont souvent interprétés comme des marqueurs de considération et de respect, et participent à créer une atmosphère de confiance et de bien-être. Les auteurs montrent que, pour les clients, l'accueil humain est au moins aussi déterminant que les prestations matérielles dans l'évaluation globale de la qualité.

De manière complémentaire, Karatepe (2011)²⁶ démontre, dans une étude empirique, que des dimensions telles que la qualité de l'interaction, l'empathie et la fiabilité du personnel influencent directement la satisfaction et, par ricochet, la fidélité des clients. La relation interpersonnelle ne se réduit pas à un simple échange fonctionnel : elle constitue un vecteur d'émotions positives qui renforce l'attachement à l'établissement. L'auteur souligne également que la perception de cette dimension relationnelle peut varier selon le profil des clients, ce qui rappelle l'importance d'adapter la communication et le style relationnel.

Les travaux de Clauzel & Montargot (2013)²⁷ confirment cette centralité à travers l'analyse des recommandations en ligne : les évaluations rédigées par les clients mettent régulièrement en avant le comportement et le professionnalisme du personnel en contact. Qu'il s'agisse d'adjectifs positifs tels que « aimable », « souriant » ou « serviable », ou de jugements plus critiques, ces verbatims révèlent combien l'attitude des employés influence l'image de l'établissement et la propension des clients à recommander l'hôtel. L'étude souligne

²⁵ ibid

²⁶ Karatape O.M, 2025, « (PDF) Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: The Moderating Role of Gender », *ResearchGate*, 7 août 2025.

²⁷ Clauzel & Montargot, « Recommandations en ligne et place du personnel en contact : Le cas des produits hôteliers », *ResearchGate*.

également que, dans les établissements haut de gamme, l'accent est moins mis sur les éléments tangibles et davantage sur la qualité relationnelle et la proximité humaine.

Ainsi, la prestation hôtelière ne repose pas uniquement sur des composantes matérielles, mais sur une relation interpersonnelle forte, qui confère une dimension émotionnelle et mémorable à l'expérience. Dans un contexte où l'automatisation progresse, cette centralité du contact humain reste un facteur de différenciation décisif, garantissant la singularité de l'expérience hôtelière.

3.2. Les défis posés par la relation humaine

Si le contact humain constitue le cœur de l'expérience hôtelière, il représente également un défi majeur pour les établissements. Contrairement aux composantes tangibles du service, la relation interpersonnelle est marquée par une forte variabilité de qualité, car elle dépend des émotions, de la personnalité et de l'état psychologique du personnel. Comme l'a montré Hochschild (1983)²⁸, les employés du secteur des services doivent constamment gérer et réguler leurs émotions pour répondre aux attentes de l'organisation et des clients. Cette notion de *emotional labor* (« travail émotionnel ») désigne la gestion volontaire de ses sentiments et comportements afin de produire une interaction conforme aux normes attendues. Ce processus peut engendrer une dissonance émotionnelle entre ce que l'employé ressent réellement et ce qu'il doit afficher, ce qui accroît le stress et la fatigue professionnelle.

Dans le secteur hôtelier, cette pression est particulièrement forte car la qualité perçue repose largement sur la sincérité apparente du personnel en contact. Une étude menée par Chu et Murrmann (2006)²⁹ a permis de développer une échelle spécifique, le *Hospitality Emotional Labor Scale (HELS)*, qui mesure la charge émotionnelle des employés hôteliers. Leurs résultats soulignent que les employés mobilisent diverses stratégies d'« *acting* » (surface, deep ou genuine acting) pour maintenir une interaction positive avec le client, mais que ces efforts peuvent générer une usure émotionnelle importante. La nécessité de former le personnel à gérer ces situations est donc primordiale afin de limiter les effets négatifs sur leur bien-être et, par extension, sur la qualité du service rendu.

²⁸ Hochschild Arlie Russell, 2003, *The managed heart: commercialization of human feeling*, 20th anniversary ed., Berkeley, Calif, University of California Press, 1 p.

²⁹ Chu Kay Hei-Lin et Murrmann Suzanne K., 2006, « Development and validation of the hospitality emotional labor scale », *Tourism Management*, décembre 2006, vol. 27, n° 6, p. 1181-1191.

Enfin, l'essor des technologies et de l'automatisation pose un nouvel enjeu de friction : si elles peuvent réduire la charge émotionnelle en diminuant certaines interactions répétitives, elles risquent aussi de priver l'expérience client de sa dimension humaine, créant un déséquilibre entre efficacité et hospitalité. La relation humaine, avec toutes ses imperfections, reste un vecteur essentiel de différenciation, mais aussi une source de vulnérabilité pour l'hôtellerie d'affaires.

4. La dimension économique

La dimension économique constitue un pilier central de l'hôtellerie. Elle renvoie à l'ensemble des mécanismes qui permettent d'assurer la rentabilité et la pérennité des établissements. Elle se déploie à travers la gestion des revenus, les stratégies tarifaires et la segmentation des clientèles, mais elle ne peut être dissociée de la satisfaction et de la fidélisation. Autrement dit, l'hôtellerie est à la fois un secteur marchand, soumis aux règles du marché, et un secteur relationnel, dont la performance repose sur la qualité perçue par les clients.

4.1. Un secteur économique

Certains auteurs présentent l'hôtellerie comme un secteur avant tout économique, où le produit hôtelier est envisagé sous l'angle de sa valeur marchande. Gruenwald (2021)³⁰ illustre cette vision en affirmant que « *a hotel room is a perishable good as this sale for this particular day never comes back and cannot be made up* »³¹

La chambre d'hôtel est ainsi assimilée à “un bien périssable” : une nuit non vendue constitue une perte définitive, ce qui justifie des stratégies de tarification dynamiques et une gestion fine des stocks.

Le yield management (ou revenue management) est au cœur de cette logique. Il s'agit d'un système qui vise à maximiser le revenu par chambre disponible (RevPAR) grâce à l'ajustement des prix en fonction de la demande anticipée (Gruenwald, 2021)³². Ce modèle incarne la rationalisation économique du secteur, où la donnée et l'anticipation priment dans les décisions stratégiques.

³⁰ Hermann Gruenwald, 2022, « (PDF) Yield Management in the Hotel Industry ».

³¹ Traduction française : « *Une chambre d'hôtel est un bien périssable, car cette vente pour ce jour précis ne se reproduira jamais et ne pourra être compensée.* »

³² ibid

Toutefois, ces mécanismes ne s'exercent pas en vase clos. Singh et Corsun (2023)³³ montrent que l'élasticité de la demande, particulièrement visible en période de crise comme la pandémie de Covid-19, influence directement la performance économique. Une hausse même modérée des prix entraînait une chute sensible de la demande, tandis que des ajustements tarifaires adaptés permettaient de maintenir un minimum d'occupation. La dimension économique de l'hôtellerie se révèle donc dépendante à la fois des outils internes de gestion et des contextes externes.

La segmentation des clientèles complète ce tableau. Mulet-Forteza et al. (2023)³⁴ soulignent que la clientèle affaires constitue un levier stratégique, moins sensible au prix et générant une demande régulière. Ce segment, particulièrement dans le cadre du MICE (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions), permet de stabiliser les revenus et d'offrir une visibilité plus importante aux établissements. Dans un marché concurrentiel, où la clientèle de loisirs reste volatile, le segment affaires représente une assise économique solide et un facteur de compétitivité durable.

4.2. Rentabilité et satisfaction client

Si l'hôtellerie peut être pensée comme un secteur régi par une logique marchande, cette approche trouve rapidement ses limites lorsqu'elle se focalise uniquement sur la maximisation de revenus de court terme. Demydyuk et Carlbäck (2023)³⁵ montrent que des décisions économiques purement orientées vers le profit immédiat peuvent fragiliser la satisfaction et la fidélisation, entraînant un affaiblissement des performances sur le long terme. L'obsession de la rentabilité rapide risque d'éroder la valeur perçue et de détériorer l'image de l'établissement.

Dans cette perspective, l'équilibre entre rentabilité et satisfaction devient essentiel. La performance économique ne repose pas uniquement sur le taux d'occupation ou le RevPAR, mais aussi sur la capacité de l'établissement à offrir une expérience de qualité qui favorise la fidélité et les recommandations. Comme le rappellent Demydyuk et Carlbäck (2023)³⁶, la satisfaction client constitue un investissement : elle génère des retours à long terme supérieurs

³³ Amrik Singh and David L. Corsun, 2023, « Price elasticity of demand and its impact on hotel revenue performance during the COVID-19 pandemic », *Cornell Hospitality Quarterly*, 2023, Vol. 64(4) 415 –435, p. 21.

³⁴ ibid

³⁵ Ganna V Demydyuk and Mats Carlbäck, 2024, « Balancing short-term gains and long-term success in lodging: The role of customer satisfaction and price in hotel profitability model », *Tourism Economics*, 2024, Vol. 30(4) 844–875, p. 32.

³⁶ ibid

aux gains obtenus par une politique de prix trop agressive.

La dimension économique de l'hôtellerie ne peut donc être isolée des autres dimensions, notamment sociales. L'efficacité financière et la durabilité ne se construisent pas seulement dans l'optimisation des revenus, mais dans la cohérence entre gestion économique, qualité de service et fidélisation des clientèles.

Chapitre 2 – L’automatisation hôtelière

Après avoir établi les fondements économiques, sociologiques et expérientiels de l’hôtellerie d’affaires, ce chapitre aborde l’automatisation comme mouvement structurant du service. Elle s’inscrit dans la continuité de la digitalisation mais en déplace l’enjeu : il ne s’agit plus seulement de numériser des échanges, mais de confier à des systèmes des tâches répétitives, décisionnelles ou d’orchestration, avec un impact direct sur la fiabilité, les coûts et la fluidité du parcours client.

1. Définition des notions

1.1. L’automatisation

L’automatisation peut être définie comme le processus par lequel certaines tâches, auparavant accomplies par des employés, sont transférées à des systèmes technologiques capables de les exécuter de manière autonome ou semi-autonome. Selon Huang et Rust (2020)³⁷, « *automation refers to the substitution of machines for human labor in routine tasks* »³⁸ (p. 291), ce qui souligne sa finalité première : déléguer aux machines l’exécution d’activités répétitives ou standardisées. Cette logique s’inscrit pleinement dans l’évolution contemporaine des services, où les outils numériques tendent à devenir des acteurs à part entière de la prestation.

Kotler (2022)³⁹ précise que l’automatisation répond avant tout à un objectif d’efficacité et de fiabilité. En réduisant les erreurs humaines et en accélérant la circulation de l’information, elle permet de fluidifier le parcours client tout en optimisant les processus internes. Dans le secteur hôtelier, elle se traduit par des dispositifs tels que le check-in et check-out digitalisés, les chatbots conversationnels disponibles 24h/24, ou encore les systèmes de gestion intégrée reliant front-office et back-office.

Au-delà de la simple rationalisation des opérations, l’automatisation redéfinit également la relation de service. Elle ne vise pas à supprimer la dimension humaine, mais à la recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, en libérant du temps pour l’accompagnement et

³⁷ Liu Chih-Hsing, Horng Jeou-Shyan, Chou Sheng-Fang, Yu Tai-Yi, Huang Yung-Chuan et Lin Jun-You, 2023, « Integrating big data and marketing concepts into tourism, hospitality operations and strategy development », *Quality & Quantity*, 2023, vol. 57, n° 2, p. 1905-1922.

³⁸ Traduction française : « L’automatisation désigne le remplacement du travail humain par des machines dans les tâches routinières. »

³⁹ Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan et Vandercammen Marc, 2022, « Chapitre 6. Les technologies émergentes », *Marketing*, 2022, p. 113-130.

l'attention personnalisée. En ce sens, elle constitue un levier stratégique de transformation de l'expérience hôtelière, conciliant rapidité, accessibilité et continuité du service.

1.2. TIC

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constituent la base historique sur laquelle se sont progressivement développées les innovations numériques dans le secteur hôtelier. Elles désignent l'ensemble des outils matériels et logiciels permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser des informations au sein d'une organisation ou entre plusieurs acteurs économiques. Autrement dit, les TIC regroupent les infrastructures informatiques (ordinateurs, serveurs, logiciels de gestion), les réseaux de communication (téléphonie fixe et mobile, Internet), ainsi que les systèmes de traitement de données tels que les bases de données et les progiciels de gestion intégrée.

Selon Kotler et al. (2022)⁴⁰, l'intérêt premier des TIC est d'automatiser des tâches répétitives liées à la manipulation de l'information, afin de réduire les erreurs humaines et d'accélérer la circulation des données. Dès les années 1980, leur généralisation dans les entreprises a transformé la gestion interne, en rendant possible une organisation plus rationnelle des flux d'information et une meilleure coordination entre les services. Dans l'hôtellerie, cela s'est traduit par la mise en place de systèmes de réservation centralisés (Property Management Systems – PMS) et par l'intégration des premiers outils de gestion des canaux de distribution, notamment avec l'essor des systèmes mondiaux de distribution (GDS).

Safaa, Oruezabala et Bidan (2021)⁴¹ rappellent que l'avènement d'Internet a marqué un tournant décisif, en faisant passer les TIC d'un simple rôle de support interne à un rôle stratégique, structurant l'ensemble de la relation entre prestataires et clients. Ce basculement correspond à ce que ces auteurs qualifient de passage de l'Internet 1.0, centré sur la diffusion unilatérale de contenu, à l'Internet 2.0, interactif et participatif. Dans l'industrie hôtelière, ce changement s'est traduit par la multiplication des sites web, des plateformes de réservation en ligne (Booking, Expedia) et par l'essor de la communication électronique avec les clients.

⁴⁰ ibid

⁴¹ Safaa, Oruezabala et Bidan, 2025, « Le tourisme à l'ère des technologies numériques », *ResearchGate*, 7 août 2025.

De son côté, Rdali (2021)⁴² souligne que les TIC ne se limitent pas à des infrastructures techniques, mais constituent un levier organisationnel et managérial. Leur introduction a obligé les établissements à revoir leurs pratiques de gestion, à former le personnel et à repenser la chaîne de valeur. En hôtellerie, elles ont favorisé l'apparition d'un nouveau modèle de compétitivité basé sur la rapidité d'accès à l'information, la transparence tarifaire et la possibilité de comparer instantanément des offres concurrentes. Ce faisant, elles ont ouvert la voie à une transformation plus large, où la donnée devient un actif stratégique et non plus seulement un outil de support.

Ainsi, les TIC représentent bien plus qu'une simple infrastructure technique. Elles ont permis à l'industrie hôtelière de franchir une première étape vers la digitalisation, en transformant profondément la manière dont les établissements collectent, traitent et partagent l'information. En ce sens, elles constituent le socle indispensable à l'émergence des NTIC et des technologies plus avancées, qui prolongent et amplifient ces logiques.

1.3. NTIC

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) représentent une évolution qualitative des TIC, en intégrant une dimension interactive, intelligente et personnalisée. Là où les TIC se concentraient essentiellement sur la collecte et la transmission de données, les NTIC ajoutent des fonctionnalités permettant une interaction en temps réel avec les utilisateurs et une adaptation dynamique aux comportements et préférences des clients. Elles englobent des outils tels que les applications mobiles, les plateformes sociales, les objets connectés (IoT), ainsi que des technologies immersives comme la réalité augmentée (RA) ou la réalité virtuelle (RV).

Kotler (2022)⁴³ souligne que ces technologies ne sont pas seulement des supports techniques, mais qu'elles participent à une « *humanisation du numérique* », en permettant aux entreprises d'offrir des services plus intuitifs et plus proches des attentes émotionnelles des clients. Ainsi, dans l'hôtellerie, les NTIC permettent par exemple de réserver une chambre via une application mobile, de personnaliser l'ambiance d'une chambre grâce à un système connecté, ou encore de visualiser virtuellement un établissement avant le séjour grâce à la réalité virtuelle.

⁴² Rdali Mohamed, 2021, *Axiologie des opinions du Web, impacts sur l'e-réputation et management des opérationnels : une application à un Palace*, These de doctorat, Paris, HESAM, s.l.

⁴³ ibid

Safaa, Oruezabala et Bidan (2021)⁴⁴ mettent en évidence la place centrale de ces technologies dans la transition du tourisme vers une logique **d'e-tourisme** et de **co-expérience**. Alors que l'Internet 2.0 ouvrait la voie aux interactions bidirectionnelles, l'Internet 3.0 et 4.0 (notions reprises par ces auteurs) accentuent la capacité des clients à **co-construire leur expérience** et à partager en temps réel leurs avis et recommandations. Les NTIC sont ainsi au cœur d'une profonde transformation des rapports de pouvoir entre acteurs : elles redonnent une voix et une influence aux clients, qui deviennent des acteurs centraux dans la réputation et la performance des établissements.

Rdali (2021)⁴⁵ insiste pour sa part sur la portée managériale des NTIC, qui ne se limitent pas à des outils marketing mais participent à une reconfiguration organisationnelle. En effet, leur intégration suppose non seulement des investissements technologiques, mais également une adaptation des compétences du personnel et une refonte des processus internes. Dans le cas de l'hôtellerie, l'usage d'applications mobiles ou de systèmes connectés implique une interconnexion accrue entre front-office et back-office, favorisant une meilleure fluidité du service et une plus grande réactivité face aux demandes clients.

Ainsi, les NTIC se distinguent des TIC classiques en introduisant une logique d'expérience augmentée : elles ne se contentent pas de diffuser de l'information, mais transforment la relation client en une interaction continue, personnalisée et collaborative. Cette évolution marque une étape décisive vers l'hôtellerie intelligente, où la technologie ne sert plus uniquement l'opérationnel, mais devient un levier stratégique de différenciation et de fidélisation.

1.4. Technologies émergentes : vers une hospitalité augmentée

Les technologies émergentes regroupent l'ensemble des innovations récentes qui dépassent le cadre des NTIC traditionnelles, en intégrant des systèmes intelligents capables d'apprentissage, d'autonomie et d'adaptation. Elles incluent principalement l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IoT), la robotique de service, ainsi que l'automatisation robotisée des processus (RPA). Dans le secteur hôtelier, elles constituent les leviers de la transition vers une véritable hospitalité augmentée, où l'expérience client est repensée à travers la

⁴⁴ ibid

⁴⁵ ibid

complémentarité entre l’humain et la machine.

Kotler (2022)⁴⁶ décrit l’IA comme le « *moteur invisible* » de la transformation des services, capable de traiter d’immenses volumes de données pour générer des recommandations personnalisées, anticiper des besoins ou encore automatiser des tâches décisionnelles. Concrètement, cela se traduit par l’usage de chatbots conversationnels disponibles 24/7, de systèmes de reconnaissance vocale dans les chambres connectées ou encore d’algorithmes prédictifs permettant d’ajuster en temps réel les prix et disponibilités. L’IA devient ainsi une composante stratégique du marketing hôtelier, mais aussi de l’opérationnel quotidien.

Selon Rdali (2021)⁴⁷, l’essor de la RPA illustre l’importance de ces technologies émergentes dans les tâches back-office. En automatisant la saisie de données, la planification du personnel ou la gestion des stocks, la RPA permet de libérer du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. L’hôtel ne se contente plus de digitaliser ses processus : il les rend autonomes et autosuffisants, réduisant les coûts tout en augmentant la fiabilité. Cette logique correspond à ce que l’auteur appelle une « *digitalisation intelligente* », qui va au-delà de la simple numérisation.

Montargot (2021)⁴⁸ met en avant la dimension durable et stratégique de ces technologies. Dans une perspective d’« *hospitalité durable* », l’intégration de l’IoT, par exemple, permet d’optimiser la consommation énergétique des chambres (capteurs pour réguler la température, détecteurs de présence, automatisation de l’éclairage). La robotique de service, quant à elle, répond à un double objectif : accroître la fluidité du séjour (robots livreurs, conciergerie autonome) et limiter les interactions physiques en période de crise sanitaire, tout en offrant un élément distinctif pour l’image de marque.

Ces technologies émergentes ne doivent cependant pas être envisagées uniquement sous l’angle de l’innovation technique. Elles impliquent une reconfiguration organisationnelle et relationnelle, où l’humain garde une place centrale. Leur véritable valeur ajoutée réside dans leur capacité à créer une expérience hybride : un service plus rapide, plus précis et plus personnalisé, tout en libérant du temps aux employés pour renforcer la dimension émotionnelle et relationnelle de l’accueil.

En somme, les technologies émergentes ouvrent la voie à une hospitalité repensée, où l’efficacité opérationnelle et l’expérience client augmentée se nourrissent mutuellement. Elles

⁴⁶ ibid

⁴⁷ ibid

⁴⁸ ibid

marquent la transition d'une hôtellerie simplement digitalisée à une hôtellerie véritablement augmentée et intelligente.

2. Historique et étapes d'intégration

2.1. Les prémisses (années 1990-2000)

L'intégration des technologies numériques dans le secteur hôtelier débute dans les années 1990, période qui correspond à la diffusion massive d'Internet et à l'émergence des premiers outils de réservation en ligne. Kotler (2022)⁴⁹ souligne que cette phase constitue le passage de l'hôtellerie « *traditionnelle* » à une hôtellerie connectée, dans laquelle la gestion de l'information ne repose plus uniquement sur des canaux internes (téléphone, courrier, agences physiques), mais s'ouvre à un espace numérique mondial.

Selon Safaa, Oruezabala et Bidan (2021)⁵⁰, l'arrivée d'Internet 1.0 transforme le tourisme en profondeur : les hôtels, en se dotant de sites vitrines, gagnent en visibilité et commencent à développer une relation directe avec le client. Dans le même temps, les systèmes mondiaux de distribution (GDS), déjà utilisés par les compagnies aériennes, s'imposent comme des intermédiaires incontournables. Ces outils permettent aux hôtels de diffuser en temps réel leurs disponibilités et leurs tarifs à l'échelle mondiale, préparant le terrain à la désintermédiation et aux futures plateformes de réservation.

Cette première phase reste néanmoins marquée par une relation unidirectionnelle : l'hôtel diffuse une information standardisée sans interaction directe avec le client. L'usage des TIC se limite à un rôle de support transactionnel, mais il amorce une dynamique d'ouverture qui préfigure la révolution numérique des décennies suivantes.

2.2. La décennie 2010

Les années 2010 marquent une accélération avec l'avènement de l'Internet 2.0, caractérisé par l'interactivité et la participation des usagers. Safaa et al. (2021)⁵¹ expliquent que cette période correspond à la montée en puissance des Online Travel Agencies (OTA), telles que

⁴⁹ ibid

⁵⁰ ibid

⁵¹ ibid

Booking.com ou Expedia, qui bouleversent le rapport de force entre hôtels et clients. Ces plateformes offrent aux voyageurs une comparabilité immédiate des offres, tout en imposant aux établissements de nouvelles contraintes en termes de visibilité, de notation et de prix.

Parallèlement, Kotler (2022)⁵² rappelle que l'essor des smartphones et applications mobiles transforme le parcours client en profondeur. La réservation devient instantanée et accessible en tout lieu, renforçant l'autonomie du voyageur. Les hôtels adoptent progressivement des solutions de check-in et check-out digitaux, permettant de fluidifier l'arrivée et le départ.

Cette période voit également apparaître les premières innovations robotiques et automatisées, encore marginales mais symboliques d'une tendance naissante. Dudézert & Boughzala (2022)⁵³ citent par exemple l'introduction expérimentale de robots de conciergerie et de service en Asie, qui ouvrent la voie à une réflexion sur le rôle futur de la robotique dans l'accueil hôtelier.

Ainsi, la décennie 2010 marque le passage d'un tourisme numérique à un véritable e-tourisme, dans lequel le client devient acteur de son expérience grâce aux NTIC interactives.

2.3. Depuis 2020

Depuis 2020, la diffusion des technologies émergentes s'est considérablement accélérée, en grande partie sous l'effet de la pandémie de COVID-19. Comme l'observent Safaa et al. (2021), cette crise a agi comme un accélérateur de transformation numérique, en incitant les hôtels à adopter massivement des solutions sans contact pour assurer la continuité du service tout en respectant les exigences sanitaires.

Parmi ces innovations, les chatbots conversationnels et les outils d'IA prédictive occupent une place centrale. Kotler (2022)⁵⁴ souligne que ces systèmes permettent une disponibilité 24/7, une personnalisation accrue et une réduction significative des coûts de main-d'œuvre pour les tâches répétitives. L'Internet des objets (IoT) s'est également imposé, avec la domotique en chambre (contrôle de la température, de l'éclairage et des rideaux via smartphone ou commande vocale).

⁵² ibid

⁵³ Chourabi Olfa, Feki Mondher, Dudézert Aurélie et Boughzala Imed, 2022, « Des Robots et des Hommes: L'Allianz parfaite ! », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 8 novembre 2022, vol. 22, n° 2, p. 91-104.

⁵⁴ ibid

Dudézert & Boughzala (2022)⁵⁵ insistent sur la montée en puissance de la robotique de service : robots livreurs, conciergeries autonomes et room service automatisé se multiplient, notamment dans les pays à forte intensité technologique. Cette adoption traduit un basculement vers une logique phygital, où la machine assure les transactions répétitives tandis que l'humain est recentré sur la valeur émotionnelle et relationnelle.

Ainsi, depuis 2020, l'hôtellerie entre dans une nouvelle ère : celle de l'hospitalité augmentée, où les technologies émergentes ne sont plus accessoires mais structurantes. Elles redéfinissent à la fois les attentes des clients, la stratégie des établissements et la nature même de la relation hôtelière.

3. Applications concrètes de l'automatisation hôtelière

L'automatisation occupe aujourd'hui une place croissante dans l'hôtellerie, répondant à un double objectif : améliorer l'efficacité opérationnelle et recentrer les équipes humaines sur des tâches stratégiques. Parmi les technologies mobilisées, la Robotic Process Automation (RPA) illustre bien cette dynamique en déléguant des processus répétitifs comme la gestion des réservations, la facturation ou le suivi administratif. Définie comme « *la configuration logicielle destinée à accomplir le travail autrefois réalisé par des personnes* » (Ge et al., 2025)⁵⁶, la RPA s'impose comme un levier stratégique pour fluidifier les opérations et réduire les erreurs.

Au-delà du seul back-office, l'automatisation s'étend progressivement à l'ensemble des services : réception digitalisée, communication client assistée par intelligence artificielle, maintenance prédictive, ou encore digitalisation des services de restauration et d'étages. Chacune de ces applications redessine l'expérience client en conciliant rapidité, autonomie et personnalisation. Cette section propose d'examiner leurs principales déclinaisons dans les différents départements hôteliers.

3.1. Réception et accueil client

La réception constitue le premier point de contact entre le client et l'hôtel et concentre une grande partie des innovations. L'introduction de bornes de check-in/out et d'applications

⁵⁵ ibid

⁵⁶ Ge Yuemeng, Xia Ke, Asif Muhammad, Ersoy Asli et Shahzad Muhammad Farrukh, 2025, « Critical success factors for implementing robotic process automation in the hotel industry », *Scientific Reports*, 24 juillet 2025, vol. 15, n° 1, p. 26909.

mobiles fluidifie les arrivées et départs en limitant les temps d'attente. Kotler (2022)⁵⁷ souligne que ces dispositifs répondent avant tout à une logique d'efficacité, en donnant aux clients la possibilité de gérer eux-mêmes les formalités administratives tout en réduisant la charge de travail des réceptionnistes.

Les technologies conversationnelles renforcent cette tendance. Les chatbots et conciergeries virtuelles, disponibles 24/7, apportent des réponses instantanées aux demandes courantes (horaires, services disponibles, recommandations locales). Leur fonction n'est pas de remplacer le personnel, mais de soutenir l'accueil humain en absorbant les requêtes répétitives.

Enfin, la digitalisation se prolonge dans la chambre avec les systèmes domotiques. Commandes vocales, tablettes interactives ou IoT permettent de contrôler l'éclairage, la température ou de commander un room service. Pour Chourabi, Dudézert et Boughzala (2022)⁵⁸, ces dispositifs s'inscrivent dans une logique plus large d'intégration de l'intelligence artificielle et de la robotisation, redéfinissant les standards du front-office. Ils contribuent à une expérience fluide et personnalisée, tout en posant la question de l'équilibre entre autonomie technologique et chaleur relationnelle.

3.2. Service technique et maintenance

Le service technique joue un rôle central dans la fiabilité des infrastructures hôtelières et constitue un champ privilégié de l'automatisation. L'intégration de l'intelligence artificielle et de l'Internet des objets (IoT) offre aux établissements la possibilité de surmonter leurs contraintes opérationnelles et d'optimiser la gestion des ressources (Kotler, 2022)⁵⁹. Concrètement, cela se traduit par des systèmes capables de surveiller en continu la consommation énergétique, la climatisation ou encore la sécurité des installations.

La maintenance prédictive représente l'application la plus marquante. Grâce à des capteurs connectés, il est possible de détecter en temps réel des signaux annonciateurs de dysfonctionnements techniques. Shaik (2019)⁶⁰ montre que cette approche réduit considérablement les risques de panne imprévue, prolonge la durée de vie des équipements et

⁵⁷ ibid

⁵⁸ ibid

⁵⁹ ibid

⁶⁰ Mahaboobsubani Shaik, 2019, *IoT and Predictive Maintenance in Hospitality Infrastructure*, https://www.researchgate.net/publication/388084378_IoT_and_Predictive_Maintenance_in_Hospitality_Infrastructure, 2019, consulté le 22 août 2025.

génère des économies substantielles. L'hôtel gagne ainsi en continuité de service et en fiabilité, contribuant indirectement à l'amélioration de l'expérience client. Ainsi, l'automatisation du service technique dépasse la simple réduction des coûts. Elle constitue un levier stratégique pour garantir la qualité des infrastructures, renforcer la durabilité et accroître la réactivité des établissements hôteliers.

3.3. Service commercial et relation client

Le service commercial s'appuie sur l'automatisation pour deux objectifs : élargir la prospection et intensifier la personnalisation du cycle de vie client. Les technologies numériques déplacent progressivement le centre de gravité commercial vers des dispositifs orientés données et conversation, au croisement entre Customer Relationship Management (CRM)⁶¹, de l'intelligence artificielle (IA) et de contenus structurés (Lemoine & Salvadore, 2018)⁶².

Automatisation du pipeline et du CRM : L'intégration CRM capte, normalise et exploite les interactions commerciales à grande échelle. L'automatisation des tâches récurrentes (suivi, relances, emails) et des achats programmatiques réduit les coûts de transaction et améliore la réactivité des équipes.

Interfaces conversationnelles et TALN : Les chatbots alimentés par le traitement automatique du langage (TALN) assurent la qualification initiale et les réponses aux questions fréquentes 24/7. Ils réduisent les délais de réponse et favorisent l'autonomie du client, tout en transférant aux équipes humaines les demandes plus complexes.

RPA et orchestration des processus : En arrière-plan, la RPA synchronise et enrichit les données, assure le routage et les contrôles de conformité. Elle fiabilise les flux d'information, condition essentielle d'une personnalisation pertinente.

Vers l'Answer Engine Optimization (AEO) : L'émergence d'agents conversationnels capables de planifier et résERVER redistribue les rôles entre sites hôteliers, OTA⁶³ et métas. Quicktext propose une stratégie centrée sur les contenus structurés et les bases de données officielles, afin de garantir précision et conversion directe via les agents IA.

⁶¹ Gestion de la relation client en français

⁶² Lemoine Jean-François et Salvadore Mathieu, 2018, « L'impact des usages du smartphone sur l'expérience touristique : le cas de la découverte d'une destination », *Management & Avenir*, 24 avril 2018, vol. 99, n° 1, p. 165-189.

⁶³ Online Travel Agency, en français agence de voyages en ligne.

En combinant CRM, TALN et RPA, les établissements gagnent en couverture des leads et en rapidité de traitement. Ces systèmes exigent toutefois une gouvernance stricte des données et une qualité éditoriale irréprochable pour éviter les erreurs et préserver la confiance commerciale.

3.4. Service restauration

La restauration constitue un champ d'expérimentation visible de l'automatisation. Robots serveurs et livreurs assurent des fonctions logistiques comme l'apport des plats en salle ou la livraison en chambre, tout en contribuant à la mise en scène de l'expérience. Alejandro et al. (2025)⁶⁴ montrent que ces dispositifs influencent directement la perception globale et la satisfaction.

L'acceptation n'est cependant pas homogène. Jain (2021)⁶⁵ observe que les réactions varient selon l'âge, la culture ou la familiarité technologique. Les plus jeunes valorisent l'aspect ludique, tandis que d'autres segments privilégient l'interaction humaine. Cette diversité confirme que la robotisation doit rester un outil complémentaire.

Les travaux de Figueiredo et al. (2025)⁶⁶ mobilisent le modèle TAM et montrent que l'intention d'utiliser un service robotisé dépend de l'utilité perçue, du plaisir généré et de la perception d'hygiène et de sécurité. Pour la clientèle d'affaires, ces dimensions prennent un poids particulier : recherche d'efficacité, mais aussi sensibilité à la qualité globale de l'expérience.

Ainsi, l'automatisation du service restauration dépasse la simple productivité. Elle devient un levier de différenciation, à condition de préserver un équilibre avec l'accueil humain.

3.5. Service des étages

Le housekeeping, essentiel à la qualité perçue du séjour, connaît lui aussi une transformation par l'automatisation. L'intelligence artificielle optimise la planification et l'allocation des tâches. Pitakaso et al. (2025)⁶⁷ montrent que les systèmes dynamiques assistés par IA

⁶⁴ Antonino F. Alejandro et Ma. Corazon Cervas Villanueva, 2025, (PDF) *The Emergence of Service Robots at Selected Quick Service Restaurants: Impact on Customer Experience and Satisfaction*, https://www.researchgate.net/publication/387968069_The_Emergence_of_Service_Robots_at_Selected_Quick_Service_Restaurants_Impact_on_Customer_Experience_and_Satisfaction, 2025, consulté le 3 septembre 2025.

⁶⁵ Jain Namrata Rajendra Kumar, Liu-Lastres Bingjie et Wen Han, 2023, « Does robotic service improve restaurant consumer experiences? An application of the value-co-creation framework », *Journal of Foodservice Business Research*, 2 janvier 2023, vol. 26, no 1, p. 78-96

⁶⁶ Figueiredo Ivo G., Moutinho Paula F., Duarte Paulo O. et Macedo Angela C., 2025, « Customers' Intentions to Use Restaurants with Robot Waiters: An Extension of the Technology Acceptance Model », *Journal of the Knowledge Economy*, 15 juillet 2025.

⁶⁷ Pitakaso Rapeepan, Golinska-Dawson Paulina, Luesak Peerawat, Srichok Thanatkij et Khonjun Surajet, 2025, « Embracing open innovation in hospitality management: Leveraging AI-driven dynamic scheduling systems for complex

réduisent les délais de traitement, limitent les chevauchements d'activités et améliorent la disponibilité des chambres.

Parallèlement, l'IoT ouvre des perspectives de gestion durable. Kalsi et al. (2025)⁶⁸ démontrent que des capteurs connectés permettent de mesurer en temps réel la consommation d'eau et d'énergie, rationalisant les pratiques de nettoyage. Au-delà des gains environnementaux, ces dispositifs réduisent les coûts et renforcent l'image écoresponsable de l'établissement.

Ainsi, l'automatisation du housekeeping illustre le double rôle de la technologie : efficacité opérationnelle et hospitalité durable. Mais son succès repose sur l'accompagnement du personnel afin de garantir l'appropriation des outils et de maintenir la qualité relationnelle au cœur de l'expérience hôtelière.

En définitive, l'automatisation des services hôteliers se déploie dans l'ensemble des départements, du front-office au housekeeping, en passant par la restauration, le commercial et la maintenance. Si ses apports en termes d'efficacité, de fiabilité et de personnalisation sont indéniables, son intégration ne saurait être pensée comme une substitution totale au facteur humain. Les différentes applications étudiées montrent au contraire que la valeur de l'automatisation réside dans sa capacité à soutenir et à enrichir l'expérience client, à condition de préserver l'équilibre entre innovation technologique et relation interpersonnelle, particulièrement déterminant dans l'hôtellerie d'affaires.

4. Enjeux de l'automatisation

4.1. Enjeux économiques et organisationnels

L'automatisation s'impose avant tout comme un levier de transformation économique et organisationnelle pour l'hôtellerie. Elle répond à une double exigence : optimiser les coûts et adapter les modes de fonctionnement à un contexte marqué par des contraintes de main-d'œuvre. Rdali (2021)⁶⁹ souligne que la RPA et l'intelligence artificielle permettent de réduire significativement les charges liées au travail humain en automatisant les tâches répétitives,

resource optimization and enhanced guest satisfaction », *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, mars 2025, vol. 11, n° 1, p. 100487.

⁶⁸ Nick Kalsi, Fiona Carroll, Katarzyna Minor and Jon Platts, « Optimising Hotel Sustainability Through Smart Technology: A User-Centred Approach to Measuring Water Usage via IoT Sensors in Housekeeping Operations ».

⁶⁹ ibid

tandis que Kotler (2022)⁷⁰ insiste sur le gain de productivité et la standardisation des process qu’apportent ces technologies.

Dans le même temps, l’automatisation constitue une réponse structurelle à la pénurie de main-d’œuvre qui touche le secteur, aggravée par la pandémie de COVID-19. Montargot (2021)⁷¹ rappelle que ces outils permettent aux hôtels de maintenir leur activité malgré une réduction des effectifs, tandis que Dudézert et Boughzala (2022)⁷² mettent en avant leur rôle dans la limitation des contacts physiques et la garantie de la sécurité sanitaire.

Enfin, cette évolution ne se réduit pas à une logique de substitution. Elle favorise une réallocation du personnel vers des missions à plus forte valeur relationnelle et émotionnelle. Safaa et al. (2021)⁷³ observent que les collaborateurs se recentrent sur des activités où l’humain reste irremplaçable : accueil VIP, conseil personnalisé ou gestion des situations complexes. L’automatisation reconfigure ainsi la culture managériale, en déplaçant l’accent d’un modèle centré sur l’exécution vers un modèle orienté expérience client enrichie.

4.2. Le concept de déshumanisation

Si l’automatisation constitue un levier d’efficacité, elle soulève également la question de la déshumanisation des services. Dans le secteur hôtelier, la relation de service repose traditionnellement sur l’interaction humaine, la reconnaissance individuelle et l’échange émotionnel. Or, le déploiement massif de technologies en libre-service (SST) ou de robots vient transformer cette logique.

Almokdad, Mouloudj et Lee (2025)⁷⁴ montrent que l’usage forcé de SST réduit le contact humain, l’empathie et l’authenticité perçue, augmentant ainsi le sentiment de déshumanisation. Les clients, en particulier les personnes âgées, se sentent davantage traités comme des transactions que comme des individus, ce qui fragilise la valeur sociale de l’expérience. Dans cette perspective, la présence d’employés joue un rôle d’atténuation : elle permet de réintroduire des éléments de chaleur et de reconnaissance dans un processus devenu mécanique.

⁷⁰ ibid

⁷¹ ibid

⁷² ibid

⁷³ Safaa Larbi, Oruezabala Gwenaëlle et Bidan Marc, 2021, « Le tourisme à l’ère des technologies numériques », *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 6 octobre 2021, vol. 40, n° 2.

⁷⁴ Almokdad Eeman, Mouloudj Kamel et Lee Chung Hun, 2025, « Rehumanizing AI-Driven Service: How Employee Presence Shapes Consumer Perceptions in Digital Hospitality Settings », *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, septembre 2025, vol. 20, n° 3, p. 209.

Du côté des clients, la recherche de Yoganathan et al. (2025)⁷⁵ met en évidence quatre profils d'attitudes face aux robots de service : « *adorer* », « *rejeter* », « *ignorer* » ou « *rester incertain* ». Ces profils influencent directement le niveau de satisfaction, l'anxiété et le malaise post-interaction. Les clients exprimant un fort besoin de contact humain manifestent une résistance accrue et associent plus fortement la robotisation à une perte d'humanité.

La perception de déshumanisation ne concerne pas seulement les clients mais également les employés. Kleinlercher et Hacket (2024)⁷⁶ soulignent que les collaborateurs oscillent entre deux attitudes face aux robots : les percevoir comme de simples outils dénués d'émotion, ou au contraire leur attribuer des caractéristiques humaines. Cette ambiguïté traduit un malaise organisationnel où l'introduction des robots modifie les repères professionnels, parfois en générant des craintes de substitution et une perte d'authenticité dans la relation avec le client.

En somme, la déshumanisation renvoie moins à une disparition totale de l'humain qu'à une recomposition des formes d'interaction. Les travaux analysés rappellent que la valeur de l'hospitalité ne se limite pas à la performance technique mais repose aussi sur des dimensions symboliques et émotionnelles. Préserver une place centrale à l'humain dans des environnements de plus en plus automatisés constitue ainsi un enjeu majeur pour maintenir la qualité de l'expérience client.

5. Stratégie marketing et la relation client

5.1. Automatisation de la relation client

L'automatisation de la relation client occupe une place stratégique dans l'hôtellerie, en s'appuyant sur l'exploitation croissante des données numériques et des outils CRM. L'objectif n'est plus seulement de gérer les interactions, mais de prédire les comportements, personnaliser les services et renforcer la fidélisation.

Liu et al. (2022)⁷⁷ montrent que l'intégration du big data aux stratégies marketing permet d'anticiper les attentes des clients grâce à l'analyse des traces numériques, notamment issues

⁷⁵ Yoganathan V., Osburg V.-S., Colladon A. Fronzetti, Charles V. et Toporowski W., 2025, « Societal Attitudes Toward Service Robots: Adore, Abhor, Ignore, or Unsure? », *Journal of Service Research*, février 2025, vol. 28, n° 1, p. 93-111.

⁷⁶ Kleinlercher Kristina et Hacket Margaretha, 2024, « Employee responses to robots in hospitality », *Marketing Review St. Gallen*, 2024.

⁷⁷ Liu Chih-Hsing, Horng Jeou-Shyan, Chou Sheng-Fang, Yu Tai-Yi, Huang Yung-Chuan et Lin Jun-You, 2023, « Integrating big data and marketing concepts into tourism, hospitality operations and strategy development », *Quality & Quantity*, 2023, vol. 57, n° 2, p. 1905-1922.

des réseaux sociaux et des avis en ligne. Ces outils donnent aux hôteliers la possibilité de transformer des données massives en informations actionnables, utiles pour ajuster les offres en temps réel et développer des campagnes ciblées.

Le CRM devient une véritable base de connaissance des profils clients. L'association du CRM aux technologies big data offre aux établissements une capacité inédite à segmenter leur clientèle, détecter les comportements récurrents et personnaliser les communications. Ces méthodes permettent non seulement d'augmenter l'efficacité commerciale, mais aussi d'améliorer la satisfaction en proposant des services adaptés aux préférences individuelles.

Enfin, Lemoine et Salvadore (2018)⁷⁸ rappellent que la digitalisation du parcours client, notamment à travers l'usage des smartphones, modifie en profondeur l'expérience relationnelle. Le mobile devient un point de contact permanent, permettant de renforcer la proximité avec le client par des services interactifs, instantanés et personnalisés. Dans cette logique, l'automatisation ne vise pas à supprimer l'humain mais à enrichir l'expérience globale en rendant le parcours plus fluide et individualisé.

Ainsi, l'automatisation de la relation client apparaît comme un levier essentiel pour conjuguer performance opérationnelle et personnalisation. Elle impose toutefois une gouvernance rigoureuse des données et une vigilance sur la dimension humaine afin de préserver la qualité de l'expérience relationnelle.

5.2. Expérience et fidélisation

L'automatisation contribue à transformer l'expérience client en hôtellerie en intégrant des robots de service dans des moments clés du parcours. Chen et al. (2023) rappellent que ces dispositifs se généralisent depuis la pandémie de COVID-19, portés par la recherche de services sans contact et par l'essor de l'intelligence artificielle. Ils sont désormais employés pour l'accueil, la livraison en chambre, la conciergerie ou encore l'assistance à la sécurité sanitaire. Ces usages visent avant tout à rendre l'expérience plus fluide et plus sécurisée, tout en répondant à de nouvelles attentes en matière de confort et d'efficacité.

La dimension expérientielle est également liée à la perception des clients vis-à-vis des robots.

⁷⁸ ibid

Murphy, Gretzel et Pesonen (2019)⁷⁹ montrent que l’anthropomorphisme – c’est-à-dire la ressemblance humaine des robots – joue un rôle décisif dans leur acceptation. Des robots trop éloignés de l’humain peuvent être perçus comme froids ou impersonnels, tandis que des formes trop réalistes peuvent susciter malaise (effet « *uncanny valley* »). Trouver un équilibre est donc essentiel pour que la présence robotique contribue positivement à la relation client et renforce la fidélisation.

Enfin, Ivanov et Webster (2020)⁸⁰ soulignent que la robotisation ne se limite pas à une logique de substitution de main-d’œuvre : elle redéfinit les modèles d’expérience, en ouvrant la voie à des hôtels « high-tech » misant sur l’automatisation intégrale, mais aussi à des approches hybrides où humains et robots coopèrent. Dans cette perspective, la fidélisation dépend moins du degré de robotisation que de la capacité de l’hôtel à articuler technologies et interactions humaines pour maintenir une valeur relationnelle forte.

Ainsi, l’automatisation peut enrichir l’expérience client et contribuer à la fidélisation, à condition d’être conçue comme un outil de personnalisation et non comme un simple vecteur de rationalisation.

5.3. Limites et enjeux

Si l’automatisation ouvre de nouvelles perspectives en matière de performance et de personnalisation, elle soulève également des enjeux critiques pour l’expérience client et la relation de service.

Saydam et al. (2022)⁸¹ rappellent que l’intelligence artificielle et la robotisation constituent des leviers puissants pour améliorer l’efficacité et la fiabilité des services dans l’hôtellerie. Cependant, leur intégration massive transforme profondément la nature même des interactions, en substituant des processus technologiques aux échanges humains. Cette évolution peut fragiliser la dimension relationnelle qui fonde traditionnellement la valeur perçue du service.

⁷⁹ Jamie Murphy, Ulrike Gretzel, et Juho Antti Pesonen, *Marketing robot services in hospitality and tourism: the role of anthropomorphism*, https://www.researchgate.net/publication/331090088_Marketing_robot_services_in_hospitality_and_tourism_the_role_of_anthropomorphism, consulté le 9 septembre 2025.

⁸⁰ Ivanov Stanislav et Webster Craig, 2020, « Robots in tourism: A research agenda for tourism economics », *Tourism Economics*, novembre 2020, vol. 26, n° 7, p. 1065-1085.

⁸¹ Saydam Mehmet Bahri, Arici Hasan Evrim et Koseoglu Mehmet Ali, 2022, « How does the tourism and hospitality industry use artificial intelligence? A review of empirical studies and future research agenda. », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1 novembre 2022, vol. 31, n° 8, p. 908-936.

Almokdad, Mouloudj et Lee (2025)⁸² montrent que le recours intensif aux technologies de self-service (SSTs), lorsqu'il est imposé, accroît le sentiment de déshumanisation. La réduction du contact humain entraîne une baisse perçue d'empathie et d'authenticité, éléments essentiels dans le cadre d'une hospitalité de qualité. Leurs travaux suggèrent que des modèles hybrides, combinant automatisation et présence humaine, sont plus adaptés pour éviter une rupture du lien émotionnel avec les clients.

Enfin, Yoganathan et al. (2024)⁸³ soulignent l'hétérogénéité des attitudes face aux robots de service. Certaines clientèles perçoivent ces dispositifs de manière positive, comme vecteurs d'efficacité et d'innovation, tandis que d'autres y voient une source d'anxiété ou de malaise. Ces différences, liées aux besoins psychologiques d'autonomie, de contrôle et de sociabilité, impliquent que l'automatisation ne peut être pensée de façon uniforme. Les hôtels doivent composer avec ces profils variés pour préserver la satisfaction et éviter les effets d'exclusion.

Ainsi, les limites de l'automatisation résident moins dans sa capacité technique que dans son intégration sociale et relationnelle. Sa réussite dépend de la manière dont elle est articulée avec l'humain, afin de maintenir la confiance, l'authenticité et la chaleur qui demeurent au cœur de l'expérience hôtelière.

⁸² Almokdad Eeman, Mouloudj Kamel et Lee Chung Hun, 2025, « Rehumanizing AI-Driven Service: How Employee Presence Shapes Consumer Perceptions in Digital Hospitality Settings », *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, septembre 2025, vol. 20, n° 3, p. 209.

⁸³ Yoganathan V., Osburg V.-S., Colladon A. Fronzetti, Charles V. et Toporowski W., 2025, « Societal Attitudes Toward Service Robots: Adore, Abhor, Ignore, or Unsure? », *Journal of Service Research*, février 2025, vol. 28, n° 1, p. 93-111.

Chapitre 3 – La satisfaction client à l’ère numérique

1. La satisfaction client

1.1. Approche marketing

Comme défini par Yoo Myongjee et Bai Billy (2013)⁸⁴, la satisfaction client représente une philosophie commerciale soulignant l’importance de la création de valeur auprès de la clientèle à travers l’anticipation et la gestion de leurs attentes. Cette définition met également en avant la capacité que possèdent les entreprises à satisfaire les besoins de leurs clients. La satisfaction client est un sujet en constante évolution, qui s’adapte aux transformations du marché ainsi qu’aux nouvelles attentes et besoins des clients. Il paraît pertinent d’examiner les définitions les plus récentes proposées par les chercheurs.

« *La satisfaction client peut être définie comme le rapport entre les attentes des clients et leurs perceptions. Elle permet également de quantifier la capacité d'un produit ou d'un service à répondre aux attentes des consommateurs.* »⁸⁵

Cette définition issue de l’étude réalisée en 2024 par Barzizza et al., reflète la capacité d’un produit ou d’un service à répondre aux attentes exprimées par les clients. Cette idée met en avant la satisfaction client selon une approche marketing, où cette dernière est un indicateur quantifiable. Il s’agirait donc d’un indicateur de mesure au service du management qui permet d’évaluer le niveau de contentement de la clientèle. Elle permet également d’identifier les leviers d’optimisation en vue de renforcer la qualité de l’expérience client.

Pour Yoo et Bai (2013)⁸⁶, la satisfaction correspond à une philosophie de gestion orientée vers la création de valeur et la fidélisation. À l’inverse, Barzizza et al. (2024)⁸⁷ l’abordent sous un angle plus opérationnel, en la définissant comme un indicateur mesurant l’écart entre attentes et perceptions afin d’ajuster l’expérience client.

On observe donc une évolution claire : en 2013, la satisfaction est présentée comme une orientation stratégique visant la création de valeur et la fidélisation, tandis qu’en 2024 elle apparaît davantage comme un indicateur mesurable au service du pilotage managérial. Cette

⁸⁴ Yoo Myongjee et Bai Billy, 2013, « Customer loyalty marketing research: A comparative approach between hospitality and business journals », International Journal of Hospitality Management, 1 juin 2013, vol. 33, p. 166-177.

⁸⁵ Traduit de l’anglais

⁸⁶ ibid

⁸⁷ Barzizza Elena, Campbell Stuart, Ceccato Riccardo, Dobosz Anna, Haag Marco, Martins Rafaella et Salmaso Luigi, 2024, « A Data-Driven Approach to Understanding Customer Satisfaction », *Journal of Machine Intelligence and Data Science*, 2024, vol. 5.

évolution traduit le passage d'une vision globale à une approche plus opérationnelle, centrée sur l'évaluation concrète de l'expérience client.

1.2. Approche sociologique

D'un point de vue sociologique, la satisfaction client ne se limite pas à un indicateur marketing, mais dépend de la qualité des relations sociales. Ahmad et al. (2023)⁸⁸, en mobilisant la théorie de l'échange social, définissent la satisfaction comme le résultat d'interactions réciproques, où les individus évaluent la balance entre les bénéfices perçus et les coûts supportés. Dans cette perspective, la satisfaction client ne constitue pas uniquement une mesure quantitative, mais bien une construction sociale reposant sur la confiance, l'équité et la réciprocité perçue dans la relation.

Cette approche trouve un écho dans l'étude menée par Hsiao (2023)⁸⁹, qui applique la théorie de l'échange social au secteur des services. L'auteur démontre que la compétence culturelle du personnel, en favorisant un échange perçu comme juste et valorisant, contribue à renforcer la satisfaction et la fidélité des clients. La satisfaction se construit ainsi à travers la reconnaissance et la qualité des interactions sociales, confirmant qu'elle ne peut être réduite à une donnée purement marketing.

En somme, l'analyse sociologique met en lumière que la satisfaction client est indissociable du contexte relationnel dans lequel elle émerge. Elle repose sur des dynamiques d'échange, de confiance et de reconnaissance mutuelle, offrant une compréhension complémentaire aux approches plus quantitatives du management.

1.3. Fondamentaux hôteliers

Dans le secteur hôtelier, la satisfaction client constitue un élément central de la performance et de la compétitivité. Elle reflète la capacité d'un établissement à répondre aux attentes spécifiques de sa clientèle et à générer une expérience perçue comme positive (Kotler et al., 2022)⁹⁰. Contrairement à d'autres industries, l'hôtellerie se distingue par la nature intangible

⁸⁸ Ahmad Rehan, Nawaz Muhammad Rafay, Ishaq Muhammad Ishtiaq, Khan Mumtaz Muhammad et Ashraf Hafiz Ahmad, 2022, « Social exchange theory: Systematic review and future directions », *Frontiers in Psychology*, 2022, vol. 13, p. 1015921.

⁸⁹ Hsiao Aaron, Ma Emily (Jintao), Manfreda Anita, Baker Mandi et Xu Jingjing, 2023, « A social exchange perspective on boosting customer loyalty through culturally competent servers », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 mai 2023, vol. 32, n° 4, p. 555-577.

⁹⁰ ibid

de ses services et par l'intensité relationnelle qui caractérise l'interaction entre clients et personnel (Lovelock & Wirtz, 2021).⁹¹

La satisfaction client en hôtellerie repose sur une combinaison de facteurs tangibles, tels que la qualité des infrastructures, et intangibles, comme la personnalisation du service et l'attention portée à la relation humaine (Dudézert & Boughzala, 2021)⁹². Elle se construit donc à travers l'ensemble du parcours client, depuis l'accueil jusqu'au suivi post-séjour, chaque étape représentant un moment clé susceptible d'influencer durablement la perception de l'expérience (Lovelock & Wirtz, 2021)⁹³.

2. L'expérience client comme fondement de la satisfaction

2.1. Définition et dimensions de l'expérience client

L'expérience client désigne l'ensemble des interactions et perceptions qu'un individu développe au cours de son parcours avec une organisation (Lemon & Verhoef, 2016)⁹⁴. Dans l'hôtellerie, elle se construit à travers une succession d'étapes – avant-séjour, arrivée, séjour, départ et post-séjour – où chaque contact constitue un moment de vérité susceptible d'influencer la perception globale du service (Lovelock & Wirtz, 2021)⁹⁵.

Cette expérience intègre à la fois des dimensions fonctionnelles, liées à la qualité des prestations, et émotionnelles, issues de la relation avec le personnel et de l'atmosphère de l'établissement (Verhoef et al., 2009)⁹⁶. Elle joue un rôle stratégique, car une expérience positive renforce la satisfaction et la fidélité, tandis qu'une expérience défaillante peut rapidement se traduire par une insatisfaction et une perte de compétitivité (Kotler et al., 2022).⁹⁷

Dans la littérature, il convient de distinguer l'expérience client de la satisfaction client. L'expérience client renvoie au processus global vécu par l'individu tout au long de son interaction avec l'organisation, intégrant à la fois des dimensions fonctionnelles (qualité des services, fluidité des prestations) et émotionnelles (relation avec le personnel, ambiance de

⁹¹ Wirtz Jochen et Lovelock Christopher, 2021, *Services Marketing: People, Technology, Strategy (Ninth Edition)*, s.l., World Scientific, 683 p.

⁹² ibid

⁹³ ibid

⁹⁴ Lemon Katherine N. et Verhoef Peter C., 2016, « Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey », *Journal of Marketing*, 1 novembre 2016, vol. 80, n° 6, p. 69-96.

⁹⁵ ibid

⁹⁶ ibid

⁹⁷ ibid

l'établissement) (Lemon & Verhoef, 2016 ; Lovelock & Wirtz, 2021)⁹⁸. La satisfaction, quant à elle, constitue une évaluation *a posteriori* de cette expérience : elle reflète le jugement porté par le client en comparant ses attentes initiales aux perceptions issues du séjour (Kotler et al., 2022)⁹⁹.

Ainsi, l'expérience peut être considérée comme le **parcours vécu**, tandis que la satisfaction en représente la mesure évaluative.

Jaakkola et al. (2022)¹⁰⁰ ajoutent que l'expérience client est une construction holistique, qui ne peut être réduite à une simple somme de prestations. Elle résulte d'une orchestration où chaque détail – de l'efficacité d'un service de chambre à l'atmosphère du lobby – contribue à une impression globale. Les émotions sont déterminantes : un accueil chaleureux peut compenser une défaillance technique, tandis qu'une relation distante peut entacher un séjour pourtant irréprochable en termes de prestations.

2.2. Cartographie du parcours client et micro-moments

L'expérience client se comprend aussi à travers une cartographie du parcours qui met en évidence les moments clés influençant la perception globale. Lemon et Verhoef (2016)¹⁰¹ décrivent ce parcours comme une succession de phases où certains points de contact jouent un rôle disproportionné dans la formation de la satisfaction. Ces « micro-moments » constituent des instants critiques qui marquent durablement l'expérience vécue.

Dans l'hôtellerie, l'arrivée et le check-in représentent typiquement un moment décisif. Un processus digitalisé et fluide génère un sentiment d'efficacité et de modernité, tandis qu'une file d'attente à la réception peut produire une frustration immédiate (Mattila & Enz, 2002)¹⁰². Plus largement, l'essor des technologies numériques a multiplié ces micro-interactions. Giannoukou (2024)¹⁰³ montre que chaque action – consultation d'un avis en ligne, interaction avec une application mobile, connexion au Wi-Fi de l'hôtel – devient une étape structurante de l'expérience, parfois avant même l'arrivée sur place.

⁹⁸ ibid

⁹⁹ ibid

¹⁰⁰ Jaakkola Elina, Becker Larissa et Panina Ekaterina, 2022, « Understanding and Managing Customer Experiences » dans *The Palgrave Handbook of Service Management*, s.l., Palgrave Macmillan, p. 655-675.

¹⁰¹ ibid

¹⁰² Mattila & Enz, 2002, *The Role of Emotions in Service Encounters*,

<https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1094670502004004004> , 2002, consulté le 22 août 2025.

¹⁰³ Giannoukou Ioanna, 2024, « Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences », *Technium Business and Management*, 23 janvier 2024, vol. 7, p. 24-39.

L'étude de Google Travel Insights (2016)¹⁰⁴ sur les « micro-moments » dans le tourisme illustre cette évolution : les décisions des clients sont prises en temps réel, souvent sous l'effet d'un besoin immédiat (« *I want to know* », « *I want to go* », « *I want to book* »). Ainsi, l'expérience ne se limite pas au séjour en lui-même, mais se construit dès la phase d'anticipation et se prolonge après le départ, notamment à travers les avis en ligne ou les interactions post-séjour avec la marque. Cette fragmentation du parcours souligne combien la maîtrise de ces micro-instants est essentielle pour renforcer la satisfaction globale.

2.2.2. Les cinq étapes du parcours client hôtelier

L'expérience hôtelière se structure en cinq étapes clés identifiées par Lovelock et Wirtz (2021)¹⁰⁵ : l'avant-séjour, l'arrivée, le séjour, le départ et le post-séjour. Chacune constitue un moment critique où se forment les impressions qui influencent la satisfaction globale. L'avant-séjour correspond à la phase de recherche et de réservation, marquée par de fortes attentes et un risque de déception si la promesse ne correspond pas à la réalité. L'arrivée, hautement symbolique, repose sur la qualité de l'accueil, la fluidité du check-in et l'ambiance de la réception, qui conditionnent la suite du séjour. Durant le séjour, le client évalue directement la prestation à travers les dimensions tangibles (chambre, équipements, restauration) et intangibles (disponibilité, courtoisie du personnel). Le départ, moment sensible du règlement et du check-out, peut laisser une impression durable selon la fluidité et la chaleur de l'interaction. Enfin, le post-séjour concerne la mémoire de l'expérience et la propension à recommander l'établissement, souvent exprimée sur les plateformes numériques.

À chaque phase, l'environnement matériel et symbolique joue un rôle central. Comme le souligne Bitner (1992)¹⁰⁶, le servicescape – l'ensemble des éléments physiques et atmosphériques du lieu – influence directement les émotions et les comportements du client. La cohérence et la qualité de ce parcours, pensé comme une séquence intégrée, apparaissent ainsi comme des conditions essentielles de satisfaction et de fidélisation.

2.2.3. Les moments de vérités (moments of truth)

Le concept de moment of truth, introduit par Normann (1991)¹⁰⁷, désigne chaque interaction critique entre un client et l'organisation de services. Dans le contexte hôtelier, il s'agit de tous ces instants où la prestation prend forme aux yeux du client : un accueil à la réception, une

¹⁰⁴ Google travel insight 2016

¹⁰⁵ ibid

¹⁰⁶ ibid

¹⁰⁷ Normann Richard A., 2001, *Service Management : Strategy and Leadership in the Service Business*, s.l., John Wiley & Sons.

réponse à une demande spécifique, ou encore la gestion d'une réclamation. Selon Normann, ces moments constituent de véritables opportunités stratégiques : ils peuvent renforcer la confiance et la satisfaction si l'expérience est positive, mais ils peuvent également fragiliser la relation en cas de défaillance. Ainsi, la qualité perçue d'un séjour ne dépend pas seulement des standards globaux, mais bien de la somme de ces interactions vécues au fil du parcours.

Dans la continuité de cette approche, Bitner, Ostrom et Morgan (2008)¹⁰⁸ proposent l'outil du service blueprinting comme moyen d'identifier, de cartographier et de gérer ces moments de vérité. Le blueprint permet de visualiser les points de contact visibles entre le client et le personnel, mais aussi les processus de soutien en coulisses. Cette représentation met en évidence que chaque interaction est une « ligne de vérité », où la promesse de service est testée. Dans l'hôtellerie, cela inclut par exemple la rapidité d'un check-in, l'attention portée par le personnel lors d'un problème technique, ou la fluidité du règlement au départ.

L'intérêt du concept réside dans sa portée managériale : il invite les hôteliers à considérer chaque rencontre de service non pas comme un simple détail opérationnel, mais comme un levier décisif de satisfaction et de fidélisation. Comme le soulignent Normann (1991)¹⁰⁹ et Bitner et al. (2008)¹¹⁰, la maîtrise de ces moments-clés exige à la fois la formation du personnel, une organisation interne fluide et une culture orientée vers le client.

En somme, les « moments of truth » illustrent la dimension hautement relationnelle et émotionnelle de l'hôtellerie. Ils rappellent que l'expérience client repose sur la qualité de l'interaction humaine, autant que sur les composantes matérielles du service.

2.3. Expérience globale vs marketing expérientiel

Enfin, la littérature distingue l'expérience client en tant que processus global du marketing expérientiel, qui vise à créer des moments ponctuels et marquants. Le marketing expérientiel peut être défini comme une stratégie visant à stimuler les sens, les émotions et l'imagination à travers des dispositifs spécifiques. Dans l'hôtellerie, cela peut se traduire par un lobby immersif, une chambre connectée ou une expérience culinaire théâtralisée.

Toutefois, cette logique fragmentaire ne suffit pas à garantir une satisfaction durable. Jaakkola et al. (2022)¹¹¹ rappellent que l'expérience client doit être envisagée de manière holistique : un

¹⁰⁸ ibid

¹⁰⁹ ibid

¹¹⁰ ibid

¹¹¹ ibid

moment spectaculaire, aussi marquant soit-il, peut perdre son impact si le reste du séjour ne suit pas en termes de qualité et de cohérence. Youssofi (2023)¹¹² illustre bien ce décalage : certains hôtels misant sur des innovations visibles – robots de service, espaces immersifs – peuvent impressionner à court terme, mais générer une forme de déception si l’expérience quotidienne (service de chambre, restauration, interactions humaines) ne correspond pas à la promesse initiale.

À l’inverse, des établissements adoptant une approche globale et cohérente, combinant par exemple un check-in digital fluide, une conciergerie hybride (humaine et technologique) et un suivi post-séjour personnalisé, parviennent à instaurer une expérience plus authentique et mémorable (Giannoukou, 2024)¹¹³. L’expérience client devient alors bien plus qu’une mise en scène ponctuelle : elle constitue le socle de la satisfaction, et, par extension, un levier essentiel de compétitivité et de fidélisation dans l’hôtellerie contemporaine.

3. Mesurer la satisfaction à l’ère numérique

3.1. Méthodes classiques

Historiquement, la mesure de la satisfaction client s’appuie sur des enquêtes structurées, administrées après l’expérience de service. Elles permettent de collecter des données précises sur le ressenti des clients et d’évaluer leur niveau de contentement (Fornell et al., 1996)¹¹⁴. Ces méthodes présentent l’avantage de fournir des résultats comparables dans le temps, tout en s’intégrant aux systèmes de pilotage de la qualité.

Parmi les indicateurs les plus largement utilisés figure le Net Promoter Score (NPS), développé par Reichheld (2003)¹¹⁵. Il repose sur une question unique : « *Recommanderiez-vous cet établissement à vos proches ?* », permettant de classer les répondants en promoteurs, passifs ou détracteurs. Sa simplicité explique sa diffusion dans de nombreux secteurs, y compris l’hôtellerie, où il constitue un outil pratique de suivi de la satisfaction et de la fidélité (Keiningham et al., 2007).¹¹⁶

¹¹² Youssofi Alexandra, Jeannot Florence, Jongmans Eline et Dampérat Maud, 2024, « Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda », *Psychology & Marketing*, 2024, vol. 41, n° 3, p. 512-531.

¹¹³ ibid

¹¹⁴ Fornell Claes, Johnson Michael D., Anderson Eugene W., Cha Jaesung et Bryant Barbara Everitt, 1996, « The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings », *Journal of Marketing*, 1996, vol. 60, n° 4, p. 7-18.

¹¹⁵ Reichheld, 2003, *The One Number You Need to Grow*, <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>, 2003, consulté le 9 septembre 2025.

¹¹⁶ Timothy L. Keiningham, St. John’s University, The Peter J. Tobin College of Business, Lerzan Aksoy, Fordham University, Bruce Cooil, Vanderbilt University, Tor Wallin Andreassen, et NHH Norwegian School of Economics, 2008, « A Holistic Examination of Net Promoter », 2008.

Cependant, des critiques émergent quant à la validité de cet indicateur. Palmer et al. (2020)¹¹⁷, dans une revue de littérature en marketing des services, rappellent que le NPS tend à réduire la satisfaction à une mesure trop simplifiée, négligeant la dimension émotionnelle et contextuelle de l'expérience.

Ainsi, si ces méthodes classiques conservent une valeur opérationnelle, elles apparaissent de plus en plus insuffisantes face à la complexité des comportements des clients à l'ère numérique.

3.2. Données numériques (avis en ligne, OTA, Wi-Fi analytics)

À l'ère numérique, les avis en ligne constituent une ressource incontournable pour mesurer la satisfaction client. Leur abondance sur les plateformes spécialisées, telles que TripAdvisor ou Booking.com, permet aux chercheurs comme aux professionnels de mieux saisir les attentes et les perceptions des différentes clientèles. L'étude qualitative menée en Indonésie (2025)¹¹⁸ montre que les avis en ligne des clients d'hôtels économiques révèlent à la fois des dimensions fonctionnelles (propreté, rapport qualité-prix) et émotionnelles (accueil, ambiance), confirmant la richesse analytique de ces données.

Au-delà des plateformes, les Online Travel Agencies (OTA) jouent un rôle central dans la construction de l'expérience. La qualité perçue d'un site web influence directement la décision d'achat et, par extension, la satisfaction finale (Xu, 2017)¹¹⁹. La digitalisation transforme ainsi la réservation en première étape d'une expérience évaluative, où l'ergonomie et la fiabilité de l'interface sont des facteurs décisifs.

Parallèlement, les technologies d'analytics en temps réel complètent ce panorama. Les dispositifs tels que les bornes de feedback instantané ou le suivi des connexions Wi-Fi offrent aux hôteliers un moyen direct et continu de mesurer la satisfaction (The New Yorker, 2018)¹²⁰. Ces outils permettent d'identifier les moments critiques de l'expérience et d'agir immédiatement en cas de défaillance perçue.

¹¹⁷ Pamler et al., 2020, « Exploring the Factors Healthcare Insurance Leaders Need to Implement in a Net Promoter Score System to Improve Customer Loyalty - ProQuest », 2020.

¹¹⁸ Permatasari Wulan, Maghrifani Dila et Wibowo Amin, 2025, « A qualitative exploration of guest satisfaction with budget hotels from online review: the case of Indonesia », *Cogent Business & Management*, 12 décembre 2025, vol. 12, n° 1, p. 2475987.

¹¹⁹ Xu Xiaowei, 2017, *The effects of website quality on customer satisfaction, use intention, and purchase intention: A comparison among three types of booking channels*, Doctor of Philosophy, Iowa State University, Digital Repository, Ames.

¹²⁰ *Customer Satisfaction at the Push of a Button / The New Yorker*, https://www.newyorker.com/magazine/2018/02/05/customer-satisfaction-at-the-push-of-a-button?utm_source=chatgpt.com, consulté le 21 août 2025.

Enfin, les approches récentes en machine learning renforcent la valeur stratégique de ces données. Des cadres intégrés d'analyse, comme celui proposé par Kyriakidis et al. (2024)¹²¹, permettent d'extraire des tendances et de segmenter les perceptions selon des profils distincts. Ces techniques automatisées offrent une lecture fine des priorités exprimées par les clients, qu'ils soient voyageurs d'affaires, touristes de loisirs ou usagers locaux (Vargas-Calderón et al., 2023)¹²².

Ces outils numériques offrent donc une vision plus dynamique et plus granulaire de la satisfaction client que les enquêtes traditionnelles. Ils reflètent aussi la diversité croissante des clientèles, dont les attentes sont médiées, voire amplifiées, par les technologies digitales.

3.3. Biais et limites (générationnels, culturels, etc.)

Si les outils numériques offrent une vision renouvelée de la satisfaction client, leur usage n'est pas exempt de limites. Un premier écueil réside dans le biais de positivité fréquemment observé dans les avis en ligne. Les études montrent que la distribution des notes suit souvent une courbe en « *J* », marquée par une surreprésentation des évaluations très positives (4 à 5 étoiles). Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène : seuls les clients très satisfaits ou très insatisfaits s'expriment, tandis que les clients modérément satisfaits restent silencieux. S'y ajoute l'influence sociale, puisque la lecture d'avis positifs favorise la production de nouveaux avis similaires. Ces biais tendent à surestimer le niveau réel de satisfaction.

À cela s'ajoutent les différences culturelles, qui influencent la manière dont les clients perçoivent et expriment leur satisfaction. Certaines cultures valorisent l'hospitalité humaine et peuvent considérer l'automatisation des services comme une perte de chaleur relationnelle, tandis que d'autres privilégient l'efficacité et l'autonomie qu'elle procure (Zakour Amel B)¹²³. Il en découle des écarts significatifs dans l'interprétation des résultats : un même service peut être jugé froid et impersonnel par une clientèle, et perçu comme moderne et performant par une autre.

Enfin, il convient de mentionner les biais générationnels et technologiques. Les « *digital natives* » participent volontiers aux enquêtes en ligne, mais produisent souvent des commentaires courts

¹²¹ Kyriakidis Anastasios et Tsafarakis Stelios, 2025, « Extracting knowledge from customer reviews: an integrated framework for digital platform analytics », *International Transactions in Operational Research*, 2025, vol. 32, n° 4, p. 2061-2086.

¹²² Vargas-Calderón Vladimir, Ochoa Andreina Moros, Nieto Gilmer Yovani Castro et Camargo Jorge E., 2021, « Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews », *Information Technology & Tourism*, septembre 2021, vol. 23, n° 3, p. 351-379.

¹²³ Zakour Amel B, « Cultural Differences and Information Technology Acceptance ».

et émotionnels. À l'inverse, les générations plus âgées s'expriment moins via ces canaux, ce qui peut biaiser les résultats et conduire à une sous-représentation de certaines attentes (Mandic et al., 2023)¹²⁴. De plus, la multiplication des sollicitations numériques – formulaires, notifications, applications – engendre une fatigue informationnelle susceptible de réduire la participation et donc la représentativité des données.

En somme, les dispositifs numériques offrent des opportunités précieuses d'analyse mais doivent être interprétés avec prudence. Les biais de positivité, les différences culturelles et les écarts générationnels rappellent que la satisfaction client reste un construit complexe, qu'aucun outil unique ne saurait saisir dans toute sa profondeur.

4. Diversité des perceptions technologiques

4.1. Capital numérique, fracture générationnelle et sociale

La diffusion des technologies dans l'hôtellerie met en évidence ce que plusieurs auteurs qualifient de capital numérique, c'est-à-dire l'ensemble des compétences et ressources qui conditionnent la capacité d'un individu à s'approprier les outils digitaux (Youssofi, 2023)¹²⁵. Dans un secteur où l'expérience client repose de plus en plus sur des dispositifs automatisés – bornes de check-in, applications mobiles, chatbots – cette notion devient essentielle pour comprendre les écarts de perception.

Les recherches montrent que la fracture numérique s'exprime à deux niveaux. D'une part, sur le plan générationnel : les jeunes générations, souvent désignées comme digital natives, considèrent l'usage d'outils numériques comme une évidence et valorisent la rapidité ainsi que la fluidité des interactions digitales. À l'inverse, les clients plus âgés témoignent fréquemment de difficultés d'adaptation et manifestent une certaine défiance vis-à-vis des services entièrement automatisés (Modelling Tourists' Acceptance, 2022¹²⁶). D'autre part, cette fracture est également sociale : les catégories socioprofessionnelles peu exposées au numérique, ou issues de contextes socio-économiques moins favorisés, présentent une appropriation plus limitée. Cette double fracture rappelle que l'innovation technologique, loin d'être neutre, peut accentuer les inégalités d'accès aux services hôteliers.

¹²⁴ ibid

¹²⁵ Youssofi Alexandra, Jeannot Florence, Jongmans Eline et Dampérat Maud, 2024, « Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda », *Psychology & Marketing*, 2024, vol. 41, n° 3, p. 512-531.

¹²⁶ « (PDF) Modelling Tourists' Acceptance of Hotel Experience-Enhancement Smart Technologies », *ResearchGate*, 2025, 21 août 2025.

En hôtellerie d'affaires, où la clientèle attend efficacité et gain de temps, ces écarts se traduisent par des niveaux de satisfaction contrastés. Une borne de check-in automatisée peut constituer un atout pour un jeune cadre pressé, mais un facteur de stress pour un client senior, qui préférera l'interaction humaine rassurante. Ainsi, la question du capital numérique engage directement la conception des services, qui doivent éviter de marginaliser certaines catégories de clientèle.

4.2. Le prisme culturel : variations entre Asie, Europe et Amérique latine

Au-delà des différences générationnelles, la culture constitue un prisme décisif dans la perception des technologies. Plusieurs travaux démontrent que l'acceptation des innovations est profondément conditionnée par les valeurs culturelles dominantes (Sun et al., 2020).¹²⁷

Dans le contexte asiatique, et plus particulièrement en Chine, l'usage des technologies mobiles est profondément intégré dans la vie quotidienne, ce qui facilite leur acceptation dans le domaine hôtelier. Les clients asiatiques perçoivent l'automatisation comme un gage de modernité et d'efficacité, et associent souvent l'innovation digitale à une expérience améliorée (Ma & Marafa, 2025)¹²⁸. À l'inverse, les recherches menées en Europe et en Amérique latine révèlent une plus forte attente de contact humain. Dans ces contextes, l'automatisation peut être perçue comme une menace pour l'hospitalité traditionnelle, et les clients manifestent une certaine résistance lorsque la dimension relationnelle est jugée insuffisante (Mark Srite, 2021)¹²⁹.

Ces variations ne doivent pas être interprétées comme des oppositions figées mais comme des tendances générales. Elles soulignent néanmoins un enjeu stratégique pour les chaînes hôtelières internationales : calibrer leurs services numériques selon les marchés. Une solution technologique valorisée en Asie peut se heurter à une réception mitigée en Europe, où les clients privilégient l'accueil personnalisé. Cette hétérogénéité culturelle illustre la nécessité d'une hospitalité flexible, où le degré d'automatisation est ajusté en fonction des attentes locales.

¹²⁷ Sunny Sun, 2024, « Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness », *International Journal of Hospitality Management*, 25 juin 2024.

¹²⁸ Sha Mingke et Marafa Lawal M, « Middle-Aged and Elderly Tourists' Acceptance of Smart Hotel Technology in China: A Comparison with Younger Tourists », *Journal of China Tourism Research*, vol. 0, n° 0, p. 1-41.

¹²⁹ Mark SRITE, 2025, « Culture as an Explanation of Technology Acceptance Differences: An Empirical Investigation of Chinese and US Users », *ResearchGate*, 7 août 2025.

4.3. Typologie des profils : digital natives, techno-sceptiques et voyageurs

La diversité des perceptions ne se limite pas à l'âge ou à la culture : elle se traduit aussi par l'existence de profils sociologiques différenciés. Les recherches sur l'adoption technologique en hôtellerie montrent ainsi que les attentes varient selon la manière dont les clients conçoivent l'usage du numérique (Nur Azira Abdul Samad et al., 2022¹³⁰ ; Youssofi, 2023¹³¹). Les digital natives associent spontanément la technologie à un gain de temps et à une fluidité renforcée de leur parcours. Ils recherchent une expérience sans friction, où le smartphone devient un véritable outil de pilotage de leur séjour. À l'opposé, certains clients peuvent être qualifiés de techno-sceptiques : pour eux, l'automatisation soulève des inquiétudes liées à la dépersonnalisation, voire à la sécurité des données personnelles.

Entre ces deux extrêmes se situent des segments plus contextuels. Les voyageurs d'affaires, par exemple, privilégient avant tout la productivité et adoptent favorablement les solutions qui optimisent leurs déplacements, telles que le check-in mobile ou la réservation instantanée. Les voyageurs de loisir, en revanche, valorisent davantage la convivialité et le confort, et sont souvent plus sensibles à la dimension relationnelle que seul le personnel hôtelier peut incarner.

Cette typologie illustre un point essentiel : la satisfaction client n'est jamais uniforme, mais dépend de l'adéquation entre les attentes propres à chaque profil et la nature des services proposés. Ainsi, un même dispositif technologique, tel qu'un chatbot, peut être accueilli avec enthousiasme par un voyageur d'affaires pressé, tandis qu'il sera perçu comme une substitution impersonnelle par un client de loisir en quête d'interactions humaines.

4.4. Dissonance technologique : entre frustration et intrusion

L'intégration de la technologie en hôtellerie ne génère pas uniquement des bénéfices. Dans certains cas, elle entraîne une véritable dissonance technologique, c'est-à-dire un décalage entre les attentes des clients et leur expérience effective.

¹³⁰ Nur Azira Abdul Samad, Mohd Salehuddin Mohd Zahar, Mohd Hafiz Hanafiah, et Muhamad A'rif Aizat Bashir, *Digital Technology Adoption as a Game Changer for Community-based Tourism (CBT) Homestay Operators: A Qualitative Investigation*, <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/10185291241295439>, consulté le 21 août 2025.

¹³¹ ibid

Les chatbots illustrent bien ce phénomène : lorsqu'ils sont incapables de traiter des demandes complexes ou de comprendre des nuances, ils suscitent davantage de frustration que de satisfaction (Dušan Mandića., 2023)¹³². De même, la domotique en chambre, si elle est perçue comme intrusive ou compliquée à utiliser, peut altérer le sentiment de confort. Ces limites s'accompagnent d'une préoccupation croissante autour de la sécurité et de la confidentialité des données, particulièrement dans un contexte marqué par l'essor des objets connectés et des systèmes automatisés (Mercan et al., 2020).¹³³

Ces constats montrent que la technologie n'est pas un vecteur neutre d'amélioration. Mal adaptée ou mal expliquée, elle peut détériorer la qualité perçue et devenir un facteur de mécontentement. L'enjeu pour les hôteliers est donc d'anticiper ces dissonances en intégrant des dispositifs clairs, intuitifs et perçus comme bénéfiques plutôt qu'imposés.

4.5. Vers une tendance d'hybridation du phygital

L'un des constats majeurs qui se dégagent des recherches sur la technologie en hôtellerie est que la satisfaction ne peut pas être réduite à une dichotomie entre innovation et tradition. Plusieurs auteurs soulignent que c'est précisément l'articulation des deux qui constitue la clé d'une expérience client durable (Youssofi, 2023 ; Dušan Mandića, 2023)¹³⁴.

La logique de personnalisation hybride consiste à mobiliser le digital pour fluidifier et automatiser les tâches opérationnelles répétitives (check-in, accès aux informations pratiques, demandes simples) tout en réservant le contact humain pour les moments à forte intensité relationnelle. Dans cette perspective, le personnel hôtelier ne disparaît pas mais voit son rôle évoluer : il passe de l'exécutant de procédures à l'ambassadeur de la marque et à l'agent de l'expérience émotionnelle.

Cette hybridation répond à un double besoin : d'un côté, celui des clients pressés, majoritairement voyageurs d'affaires, qui recherchent efficacité et autonomie ; de l'autre, celui des clients attachés à l'hospitalité traditionnelle, pour lesquels la rencontre humaine reste constitutive de la valeur perçue (Ma & Marafa, 2025)¹³⁵. Elle constitue donc une stratégie de

¹³² Dušan Mandića*, Aleksa Panića, Marko Čičin-Šain, 2025, « Automated service delivery in hotels: balancing efficiency and human interaction for optimal guest satisfaction », s.l.

¹³³ Suat Mercan, Florida International University, Kemal Akkaya, Southern Illinois University Carbondale, Lisa Cain, Florida International University, John H. Thomas, et Florida International University, « Security, Privacy and Ethical Concerns of IoT Implementations in Hospitality Domain ».

¹³⁴ ibid

¹³⁵ ibid

segmentation implicite : un même hôtel peut satisfaire des profils très différents en laissant au client la possibilité de choisir le niveau de digitalisation de son parcours.

Plusieurs études montrent que cette liberté de choix elle-même est un facteur de satisfaction. Lorsqu'un client peut décider de réaliser son check-in via une application ou de passer par la réception, il interprète cette flexibilité comme une marque de considération et de personnalisation (Sun et al., 2020)¹³⁶. À l'inverse, lorsque l'automatisation est imposée sans alternative, le risque de frustration augmente, notamment chez les techno-sceptiques ou les clients peu à l'aise avec le numérique.

Un autre aspect clé de cette approche est son lien avec la confiance. Les recherches insistent sur le fait que l'acceptation d'une technologie ne repose pas uniquement sur son efficacité technique, mais aussi sur le sentiment de sécurité qu'elle inspire (Mercan et al., 2020)¹³⁷. Un dispositif hybride, où l'intervention humaine reste possible, tend à réduire la crainte liée à la perte de contrôle ou à l'opacité des systèmes automatisés.

Enfin, la personnalisation hybride peut être interprétée comme une réponse organisationnelle à la diversité sociologique des clients. Elle intègre les logiques générationnelles (digital natives vs seniors), les variations culturelles (Asie plus favorable au digital, Europe plus attachée au contact humain), mais aussi les typologies d'usagers (voyageurs d'affaires vs de loisir). En ce sens, elle ne constitue pas seulement une stratégie de gestion, mais un modèle d'hospitalité inclusif capable de maintenir un haut niveau de satisfaction dans un contexte marqué par la transformation numérique.

Ainsi, loin de représenter un compromis par défaut, la personnalisation hybride se présente comme une véritable orientation stratégique : elle traduit la volonté d'allier la rationalité technologique à la richesse relationnelle, pour aboutir à une expérience client à la fois efficiente, rassurante et émotionnellement signifiante.

¹³⁶ ibid

¹³⁷ ibid

Conclusion de la Partie I

L'exploration des dimensions constitutives de l'hôtellerie permet de saisir la complexité et la richesse de ce secteur, à la fois marchand et relationnel. Définir ses typologies, rappeler ses jalons historiques et distinguer les spécificités du tourisme d'affaires et de l'hôtellerie d'affaires a permis de montrer que ce segment repose sur une logique singulière, marquée par des attentes fortes en matière d'efficacité, de qualité et de fiabilité.

L'analyse des composantes tangibles et intangibles a confirmé que l'expérience hôtelière ne se limite pas aux infrastructures visibles, mais qu'elle repose sur une cohérence entre matérialité et hospitalité relationnelle. De même, les dimensions sociologiques et économiques rappellent que la performance d'un établissement s'inscrit dans un double impératif : garantir une rentabilité durable tout en préservant le lien humain, au cœur de l'expérience client.

Enfin, l'état du marché en 2025 met en évidence les mutations qui traversent le segment affaires, confronté à des évolutions structurelles (internationalisation, montée du plaisir, exigence de durabilité) et à une concurrence exacerbée. Ces éléments constituent un socle de compréhension indispensable pour aborder les chapitres suivants, consacrés aux transformations liées aux technologies et à l'automatisation, et à leur impact sur la satisfaction client.

Partie II : Cadre de recherche et méthodologie

Introduction de la partie II

La première partie de ce mémoire a permis de situer notre sujet dans son contexte, en analysant la satisfaction client et les transformations de l'hôtellerie à l'ère des nouvelles technologies. Cette réflexion préliminaire a conduit à la formulation d'une problématique centrée sur la manière dont l'automatisation des services redéfinit la satisfaction client dans l'hôtellerie d'affaires.

Cette seconde partie vise à approfondir ce questionnement en trois étapes complémentaires. Nous commencerons par présenter la problématique ainsi que les hypothèses de recherche et les fondements théoriques qui les soutiennent. Chaque hypothèse sera associée à un axe d'analyse précis, qu'il s'agisse de l'autonomie du client, des limites liées à la déshumanisation potentielle ou encore de l'équilibre recherché entre innovation technologique et service personnalisé.

Dans un second temps, nous introduirons le terrain d'étude. Compte tenu de l'ampleur du marché hôtelier présent sur l'ensemble du territoire français, il n'était pas envisageable de couvrir toutes les structures. Il a donc été nécessaire de restreindre notre champ d'analyse afin de concentrer l'étude sur un cadre pertinent et cohérent avec nos objectifs de recherche. Cette délimitation permet d'examiner plus précisément les dynamiques liées à l'intégration des nouvelles technologies dans les services hôteliers et leur influence sur la satisfaction client, tout en maintenant un volume de données collectées raisonnable et exploitable.

Enfin, nous présenterons la méthodologie de recherche adoptée pour mettre nos hypothèses à l'épreuve. Cette démarche aura pour objectif de préciser les outils retenus, d'expliquer leur mise en œuvre et de garantir la cohérence entre cadre théorique, terrain d'étude et problématique.

Chapitre 1– Problématique et hypothèses

La satisfaction client représente aujourd’hui bien plus qu’un simple résultat du séjour hôtelier. Elle constitue un véritable objectif stratégique, au même titre que la performance économique. Dans un secteur en constante mutation, marqué par l’émergence des nouvelles technologies et l’automatisation croissante des services, il devient essentiel de s’interroger sur la manière dont ces évolutions redéfinissent l’expérience vécue par le client et influencent son niveau de satisfaction.

1. Problématique

Comme analysé dans la première partie, la satisfaction client n’est plus simplement la conséquence du fait de dormir à l’hôtel. C’est aujourd’hui un levier stratégique. Cette exigence dépasse le strict cadre économique : au fil des années, les attentes des clients se sont complexifiées. On ne paie plus uniquement pour un matelas. On attend une expérience fluide, rapide, mémorable.

Une étude de J.D. Power (2019)¹³⁸ confirme que ceux qui bénéficient d’un sommeil exceptionnel affichent un niveau de satisfaction global plus élevé, et la rapidité du check-in – idéalement en moins de 5 minutes – est un facteur clé : si ces critères ne sont pas remplis, la satisfaction peut chuter d’une centaine de points sur 1000.

Par ailleurs, la littérature académique montre que la performance du service – réactivité, efficacité, qualité du traitement – pèse autant que le contenu même de l’offre. Une étude comparative de données massives issues d’avis en ligne souligne l’importance accrue des attributs liés au service et à la restauration dans la satisfaction client hôtelière.

Enfin, la littérature sur l’automatisation hôtelière souligne que l’efficience des services est une promesse séduisante (check-in automatisé, kiosques, services conciergerie robotisés), mais qu’elle doit être équilibrée avec une interaction humaine personnalisée pour maintenir l’engagement client.

Ces éléments montrent que l’hôtellerie est passée d’un modèle purement fonctionnel (*“on dort, on part”*) à un modèle où l’efficacité, la réactivité et l’expérience vécue sont devenues essentielles.

¹³⁸ JD POWER, « 2019 North America Hotel Guest Satisfaction Index (NAGSI) Study | J.D. Power ».

D'où notre problématique, que nous poserons à présent : **Comment l'automatisation des services hôteliers redéfinit-elle l'expérience client entre autonomisation des services et préservation de la satisfaction client ?**

2. Hypothèses

À la suite de l'élaboration de notre problématique, nous avons formulé trois hypothèses qui offrent la possibilité d'aborder notre sujet sous différents angles d'analyse. Ces hypothèses constituent un cadre structurant, utile pour orienter la réflexion, organiser la démarche de recherche et préparer la confrontation entre théorie et réalité de terrain.

- Hypothèse n°1 : L'intégration de technologies digitales favorise l'autonomie et la personnalisation de l'expérience, augmentant ainsi la satisfaction.
- Hypothèse n°2 : L'automatisation des services perturbe l'expérience traditionnelle, entraînant une baisse de la satisfaction client.
- Hypothèse n°3 : Une approche hybride, combinant innovations technologiques et service traditionnel personnalisé, permet de maintenir une satisfaction élevée.

1.1. Champs d'étude de la première hypothèse

Cette première hypothèse cherche à démontrer que l'intégration des technologies digitales a un effet positif sur l'autonomie et la personnalisation de l'expérience, et qu'elle contribue ainsi à renforcer la satisfaction client. Elle permet donc de vérifier si une plus grande utilisation de solutions technologiques se traduit réellement par une amélioration de l'expérience vécue et par une hausse de la satisfaction.

1.2. Champs d'étude de la seconde hypothèse

Cette seconde hypothèse examine l'idée que l'automatisation peut avoir un effet négatif sur l'expérience client en raison d'une déshumanisation perçue du service. Elle cherche à vérifier si la réduction du contact humain perturbe la relation client-hôtel et entraîne une baisse de la satisfaction globale.

1.3. Champs d'étude de la troisième hypothèse

Cette troisième hypothèse explore la pertinence d'un modèle hybride combinant technologies automatisées et service humain personnalisé. Elle cherche à démontrer que cet équilibre

permet de maintenir, voire d'accroître, la satisfaction client en compensant les limites propres à chaque approche.

Chapitre 2 – Présentation du terrain d'étude

L'étude d'un sujet de recherche prend tout son sens lorsqu'elle est replacée dans un contexte précis. Présenter le terrain permet d'ancrer la réflexion dans la réalité du secteur hôtelier, d'en comprendre les spécificités et d'apporter une profondeur concrète à l'analyse menée. C'est en tenant compte de cet environnement que la problématique peut être appréhendée de manière pertinente.

1. Le marché hôtelier en 2025

Le marché hôtelier mondial poursuit en 2025 une dynamique de croissance soutenue. Son chiffre d'affaires global est estimé à 5 524 milliards de dollars, en progression de plus de 5 % par rapport à 2024, avec un taux de croissance annuel moyen (CAGR) de 5,3 % (The Business Research Company, 2024)¹³⁹. Cette évolution témoigne de la résilience du secteur face aux crises passées, mais aussi de sa capacité d'adaptation aux nouvelles attentes des voyageurs. Le segment de l'hôtellerie de luxe apparaît comme un moteur particulièrement dynamique : évalué à 166 milliards de dollars en 2025, il bénéficie d'un rythme de croissance à deux chiffres, porté par la recherche d'expériences différenciantes, immersives et personnalisées (Luxury Hotel School, 2025)¹⁴⁰.

En France, le secteur hôtelier connaît également une embellie, avec un chiffre d'affaires estimé à 22 milliards d'euros. Le taux d'occupation moyen se rapproche des niveaux d'avant-crise pour atteindre près de 67 %, confirmant la reprise progressive du marché domestique et international (Modèles de Business Plan, 2025). Toutefois, cette reprise reste contrastée selon les segments : si l'hôtellerie économique et milieu de gamme subit encore une légère baisse de fréquentation, les hôtels 4 et 5 étoiles continuent de tirer l'activité, affichant une progression de près de +4,6 % en début d'année et une croissance marquée du RevPAR (INSEE¹⁴¹, 2025; Hospitality On, 2025¹⁴²).

Les tendances observées confirment une transformation structurelle du marché. L'innovation technologique, la recherche de durabilité et l'émergence de nouvelles formes de consommation, telles que le tourisme bien-être, les expériences immersives ou encore les

¹³⁹ The Business Research Company, 2024

¹⁴⁰ Luxury Hotel School, 2025

¹⁴¹ INSEE

¹⁴² Hospitality On, 2025

services sans contact, redéfinissent les standards du secteur (Insight 2025)¹⁴³. La clientèle, en particulier affaires et haut de gamme, exprime des attentes de plus en plus fortes en matière de fluidité, de personnalisation et de confort.

Ainsi, l'année 2025 illustre un double mouvement : d'un côté, la consolidation d'un marché mondialisé où les établissements haut de gamme et innovants se démarquent par leur capacité à intégrer les technologies et à proposer des expériences différenciées ; de l'autre, la nécessité pour l'ensemble du secteur de repenser ses modèles économiques et organisationnels afin de rester compétitif dans un environnement marqué par l'exigence croissante des voyageurs et la montée en puissance des enjeux de durabilité (Honotel, 2025)¹⁴⁴.

2. Tendances et perspectives du marché

Le marché du tourisme d'affaires connaît aujourd'hui une évolution marquée par trois grandes tendances : l'expansion stratégique des chaînes hôtelières, la segmentation fine des clientèles et l'intégration accrue des technologies numériques.

Selon Mulet-Forteza et al. (2024)¹⁴⁵, les groupes hôteliers adoptent des stratégies d'expansion diversifiées, combinant franchise et propriété directe, afin d'optimiser leur performance économique. Cette approche permet une meilleure maîtrise des coûts tout en assurant une homogénéité de l'offre, un point essentiel pour une clientèle d'affaires en quête de standards élevés et d'une qualité constante, quel que soit le lieu de séjour.

La segmentation du marché devient également un levier stratégique majeur. Van Leeuwen et Koole (2021)¹⁴⁶ montrent que l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage non supervisé permet d'identifier des micro-segments de clientèle d'affaires selon leurs comportements de réservation, leurs attentes en matière de services et leurs habitudes de consommation. Cette approche offre aux établissements la possibilité de personnaliser davantage leurs offres (chambres avec espace de travail, services express, packages de réunion), renforçant ainsi leur attractivité auprès de cette clientèle exigeante.

¹⁴³ ibid

¹⁴⁴ Honotel, 2025

¹⁴⁵ ibid

¹⁴⁶ Leeuwen Rik van et Koole Ger, 2021, « Data-Driven Market Segmentation in Hospitality Using Unsupervised Machine Learning ».

Enfin, les perspectives du marché affaires sont étroitement liées à l'intégration des technologies conversationnelles. Comme l'illustrent Remountakis et al. (2023)¹⁴⁷, des systèmes basés sur l'intelligence artificielle, tels que ChatGPT, commencent à être utilisés pour fournir des recommandations personnalisées et optimiser la conciergerie digitale. Cette automatisation, tout en répondant à un besoin d'efficacité et de gain de temps, contribue aussi à améliorer l'expérience perçue, en anticipant les besoins des voyageurs d'affaires.

Ces trois tendances confirment que le tourisme d'affaires s'oriente vers un modèle où la performance économique et l'expérience client reposent sur une combinaison de standardisation maîtrisée, personnalisation ciblée et innovations technologiques.

3. L'étude de terrain

L'étude de terrain correspond à l'observation et à l'analyse d'un contexte réel. Elle permet de relier la réflexion théorique aux pratiques concrètes et d'apporter des éléments essentiels pour éclairer la problématique de recherche. Dans ce mémoire, elle constitue un appui nécessaire pour mieux comprendre les enjeux liés à la satisfaction client et à l'automatisation des services hôteliers.

3.1. Les acteurs de l'études

Les acteurs de cette étude se répartissent en plusieurs catégories complémentaires. En premier lieu, les clients constituent naturellement la source principale d'analyse, puisqu'ils sont directement concernés par la satisfaction, au cœur de la problématique de ce mémoire. Leurs perceptions et attentes permettent d'évaluer de manière concrète l'impact des nouvelles technologies sur l'expérience vécue.

En second lieu, le personnel hôtelier joue un rôle déterminant. Ces professionnels sont les premiers utilisateurs des dispositifs technologiques mis en place et leur regard permet de comprendre les bénéfices comme les limites de ces outils dans la pratique quotidienne.

¹⁴⁷ Remountakis Manolis, Kotis Konstantinos, Kourtzis Babis et Tsekouras George E., 2023, « ChatGPT and Persuasive Technologies for the Management and Delivery of Personalized Recommendations in Hotel Hospitality ».

Enfin, il convient de prendre en compte les prestataires de solutions technologiques. Ces acteurs, bien qu'extérieurs à l'hôtel, contribuent à transformer les modes de fonctionnement en proposant des innovations numériques qui influencent indirectement la relation avec les clients finaux.

Ainsi, la combinaison de ces trois points de vue – clients, personnel et prestataires – fournit une vision globale et nuancée de la place de l'automatisation dans la satisfaction client hôtelière.

3.2. Zone de recherche

La satisfaction client dans l'hôtellerie constitue depuis plusieurs décennies un champ d'étude et de recherche largement exploré à l'échelle internationale. Ce secteur, par son envergure mondiale et sa constante évolution, offre un terrain riche pour analyser les attentes et les comportements des consommateurs face aux mutations de l'offre. Toutefois, ce mémoire s'inscrit dans un cadre plus restreint, en se concentrant sur le contexte français. L'étude se formalise autour d'une zone géographique limitée, principalement centrée sur des établissements situés dans ou à proximité de grandes et moyennes villes, souvent proches de pôles d'activités économiques et d'entreprises. Ce choix vise à replacer la recherche au cœur de l'articulation entre technologies émergentes et hôtellerie d'affaires, tout en permettant de formuler des hypothèses plus claires, plus précises et plus cohérentes.

3.3. Présentation de la structure de stage

J'ai eu l'opportunité d'effectuer mon stage au sein d'un établissement hôtelier d'affaires, le Mercure Toulouse Aéroport Golf de Seilh. Ce cadre professionnel constitue également le terrain privilégié de mon étude, puisqu'il permet d'observer concrètement l'intégration des nouvelles technologies dans un hôtel positionné sur le segment affaires. Cette expérience offre une double perspective : d'une part, elle me donne accès à des données de terrain essentielles pour confronter mes hypothèses à la réalité opérationnelle, et d'autre part, elle enrichit mon analyse en apportant une compréhension fine des enjeux liés à la satisfaction client et à l'automatisation des services.

3.4. Son histoire

L'histoire de l'hôtel Mercure Toulouse Aéroport Golf de Seilh est intimement liée à celle du Golf de Toulouse–Seilh, inauguré en 1988 et rapidement devenu l'un des plus grands complexes golfiques de la région. Dans ce cadre, l'hôtel a été construit en 1991 et a ouvert ses portes la

même année, afin d'accueillir aussi bien les golfeurs que les voyageurs d'affaires. Il a ainsi appartenu, dans un premier temps, à la structure qui gérait le golf.

Par la suite, l'établissement a intégré la marque Mercure, chaîne d'hôtels milieu de gamme créée en 1973 et rachetée par le groupe Accor en 1975, ce qui lui a permis de bénéficier de la puissance d'un réseau international et de standards de qualité reconnus. Cette affiliation a marqué une étape importante dans son développement, en renforçant son attractivité auprès d'une clientèle diversifiée mêlant loisirs et affaires.

Plus récemment, l'hôtel est passé sous la gestion du groupe Atypio Hotels Resorts, acteur français de l'hôtellerie indépendante affiliée à de grandes enseignes internationales comme Accor. Fondé en 2018, Atypio s'est rapidement imposé comme un opérateur hôtelier en pleine expansion, gérant aujourd'hui un portefeuille de plusieurs dizaines d'établissements classés trois et quatre étoiles sur l'ensemble du territoire français. Sa stratégie repose sur une double orientation : répondre aux besoins de la clientèle d'affaires à travers des infrastructures adaptées aux séminaires et aux événements corporate, tout en développant une offre loisirs axée sur le confort, la détente et l'ancrage territorial. Le groupe met également l'accent sur la rénovation et la montée en gamme de ses établissements, la modernisation des infrastructures, ainsi que sur l'intégration progressive de solutions digitales et technologiques. L'exploitation du Mercure Toulouse Aéroport Golf de Seilh par Atypio illustre parfaitement cette ligne directrice, conciliant standards internationaux, innovation et ancrage local.

3.5. Les spécificités de l'hôtel

L'hôtel Mercure Toulouse Aéroport Golf de Seilh, classé 4 étoiles, propose un ensemble complet de services combinant confort, restauration, loisirs et espaces professionnels, le tout dans un environnement naturel privilégié.

• Hébergement

L'établissement dispose de 172 chambres de plusieurs catégories de chambres, adaptées aux différents profils de clientèle :

- Chambres Classiques : confort standard avec vue sur le parking.
- Chambres Supérieures : prestations renforcées avec vue sur la piscine.
- Chambres Priviléges : gamme la plus élevée, incluant des équipements supplémentaires et offrant une vue directe sur le golf.

- Suites : surface étendue avec espace salon séparé et prestations renforcées, idéales pour les séjours longs ou la clientèle affaires.

Certaines chambres existent également en version studio avec kitchenette, tandis que d'autres sont adaptées aux personnes à mobilité réduite. Toutes sont équipées du Wi-Fi gratuit, de la climatisation, d'une télévision à écran plat et d'un espace de travail.

- **Restauration & bar**

L'offre de restauration est assurée par le restaurant À l'Épicerie, qui met à l'honneur une cuisine régionale de saison ainsi qu'un concept original autour de la cloche à fromages affinée. Les repas peuvent être pris en salle ou sur la terrasse avec vue sur le parcours de golf. Un bar rénové vient compléter l'offre, proposant cocktails, vins et encas dans une atmosphère conviviale.

- **Installations de détente et sportives**

L'hôtel dispose d'une piscine extérieure, d'un espace fitness et bénéficie d'un accès direct au Golf de Toulouse–Seilh, l'un des plus grands complexes golfiques de la région avec ses deux parcours de 18 trous.

- **Espaces professionnels**

Orienté vers la clientèle affaires, l'établissement propose 11 salles de réunion modulables, pouvant accueillir jusqu'à 260 personnes en séminaire. Certaines de ces salles ont été récemment rénovées, intégrant des équipements modernes pour répondre aux exigences des entreprises.

- **Services complémentaires**

Un parking gratuit avec borne de recharge pour véhicules électriques est mis à disposition, ainsi que des services de blanchisserie, conciergerie et bagagerie. L'hôtel est également certifié Green Key, label environnemental valorisant les démarches durables.

- **Rénovations récentes**

L'hôtel a engagé un vaste chantier de modernisation incluant la rénovation complète du restaurant et du bar, de plusieurs salles de réunion ainsi que de 44 chambres. Ces travaux témoignent de la volonté de l'établissement de renforcer son positionnement haut de gamme et de répondre aux attentes d'une clientèle exigeante, qu'elle soit affaires ou loisirs.

3.6. Présentation organisationnelle

L'organisation de l'établissement repose sur une structure hiérarchisée et fonctionnelle qui reflète la diversité des services hôteliers. À sa tête, une direction générale assure la supervision globale et la coordination des différents départements.

Le pôle réception est structuré autour d'une responsable encadrant une première de réception, plusieurs réceptionnistes titulaires et tournants, ainsi qu'une équipe de nuit et des stagiaires ou apprentis. Cette organisation permet de couvrir l'ensemble des besoins liés à l'accueil et à la relation client, 24h/24.

Le service restauration et cuisine occupe également une place centrale dans l'organigramme. Il regroupe une brigade de cuisine hiérarchisée avec un chef, un second, des chefs de partie et des plongeurs. Côté salle, un maître d'hôtel et ses assistants coordonnent le travail des chefs de rang, serveurs et équipiers. Cette structure garantit à la fois le bon déroulement du service au restaurant et la fluidité lors des événements séminaires ou banquets.

Les services techniques sont encadrés par un responsable technique accompagné d'un agent, veillant à la maintenance quotidienne et à la fiabilité des infrastructures.

Le service commercial, quant à lui, se compose d'une responsable commerciale externe épaulée par une chargée de clientèle en stage. Leur rôle consiste à développer la clientèle affaires et à assurer la promotion de l'offre séminaire et événementielle.

Enfin, le bar est animé par un barman attitré, véritable relais entre convivialité et expérience client.

Cette organisation illustre la complémentarité entre services, où chaque département, qu'il s'agisse de l'hébergement, de la restauration, du service technique ou du commercial, contribue de manière coordonnée à la satisfaction globale de la clientèle, et notamment à celle des clients affaires, cœur de cible de l'établissement.

3.7. Les missions du stage (recherche, poste, missions)

Au cours de mon stage au sein du Mercure Toulouse Golf de Seilh, mes missions ont été diverses et variées. En tant qu'assistante de direction stagiaire, mes missions ont couvert un

large périmètre, mêlant gestion administrative, suivi financier et coordination des ressources humaines.

Sur le plan administratif, j'ai participé à la gestion des contrats et des dossiers RH, incluant notamment l'accueil des nouveaux collaborateurs, la collecte de leurs signatures, la remise du livret d'accueil ainsi que le suivi de leur intégration. J'ai également eu pour responsabilité la transmission des dossiers de paie à la comptabilité et la gestion de la facturation, en veillant à la conformité et à la bonne circulation des documents.

Une partie importante de mes missions a concerné le contrôle financier et la vérification des données chiffrées. J'assurais le suivi quotidien du chiffre d'affaires, en identifiant les écarts et en contrôlant la cohérence des résultats. J'ai également contribué au suivi de la facturation globale de l'hôtel, en lien avec les différents services.

J'ai eu l'occasion de travailler sur le dossier Clef Verte et d'assister le référent RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), un label environnemental, dont le suivi impliquait de s'assurer que l'ensemble des critères soient respectés et validés dans des délais précis. Cette mission demandait une coordination avec plusieurs services et une attention particulière au respect des engagements écologiques de l'établissement.

Enfin, je participais au suivi du service des étages, assuré par une société de sous-traitance, en veillant à la qualité et à la conformité des prestations réalisées.

Ces différentes responsabilités m'ont permis de développer une vision globale du fonctionnement hôtelier, en lien direct avec les missions de la direction : pilotage RH, contrôle financier, suivi opérationnel et gestion des démarches environnementales.

3.8. L'usage des nouvelles technologies et l'importance de la satisfaction client.

Au cours de ce stage, j'ai pu observer les différents moyens technologiques mobilisés pour faciliter le travail quotidien et optimiser la gestion de l'hôtel. Suite aux travaux réalisés, certaines technologies ont également été ajoutées, ce qui illustre la volonté du réseau Atypio de prendre en compte les besoins en solutions digitales et techniques. Toutefois, il est important de noter que les rénovations récentes ont porté principalement sur l'aspect design et visuel des chambres, des espaces de restauration et des salles de séminaire, tandis que l'intégration technologique s'est faite de manière plus ponctuelle et progressive.

Au cours de mon stage, j'ai observé l'intégration progressive de technologies de pilotage et de coordination. Une GTC (Gestion Technique Centralisée) a été installée dans une partie des bâtiments pour optimiser les performances techniques (climatisation, éclairage, etc.). Par ailleurs, une entreprise spécialisée, DVT, a installé une tablette en back-office des salles de séminaire. À partir de cette interface, le service séminaire peut gérer centralement les connexions audio, vidéo et micros. Utile dans un cadre modulable : les grandes salles rénovées peuvent se scinder en quatre modules distincts grâce à des cloisons mobiles. Cette adaptation technologique fluide assure une utilisation homogène et efficace des infrastructures. Ces initiatives montrent que le réseau Atypio prend en compte les besoins technologiques, tout en poursuivant des rénovations axées sur le design des chambres, des espaces de restauration et des salles de séminaire.

Dans le cadre de mon stage en tant qu'assistante de direction, je me suis donné comme mission complémentaire d'évaluer la faisabilité de l'intégration de nouvelles technologies susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée à l'établissement. Ce travail s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et d'adaptation aux besoins des clients affaires. À cette fin, j'ai élaboré un dossier recensant différentes solutions technologiques pertinentes pour l'hôtel, en analysant leur utilité, leur impact potentiel sur la satisfaction client et leur cohérence avec l'identité de l'établissement. Ce dossier sera remis à la direction à l'issue de mon stage, afin de servir de support à la réflexion stratégique sur les futurs investissements technologiques.

(cf Annexe A -Extrait du dossier de recommandations technologiques).

Chapitre 3 – Méthodologie de l'étude

À la suite de l'analyse théorique menée dans les chapitres précédents, il est nécessaire de préciser la démarche de recherche adoptée afin de vérifier les hypothèses posées. L'objectif est de comprendre comment l'automatisation des services influence la satisfaction client dans l'hôtellerie d'affaires. La méthodologie constitue ainsi un cadre rigoureux qui oriente la collecte et l'interprétation des données, tout en garantissant la validité scientifique de l'étude.

1. Objectifs de l'étude

L'analyse de la littérature a permis de faire émerger la problématique suivante : « **Comment l'automatisation des services hôteliers redéfinit-elle l'expérience client entre autonomisation des services et préservation de la satisfaction client ?** », dont découlent trois hypothèses principales.

- **Objectif de la première hypothèse**

Cette première hypothèse explore l'effet de l'intégration des technologies digitales sur l'autonomie et la personnalisation de l'expérience client. Elle met également en lumière la manière dont cela influence la satisfaction client.

Autrement dit, elle permet de vérifier si l'utilisation de davantage de technologie est synonyme de plus d'autonomie pour le client et si l'augmentation de personnalisation offre une meilleure expérience. Ainsi, elle a pour objectif d'examiner si cette association d'automatisation et de personnalisation entraîne réellement une hausse de la satisfaction client.

Dans cette optique, l'étude de terrain vise à recueillir les perceptions des clients et des professionnels sur l'usage de ces outils (check-in digital, CRM, chambres connectées, etc.) afin de déterminer si ces dispositifs améliorent effectivement l'autonomie et l'expérience vécue, et si cette évolution se traduit par une satisfaction accrue.

- **Objectif de la seconde hypothèse**

Notre seconde hypothèse s'interroge sur les effets négatifs potentiels de l'automatisation sur l'expérience client en hôtellerie. L'automatisation est ici un élément perturbateur de la relation client-hôtel au point d'entraîner une baisse de la satisfaction client.

En d'autres termes, elle questionne la déshumanisation induite par l'automatisation crée une rupture dans l'expérience attendue par le client, impactant alors négativement la qualité perçue et donc la satisfaction globale de la clientèle.

L'étude de terrain a ainsi pour objectif d'analyser dans quelle mesure les clients et collaborateurs perçoivent cette déshumanisation, de comprendre si la réduction du contact humain fragilise réellement l'expérience vécue et la qualité de la relation avec l'hôtel, et d'identifier les situations précises dans lesquelles ces effets négatifs se manifestent, que ce soit en réception, en restauration ou dans les services séminaires.

- **Objectif de la troisième hypothèse**

La troisième hypothèse analyse la pertinence d'une approche hybride, combinant technologies automatisées et service humain personnalisé, comme moyen de maintenir une satisfaction client élevée.

En outre, elle examine si la combinaison entre innovation technologique et intervention humaine permet de compenser les limites propres à chacune en compensant les faiblesses de l'autre. De plus, elle vérifie si cet équilibre répond mieux aux attentes et préserve ou renforce la satisfaction client.

Dans ce cadre, l'étude de terrain cherche à identifier si cette approche "phygitale" est perçue comme la plus adaptée par les clients affaires et par les équipes. Elle doit mesurer si la complémentarité entre technologie et service humain constitue une valeur ajoutée tangible dans la gestion de l'expérience et si elle permet de dépasser les insuffisances mises en évidence par les deux premières hypothèses.

2. Les outils utilisés

Dans le cadre de cette recherche, différents outils méthodologiques ont été mobilisés afin de structurer l'étude de terrain et de permettre la validation ou l'invalidation des hypothèses formulées précédemment. Ces outils constituent un support essentiel pour recueillir des données fiables et variées, en croisant à la fois des éléments quantitatifs et qualitatifs. Leur utilisation vise à confronter les apports théoriques issus de la revue de littérature aux réalités observées sur le terrain, et ainsi à vérifier dans quelle mesure les hypothèses énoncées trouvent

une confirmation ou au contraire doivent être nuancées.

1.1. Etude quantitative

L'étude quantitative est une méthode de recherche qui repose sur la collecte et l'analyse de données chiffrées. Elle permet de mesurer de manière objective les comportements, perceptions ou opinions d'un échantillon de répondants. Ce type d'approche cherche à dégager des tendances générales et à fournir des résultats comparables et mesurables, qui offrent une vision d'ensemble plus représentative que l'observation individuelle. En d'autres termes, elle donne une lecture statistique de phénomènes étudiés et permet d'identifier des corrélations ou des écarts significatifs entre plusieurs variables.

Dans le cadre de ce mémoire, l'étude quantitative présente un réel intérêt puisqu'elle permet d'analyser la perception des clients affaires face à l'intégration de nouvelles technologies dans l'hôtellerie. À travers un questionnaire élaboré sur une échelle de Likert, il est possible de recueillir des réponses précises et standardisées, facilitant ensuite leur comparaison. Ce dispositif rend possible l'évaluation du ressenti des clients sur plusieurs dimensions, comme l'autonomie dans les services, la personnalisation de l'expérience ou encore le risque de déshumanisation.

Cette approche est donc particulièrement pertinente car elle permet d'aller au-delà des simples impressions individuelles pour mettre en évidence des tendances partagées par un ensemble de répondants. Elle apporte une base chiffrée solide qui peut confirmer ou au contraire nuancer les hypothèses de recherche formulées. De plus, elle offre une complémentarité précieuse avec l'étude qualitative, en donnant une dimension statistique aux constats observés sur le terrain et en renforçant la fiabilité des résultats obtenus.

1.1.1. La méthode UTAUT 3

Afin de structurer notre étude quantitative, nous avons choisi de nous appuyer sur le modèle UTAUT3 (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)¹⁴⁸ développé par Venkatesh¹⁴⁹ et ses collaborateurs. Ce cadre théorique, largement mobilisé dans les recherches

¹⁴⁸ Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies

¹⁴⁹ Viswanath Venkatesh, Virginia Tech, Michael G Morris, Gordon B Davis, et Fred D. Davis, « User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View ».

en management et en systèmes d'information, permet d'expliquer les facteurs qui influencent l'adoption et l'usage d'une technologie par les individus. Il repose sur plusieurs dimensions clés telles que l'attente de performance, l'attente d'effort, l'influence sociale, les conditions facilitatrices, l'habitude, la motivation hédonique ou encore la valeur perçue.

Dans le cadre de ce mémoire, ce modèle présente un intérêt particulier puisqu'il offre une grille d'analyse pertinente pour comprendre comment les clients affaires perçoivent et acceptent les services automatisés dans l'hôtellerie. Les questions de notre questionnaire ont ainsi été construites de manière à refléter ces différentes dimensions, afin de rendre possible une interprétation des résultats à la lumière de ce modèle théorique (Venkatesh, Tech & Davis).

1.1.2. Questionnaire likert

Dans un premier temps, j'ai choisi de recourir à un questionnaire afin de recueillir des informations sur la relation qu'entretient la clientèle hôtelière avec les nouvelles technologies présentes dans le secteur. Pour ce faire, j'ai retenu la méthode du questionnaire construit sur une échelle de Likert. Cette dernière repose sur une série d'affirmations auxquelles les répondants expriment leur degré d'accord ou de désaccord, généralement sur une échelle allant de 1 à 5. Elle permet ainsi de mesurer de façon standardisée et comparable les attitudes, perceptions et comportements.

Dans le cadre de ce mémoire, l'échelle de Likert s'avère particulièrement adaptée puisqu'elle rend possible une évaluation nuancée de la satisfaction et des habitudes des clients face à l'automatisation et à la digitalisation des services hôteliers. Elle offre également un cadre structuré pour confronter les hypothèses de recherche à des données quantitatives, en identifiant des tendances générales tout en tenant compte des différences générationnelles et des profils de voyageurs.

1.1.3. Thèmes du questionnaire

Le questionnaire a été construit autour de plusieurs thématiques clés, chacune visant à explorer un aspect particulier de la relation entre la clientèle hôtelière et les technologies émergentes.

Un premier ensemble de questions porte sur le niveau de familiarité et de confort des clients face aux technologies hôtelières. Il s'agit ici d'évaluer dans quelle mesure les répondants connaissent et utilisent déjà des outils tels que le check-in digital, les chatbots, la réalité augmentée ou encore les bornes interactives. Ce bloc permet d'identifier les usages préexistants et le degré d'aisance des voyageurs avec ces dispositifs.

Un second axe explore les perceptions des clients concernant l'intégration des technologies dans l'expérience hôtelière. Les questions mettent en lumière la valeur ajoutée perçue en termes de rapidité, d'efficacité, d'intuitivité et de confort. Elles permettent aussi d'analyser le rôle de l'influence sociale (par exemple, l'impact du fait de voir d'autres clients utiliser ces technologies) dans l'adoption.

Une troisième thématique s'intéresse spécifiquement à l'automatisation des services (bornes, applications mobiles, check-in/out automatiques, etc.). Elle cherche à déterminer si ces dispositifs sont vécus comme de véritables leviers de gain de temps et de flexibilité, ou s'ils suscitent des craintes liées à la déshumanisation du service. Ce bloc met ainsi en relation la praticité des solutions automatisées et la préservation de la qualité perçue.

Par ailleurs, un quatrième volet vise à mesurer l'impact des technologies sur la satisfaction et la personnalisation de l'expérience client. Les questions interrogent la valeur attribuée à la domotique, aux interfaces numériques, aux outils prédictifs ou encore à la capacité des technologies à anticiper les besoins. Il s'agit de savoir si ces outils renforcent réellement la personnalisation du séjour et la satisfaction globale, ou si, au contraire, leur usage excessif peut réduire la qualité perçue.

Enfin, un dernier bloc aborde l'ouverture des clients aux innovations futuristes. Des items relatifs à la reconnaissance faciale, à l'acceptation de paiements en crypto-monnaie, à la réalité virtuelle/augmentée ou encore aux robots de service permettent d'évaluer la curiosité des voyageurs pour ces dispositifs et leur disposition à payer davantage pour bénéficier de services perçus comme innovants et différenciants.

En structurant le questionnaire autour de ces thématiques, l'objectif est de couvrir l'ensemble du spectre de l'expérience technologique en hôtellerie, depuis l'usage actuel et quotidien jusqu'à la projection vers des innovations plus futuristes. Ces blocs sont directement liés aux hypothèses de recherche et permettent d'identifier les dynamiques d'acceptation, de rejet ou d'équilibre vis-à-vis de l'automatisation et de la satisfaction client.

(cf *Annexe B – Trame du questionnaire Likert*).

1.2. Etude qualitative

Afin d'obtenir une vision plus complète du sujet, j'ai choisi de compléter l'étude quantitative par une étude qualitative. Là où le questionnaire met en évidence des tendances générales et des corrélations, l'approche qualitative permet d'explorer plus finement les perceptions et les expériences. Cette combinaison est pertinente dans le cadre de ce mémoire puisqu'elle offre une lecture plus riche : d'une part en mesurant l'opinion des clients sur les technologies hôtelières, et d'autre part en approfondissant la compréhension des mécanismes sous-jacents qui influencent leur satisfaction. L'articulation entre ces deux méthodes permet ainsi de dépasser les limites propres à chacune et de renforcer la solidité de l'analyse.

1.2.1. Entretiens semi-directifs

Dans l'objectif d'effectuer une analyse approfondie de mon sujet, j'ai décidé de m'orienter vers la réalisation de plusieurs entretiens semi-directifs. J'ai opté pour cette typologie d'entretien car il s'agit de la démarche la plus cohérente au regard de ma problématique et de mes hypothèses. Ces entretiens offrent une certaine flexibilité qui permet de creuser les perceptions des professionnels tout en gardant une structure cohérente avec les hypothèses de mon mémoire.

1.2.1.1. Profils des interviewés

Afin de m'assurer une analyse solidement ancrée dans la réalité du terrain, j'ai choisi de me tourner vers des professionnels du secteur hôtelier. En effet, en étant directement au cœur de ce domaine, ces professionnels peuvent m'offrir un regard bien plus réaliste de l'adoption des nouvelles technologies.

Je me suis également tourné vers des professionnels de secteurs spécialisés dans certaines technologies telles que l'IA, les big data ou encore la connectivité hôtelière. En effet, en m'appuyant sur leur expertise, je peux bénéficier d'une perspective encore plus affinée sur les enjeux d'adoption de ces innovations dans l'hôtellerie.

Tableau 1 - Catégories de professionnels interviewés

Catégorie de professionnel	Description générale	Apport pour l'étude
Professionnels du secteur hôtelier	Dirigeants et responsables occupant différentes fonctions (direction, réception, technique, restauration, commercial). Leur expérience est directement liée à la gestion quotidienne d'un hôtel et aux attentes de la clientèle affaires.	Apportent un regard concret et opérationnel sur l'impact des technologies dans l'hôtellerie d'affaires, en lien avec la satisfaction et l'expérience client.
Professionnels experts en technologies	Acteurs spécialisés dans des domaines comme l'intelligence artificielle, le big data ou la connectivité hôtelière. Leur expertise est externe mais fortement connectée au secteur hôtelier.	Fournissent une vision technique et prospective, permettant d'analyser les conditions de mise en œuvre des innovations et leur potentiel pour transformer l'expérience client.

1.2.1.2. Construction des guides d'entretiens

Chaque entretien a été préparé à l'aide d'un guide d'entretien, construit spécifiquement selon le secteur d'activité, le poste occupé et l'expertise du professionnel interrogé. Le guide d'entretien, qui prend la forme d'une trame de questions semi-directives, permet de structurer la discussion tout en laissant une certaine liberté à l'interviewé pour développer ses idées et partager son expérience. Cet outil méthodologique assure à la fois une cohérence dans la collecte des données et une adaptation fine aux spécificités du profil rencontré. Ainsi, les thématiques abordées auprès d'un directeur d'hôtel ne sont pas identiques à celles discutées

avec un expert en intelligence artificielle, chacune étant ajustée pour recueillir des informations pertinentes et directement exploitables au regard des hypothèses de recherche.

Tableau 2 - Méthodologie des guides d'entretiens

Élément méthodologique	Description	Application dans cette recherche
Objectif	Recueillir des données qualitatives détaillées en lien avec la problématique et les hypothèses	Comprendre l'impact des technologies sur la satisfaction client à travers les regards croisés de professionnels hôteliers et d'experts technologiques
Méthode utilisée	Entretiens semi-directifs	Trame commune garantissant la comparabilité des données, avec une flexibilité pour approfondir selon l'interviewé
Structure du guide	Introduction – blocs thématiques – relances – conclusion	Présentation de la recherche, questions liées aux hypothèses, approfondissements, clôture
Adaptation des questions	Ajustement selon la catégorie professionnelle	Secteur hôtelier → observations opérationnelles et relation client ; Secteur technologique → contraintes de mise en œuvre et perspectives d'innovation

Lien avec les hypothèses	Questions formulées pour confronter H1, H2 et H3	H1 : autonomie et personnalisation ; H2 : risques de déshumanisation ; H3 : équilibre hybride humain/technologie
Type de données recueillies	Perceptions, exemples pratiques, expériences vécues	Données qualitatives permettant de compléter et d'enrichir l'étude quantitative
Mode de réalisation	Présentiel sur site ou distanciel (visioconférence/téléphone)	En présentiel. Choix adapté aux disponibilités et aux contraintes des participants.

1.2.1.3. Lieu des entretiens

Les entretiens ont été menés prioritairement au sein des lieux d'activité des professionnels, afin de favoriser un échange dans leur environnement de travail et de replacer leurs propos dans un contexte concret. Cette immersion permet de mieux comprendre la réalité opérationnelle et d'observer directement certains éléments liés à l'usage des technologies. Toutefois, lorsque la rencontre physique n'était pas possible, les entretiens ont été réalisés en visioconférence ou par téléphone. Ces alternatives, bien que moins immersives, ont néanmoins garanti la fluidité de l'échange et la richesse des informations recueillies, tout en offrant une flexibilité indispensable pour s'adapter aux contraintes d'agenda des participants.

Conclusion de la partie II

Cette partie a posé le cadre opérationnel de l'étude en articulant trois éléments indissociables : une problématique ancrée dans la transformation digitale des services, un terrain circonscrit et pertinent, et un dispositif méthodologique mixte garantissant la robustesse des résultats. Le couplage quantitatif–qualitatif n'est pas un effet de style : il permet de mesurer des tendances (autonomie, personnalisation, risque de déshumanisation) tout en les resituant dans les pratiques et arbitrages réels des acteurs. Le questionnaire sur échelle de Likert donne l'épaisseur statistique, les entretiens semi-directifs apportent la profondeur interprétative. Ensemble, ils rendent testables H1, H2 et H3 dans un contexte hôtelier d'affaires concret.

Le positionnement du terrain, les profils d'interviewés et la construction des guides assurent la validité interne (alignement hypothèses–outils–indicateurs) et la pertinence externe (références clients affaires, opérations et technologies). Les limites sont clairement assumées : un périmètre géographique restreint et une temporalité d'observation bornée. Elles sont compensées par la triangulation des sources, la standardisation des mesures et la traçabilité des analyses.

Partie III : Résultats de la recherche et interprétation

Introduction de la partie III

Après avoir détaillé la méthodologie utilisée pour l'étude terrain de ce mémoire de recherche, il paraît désormais évident de présenter les résultats de cette analyse. Cette troisième partie se consacre donc à l'examen des données recueillies, qu'elles soient issues de l'approche quantitative ou qualitative. L'objectif est de mettre en lumière les tendances observées, d'interpréter les discours et de confronter ces éléments aux hypothèses formulées.

L'analyse sera menée en deux temps : d'abord à travers la présentation des résultats du questionnaire administré aux clients affaires, puis à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès des professionnels hôteliers et des prestataires technologiques. Ces matériaux empiriques permettront non seulement de valider ou d'infirmer les hypothèses, mais également de nourrir une réflexion plus large sur la place de l'automatisation dans l'expérience client en hôtellerie d'affaires.

Enfin, cette partie ouvrira la discussion sur les perspectives de recherche et de terrain qui en découlent, afin d'apporter des clés de compréhension et d'orientation à la fois pour le milieu académique et pour le secteur hôtelier.

Chapitre 1 – Traitement et analyse de données

L’analyse des données occupe une place centrale dans tout travail de recherche. Elle permet de transformer les informations brutes issues du terrain en connaissances exploitables et de donner du sens aux résultats obtenus. Par ce processus, les données ne se limitent plus à une simple collecte mais deviennent un support d’interprétation, de comparaison et de validation des hypothèses.

Nous allons, dans un premier temps, analyser les données recueillies grâce à notre étude quantitative. Nous effectuerons ensuite une analyse en deux temps de nos entretiens semi-directifs, afin de les transposer à nos hypothèses.

1. Analyse de l’étude quantitative

Après avoir défini la méthodologie et présenté le cadre théorique retenu, il convient à présent d’examiner les résultats issus du questionnaire. Cette analyse a pour objectif de décrire les caractéristiques de l’échantillon et d’interpréter les réponses au regard des dimensions de l’UTAUT3 et des hypothèses de recherche.

Notre questionnaire a recueilli 66 réponses, soit un peu moins que les cent espérées initialement. Cela reste néanmoins suffisant pour dégager des tendances utiles à notre analyse. Concernant le profil des répondants, l’échantillon présente une répartition relativement équilibrée entre femmes (53 %) et hommes (47 %). Des personnes de tous âges ont participé, mais la majorité se situe entre 18 et 34 ans. Enfin, la population interrogée fréquente principalement des hôtels milieu de gamme, suivis des hôtels haut de gamme, tandis que les hôtels économiques apparaissent plus marginalement.

Afin de fournir une première lecture synthétique des données, les réponses ont été regroupées par dimensions du modèle UTAUT3 et traduites sous forme de moyennes sur l’échelle de Likert (1 à 5). Cette représentation graphique permet de visualiser rapidement les dimensions qui suscitent le plus fort accord des répondants, ainsi que celles qui apparaissent plus nuancées ou divisées. Elle offre ainsi un aperçu global des perceptions avant d’entrer dans une analyse plus détaillée de chaque section.

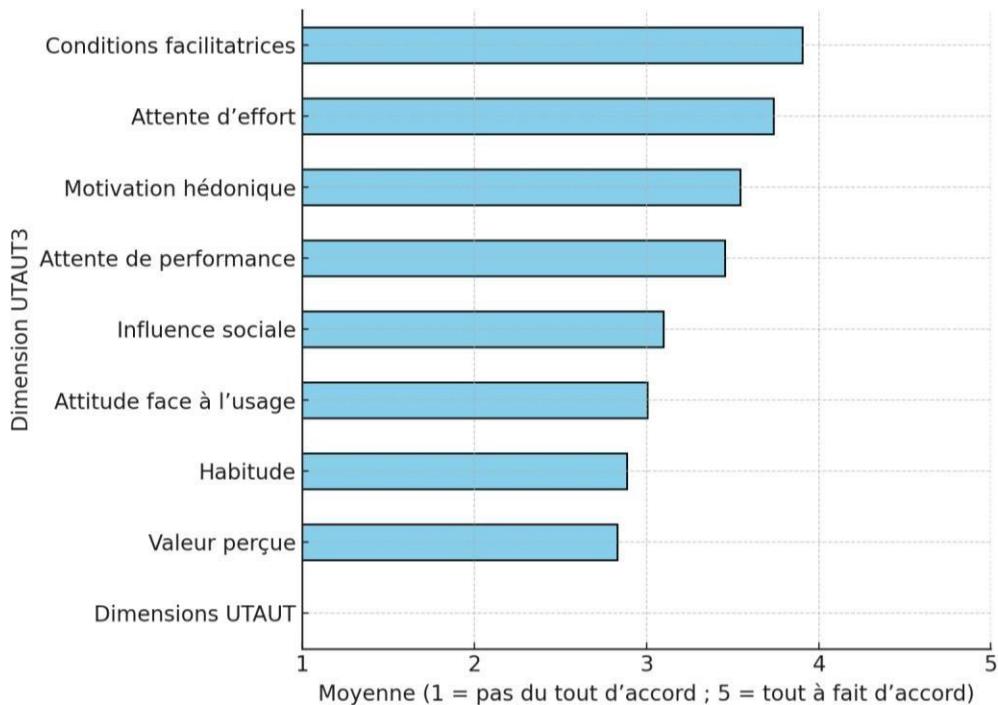


Figure 2 - Moyennes des réponses par dimensions UTAUT3

1.1. Fiabilité des échelles utilisées

Avant d'examiner en détail les résultats issus du questionnaire, il est nécessaire de vérifier la fiabilité interne de l'outil de mesure. L'alpha de Cronbach, indicateur statistique couramment mobilisé pour apprécier la cohérence des échelles, a été calculé sur l'ensemble des items du questionnaire. La valeur obtenue s'élève à **0,92**, ce qui traduit un excellent niveau de consistance interne (Nunnally, 1978).

Ce résultat atteste que les différents items utilisés présentent une forte homogénéité et qu'ils mesurent globalement un construit cohérent. L'interprétation des réponses peut ainsi être réalisée avec un degré de fiabilité élevé, renforçant la solidité des conclusions tirées de cette enquête quantitative.

(*cf. Annexe C – Code Alpha de cronbach*)

1.2. Structuration théoriques du questionnaire

Avant de présenter les résultats issus du questionnaire, il convient de rappeler le cadre

conceptuel qui structure cette analyse. Le modèle UTAUT3 (Venkatesh et al.)¹⁵⁰ constitue ici le fil directeur, en permettant de relier chaque item du questionnaire à une dimension théorique précise et à l'une des hypothèses de recherche formulées dans ce mémoire.

Ce choix répond à un double objectif. D'une part, il garantit une lecture cohérente des données recueillies, en évitant une simple description brute des réponses. D'autre part, il permet de confronter directement les résultats aux hypothèses de départ :

- **H1** : l'autonomie et la personnalisation offertes par les technologies renforcent la satisfaction ;
- **H2** : l'automatisation peut perturber l'expérience traditionnelle et réduire la satisfaction ;
- **H3** : un modèle hybride associant innovations technologiques et service humain personnalisé favorise une satisfaction élevée.

Afin de cadrer l'analyse, il convient de rappeler que le modèle UTAUT3 repose sur plusieurs dimensions clés, telles que l'attente de performance, l'attente d'effort, l'influence sociale, les conditions facilitatrices, la motivation hédonique, la valeur perçue et l'habitude. Ces dimensions, déjà présentées en détail dans la partie II, servent ici de grille d'interprétation pour relier les items du questionnaire aux hypothèses de recherche.

Afin de rendre visible cette correspondance, un tableau synthétique présente la sélection d'items représentatifs du questionnaire, leur rattachement aux dimensions de l'UTAUT3 et leur association avec les hypothèses de recherche.

¹⁵⁰ ibid

Tableau 3 : Echantillon d'items du questionnaire UTAUT3 et correspondance avec les hypothèses

Hypothèse	Item du questionnaire	Dimension UTAUT
H1	L'automatisation des services (check-in/out automatiques, commandes via mobile) me fait gagner un temps précieux.	Attente de performance
H1	Les services automatisés dans les hôtels sont simples et rapides à utiliser.	Attente d'effort
H1	L'utilisation de technologies intelligentes (domotique, applications mobiles) améliore mon confort global lors du séjour.	Attente de performance
H1	J'éprouve du plaisir à personnaliser mon séjour grâce aux outils mis à disposition.	Motivation hédonique
H2	Un usage excessif de technologies automatisées ou futuristes dans les hôtels, au détriment des interactions humaines, pourrait réduire la qualité de mon expérience et ma satisfaction globale.	Scepticisme / Déshumanisation
H2	Je préfère parfois une expérience personnalisée via application plutôt qu'une interaction humaine	Attitude face à

	classique.	l'usage
H2	Je considère que la qualité de l'expérience justifie un éventuel surcoût technologique. (<i>si rejet, alors H2</i>)	Valeur perçue
H3	Savoir que du personnel est disponible pour m'aider à utiliser les technologies me rassure.	Conditions facilitatrices
H3	Le fait de pouvoir facilement obtenir de l'aide pour utiliser les technologies améliore mon expérience.	Conditions facilitatrices
H3	L'automatisation permet une expérience plus agréable sans nuire à la qualité du service humain.	Attitude face à l'usage
H3	Je pense que l'adoption de technologies futuristes renforcerait l'image moderne et innovante d'un hôtel.	Influence sociale / Image

Ce tableau sert de base à l'interprétation quantitative, en structurant la lecture des résultats selon un cadre théorique robuste et reconnu.

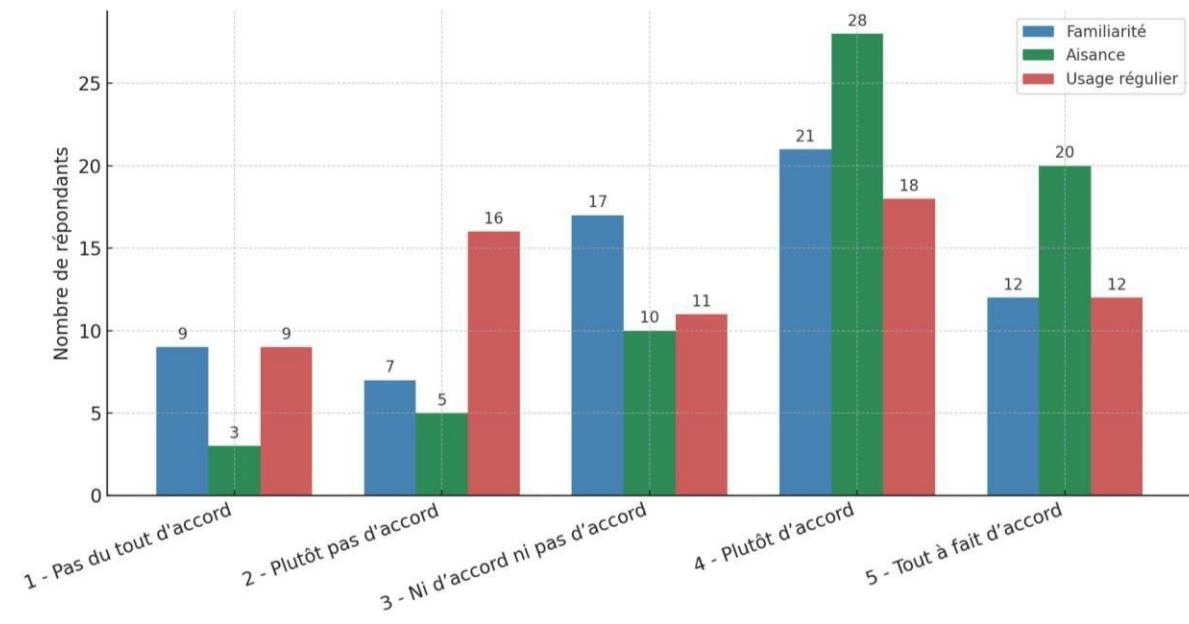
1.3. Familiarité avec les technologies

Avant d'entrer dans l'analyse par dimensions de l'UTAUT3, il est essentiel d'observer le degré de familiarité des répondants avec les technologies déjà présentes dans le secteur hôtelier. Cette étape préliminaire permet de s'assurer que l'échantillon dispose de l'expérience nécessaire pour évaluer de manière pertinente l'impact de l'automatisation sur la satisfaction client.

Les résultats montrent qu'une majorité de participants se déclarent familiers avec les technologies numériques utilisées en hôtellerie telles que les applications mobiles, les bornes de check-in digital, la reconnaissance faciale ou encore les chatbots. La tendance est la même lorsqu'il s'agit d'évaluer leur aisance à utiliser ces outils : la plupart des répondants expriment

un accord clair, traduisant une perception globale de facilité et d'accessibilité. Enfin, si l'usage régulier de ces technologies est moins systématique, une part significative des répondants indique y recourir lors de leurs séjours, ce qui confirme une exposition réelle aux innovations hôtelières.

Figure 3 – Familiarité, aisance et usage régulier des technologies hôtelières



Cette première lecture met donc en évidence un échantillon globalement sensibilisé aux technologies et déjà engagé dans leur utilisation, même si des nuances apparaissent entre la simple familiarité, l'aisance perçue et l'usage fréquent. Cette situation est particulièrement pertinente pour la suite de l'analyse : les répondants ne découvrent pas ces dispositifs, mais possèdent au contraire un socle d'expérience leur permettant d'en juger les bénéfices comme les limites.

1.4. Analyse des résultats par dimension UTAUT3

Le questionnaire élaboré dans le cadre de ce travail comportait plusieurs volets complémentaires, allant de la familiarité des répondants avec les outils numériques jusqu'aux caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon. Toutefois, l'analyse se concentre ici sur le cœur de l'enquête, c'est-à-dire les dimensions relatives à l'intégration des technologies dans l'hôtellerie, à l'automatisation des services et à leur impact sur la satisfaction et l'expérience client. L'exploitation de ces résultats a été organisée en trois grandes sections correspondant à

ces thématiques centrales, afin de mettre en lumière les tendances majeures observées et de répondre aux hypothèses formulées dans ce mémoire.

1.4.1. Intégration des nouvelles technologies

L'intégration des nouvelles technologies dans l'hôtellerie se traduit d'abord par une perception globalement positive de leur efficacité. Les résultats indiquent que les répondants attribuent majoritairement des scores élevés aux outils tels que les chatbots ou la réalité augmentée/virtuelle. Ces technologies sont perçues comme améliorant l'expérience client, le confort et l'image moderne des établissements.

La question de la facilité d'utilisation confirme cette tendance. Les applications mobiles et les bornes digitales apparaissent intuitives et accessibles. La majorité des participants ne rencontre aucune difficulté particulière, et le faible nombre de résistances exprimées traduit une ergonomie perçue comme satisfaisante des dispositifs déjà présents dans le secteur hôtelier.

En matière d'habitude, les réponses se situent sur un registre intermédiaire. Une partie significative des clients déclare recourir régulièrement à ces outils, tandis qu'une minorité manifeste une pratique plus limitée. L'usage du digital constitue ainsi un comportement acquis pour certains, mais il n'est pas encore généralisé à l'ensemble de l'échantillon.

Les résultats relatifs à la motivation hédonique apparaissent plus marqués. Les répondants expriment un fort intérêt pour le plaisir d'utilisation et la curiosité suscitée par les technologies futuristes. Celles-ci sont perçues non seulement comme utiles mais également comme génératrices de satisfaction et d'attrait supplémentaire.

La dimension de l'influence sociale présente des résultats plus nuancés. Certains clients reconnaissent être incités à utiliser des technologies en observant les pratiques d'autrui. Cependant, la dispersion des réponses suggère que cet effet demeure limité et que les comportements reposent davantage sur des préférences individuelles que sur l'effet de groupe.

Les résultats concernant la valeur perçue mettent en évidence des positions contrastées. Si certains clients acceptent l'idée d'un surcoût en échange d'un confort accru, d'autres s'y opposent fermement. Ce clivage traduit des sensibilités différencierées : pour certains, la technologie constitue un facteur de différenciation justifiant un investissement, tandis que pour d'autres elle ne doit pas entraîner de coûts supplémentaires.

Enfin, les conditions facilitatrices recueillent un avis globalement favorable. L’assistance du personnel et la présence de dispositifs sécurisants tels que la reconnaissance faciale sont jugées essentielles. Ces éléments renforcent la confiance et la sérénité des usagers face à l’automatisation et confirment que la dimension humaine demeure un facteur central de l’expérience client, même dans un contexte marqué par la digitalisation croissante.

1.4.2. Automatisation des services hôteliers

L’analyse des résultats relatifs à l’automatisation des services dans les hôtels met en lumière une perception globalement positive, bien que nuancée par certaines réserves. L’attente de performance constitue l’élément le plus marqué : la majorité des participants considère que l’automatisation, qu’il s’agisse du check-in digital, des bornes interactives ou des commandes via mobile, représente un gain de temps précieux et accroît la flexibilité du séjour.

Près de 90 % des répondants estiment également que ces dispositifs contribuent à rendre l’expérience plus personnalisée. Une proportion importante considère que le recours futur à des robots d’assistance ou à l’intelligence artificielle prédictive pourrait enrichir leur séjour. Ces résultats traduisent une vision claire de l’automatisation comme levier d’efficacité et d’innovation.

En parallèle, l’attente d’effort souligne que les outils automatisés sont majoritairement jugés simples et rapides à utiliser. Toutefois, cette perception n’est pas unanime. Une part non négligeable des répondants adopte une position neutre ou réservée, ce qui laisse entrevoir des marges d’amélioration, notamment en termes de design des interfaces et d’accompagnement utilisateur. L’expérience d’utilisation est donc globalement fluide, mais reste perfectible pour garantir une accessibilité universelle.

L’attitude face à l’usage reflète des positionnements plus contrastés. Si certains voyageurs se déclarent favorables à l’automatisation pour les tâches simples, d’autres privilégient encore l’interaction humaine. Néanmoins, l’idée que ces technologies puissent coexister avec le service traditionnel recueille une adhésion notable.

L’automatisation est ainsi perçue comme un complément pertinent, tant qu’elle ne s’impose pas au détriment de la relation interpersonnelle. Celle-ci demeure une composante essentielle de l’expérience hôtelière.

L'importance accordée aux conditions facilitatrices confirme cette exigence d'équilibre. Une large majorité des répondants insiste sur la nécessité de pouvoir bénéficier d'une assistance en cas de problème technique. Cette attente révèle un besoin de sécurité : l'automatisation est valorisée pour ses apports, mais elle doit rester encadrée par une présence humaine capable d'intervenir si nécessaire.

Enfin, la valeur perçue et la motivation hédonique introduisent des nuances supplémentaires. Les technologies sont jugées agréables, parfois même divertissantes, mais cet aspect ludique reste secondaire par rapport à leur utilité pratique. De plus, si certains clients considèrent que les gains de confort et de rapidité justifient un éventuel surcoût, d'autres se montrent plus prudents.

La disposition à payer davantage apparaît donc conditionnelle et dépend directement de la valeur ajoutée ressentie. À l'inverse, la dimension de l'habitude met en évidence une intégration déjà bien réelle : une majorité de répondants affirme utiliser régulièrement des bornes ou applications mobiles lors de leurs séjours. L'automatisation tend ainsi à se normaliser dans les pratiques hôtelières.

En somme, les résultats montrent que l'automatisation des services est perçue comme un vecteur d'efficacité et de modernité, sans pour autant supplanter la dimension humaine. Si elle séduit par ses bénéfices en matière de rapidité, de flexibilité et de personnalisation, elle ne saurait satisfaire pleinement sans un accompagnement adapté et sans la préservation du rôle fondamental du contact humain dans l'hospitalité.

1.4.3. Impact des technologies sur la satisfaction et l'expérience personnalisée

L'analyse des réponses met en évidence que les technologies numériques sont largement perçues comme un facteur d'amélioration de la satisfaction et de l'expérience hôtelière personnalisée. Les dispositifs déjà intégrés au quotidien, tels que la domotique, les applications mobiles ou encore les outils prédictifs, sont jugés efficaces pour renforcer le confort et l'image moderne de l'hôtel.

Plus de deux tiers des répondants se déclarent favorables à leur contribution à une expérience plus qualitative. Toutefois, l'enthousiasme reste plus mesuré vis-à-vis des technologies futuristes, dont l'acceptation demeure progressive.

La simplicité d'utilisation constitue également un point fort relevé par les participants. Les interfaces numériques, notamment les applications mobiles et les bornes interactives, sont perçues comme accessibles et globalement agréables à utiliser. Si une majorité confirme leur facilité de prise en main, quelques répondants expriment néanmoins des réserves. Cela traduit la persistance d'une appréhension face à des outils jugés encore trop complexes par une minorité.

Les attitudes face à l'usage révèlent une ambivalence significative. Une part des clients apprécie la personnalisation offerte par les dispositifs digitaux, mais une autre souligne la nécessité de préserver l'interaction humaine. Plusieurs répondants insistent sur le risque qu'un usage excessif de la technologie, au détriment du contact direct, réduise la qualité perçue de l'expérience.

Cet équilibre entre digitalisation et hospitalité traditionnelle apparaît ainsi comme un enjeu central.

Les comportements d'adoption sont également influencés par l'exemple des autres clients. Le fait d'observer l'utilisation des technologies dans un contexte collectif semble rassurer et favorise leur appropriation. Ce mécanisme d'imitation sociale contribue à renforcer la confiance et à normaliser les usages.

La disponibilité d'un accompagnement humain reste toutefois une condition essentielle. La grande majorité des répondants insiste sur l'importance de pouvoir compter sur l'assistance du personnel en cas de difficulté technique. Cet élément confirme que l'adhésion aux innovations dépend non seulement de leur ergonomie, mais aussi de la présence d'un soutien humain garantissant sécurité et sérénité.

Le caractère hédonique des outils numériques constitue un autre facteur déterminant. Les participants évoquent le plaisir ressenti lors de la personnalisation de leur séjour grâce aux dispositifs digitaux. L'expérience dépasse donc la simple recherche de confort ou d'efficacité pour intégrer une dimension ludique et expérientielle.

La perception de la valeur s'inscrit dans cette logique. Une proportion importante de clients estime que la qualité de l'expérience justifie un éventuel surcoût. Cela confirme que l'innovation technologique peut constituer un levier de différenciation, particulièrement pour une clientèle affaires sensible à la fluidité et à la rapidité du service.

Enfin, les résultats révèlent que de nombreux répondants privilégient désormais les établissements proposant des innovations technologiques. Cette habitude témoigne d'une acculturation progressive aux dispositifs numériques et d'une attente croissante d'une hospitalité résolument tournée vers la modernité.

1.5. Analyse croisée des résultats

L'analyse par dimensions du modèle UTAUT3 a permis de dégager des tendances générales concernant l'intégration des technologies, l'automatisation des services et leur impact sur la satisfaction client. Pour aller plus loin, l'analyse croisée vise à observer comment ces perceptions varient selon le profil des répondants. Elle met en relation des caractéristiques sociodémographiques comme l'âge, le sexe, le type d'hôtel fréquenté ou encore la fréquence de séjour, avec certaines dimensions clés du modèle. Cette approche permet d'affiner la lecture des résultats et de mettre en évidence des différences significatives entre groupes de clients.

1.5.1. Âge et rapport aux technologies

Le croisement entre l'âge et l'habitude d'utiliser des outils numériques montre des différences notables. Les 35–44 ans apparaissent comme les plus habitués à recourir aux technologies hôtelières, devant les 25–34 ans et les 18–24 ans qui se situent à un niveau intermédiaire. À l'inverse, les 55 ans et plus manifestent une habitude d'usage plus faible. Ce résultat souligne que, si les jeunes générations sont familières du numérique, c'est dans la tranche intermédiaire des 35–44 ans que l'on observe la pratique la plus affirmée.

1.5.2. Type d'hôtel fréquenté et valeur perçue

L'analyse de la valeur perçue en fonction du type d'hôtel fréquenté met en lumière une tendance intéressante. Les clients des hôtels milieu de gamme sont ceux qui se montrent les plus enclins à reconnaître une valeur ajoutée aux technologies, même si cette disposition reste mesurée. Dans les hôtels économiques et haut de gamme, cette perception est plus faible. Cela suggère que la clientèle du milieu de gamme associe davantage la technologie à un confort supplémentaire, tandis que dans l'hôtellerie haut de gamme, les innovations sont vues comme allant de soi et ne justifiant pas un éventuel surcoût.

1.5.3. Fréquence de séjour et attente de performance

Le lien entre la fréquence de séjour et l'attente de performance confirme également certaines logiques. Les clients qui séjournent une à trois fois par an attribuent les scores les plus élevés à l'efficacité des dispositifs numériques, suivis de près par ceux qui voyagent quatre à six fois par an. À l'inverse, les personnes qui fréquentent les hôtels plus rarement expriment une perception moins forte des bénéfices de la technologie. Cette observation laisse penser que l'expérience régulière de l'hôtellerie renforce l'attente de rapidité, de fluidité et de gain de temps.

1.6. Discussion des croisements

Ces croisements mettent en évidence plusieurs points essentiels. L'habitude d'usage est surtout marquée chez les 35–44 ans, ce qui confirme que l'intégration des technologies dépend aussi de la maturité numérique des clients. La valeur perçue reste relativement basse, mais légèrement plus élevée dans le segment milieu de gamme, ce qui révèle une sensibilité particulière de cette clientèle au rapport qualité-prix. Enfin, l'attente de performance est plus forte chez ceux qui fréquentent les hôtels régulièrement, traduisant une demande accrue de confort et d'efficacité. Ces résultats montrent que les perceptions varient selon les profils et qu'une approche différenciée peut contribuer à mieux répondre aux attentes, confortant ainsi l'importance d'un modèle phygital conciliant innovation technologique et présence humaine.

(cf. Annexe D – Résultats du questionnaire Google Form)

2. Analyse de l'étude qualitative

Après l'étude quantitative, l'analyse se poursuit par une approche qualitative. Dans ce cadre, des entretiens semi-directifs ont été réalisés afin de compléter l'exploration du terrain et d'apporter une compréhension plus fine des perceptions liées aux technologies hôtelières. L'exploitation de ces données qualitatives sera menée en deux temps : une analyse verticale, centrée sur les propos recueillis question par question, et une analyse horizontale, permettant de dégager des thèmes transversaux et récurrents. Cette double lecture est utile car elle met en évidence à la fois la diversité des réponses individuelles et les grandes tendances collectives, venant ainsi enrichir et nuancer les résultats obtenus par le questionnaire.

2.1. Entretiens avec les professionnels hôteliers

L'étude qualitative débute par l'analyse verticale des entretiens menés auprès de professionnels hôteliers, afin de mettre en lumière leur perception directe des technologies et de leur impact sur l'expérience client. Chaque entretien a été conduit avec l'appui d'un support PowerPoint illustratif, permettant aux enquêtés de mieux visualiser les solutions présentées et de réagir à partir d'exemples concrets.

2.1.1. Directrice générale d'un hôtel d'affaires d'un hôtel d'affaires

(cf. Annexe E – Retranscription d'entretien exploratoire – Directrice d'hôtel 4*)

Notre enquêtée est Madame X, directrice d'un l'hôtel d'affaire 4* depuis 2022, après avoir dirigé auparavant une structure plus petite en région parisienne. Ses missions couvrent aussi bien le pilotage administratif et financier que le suivi opérationnel et commercial. Elle insiste sur l'importance d'assurer le bien-être des clients et des collaborateurs, tout en veillant à la conformité des prestations et à la qualité du service rendu. Lors des séminaires ou grands événements, elle intervient comme garante de la satisfaction, validant l'organisation et rencontrant les clients, même si les chefs de service restent autonomes dans la préparation opérationnelle.

Au sujet de la clientèle d'affaires, elle ne la juge pas plus exigeante que celle de loisirs, mais la décrit comme plus précise dans ses demandes, avec une claire conscience du prix qu'elle est prête à payer. Elle souligne que les attentes principales se situent dans la capacité de l'hôtel à anticiper les besoins et à réagir rapidement. Pour elle, les compétences indispensables chez les collaborateurs résident dans l'empathie, l'écoute et l'organisation, afin de répondre efficacement à des demandes complexes, notamment en contexte de séminaire.

Concernant les nouvelles technologies, Madame X considère qu'il est essentiel de « *vivre avec son temps* » et d'adopter les outils disponibles, mais sans sacrifier le service humain. Elle observe une forte attente de la part de la clientèle en matière de connexion Wi-Fi performante, surtout depuis l'essor du télétravail post-Covid. Les logiciels de gestion migrés dans le cloud, la mobilité accrue grâce aux tablettes ou encore l'intelligence artificielle utilisée pour répondre aux avis clients apportent des gains de rapidité et de flexibilité. Néanmoins, elle note certaines limites, comme la dépendance à la connexion Internet ou la standardisation excessive des

réponses produites par l'IA. Elle insiste sur l'importance du contact : « *Si on enlève l'humain, on va perdre quelque chose.* »

Dans la perspective de l'automatisation, elle identifie la réception comme le service le plus exposé. Elle reconnaît l'utilité du check-in/check-out en ligne pour fluidifier le parcours client, en particulier dans les hôtels d'affaires à forte fréquentation, mais elle prévient qu'une absence totale d'accueil humain « *manquerait d'humanité* ». La restauration lui paraît plus difficile à automatiser, car elle nécessite une interaction personnalisée et une dimension émotionnelle que les machines ne sauraient reproduire. Selon elle, l'automatisation peut néanmoins représenter un atout, en réduisant les erreurs et en libérant du temps pour renforcer la relation client.

Face aux technologies émergentes, son discours distingue ce qui relève du gadget et ce qui constitue une véritable avancée. Les chambres connectées ou la réalité augmentée pour distraire les clients sont perçues comme des ajouts marketing, séduisants pour certaines générations mais non essentiels. En revanche, elle valorise fortement les solutions qui réduisent la pénibilité du travail, comme les robots de room service, les robots porteurs de linge ou la maintenance prédictive, estimant que « *tout ce qui va permettre d'enlever de la pénibilité au travail d'un collaborateur, c'est toujours bénéfique* ». À l'opposé, elle exprime une nette réserve sur les robots barmen ou les chefs IA, considérés comme des formes de déshumanisation. Elle doute qu'ils puissent remplacer la créativité et l'échange propres à l'expérience gastronomique : « *La curiosité d'un chef, son ouverture d'esprit, je ne suis pas sûre qu'un robot l'ait.* »

Elle reconnaît que l'automatisation comporte un double effet : la réduction de certains postes mais aussi la création de nouvelles fonctions liées au digital. Selon elle, l'adoption de certaines technologies, une fois amorties, représente un gain durable. Elle estime également que l'innovation peut devenir un facteur de compétitivité, attirant une clientèle férue de modernité, même si d'autres clients resteront indifférents. Elle admet enfin que l'IA constitue déjà un outil de travail courant, notamment pour la traduction de cartes ou la rédaction de réponses aux clients, tout en veillant à toujours y ajouter une « *touche humaine* ».

2.1.2. Cheffe de réception au sein d'un hôtel d'un hôtel d'affaires

(cf. Annexe F – Retranscription d'entretien exploratoire – Cheffe de réception)

Notre enquêtée est Madame X, cheffe de réception. Elle est en charge de la gestion de l'accueil,

des étages ainsi que d'une équipe d'environ huit collaborateurs, incluant les night auditors, les apprentis et les employés permanents. Ses responsabilités couvrent aussi bien l'encadrement de l'équipe que le traitement des réclamations clients, la gestion administrative et la clôture de caisse. Elle souligne avoir restructuré le service depuis son arrivée, ce qui a permis une meilleure organisation et une anticipation des besoins, contribuant ainsi à l'amélioration de l'accueil et de la satisfaction client.

Selon elle, les attentes principales de la clientèle d'affaires se concentrent sur le repos et le calme après une journée de travail. Lorsqu'il s'agit de séminaires, les attentes diffèrent car les clients passent leur journée à l'hôtel et alternent entre travail et moments de détente organisés sur place. Elle insiste néanmoins sur l'importance du premier contact : « *l'arrivée du client, c'est le premier élément qui va lui rester dans la tête* ». Le sourire, la clarté des explications et une attitude bienveillante constituent selon elle les clés d'un accueil réussi.

Concernant les problématiques rencontrées en réception, elle évoque surtout des soucis techniques récurrents comme la climatisation, souvent liés aux contraintes de politique RSE qui limitent les réglages. Elle considère toutefois qu'il s'agit de problèmes communs à l'ensemble du secteur hôtelier et non spécifiques à son établissement.

L'utilisation actuelle des technologies à la réception reste limitée : le PMS Opera Cloud est l'outil central, complété par certains logiciels du groupe et des applications comme Canva pour la production de documents à destination des clients. Elle se montre ouverte à l'intégration de nouvelles technologies tant qu'elles facilitent le travail, mais elle exprime une réserve claire sur celles qui remplaceraient directement les réceptionnistes. Ainsi, face aux bornes de check-in/check-out automatisées, elle précise : « *si c'est que des bornes comme ça, je suis contre, parce que ça veut dire que ça enlève mon métier.* » Elle admet néanmoins que quelques bornes en complément pourraient être utiles pour fluidifier les arrivées, notamment pour la clientèle d'affaires pressée ou habituée.

À propos des chatbots et conciergeries digitales, elle reconnaît leur intérêt comme support en cas d'affluence, par exemple pour répondre à une question simple sans mobiliser la réception, mais rejette l'idée qu'ils deviennent une alternative unique au personnel. De la même manière, elle s'oppose fermement aux robots réceptionnistes, qu'elle associe à une perte de valeur ajoutée humaine, tout en concédant un unique avantage : « *si les gens se plaignent, ils se plaignent des robots.* »

L'enquêtée se montre également prudente vis-à-vis d'innovations plus expérientielles comme

la réalité augmentée, qu'elle juge « *pas pertinente* » même si elle peut servir d'activité distraction pour les clients. En revanche, certaines technologies liées à l'Internet des objets trouvent grâce à ses yeux, notamment les clés numériques envoyées directement sur smartphone, qu'elle considère pratiques pour limiter la perte des cartes et réduire les passages inutiles à la réception. Elle accueille aussi positivement les outils de reconnaissance faciale et les paiements biométriques, qui, selon elle, peuvent limiter les fraudes et simplifier le séjour, à condition qu'ils soient bien sécurisés.

Parmi l'ensemble des solutions présentées, elle souligne que seules quelques-unes lui paraissent réellement utiles, comme la clé digitale : « *ça faciliterait la vie pour tout le monde.* » Elle insiste cependant sur son opposition générale aux robots, qu'elle juge inadaptés à certains publics comme les personnes âgées, risquant de dégrader l'expérience client au lieu de l'améliorer.

2.1.3. Responsable Technique d'un hôtel d'affaires

(cf. Annexe G – Retranscription d'entretien exploratoire – Responsable Technique)

Notre enquêté est Monsieur X, responsable technique de l'hôtel X. Son périmètre recouvre la sécurité incendie (SSI), la maintenance des ascenseurs, des groupes froids et des climatiseurs, le suivi des consommations d'eau et d'électricité, l'entretien de la piscine, ainsi que les dépannages en chambre (électricité, TV, plomberie) et les finitions courantes. Il coordonne aussi les sous-traitants et intervient en appui des équipes lors des événements. En séminaire, ses priorités sont la sécurité et la conformité des installations : ajout de prises et de rallonges, pose de passe-câbles, contrôle des puissances et dégagement des issues. Il décrit une clientèle d'affaires plutôt simple à satisfaire, « *un bon lit, le Wi-Fi et bien manger le soir* », moins « *exigeante* » que la clientèle loisirs parce que « *la chambre est payée par l'entreprise* ». Les demandes inattendues existent surtout lorsque les prestations sortent du cadre standard (ex. four 380V installé en extérieur), ce qui complexifie les branchements et impose des délais et des vérifications supplémentaires.

Le service technique s'organise en amont avec le commercial : validation de faisabilité, arbitrage matériel et commande si besoin. La satisfaction repose sur la fonctionnalité perçue dès l'entrée en chambre : ampoules, climatisation, télé, absence de fuites. Le relais des femmes de chambre est jugé décisif pour signaler les anomalies. Côté outils, l'équipe utilise une application de ticketing interne (« *Etis* ») qui pousse les demandes sur smartphone, mais

l'enquêté regrette l'absence d'alerte sonore et l'absence de lien avec le PMS : « *je trouve ça dommage... il devrait y avoir un système qui dit "attention, il y a eu un Etis sur cette chambre"* ». L'objectif est l'intervention rapide, visible par le client, pour éviter l'insatisfaction « *qui rumine* ».

Face aux technologies émergentes, sa position est nette. La gestion technique centralisée (GTC) est « *le rêve pour un responsable technique* » : pilotage des températures, éclairages, alertes en temps réel et économies d'énergie, avec un intérêt accru si l'IA vient renforcer la maintenance préventive, surtout « *pour les week-ends et la nuit* », tout en gardant « *une main humaine* ». Les lunettes de réalité augmentée sont perçues comme un vrai levier de montée en compétence continue dans un métier « *multi-spécialités* », utile pour guider des techniciens moins experts sur des gestes peu fréquents. Les drones d'inspection apporteraient un gain de sécurité et d'efficacité pour les toitures étendues du site, avec une logique d'inspection périodique. Les robots logistiques suscitent un intérêt mesuré : l'idée d'un « *petit robot* » qui évite des allers-retours est séduisante, mais reste « *un gadget* » au regard du coût et des priorités. Les exosquelettes ne sont pas prioritaires ici car l'équipe porte peu de charges lourdes. Les interfaces vocales ou tablettes en salle pourraient, en théorie, faciliter l'autonomie des clients, mais l'enquêté anticipe l'effet inverse : « *plus on met de technologie, plus on sollicite la technique* », citant des appels fréquents pour des usages basiques (carte d'alimentation, eau chaude/eau froide). Les clés digitales sur smartphone et le check-in automatisé n'auraient pas d'impact majeur côté technique, même si la réception pourrait y gagner en fluidité ; il rappelle cependant la valeur du contact humain pour capter les retours et résoudre immédiatement des « *bêtises* » perçues par le client comme pannes.

En termes de priorités d'investissement, la réponse est sans ambiguïté : « *la GTC, il n'y a pas photo* ». Elle permettrait de diagnostiquer à distance la clim, d'objectiver la température, d'éviter des déplacements inutiles et d'optimiser l'énergie (extinction/clim en chambres vides, pré-mise en température avant arrivée). Les freins sont essentiellement budgétaires et liés aux arbitrages de groupe, perçus comme privilégiant le design des chambres au détriment du socle technique. L'ensemble de son discours converge vers une logique d'outillage qui « *renforce* » le service sans le substituer : des systèmes qui alertent, centralisent, préviennent et documentent, afin d'intervenir vite, bien et au bon endroit.

2.1.4. Directeur de la restauration au sein d'un hôtel d'affaires (cf. Annexe H – Retranscription d'entretien exploratoire – Directeur de la restauration)

Notre enquêté est Monsieur X, directeur de la restauration de l'hôtel X, ancien chef de cuisine fort de vingt-cinq ans d'expérience. Il supervise l'ensemble de la chaîne F&B, de la cuisine à la salle, avec un rôle direct dans la relation client et la gestion des incidents avec les équipes. Pour les séminaires, le relais s'opère après la phase commerciale : accueil des groupes, accompagnement en salles, gestion des pauses et des repas. Il retient une compétence clé, simple et exigeante : l'écoute du client. Les attentes des clients affaires sont claires : une journée sans accrocs, des salles opérationnelles, « *être servis avec le sourire* » et une qualité de mets « *correcte* ». Les configurations varient selon budgets et objectifs d'événement, du format très professionnel aux séminaires de cohésion. Les irritants récurrents se situent en amont des repas (audio/vidéo) et, côté assiette, sur la montée des allergies alimentaires. La restauration pèse fortement sur la satisfaction car elle constitue « *un moment de plaisir* » dans la journée.

Côté outils, l'équipe travaille en prise de commande et facturation sur tablette via un POS unique (type Bizzon). Interrogé sur les technologies émergentes, il évalue chaque solution à l'aune de la fluidité de service, de la régularité et des contraintes RH. Les QR codes avec réalité augmentée pour visualiser les plats en 3D sont jugés utiles : cela « *suscite l'envie* » et accélère l'argumentation sans « *enlever le métier* », d'autant que « *le personnel est de plus en plus restreint* ». Les robots serveurs pourraient aider sur les séminaires pour gagner en vitesse, « *en association avec le personnel* » ; la nouveauté créerait de l'attention, tout en admettant un risque de déshumanisation. Le robot barman est pertinent dans des contextes à fort volume ; il offre rapidité et précision « *plus fiables* » mais fait perdre la dimension de confident : « *ce sera l'inconvénient* ».

En cuisine, il distingue nettement traditionnel vs. production séminaires. Les robots de cuison/assistants IA ne conviennent pas à un restaurant de tradition, mais « *oui sur la partie séminaire* » pour garantir une cuisson uniforme et réduire les erreurs ; le coût est le premier frein et « *il faut toujours l'œil humain* ». Les capteurs HACCP (sondes sans fil et alertes) présentent un intérêt direct pour le management F&B et la conformité. Les solutions anti-gaspillage par IA ne l'attirent pas a priori, mais il reconnaît un usage analytique minimal : identifier, sur buffet, ce qui fonctionne pour ajuster les menus. Sur la durabilité, il estime que l'intérêt est d'abord celui des directions plus que des clients.

Les fours et équipements connectés recueillent un avis favorable, « *surtout sur la partie séminaire* » : cadence, constance, journaux HACCP automatiques, standardisation des recettes et facilitation du travail. Le suivi énergétique n'est pas un sujet prioritaire localement, mais l'outil apporterait une visibilité utile. À l'autre bout du spectre, le chef IA/robots-chefs relèvent d'abord de « *l'atout marketing* » : ils peuvent compléter sans remplacer, et attirer par curiosité. Les impressions alimentaires 3D sont vues comme pratiques et chronophages en moins pour la personnalisation (logos, formes) ; vigilance sur la fiabilité. Les tables à réalité augmentée combinent marketing et usage, et renforcent la convivialité.

Pour la logistique, il priorise deux leviers. D'une part, les robots livreurs/concierges pour le room service : « *oui, totalement* », car ils libèrent les serveurs pour rester en salle, et constituent un atout différenciant. D'autre part, il ajoute de lui-même les robots de nettoyage comme oubli important : « *vraie valeur ajoutée, gain de temps* » en fin de service. Sur la trajectoire sectorielle, il assume une vision lucide : le modèle hybride s'imposera, tiré par la pénurie de personnel ; « *ça choquera peut-être au début, puis ça rentrera dans les mœurs* ». « *À mon point de vue, il faudra toujours une partie humaine.* »

Au total, son positionnement est pragmatique et opérationnel. Il valide les technologies qui améliorent vitesse, régularité, conformité et allocation des ressources sans rompre le lien humain : QR-RA pour mieux décider, robots serveurs et livreurs en appont, cuisson assistée pour l'uniformité en MICE, équipements connectés pour standardiser et tracer, robots de nettoyage pour absorber les tâches à faible valeur. Il pointe les limites possibles : coûts d'investissement, risque de déshumanisation au bar, fiabilité des dispositifs et nécessité d'un « *œil humain* ».

2.1.5. Responsable commerciale interne d'un hôtel d'affaires

(cf. Annexe I – Retranscription d'entretien exploratoire – Responsable commerciale)

Notre enquêtée est Madame X, responsable commerciale de l'hôtel X. D'abord tournée vers le développement externe, elle couvre aujourd'hui majoritairement le commercial interne. Elle prend en charge le client « *du début à la fin* » : qualification du besoin, négociation et proposition, coordination logistique comme interface entre le client et l'exploitation, présence le jour J, puis validation et facturation, avec suivi de la satisfaction. Elle résume l'exigence clé du poste en un mot : l'écoute. Écouter sans a priori, reformuler, aller chercher « les besoins non exprimés » en s'appuyant sur l'historique des manifestations précédentes pour identifier ce qui

a bien fonctionné et ce qui doit être évité. Du point de vue des attentes, la clientèle d'affaires privilégie l'efficacité et la décharge mentale : « *il a besoin qu'on soit son relais* ». Les formats sont assez standardisés (réunion + pauses + déjeuner), la différenciation se jouant surtout sur les soirées, team buildings et animations. Les principaux grains de sable apparaissent quand l'organisateur n'est pas l'intervenant : besoins techniques mal spécifiés, dispositions de salle inadaptées, ou allergies non recensées qui émergent « *au plat principal* ». Plus l'anticipation est rigoureuse, plus on se donne du temps pour l'imprévu : « *plus on aura bien fait le job, moins il y aura de problèmes* ».

Côté outils, l'échange client repose encore largement sur l'email pour garder une trace. L'équipe utilise BacQ (plateforme groupe) pour la visibilité en temps réel sur salons et hébergements, et un CRM HubSpot en déploiement pour la prospection et le suivi. Madame X souligne l'intérêt d'un CRM capable de segmenter finement (ex. clients non venus depuis trois ans avec panier > 10 000 €) et d'exploiter des commentaires mémorisés pour suggérer des offres adaptées (« *préconiser un cocktail dînatoire si apprécié* »). Elle cite aussi les plateformes type Cvent/Lanyon pour les appels d'offres internationaux. À l'échelle de l'hôtel, des améliorations récentes facilitent le hybride présentiel/distanciel (caméras permettant de capter les réactions salle). Manquent encore l'enregistrement des réunions et un affichage digital personnalisé (écrans de bienvenue, logos, messages dynamiques) qui, selon elle, créent de la valeur perçue sur les grosses conventions : « *la différence va se faire sur de l'humain... avec des attentions fines soutenues par le digital* ».

Face aux technologies émergentes, son positionnement est sélectif. Les CRM enrichis d'IA sont vus comme un « gain énorme » s'ils assistent sans décider à la place, la formation étant clé. Les plateformes événementielles tout-en-un doivent garder une main humaine sur le pricing et l'adaptation, l'automatisation pure risquant des incohérences tarifaires. Elle est très favorable aux visites virtuelles 3D : outil de projection puissant et filtre amont sans remplacer la visite physique. Les tableaux interactifs et écrans collaboratifs sont « demain » pour les salons 20–30 personnes, sous réserve budgétaire. Les outils de reporting post-événement seraient un plus si l'on va « *jusqu'au bout* » (interroger les participants, pas seulement le référent), avec un modèle payant et le défi du taux de réponse. Côté chatbots, elle dit « oui pour les chambres, non pour les séminaires » afin de préserver le lien commercial. Les solutions de traduction instantanée intégrées aux conférences sont « fabuleuses » pour alléger la lourdeur des cabines et élargir l'accessibilité, sous réserve de fiabilité et de domaine. Les hologrammes et la réalité augmentée relèvent surtout d'un atout marketing et d'une offre suppléative vendable

(invité à distance, effet « *wow* »), utiles mais non structurants pour son métier. Elle plébiscite par ailleurs des assistants IA de compte rendu (transcription auto des visites/réunions) pour sécuriser la mémoire partagée et gagner du temps, ainsi que des interfaces en chambre (TV/tabl., room service, PDJ en chambre, liste de services) pour fluidifier l’expérience et stimuler les usages ancillaires.

Sur la tarification MICE, elle exprime une vigilance nette envers l’IA de pricing appliquée aux séminaires : l’algorithme doit proposer, pas imposer. La crainte porte sur la désintermédiation d’un échange qui permet d’ajuster valeur et budget (« *un filtre à 32 peut écarter une offre à 33 pourtant justifiée* »). Plus globalement, elle ne redoute pas une déshumanisation si le temps gagné par le digital est réinvesti dans la relation : « *laisser la logistique à la logistique* » pour mieux soigner l’attention client. Sa trajectoire cible un modèle hybride où l’automatisation libère du temps utile, tandis que l’humain reste « *dernier validant* ».

2.2. Entretiens avec des professionnels de la technologie hôtelière

2.2.1. Entretien avec un Bid Management Team Lead

(cf. Annexe J – Retranscription d’entretien exploratoire – Bid Manager Team Lead)

Notre enquêté est Monsieur X, bid manager au sein de l’entreprise X, spécialisée dans les infrastructures réseau pour l’hôtellerie. Il est en charge des appels d’offres et coordonne la réponse technique, financière et documentaire (mémoire technique, questionnaires cybersécurité, RSE), ainsi que le suivi de projet jusqu’à la mise en service. Son discours souligne l’importance stratégique du Wi-Fi, devenu incontournable dans l’expérience client et intégré dans les critères de notation en ligne, notamment sur Booking. La satisfaction repose sur une double cible : l’hôtelier, client payeur, et l’utilisateur final, client de l’hôtel, qui évalue directement la performance de la connexion. Cette dimension B2B2C impose un haut niveau de fiabilité, encadré par des SLA contractuels (4h ou 8h de rétablissement), dont le non-respect entraîne des pénalités.

Il distingue les attentes des indépendants, plus pragmatiques et centrés sur un retour sur investissement immédiat, de celles des grands groupes qui anticipent davantage et standardisent leurs choix technologiques. Les indépendants privilégient souvent la solution au coût réduit, au détriment d’options plus évolutives. Certains considèrent même l’IoT comme un gadget. Les chaînes, en revanche, s’appuient sur une vision technologique plus large, et

imposent parfois des standards de matériel. Cette différence influence fortement la nature des projets : vision long terme et valeur ajoutée pour les uns, recherche d'efficacité immédiate pour les autres.

L'offre de l'entreprise X repose sur un positionnement premium, avec des solutions différenciantes comme le Chromecast sécurisé adapté aux réseaux collectifs, ou des dispositifs permettant au client de retrouver dans sa chambre une connectivité proche de celle de son domicile. La cybersécurité est mise en avant comme un élément clé, avec des certifications et des solutions intégrées (pare-feu, filtrage, prévention). Ce positionnement entraîne des tarifs plus élevés, ce qui constitue le principal frein dans la négociation avec des hôteliers très attentifs au contrôle des coûts. La proximité géographique peut aussi jouer en faveur de concurrents locaux, malgré la couverture nationale et européenne de l'entreprise.

Concernant les technologies émergentes, l'enquêté met l'accent sur les capteurs connectés, en particulier les thermostats, qui permettent des économies d'énergie rapides et substantielles dans un contexte de hausse des coûts énergétiques. L'avenir n'est pas vu comme une rupture technologique, mais comme une démocratisation et une centralisation de solutions déjà existantes. Il imagine un scénario où, depuis une tablette, le client pourrait gérer climatisation, télévision ou volets, pour plus de fluidité. L'intelligence artificielle est déjà intégrée en interne, notamment pour l'assistance rédactionnelle, la synthèse et les outils CRM, et devrait se développer dans la supervision technique et le support client. La robotique et l'IoT sont envisagés comme des catalyseurs renforçant l'importance d'une infrastructure réseau robuste : « *colonne vertébrale* » nécessaire à tout déploiement futur.

2.2.2. Entretien avec le président d'une entreprise spécialisée dans la donnée, leader sur le secteur hôtelier

(cf. Annexe K – Retranscription d'entretien exploratoire – Président d'une entreprise spécialisé dans la donnée)

Dans cet entretien avec Monsieur X (président d'Entreprise X, fournisseur IA/data pour l'hôtellerie), nous constatons une approche résolument « *data-first* » : selon lui, l'IA (intelligence artificielle) n'est qu'un levier posé sur une base de connaissances exhaustive et structurée. Le cadre est simple : augmenter les ventes directes, la productivité opérationnelle et la satisfaction client. Il insiste : « *nous sommes une société de données ; l'IA, c'est 10 %, la*

donnée, 90 %. »

Concrètement, leur agent conversationnel « *Velma* » (chatbot automatisé capable de dialoguer avec les clients en langage naturel) s'appuie sur une base propriétaire (Udata) construite à partir des conversations clients et couvrant environ 3 100 points d'information par hôtel, bien au-delà des ~200 items visibles sur un site. Leur thèse est que la qualité de réponse (annoncée autour de 90 %) tient moins à « *l'intelligence* » qu'à la « *connaissance* » collectée (dress code, portée du Wi-Fi jusqu'à la piscine, prises USB en chambre, poids maximal des animaux, burkini autorisé ou non, etc.). L'entreprise revendique un différentiel net par rapport à l'humain ($\approx 30\%$ de réponses exactes) et aux IA concurrentes ($\approx 50\text{--}60\%$), attribuées à la profondeur de la donnée.

Sur la conversion, le parcours est séquencé : environ 30 % des échanges portent sur prix/disponibilités ; $\sim 3\%$ se concluent en réservation directe via l'assistant. Pour les 97 % restants, l'outil capte (RGPD : Règlement général sur la protection des données) identité, dates, composition du séjour, centres d'intérêt et opt-in (consentement explicite à recevoir des communications), alimente le CRM (Customer Relationship Management, logiciel de gestion de la relation client), puis les équipes relancent et signent 10–20 % supplémentaires ; des automations (scénarios automatiques de suivi) par WhatsApp/email ajouteraient $\sim 4\%$. L'enjeu pour l'hôtel est de réallouer du volume vers la vente directe et de réduire la dépendance aux OTA (Online Travel Agencies, agences en ligne comme Booking ou Expedia).

Concernant la productivité, *Velma* traite des requêtes avant, pendant et après séjour (transferts, room service, duplicata de facture) en orchestrant les flux vers les bons services avec un minimum d'intervention humaine. Sur la satisfaction, l'accent est mis sur l'anticipation : analyse statistique des questions (par langue/saison) pour pousser des FAQ (Frequently Asked Questions, foire aux questions) et contenus dynamiques sur le site, voire ajuster les campagnes marketing. La donnée alimente en outre des tableaux de bord de BI (Business Intelligence, outils d'aide à la décision comme Power BI ou Tableau).

Le cadrage technique et juridique sur l'IA générative « *pure* » (modèles comme ChatGPT, produisant du texte à partir de données massives) est tranché : risques d'hallucinations (20–25 %) dus à trop/pas assez de données ou à la formulation des requêtes, inadaptation aux besoins booléens (logique binaire oui/non) de l'hôtellerie (« *la piscine fait 25 m, pas 24* ») et exposition au risque opérationnel/juridique (« *qui est responsable si l'IA a confirmé une chambre PMR qui ne l'est pas ?* »). Leur réponse est un modèle hybride (génératif + conversationnel, c'est-à-

dire combinant un moteur de langage et un moteur de règles) avec < 2 % d’hallucinations, qui privilégie la véracité ; c’est aussi un argument différenciant face aux projets 100 % génératifs.

Ils se montrent sceptiques vis-à-vis de la robotique « *vitrine* » (robots de lobby/conciergerie) faute de profondeur de données (200–400 points typiquement). Paradoxalement, ils observent une meilleure traction dans le luxe, où la complexité des services exige un cerveau informationnel plus riche. Sur la cybersécurité, ils décrivent une maturité faible et réactive : beaucoup d’établissements ne s’alarment qu’après une attaque, avec des pratiques de base encore fragiles (comptes partagés, mots de passe inchangés).

La feuille de route met l’accent sur des « *MCP* » (Model Context Protocols, conteneurs de données officiels par hôtel regroupant contenus, photos, moteur de réservation, CRM, etc.) interrogeables directement par les LLM (Large Language Models, modèles de langage de grande taille) et agents, plutôt que de « *scraper* » (extraire automatiquement des données) le web ; ils anticipent une inflexion majeure des parcours (jusqu’à questionner l’utilité des sites). Dans cette logique, l’entreprise assume un glissement d’éditeur d’agent IA vers fournisseur de données/accès, y compris la vente d’accès à ses bases à des tiers, avec un changement de nom annoncé pour refléter ce positionnement.

Sur l’adoption, ils écartent l’explication culturelle : la réticence n’est pas spécifiquement française et relève surtout du ROI (Return on Investment, retour sur investissement). Leur message aux hôteliers hésitants est économique : l’IA génère des demandes exploitables ; si l’établissement n’en capte aucune, il lui appartient d’en venir chercher une part. Quant au débat sur la « déshumanisation », ils le renversent : mieux vaut, selon eux, une réponse exacte fournie par une IA qu’une non-réponse humaine ; l’outil ne remplace pas l’hospitalité, il comble des angles morts d’information et de réactivité.

2.3. Perceptions croisées des acteurs du secteur

2.3.1. Convergence

Tous les interlocuteurs interrogés s’accordent sur le rôle central de la fluidité et de la rapidité dans l’expérience client affaires. L’automatisation est perçue comme un outil permettant de compenser les tensions de main-d’œuvre, d’améliorer la constance de service et de faciliter la gestion opérationnelle. Qu’il s’agisse de logiciels de facturation, de CRM, de capteurs HACCP ou encore d’assistants conversationnels, ces outils numériques sont envisagés comme des

leviers de simplification et de productivité. Les fournisseurs technologiques partagent ce constat et soulignent que la donnée structurée est un facteur déterminant pour réduire les erreurs et personnaliser les réponses.

2.3.2. Divergence

Malgré ce socle commun, des différences apparaissent. Les hôteliers (direction, restauration, commercial) expriment une vigilance face au risque de déshumanisation. La relation client, jugée essentielle à la satisfaction, ne saurait être remplacée par des outils technologiques. À l'inverse, les fournisseurs considèrent que l'automatisation pallie les manques de disponibilité humaine et permet de répondre plus largement aux attentes. Ces divergences traduisent une tension entre l'importance du lien humain et la recherche de gains opérationnels.

De plus, les priorités varient en fonction des responsabilités. La direction insiste sur la rentabilité et l'image de modernité de l'établissement. Le service commercial met en avant l'effet différentiateur des technologies dans l'organisation de séminaires et d'événements. Le service restauration se concentre sur la régularité des prestations et la gestion des contraintes alimentaires. Les fournisseurs technologiques, quant à eux, valorisent avant tout la gouvernance de la donnée et le retour sur investissement (ROI) comme critères majeurs.

3. Analyse horizontale de l'étude qualitative

3.1. Perceptions des enquêtés autour de l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 suggère que l'intégration de technologies digitales favorise l'autonomie et la personnalisation de l'expérience, ce qui peut améliorer la satisfaction des clients d'affaires.

L'entretien avec la directrice montre une vision pragmatique. Elle souligne que les technologies contribuent à fluidifier le parcours client et à rendre certains services plus efficaces. Toutefois, elle rappelle que l'hôtellerie reste un secteur fondé sur la relation et l'émotion.

La cheffe de réception exprime à la fois un intérêt et une crainte. Elle reconnaît que les innovations peuvent simplifier certaines tâches et faciliter le travail quotidien. En revanche, elle insiste sur le fait que la satisfaction repose principalement sur l'attention humaine et la personnalisation du contact.

Le responsable technique met en avant l'apport concret des dispositifs numériques. Il explique qu'une technologie bien adaptée peut améliorer la qualité perçue et la régularité du service, ce qui profite à la satisfaction. Mais il note aussi que des outils trop complexes peuvent créer des difficultés pour les clients et générer de nouvelles sollicitations.

Le directeur de la restauration considère que les outils digitaux apportent de la régularité et de la rapidité, en particulier lors des séminaires. Ces éléments contribuent à une meilleure expérience client. Il remarque cependant que certaines formes de robotisation, notamment dans le service visible, pourraient limiter l'échange humain.

La responsable commerciale souligne l'intérêt de technologies telles que les CRM, les visites virtuelles ou encore les jumeaux numériques. Selon elle, ces outils aident à mieux anticiper les besoins et à personnaliser les offres, ce qui favorise l'expérience client. Elle note toutefois que certaines automatisations peuvent réduire la richesse de l'échange commercial.

Les acteurs techniques mettent enfin l'accent sur le rôle de la donnée et de la connectivité. Ils insistent sur le fait qu'un réseau fiable et une infrastructure adaptée facilitent la fluidité du séjour et renforcent l'autonomie du client. Ils précisent aussi que la pertinence de certaines innovations dépend de leur adéquation aux attentes réelles des établissements et des usagers.

Dans l'ensemble, les discours recueillis mettent en avant des éléments variés qui rejoignent l'hypothèse 1 : la technologie peut accroître l'autonomie et améliorer certains aspects de la satisfaction. Toutefois, les propos soulignent aussi que ces bénéfices sont perçus comme dépendant du type d'outil et de son intégration dans la relation de service.

3.2. Perceptions des enquêtés autour de l'hypothèse 2

L'hypothèse 2 suppose que l'automatisation des services peut perturber l'expérience traditionnelle et entraîner une diminution de la satisfaction client.

La directrice souligne que si la technologie est incontournable, elle peut aussi fragiliser le lien humain, qui reste essentiel dans l'hôtellerie d'affaires. Elle rappelle que certains clients, particulièrement en séminaire, attendent avant tout de l'écoute et de la convivialité.

La cheffe de réception exprime une inquiétude forte sur ce point. Elle considère que la multiplication des outils digitaux risque de transformer profondément le rôle des

réceptionnistes et de réduire la valeur de l'échange personnalisé.

Le responsable technique met en garde contre les technologies trop complexes ou mal adaptées. Selon lui, lorsqu'un dispositif génère plus de contraintes qu'il n'en résout, cela peut provoquer de la frustration et détériorer l'expérience vécue par les clients.

Le directeur de la restauration estime que certaines formes de robotisation, par exemple au bar ou en salle, peuvent limiter la convivialité et réduire la dimension identitaire de l'expérience culinaire. Il évoque le risque d'une perception « gadget » qui ne correspondrait pas aux attentes des clients affaires.

La responsable commerciale souligne que des solutions comme les chatbots ou la tarification automatique peuvent donner une impression de rigidité et appauvrir la relation commerciale. Elle observe que certains clients attendent encore une personnalisation dans la négociation et le suivi.

Les témoignages techniques rappellent que des innovations perçues comme trop futuristes ou déconnectées des besoins immédiats sont parfois vues comme des gadgets. Elles peuvent fragiliser la satisfaction si elles n'apportent pas une valeur claire et compréhensible pour les hôteliers comme pour les clients.

Dans l'ensemble, les discours recueillis rejoignent l'hypothèse 2 en mettant en avant les risques de perte de chaleur relationnelle, de rigidité perçue et de complexité d'usage. Ces éléments sont vus comme des facteurs qui peuvent réduire la satisfaction si la technologie prend trop de place au détriment de l'expérience humaine.

3.3. Perceptions des enquêtés autour de l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 propose qu'une approche combinant innovations technologiques et service personnalisé permette de maintenir un haut niveau de satisfaction client.

La directrice insiste sur l'importance de trouver un équilibre. Pour elle, les outils numériques apportent efficacité et fluidité, mais ils doivent rester en appui du rôle central de l'humain dans l'expérience hôtelière.

La cheffe de réception exprime une position similaire : elle voit dans les technologies une aide pour alléger les tâches répétitives, mais considère que la valeur du métier réside dans l'accueil et l'accompagnement. L'hybridation lui semble donc indispensable.

Le responsable technique met en avant l'intérêt d'outils de supervision et de prévention, comme les capteurs connectés, qui facilitent la gestion et fiabilisent le service. Il précise cependant que ces outils ne remplacent pas l'expertise humaine, mais la complètent.

Le directeur de la restauration illustre ce compromis. Il se montre ouvert à des solutions comme les robots ou les équipements intelligents pour améliorer la régularité et la rapidité, tout en estimant qu'un service uniquement robotisé manquerait de chaleur. L'idée d'un soutien technologique associé au savoir-faire des équipes lui paraît plus crédible.

La responsable commerciale observe que la combinaison entre CRM, outils digitaux de projection (visites 3D, jumeaux numériques) et attention personnalisée permet d'améliorer la réactivité tout en conservant une relation de proximité avec les clients d'affaires.

Les professionnels techniques partagent également cette vision. Pour eux, la robustesse de l'infrastructure numérique doit s'articuler avec l'intervention humaine afin d'assurer une expérience fiable, sécurisée et réactive. Ils considèrent que l'hôtellerie ne peut pas être totalement automatisée sans perdre une partie de sa valeur ajoutée.

Dans l'ensemble, les discours recueillis mettent en avant l'idée d'une voie médiane. Les enquêtés perçoivent les technologies comme un levier nécessaire, mais pas suffisant. La satisfaction repose sur un modèle hybride où l'efficacité et la standardisation offertes par le numérique sont rééquilibrées par l'attention et la personnalisation humaines.

Chapitre 2 – Réponses aux hypothèses et préconisations

L’analyse des données recueillies nous conduit à examiner dans quelle mesure les hypothèses formulées au début de ce travail trouvent un écho dans les résultats observés. Ce chapitre présente ainsi une mise en perspective des apports quantitatifs et qualitatifs, en lien direct avec la problématique de la satisfaction des clients d’affaires face à l’automatisation des services.

1. Validation ou infirmation de l’hypothèse 1

H1 : L’intégration de technologies digitales favorise l’autonomie et la personnalisation de l’expérience, augmentant ainsi la satisfaction.

L’analyse des résultats quantitatifs met en évidence une adhésion claire à cette idée. Les répondants estiment majoritairement que les dispositifs comme le check-in/out digital, les applications mobiles ou encore les réservations en ligne constituent un gain de temps significatif et facilitent leur parcours. De même, l’utilisation d’outils de personnalisation (CRM, domotique, services accessibles via smartphone) est jugée positive car elle contribue à adapter le séjour aux besoins spécifiques de chaque client. Ces résultats montrent que la promesse d’autonomie est perçue comme un facteur déterminant de satisfaction, en particulier dans un contexte affaires où la rapidité et la fluidité du service sont essentielles.

Les entretiens qualitatifs confirment cette tendance. Les professionnels soulignent que l’automatisation de certaines étapes libère du temps pour des interactions à plus forte valeur ajoutée. La directrice et la cheffe de réception rappellent que des outils simples comme les clés digitales ou les bornes en appont peuvent améliorer la fluidité des arrivées. Le responsable technique insiste sur l’importance d’une technologie fiable pour réduire les frictions, tandis que la responsable commerciale et le directeur de la restauration mettent en avant l’apport d’outils de projection et de gestion (CRM, visites virtuelles, équipements connectés) qui facilitent la personnalisation et l’anticipation des besoins. Enfin, les acteurs technologiques rappellent que la satisfaction repose aussi sur la profondeur et la fiabilité des données : sans une base solide, l’autonomie promise par les outils numériques reste limitée.

Un point de convergence apparaît ainsi : l’autonomie permise par les technologies, lorsqu’elle est bien intégrée, améliore la satisfaction de la clientèle d’affaires en renforçant la

fluidité et en réduisant les temps d'attente. Cependant, des nuances émergent. Plusieurs enquêtés soulignent que des dispositifs mal conçus ou trop complexes peuvent produire l'effet inverse et générer frustration et surcharge cognitive. Certains rappellent également que des innovations perçues comme gadgets (robots de réception, réalité augmentée sans usage clair) n'apportent pas de réelle valeur à l'expérience.

Au total, les données quantitatives et qualitatives suggèrent que l'hypothèse 1 est globalement confirmée : les technologies digitales renforcent l'autonomie et soutiennent la personnalisation de l'expérience client. Toutefois, leur impact positif sur la satisfaction reste conditionné à leur simplicité d'usage, leur adéquation aux attentes réelles et la qualité du socle technique qui les soutient.

2. Validation ou infirmation de l'hypothèse 2

H2 : L'automatisation des services perturbe l'expérience traditionnelle, entraînant une baisse de la satisfaction client.

Les résultats quantitatifs indiquent que l'automatisation est globalement perçue comme un atout en termes de fluidité et de confort. Toutefois, une part significative des répondants exprime une crainte : si les technologies prennent le pas sur le contact humain, la qualité de l'expérience pourrait en souffrir. Cette réserve, bien que minoritaire, traduit une vigilance réelle vis-à-vis du risque de déshumanisation.

Les entretiens confirment cette nuance. La directrice insiste sur le rôle irremplaçable de l'humain dans l'hôtellerie, tandis que la cheffe de réception exprime une inquiétude forte à l'idée que des bornes ou des robots puissent réduire le rôle du personnel d'accueil. Le directeur de la restauration souligne que certaines robotisations, notamment au bar, risquent d'appauvrir la convivialité. Enfin, la responsable commerciale rappelle que des outils comme les chatbots pour séminaires ou la tarification automatique peuvent donner une impression de rigidité et diminuer le sur-mesure attendu.

Les professionnels techniques ajoutent que des dispositifs mal pensés ou perçus comme gadgets créent de la frustration et fragilisent l'expérience, ce qui rejoint l'idée d'une possible baisse de satisfaction en cas de mauvaise intégration.

Ainsi, l'hypothèse 2 ne trouve pas une validation complète, ne peut être totalement infirmée. Plusieurs discours soulignent bel et bien le risque de déshumanisation ou de rigidité lié à une automatisation excessive. Toutefois, ces perceptions restent minoritaires face à la tendance générale qui valorise surtout les gains de fluidité et de confort. Il convient donc de conclure que cette hypothèse est seulement partiellement validée, les risques identifiés demeurant réels mais non majoritaires.

3. Validation ou infirmation de l'hypothèse 3

H3 : Une approche hybride, combinant innovations technologiques et service traditionnel personnalisé, permet de maintenir une satisfaction élevée.

L'analyse des résultats met clairement en évidence une convergence forte autour de cette hypothèse. Les données quantitatives montrent que les répondants apprécient la disponibilité de technologies automatisées lorsqu'elles sont simples et rapides d'usage, mais qu'ils insistent sur l'importance de pouvoir compter sur un soutien humain en cas de difficulté. La coexistence des deux dimensions – efficacité du digital et chaleur relationnelle – apparaît comme une condition clé de la satisfaction.

Les entretiens approfondissent ce constat. La directrice comme la cheffe de réception rappellent que l'hôtellerie reste fondée sur l'accueil et l'émotion, et que la technologie doit venir en appui, non en substitution. Le responsable technique et le directeur de la restauration soulignent que les outils numériques améliorent la régularité et la productivité, mais qu'ils ne sauraient remplacer le savoir-faire ou l'intelligence situationnelle des équipes. La responsable commerciale met en avant un schéma complémentaire : CRM et outils de projection renforcent l'anticipation, tandis que l'humain garde le rôle décisif dans la personnalisation et la négociation. Enfin, les professionnels de la technologie eux-mêmes admettent que la donnée et l'IA ne suffisent pas sans un cadre organisationnel et humain capable de les exploiter.

Dans l'ensemble, cette hypothèse apparaît validée de manière solide : les acteurs reconnaissent que la valeur de l'expérience d'affaires se construit précisément dans l'hybridation. Les solutions numériques fluidifient le parcours et renforcent l'autonomie, mais leur pleine efficacité dépend de leur articulation avec une attention humaine, garante d'écoute,

d'adaptation et de crédibilité.

4. Préconisations pour l'hôtellerie d'affaires

Les résultats de l'étude, combinant données quantitatives et entretiens, montrent que la digitalisation et l'automatisation sont perçues comme des leviers d'efficacité, d'autonomie et de confort. Toutefois, elles soulèvent aussi des réserves liées au risque de déshumanisation, à la complexité d'usage et à la pertinence réelle de certains outils. Dans ce contexte, plusieurs préconisations peuvent être formulées.

4.1. Orientations stratégiques

L'intégration des technologies doit s'inscrire dans une logique d'équilibre entre innovation et hospitalité humaine.

- Les résultats quantitatifs ont montré que près de 90 % des répondants valorisent le gain de temps lié au check-in/out digital et aux services automatisés, confirmant l'intérêt d'investir dans ces dispositifs.
- En revanche, les entretiens ont mis en avant une inquiétude forte (cheffe réception, restauration) sur la perte de chaleur relationnelle lorsque ces outils remplacent totalement le personnel.

Ainsi, il est recommandé de développer un modèle phygital, où l'automatisation prend en charge les tâches répétitives ou transactionnelles, tandis que le personnel se concentre sur l'accueil, l'accompagnement et la résolution des situations complexes. La formation continue doit accompagner cette transition, afin de repositionner les collaborateurs comme « facilitateurs » et garants de l'expérience client.

4.2. Expérience client

La satisfaction de la clientèle affaires est étroitement liée à la fluidité et à la personnalisation du séjour.

- Le questionnaire a confirmé que la personnalisation via des applications mobiles ou des outils domotiques augmente nettement le confort perçu.

- Les entretiens (commerciale, directeur restauration) soulignent que la personnalisation par la donnée (CRM, historiques de séjours, préférences alimentaires, affichages digitaux personnalisés) est un facteur décisif pour fidéliser et surprendre positivement le client.

Cependant, la technologie doit rester intuitive et non intrusive. Plusieurs enquêtés (responsable technique, cheffe réception) ont insisté sur le fait que des interfaces trop complexes génèrent de la frustration et augmentent la charge de travail des équipes. Il est donc conseillé de privilégier des outils ergonomiques, testés auprès des utilisateurs finaux, et toujours accompagnés d'un soutien humain en cas de besoin.

4.3. Perspectives opérationnelles

Les contraintes structurelles du secteur – pénurie de main-d’œuvre et pression sur les coûts – rendent l’automatisation particulièrement pertinente sur le plan opérationnel.

- Les résultats qualitatifs montrent que des outils comme la maintenance prédictive, la gestion technique centralisée (GTC) ou les robots logistiques peuvent générer des gains de temps substantiels pour les équipes techniques et F&B, tout en réduisant les risques d’incidents visibles par le client.
- Du côté quantitatif, la majorité des répondants se dit prête à accepter un surcoût si la technologie améliore nettement la qualité du séjour, ce qui légitime les investissements dans des outils à forte valeur ajoutée.

Toutefois, il convient d’éviter les innovations perçues comme gadgets (robots barmen, expériences AR/VR non essentielles) qui peuvent fragiliser la satisfaction et détourner des ressources nécessaires à des priorités plus critiques (connectivité, confort, rapidité du service).

5. Limites de l’étude

Comme tout travail de recherche, cette étude présente certaines limites méthodologiques qu’il convient de souligner.

Concernant l’enquête quantitative, la principale difficulté rencontrée a été celle du recrutement des répondants. L’objectif initial était d’obtenir au moins 100 réponses, mais seuls 66 participants ont finalement complété le questionnaire. Celui-ci a pourtant été largement diffusé

par différents canaux (QR code, réseaux sociaux, sites spécialisés de sondages et de questionnaires en ligne). La longueur relative du questionnaire a également pu constituer un frein, certains répondants potentiels n'allant pas jusqu'au bout, ce qui a limité la taille de l'échantillon exploitable.

Du côté de l'étude qualitative, les difficultés ont porté principalement sur l'accès aux professionnels à interviewer. Si les entretiens avec des hôteliers ont pu être menés sans trop d'obstacles, il a été plus complexe d'obtenir la participation d'acteurs du secteur des nouvelles technologies. Plusieurs sollicitations adressées à des experts et prestataires n'ont pas abouti, réduisant ainsi le nombre de points de vue techniques recueillis.

Ces limites n'invalident pas les résultats, mais elles rappellent que les analyses proposées reposent sur un échantillon réduit et doivent être interprétées comme des tendances, plus que comme des conclusions généralisables à l'ensemble du secteur.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer les transformations que connaît l'hôtellerie d'affaires sous l'effet de l'automatisation des services, et d'interroger leurs conséquences sur la satisfaction de la clientèle. L'analyse a montré que, loin de constituer un simple outil technique, l'automatisation redéfinit en profondeur les équilibres entre efficacité opérationnelle, expérience client et valeur relationnelle.

La première partie a permis de situer l'hôtellerie dans ses dimensions historiques, économiques et sociologiques, en soulignant le rôle central du segment affaires. Elle a rappelé que l'expérience hôtelière repose sur un équilibre subtil entre composantes tangibles et intangibles, où la rentabilité économique ne peut être dissociée de la dimension humaine et relationnelle.

La deuxième partie a mis en évidence l'ampleur des mutations technologiques : de la RPA au CRM, de l'IA à la robotique de service, les applications concrètes de l'automatisation touchent désormais l'ensemble des départements hôteliers. Ces innovations apportent des gains indéniables en productivité, en fiabilité et en personnalisation. Toutefois, elles soulèvent aussi des enjeux organisationnels et relationnels, au premier rang desquels figure le risque de déshumanisation de la relation de service.

La troisième partie a replacé la satisfaction client au cœur de la réflexion. Elle a montré que la perception de l'automatisation reste contrastée, variant selon les profils sociologiques, générationnels et culturels. Si une partie de la clientèle valorise rapidité, autonomie et disponibilité permanente, d'autres segments expriment un attachement marqué au contact humain et à l'hospitalité traditionnelle. L'analyse a également révélé une tendance forte à l'hybridation : les solutions phygitales, combinant digitalisation des tâches transactionnelles et personnalisation relationnelle, apparaissent comme la voie la plus prometteuse pour concilier efficacité technologique et chaleur humaine.

En définitive, l'automatisation ne doit pas être envisagée comme une fin en soi, mais comme un outil au service d'une hospitalité renouvelée. Son intégration réussie suppose une gouvernance attentive des données, une adaptation organisationnelle et un accompagnement du personnel, afin de préserver la valeur émotionnelle de l'expérience hôtelière. Ce travail suggère que l'avenir de l'hôtellerie d'affaires repose sur un modèle hybride, où la technologie soutient et enrichit l'humain sans le remplacer, permettant ainsi de maintenir une satisfaction client élevée tout en répondant aux impératifs économiques et aux nouvelles attentes du marché.

Bibliographie

Ahmad Rehan, Nawaz Muhammad Rafay, Ishaq Muhammad Ishtiaq, Khan Mumtaz Muhammad et Ashraf Hafiz Ahmad, 2022, « Social exchange theory: Systematic review and future directions », *Frontiers in Psychology*, 2022, vol. 13, p. 1015921.

Almokdad Eeman, Mouloudj Kamel et Lee Chung Hun, 2025a, « Rehumanizing AI-Driven Service: How Employee Presence Shapes Consumer Perceptions in Digital Hospitality Settings », *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, septembre 2025, vol. 20, n° 3, p. 209.

Almokdad Eeman, Mouloudj Kamel et Lee Chung Hun, 2025b, « Rehumanizing AI-Driven Service: How Employee Presence Shapes Consumer Perceptions in Digital Hospitality Settings », *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, septembre 2025, vol. 20, n° 3, p. 209.

Amrik Singh and David L. Corsun, 2023, « Price elasticity of demand and its impact on hotel revenue performance during the COVID-19 pandemic », *Cornell Hospitality Quarterly*, 2023, Vol. 64(4) 415 –435, p. 21.

Antonino F. Alejandro et Ma. Corazon Cervas Villanueva, 2025, (PDF) *The Emergence of Service Robots at Selected Quick Service Restaurants: Impact on Customer Experience and Satisfaction*, https://www.researchgate.net/publication/387968069_The_Emergence_of_Service_Robots_at_Selected_Quick_Service_Restaurants_Impact_on_Customer_Experience_and_Satisfaction, 2025, consulté le 3 septembre 2025.

Ariffin Ahmad Azmi M. et Maghzi Atefeh, 2012, « A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors », *International Journal of Hospitality Management*, mars 2012, vol. 31, n° 1, p. 191-198.

Barzizza Elena, Campbell Stuart, Ceccato Riccardo, Dobosz Anna, Haag Marco, Martins Rafaella et Salmaso Luigi, 2024, « A Data-Driven Approach to Understanding Customer Satisfaction », *Journal of Machine Intelligence and Data Science*, 2024, vol. 5.

Bitner Mary Jo, 1992, « Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees », *Journal of Marketing*, 1992, vol. 56, n° 2, p. 57-71.

Bitner Mary Jo, Ostrom Amy L. et Morgan Felicia N., 2008, « Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation », *California Management Review*, 1 avril 2008, vol. 50, n° 3, p. 66-94.

Brand Benedikt M., Kopplin Christopher Siegfried et Rausch Theresa Maria, 2022, « Cultural differences in processing online customer reviews: holistic versus analytic thinkers », *Electronic*

Markets, 1 septembre 2022, vol. 32, n° 3, p. 1039-1060.

Chourabi Olfa, Feki Mondher, Dudézert Aurélie et Boughzala Imed, 2022, « Des Robots et des Hommes:L'Allianz parfaite ! », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 8 novembre 2022, vol. 22, n° 2, p. 91-104.

Chu Kay Hei-Lin et Murrmann Suzanne K., 2006, « Development and validation of the hospitality emotional labor scale », *Tourism Management*, décembre 2006, vol. 27, n° 6, p. 1181-1191.

Clauzel & Montargot, « Recommandations en ligne et place du personnel en contact : Le cas des produits hôteliers », *ResearchGate*.

Davidson R. et Cope B., 2003, *Business travel: conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*, Harlow, UK, Longman, 290 p.

department Communications, 2025, *Avenir des sites web hôteliers à l'ère de l'IA*, <https://www.quicktext.im/blog/fr/avenir-site-web-hotel-ia/>, 29 août 2025, consulté le 3 septembre 2025.

Diana Foris, 2014, « Comparative Analysis of Hotel Classification and Quality Mark in Hospitality », *J. of Tourism and Hospitality Management*, 28 janvier 2014, vol. 2, n° 1.

Donna Quadri-Felitti, Na Sa & Jonathon Day, *Consumer Perspectives Boutique Hotels / PDF / Survey Methodology / Hotel*, <https://www.scribd.com/document/742086900/Consumer-Perspectives-Boutique-Hotels>, consulté le 4 août 2025.

Dr Tahir Sufi, 2018, « A Case Study on Market Segmentation, Positioning and Classification of Multi-Brand Hotel Chains » dans *Emerging Dynamics of Indian Tourism and Hospitality*, s.l., p. P 87-102.

Dušan Mandića*, Alekса Panića, Marko Čichin-Šain, 2025, « Automated service delivery in hotels: balancing efficiency and human interaction for optimal guest satisfaction », s.l.

EHL Insights, 2024, *Hospitality industry: All your questions answered (2024 update)*, <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry> , 2024, consulté le 20 juillet 2025.

Figueiredo Ivo G., Moutinho Paula F., Duarte Paulo O. et Macedo Angela C., 2025, « Customers' Intentions to Use Restaurants with Robot Waiters: An Extension of the Technology Acceptance Model », *Journal of the Knowledge Economy*, 15 juillet 2025.

Fischer Ricarda Anna-Lena, Walczuch Rita et Guzman Emitza, 2021, « Does Culture Matter? Impact of Individualism and Uncertainty Avoidance on App Reviews ».

Fornell Claes, Johnson Michael D., Anderson Eugene W., Cha Jaesung et Bryant Barbara Everitt, 1996, « The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings », *Journal of Marketing*, 1996, vol. 60, n° 4, p. 7-18.

Ganna V Demydyuk and Mats Carlbäck, 2024, « Balancing short-term gains and long-term success in lodging: The role of customer satisfaction and price in hotel profitability model », *Tourism Economics*, 2024, Vol. 30(4) 844–875, p. 32.

Ge Yuemeng, Xia Ke, Asif Muhammad, Ersoy Asli et Shahzad Muhammad Farrukh, 2025a, « Critical success factors for implementing robotic process automation in the hotel industry », *Scientific Reports*, 24 juillet 2025, vol. 15, n° 1, p. 26909.

Ge Yuemeng, Xia Ke, Asif Muhammad, Ersoy Asli et Shahzad Muhammad Farrukh, 2025b, « Critical success factors for implementing robotic process automation in the hotel industry », *Scientific Reports*, 24 juillet 2025, vol. 15, n° 1, p. 26909.

Giannoukou Ioanna, 2024, « Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences », *Technium Business and Management*, 23 janvier 2024, vol. 7, p. 24-39.

Hanania Yves, Musnik Isabelle et Gaillochet Philippe, 2019, « 9. Les noces du luxe, du digital et de la technologie », *Hors collection*, 2019, p. 209-228.

Hemmington Nigel, 2007, « From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business », *The Service Industries Journal*, 1 septembre 2007, vol. 27, n° 6, p. 747-755.

Hermann Gruenwald, 2022, « (PDF) Yield Management in the Hotel Industry ».

Hochschild Arlie Russell, 2003, *The managed heart: commercialization of human feeling*, 20th anniversary ed., Berkeley, Calif, University of California Press, 1 p.

Hollebeek Linda D, Clark Moira K et Macky Keith, 2021, « Démystifier la valeur cocréée digitale du consommateur : cadre et propositions fondées sur la théorie de la présence sociale », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, octobre 2021, vol. 36, n° 4, p. 27-47.

Hsiao Aaron, Ma Emily (Jintao), Manfreda Anita, Baker Mandi et Xu Jingjing, 2023, « A social exchange perspective on boosting customer loyalty through culturally competent servers », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 mai 2023, vol. 32, n° 4, p. 555-577.

Ian Formigle, 2023, *Understanding the Four Major Types of Hotel Real Estate*, <https://www.crowdstreet.com/resources/resources-perspectives/understanding-the-four-major-types-of-hotel-real-estate> , 2023, consulté le 20 juillet 2025.

Ivanov Stanislav et Webster Craig, 2020, « Robots in tourism: A research agenda for tourism economics », *Tourism Economics*, novembre 2020, vol. 26, n° 7, p. 1065-1085.

Jaakkola Elina, Becker Larissa et Panina Ekaterina, 2022, « Understanding and Managing Customer Experiences » dans *The Palgrave Handbook of Service Management*, s.l., Palgrave

Macmillan, p. 655-675.

Jain Namrata Rajendra Kumar, Liu-Lastres Bingjie et Wen Han, 2023, « Does robotic service improve restaurant consumer experiences? An application of the value-co-creation framework », *Journal of Foodservice Business Research*, 2 janvier 2023, vol. 26, n° 1, p. 78-96.

Jamie Murphy, Ulrike Gretzel, et Juho Antti Pesonen, *Marketing robot services in hospitality and tourism: the role of anthropomorphism*, https://www.researchgate.net/publication/331090088_Marketing_robot_services_in_hospitality_and_tourism_the_role_of_anthropomorphism, consulté le 9 septembre 2025.

JD POWER, « 2019 North America Hotel Guest Satisfaction Index (NAGSI) Study | J.D. Power ».

Jean-Claude Levèfre, 2011, *Histoire de l'hôtellerie*, 1^{re} édition., Paris, Éditions BPI (BPI – Bureau de Promotion de l'Industrie Hôtelière, souvent distribué via Eyrolles).

Karatape O.M, 2025, « (PDF) Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: The Moderating Role of Gender », *ResearchGate*, 7 août 2025.

Kerekes Marie, « Le rapport des individus aux robots sociaux et son rôle dans le processus d'appropriation. »

Kerekes Marie, « Le rapport des individus aux robots sociaux et son rôle dans le processus d'appropriation. »

Kim Jinkyung Jenny, Lee Jin-Soo et Han Heesup, 2023, « Tangible and intangible hotel in-room amenities in shaping customer experience and the consequences in the with-corona era », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 janvier 2023, vol. 35, n° 2, p. 657-681.

Kleinlercher Kristina et Hacket Margaretha, 2024, « Employee responses to robots in hospitality », *Marketing Review St. Gallen*, 2024.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., 2016, *Marketing du tourisme et de l'accueil*, Jean-Marc Décaudin (TBS) avec Paul-Emmanuel Pichon, Denis Bories, Christian Laborde, 6^e édition (adaptée de la 6^e édition anglo-Saxonne, Copyright 2014, Version française publiée en 2016)., s.l., Pearson, XI-420 p. p.

Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan et Vandercammen Marc, 2022, « Chapitre 6. Les technologies émergentes », *Marketing*, 2022, p. 113-130.

Kyriakidis Anastasios et Tsafarakis Stelios, 2025, « Extracting knowledge from customer reviews: an integrated framework for digital platform analytics », *International Transactions in Operational Research*, 2025, vol. 32, n° 4, p. 2061-2086.

Leeuwen Rik van et Koole Ger, 2021, « Data-Driven Market Segmentation in Hospitality Using

Unsupervised Machine Learning ».

Lemoine Jean-François et Salvadore Mathieu, 2018, « L'impact des usages du smartphone sur l'expérience touristique : le cas de la découverte d'une destination », *Management & Avenir*, 24 avril 2018, vol. 99, n° 1, p. 165-189.

Lemon Katherine N. et Verhoef Peter C., 2016, « Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey », *Journal of Marketing*, 1 novembre 2016, vol. 80, n° 6, p. 69-96.

Leveau Pierre-Henry, 2025, *Tourisme, technologies et consommation à l'ère du 5.0: Découverte et réflexions face aux enjeux organisationnels et sociétaux*, s.l., ISTE Group, 344 p.

Lima Santos Luís, Gomes Conceição, Malheiros Cátia, Crespo Catarina et Bento Carla, 2024, « Factors Influencing Hotel Revenue Management in Times of Crisis: Towards Financial Sustainability », *International Journal of Financial Studies*, décembre 2024, vol. 12, n° 4, p. 112.

Liu Chih-Hsing, Horng Jeou-Shyan, Chou Sheng-Fang, Yu Tai-Yi, Huang Yung-Chuan et Lin Jun-You, 2023a, « Integrating big data and marketing concepts into tourism, hospitality operations and strategy development », *Quality & Quantity*, 2023, vol. 57, n° 2, p. 1905-1922.

Liu Chih-Hsing, Horng Jeou-Shyan, Chou Sheng-Fang, Yu Tai-Yi, Huang Yung-Chuan et Lin Jun-You, 2023b, « Integrating big data and marketing concepts into tourism, hospitality operations and strategy development », *Quality & Quantity*, 2023, vol. 57, n° 2, p. 1905-1922.

Lockyer Tim, 2003, « Hotel cleanliness—how do guests view it? Let us get specific. A New Zealand study », *International Journal of Hospitality Management*, 1 septembre 2003, vol. 22, n° 3, p. 297-305.

Mahaboobsubani Shaik, 2019, *IoT and Predictive Maintenance in Hospitality Infrastructure*, https://www.researchgate.net/publication/388084378_IoT_and_Predictive_Maintenance_in_Hospitality_Infrastructure, 2019, consulté le 3 septembre 2025.

Maric Drazen, Marinkovic Veljko, Maric Radenko et Dimitrovski Darko, 2016, « Analysis of tangible and intangible hotel service quality components », *Industrija*, 2016, vol. 44, n° 1, p. 7-25.

Mark SRITE, 2025, « Culture as an Explanation of Technology Acceptance Differences: An Empirical Investigation of Chinese and US Users », *ResearchGate*, 7 août 2025.

Mattila & Enz, 2002, *The Role of Emotions in Service Encounters*, <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1094670502004004004>, 2002, consulté le 22 août 2025.

Mulet-Forteza Carles, Ferrer-Rosell Berta, Cunill Onofre Martorell et Linares-Mustarós Salvador, 2024a, « The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: a

compositional approach ».

Mulet-Forteza Carles, Ferrer-Rosell Berta, Cunill Onofre Martorell et Linares-Mustarós Salvador, 2024b, « The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: a compositional approach ».

Nick Kalsi, Fiona Carroll, Katarzyna Minor and Jon Platts, « Optimising Hotel Sustainability Through Smart Technology: A User-Centred Approach to Measuring Water Usage via IoT Sensors in Housekeeping Operations ».

Normann Richard A., 2001, *Service Management : Strategy and Leadership in the Service Business*, s.l., John Wiley & Sons.

Nur Azira Abdul Samad, Mohd Salehuddin Mohd Zahar, Mohd Hafiz Hanafiah, et Muhamad A'rif Aizat Bashir, *Digital Technology Adoption as a Game Changer for Community-based Tourism (CBT) Homestay Operators: A Qualitative Investigation*, <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/10185291241295439>, consulté le 21 août 2025.

O'Gorman Kevin D., 2010, « Origins of the commercial hospitality industry: from the fanciful to factual », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 juillet 2010, vol. 21, n° 7, p. 777.

Okumus Fevzi, 2013, « An epistemological view of consumer experiences », *International Journal of Hospitality Management*, 15 juin 2013.

Pamler et al., 2020, « Exploring the Factors Healthcare Insurance Leaders Need to Implement in a Net Promoter Score System to Improve Customer Loyalty - ProQuest », 2020.

Park Kunwoo, Cha Meeyoung et Rhim Eunhee, 2018, « Positivity Bias in Customer Satisfaction Ratings », s.l.

Pellegrin Liliane, Gaillard Irène, Anceaux Françoise et Nelson Julien, « Comité d'organisation des doctoriales Comité de Lecture ».

Permatasari Wulan, Maghrifani Dila et Wibowo Amin, 2025, « A qualitative exploration of guest satisfaction with budget hotels from online review: the case of Indonesia », *Cogent Business & Management*, 12 décembre 2025, vol. 12, n° 1, p. 2475987.

Pitakaso Rapeepan, Golinska-Dawson Paulina, Luesak Peerawat, Srichok Thanatkij et Khonjun Surajet, 2025, « Embracing open innovation in hospitality management: Leveraging AI-driven dynamic scheduling systems for complex resource optimization and enhanced guest satisfaction », *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, mars 2025, vol. 11, n° 1, p. 100487.

Puerto Simone, 2025, [Article invité] *Humans-as-Luxury : Le Futur de l'Hospitalité à l'Ère de*

l'AI, <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/vos-articles/24104-article/article-invite-humans-as-luxury-le-futur-de-l-hospitalite-a-l-ere-de-l-ai>, 4 avril 2025, consulté le 20 août 2025.

Rana Nripendra P., Begum Nusaiba, Faisal Mohd. Nishat et Mishra Anubhav, 2025, « Customer experiences with service robots in hotels: a review and research agenda », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 17 février 2025, vol. 34, n° 2, p. 145-174.

Rdali Mohamed, 2021, *Axiologie des opinions du Web, impacts sur l'e-réputation et management des opérationnels : une application à un Palace*, These de doctorat, Paris, HESAM, s.l.

Reichheld, 2003, *The One Number You Need to Grow*, <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>, 2003, consulté le 9 septembre 2025.

Remountakis Manolis, Kotis Konstantinos, Kourtzis Babis et Tsekouras George E., 2023, « ChatGPT and Persuasive Technologies for the Management and Delivery of Personalized Recommendations in Hotel Hospitality ».

Rhee, Y. & Yang, B., 2020, « Characteristics of official hotel classification systems », *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 2020, vol. 6, n° 3, p. p.24-32.

Safaa Larbi, Oruezabala Gwenaëlle et Bidan Marc, 2021, « Le tourisme à l'ère des technologies numériques », *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 6 octobre 2021, vol. 40, n° 2.

Safaa, Oruezabala et Bidan, 2025, « Le tourisme à l'ère des technologies numériques », *ResearchGate*, 7 août 2025.

Salazar Ana, Costa Jorge et Rita Paulo, 2010, « A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions », *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 31 août 2010, vol. 2, n° 4, p. 383-397.

Saydam Mehmet Bahri, Arici Hasan Evrim et Koseoglu Mehmet Ali, 2022, « How does the tourism and hospitality industry use artificial intelligence? A review of empirical studies and future research agenda. », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1 novembre 2022, vol. 31, n° 8, p. 908-936.

Schneider Benjamin et Chung Beth, 1993, « Service management: Strategy and Leadership in Service Business, 2nd edn. Richard Normann, Wiley, Chichester, 1991 », *Journal of Organizational Behavior*, mai 1993, vol. 14, n° 3, p. 294-297.

Sha Mingke et Marafa Lawal M, « Middle-Aged and Elderly Tourists' Acceptance of Smart Hotel Technology in China: A Comparison with Younger Tourists », *Journal of China Tourism Research*, vol. 0, n° 0, p. 1-41.

Suat Mercan, Florida International University, Kemal Akkaya, Southern Illinois University Carbondale, Lisa Cain, Florida International University, John H. Thomas, et Florida International

University, « Security, Privacy and Ethical Concerns of IoT Implementations in Hospitality Domain ».

Sunny Sun, 2024, « Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness », *International Journal of Hospitality Management*, 25 juin 2024.

Thang, 2019, « Chapitre 14. Management hôtelier : stratégie de portefeuille de marques » dans *La recherche en management du tourisme*, s.l., Vuibert, p. 257-271.

Tighazri Safaa et Mounaim L'Houssaine, 2025, « Hôtellerie de luxe et transformation digitale: Repenser l'expérience client », *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 3 juin 2025, vol. 3, n° 3, p. 2759-2774.

Timothy L. Keiningham, St. John's University, The Peter J. Tobin College of Business, Lerzan Aksoy, Fordham University, Bruce Cooil, Vanderbilt University, Tor Wallin Andreassen, et NHH Norwegian School of Economics, 2008, « A Holistic Examination of Net Promoter », 2008.

Vargas-Calderón Vladimir, Ochoa Andreina Moros, Nieto Gilmer Yovani Castro et Camargo Jorge E., 2021, « Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews », *Information Technology & Tourism*, septembre 2021, vol. 23, n° 3, p. 351-379.

Viswanath Venkatesh, Virginia Tech, Michael G Morris, Gordon B Davis, et Fred D. Davis, « User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View ».

Vujić Milan, Sekulić Dejan et Cvijanović Drago, 2020, « The importance of intangible elements in the assessment of service quality in hotels in Kolubara District », *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 2020, vol. 8, n° 2, p. 43-52.

Wirtz Jochen et Lovelock Christopher, 2021, *Services Marketing: People, Technology, Strategy (Ninth Edition)*, s.l., World Scientific, 683 p.

Xu Xiaowei, 2017, *The effects of website quality on customer satisfaction, use intention, and purchase intention: A comparison among three types of booking channels*, Doctor of Philosophy, Iowa State University, Digital Repository, Ames.

Yoganathan V., Osburg V.-S., Colladon A. Fronzetti, Charles V. et Toporowski W., 2025, « Societal Attitudes Toward Service Robots: Adore, Abhor, Ignore, or Unsure? », *Journal of Service Research*, février 2025, vol. 28, n° 1, p. 93-111.

Yoganathan Vignesh, Osburg Victoria-Sophie, Fronzetti Colladon Andrea, Charles Vincent et Toporowski Waldemar, 2025, « Societal Attitudes Toward Service Robots: Adore, Abhor, Ignore, or Unsure? », *Journal of Service Research*, 1 février 2025, vol. 28, n° 1, p. 93-111.

Yoo Myongjee et Bai Billy, 2013, « Customer loyalty marketing research: A comparative

approach between hospitality and business journals », *International Journal of Hospitality Management*, 1 juin 2013, vol. 33, p. 166-177.

Youssoufi Alexandra, Jeannot Florence, Jongmans Eline et Dampérat Maud, 2024, « Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda », *Psychology & Marketing*, 2024, vol. 41, n° 3, p. 512-531.

Yves Cinotti, 2019, « Contenus et modalités de formation dans les écoles hôtelières de 1910 à 1919 », Cabourg, France.

Zakour Amel B, « Cultural Differences and Information Technology Acceptance ».

« (PDF) Modelling Tourists' Acceptance of Hotel Experience-Enhancement Smart Technologies », *ResearchGate*, 2025, 21 août 2025.

« (PDF) Automated service delivery in hotels: balancing efficiency and human interaction for optimal guest satisfaction », 2025, s.l.

A Big Data Approach to Customer Relationship Management Strategy in Hospitality Using Multiple Correspondence Domain Description, https://www.mdpi.com/2076-3417/11/1/256?utm_source=chatgpt.com, consulté le 3 septembre 2025.

Check-in experience: What is the role of emotions and satisfaction? / Request PDF, https://www.researchgate.net/publication/365441338_Check-in_experience_What_is_the_role_of_emotions_and_satisfaction?utm_source=chatgpt.com, consulté le 22 août 2025.

Customer Satisfaction at the Push of a Button / The New Yorker, https://www.newyorker.com/magazine/2018/02/05/customer-satisfaction-at-the-push-of-a-button?utm_source=chatgpt.com, consulté le 21 août 2025.

Frontiers / Social exchange theory: Systematic review and future directions, https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1015921/full?utm_source=chatgpt.com, consulté le 21 août 2025.

Global Market Research Reports & Consulting / The Business Research Company, <https://www.thebusinessresearchcompany.com/>, consulté le 9 septembre 2025.

OMT / Organisation mondiale du tourisme, agence spécialisée de l'ONU, <http://www.unwto.org/fr>, consulté le 20 juillet 2025.

(PDF) Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences, https://www.researchgate.net/publication/377837380_Revolutionizing_Hospitality_Strategic_Integration_of_Innovation_Management_Embracing_Technological_Innovation_for_Enhanced_Cu

[stomer Experiences?utm_source=chatgpt.com](#), consulté le 22 août 2025.

« (PDF) STAYING IN BUSINESS HOTELS -UNDERSTANDING THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVICE QUALITY AND SATISFACTION AMONG BUSINESS TRAVELERS », s.l.

(PDF) *Understanding and Managing Customer Experiences*, [https://www.researchgate.net/publication/360995889 Understanding and Managing Customer Experiences?utm_source=chatgpt.com](https://www.researchgate.net/publication/360995889_Understanding_and_Managing_Customer_Experiences?utm_source=chatgpt.com), consulté le 22 août 2025.

Règlement général sur la protection des données (RGPD) / EUR-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html>, consulté le 3 septembre 2025.

The Impact of Hotel Customer Experience on Customer Satisfaction through Online Reviews, https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/848?utm_source=chatgpt.com, consulté le 22 août 2025.

The Net Promoter Score interrogated through a services marketing lens: Review and recommendations for service organizations, <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/14707853231218605>, consulté le 21 août 2025.

Tourisme d'affaires | PPTX, <https://fr.slideshare.net/slideshow/tourisme-daffaires-31668448/31668448>, consulté le 9 septembre 2025.

View of Humans-as-Luxury: The Future of Hospitality in an AI-Driven Age, <https://journal.robonomics.science/index.php/rj/article/view/77/35>, consulté le 20 août 2025.

Table des sigles et des abréviations

- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- **OMT** : Organisation Mondiale du Tourisme
- **MICE** : Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions
- **CRM** : Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)
- **IoT** : Internet of Things (Internet des Objets)
- **IA** : Intelligence Artificielle
- **PMS** : Property Management System (Système de gestion hôtelière)
- **RH** : Ressources Humaines
- **TAM** : Technology Acceptance Model

Table des figures

<i>Figure 1 : Démarche de recherche</i>	8
<i>Figure 2 : Moyennes des réponses par dimension UTAUT3</i>	83
<i>Figure 3 : Familiarité, aisance et usage régulier des technologies hôtelières</i>	87

Table des tableaux

<i>Tableau 1 : Catégories de professionnels interviewés</i>	<u>76</u>
<i>Tableau 2 : Méthodologies des guides d'entretiens</i>	<u>77</u>
<i>Tableau 3 : Echantillon d'items du questionnaire UTAUT3 et correspondance avec les hypothèses</i>	<u>80</u>

Table des annexes

<i>Annexe A -Extrait du dossier de recommandations technologiques</i>	131
<i>Annexe B – Trame du questionnaire Likert</i>	132
<i>Annexe C – Code Alpha de cronbach</i>	136
<i>Annexe D – Résultats du questionnaire Google Form</i>	137
<i>Annexe E – Retranscription d'entretien exploratoire – Directrice d'hôtel 4</i>	139
<i>Annexe F – Retranscription d'entretien exploratoire – Cheffe de réception</i>	145
<i>Annexe G – Retranscription d'entretien exploratoire – Responsable Technique</i>	150
<i>Annexe H – Retranscription d'entretien exploratoire – Directeur de la restauration</i>	163
<i>Annexe I – Retranscription d'entretien exploratoire – Responsable commerciale</i>	168
<i>Annexe J – Retranscription d'entretien exploratoire – Bid Manager Team Lead</i>	174
<i>Annexe K – Retranscription d'entretien exploratoire – Président d'une entreprise spécialisé dans la donnée</i>	179

Annexe A -Extrait du dossier de recommandations technologiques (page 69)

Dans le cadre de mon stage au Mercure Toulouse Aéroport Golf de Seilh et de la rédaction de mon mémoire de Master 2 sur le thème des nouvelles technologies et de l'hôtellerie d'affaires, j'ai identifié plusieurs pistes d'amélioration en termes d'outils digitaux et de solutions technologiques. Ces recommandations sont le fruit des observations menées durant mon stage ainsi que des entretiens qualitatifs réalisés avec les différents responsables de services de l'établissement.

Le tableau ci-dessous propose une sélection de logiciels et de technologies concrètes, adaptées aux besoins de l'hôtel, avec leurs fonctions, bénéfices, compatibilités techniques et lien direct avec les problématiques soulevées par les professionnels.

Besoin	Solution(s) recommandée(s)	Fonction	Bénéfices pour l'hôtel	Intégration avec Opera Cloud / HubSpot / BackYou	Lien avec les entretiens
Gestion technique avec alertes sonores	Amadeus HotSOS, Hotelkit, UpKeep	Suivi interventions techniques, notifications push/sonores, tickets auto	Réactivité accrue, réduction délais, traçabilité	HotSOS = natif avec Opera Cloud ; Hotelkit/UpKeep via API	Technique a demandé un système plus efficace
GTC (Gestion Technique Centralisée)	Schneider EcoStruxure, Siemens Desigo CC	Supervision énergie, clim, eau, éclairage	Optimisation énergétique, anticipation pannes	Fonctionne en parallèle, pas intégré PMS mais exploitable	Direction veut meilleure maîtrise énergétique
Cartes digitales mobiles (mobile key)	ASSA ABLOY Mobile Access, SALTO KS	Accès chambre via smartphone	Réduit pertes cartes, accélère check-in, modernise image	Compatibles Opera Cloud (Oracle Partner)	Réception a souligné pertes fréquentes de cartes
...

Annexe B – Trame du questionnaire Likert (page 75)

Nouvelles technologies et Hôtellerie

Bonjour et bienvenue,

Je m'appelle Océane et je poursuis actuellement mes études en Management de l'hôtellerie et de la restauration. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je m'intéresse à l'impact des nouvelles technologies sur l'expérience client dans l'hôtellerie d'affaires.

Mon projet de mémoire s'intitule :

« Nouvelles technologies et hôtellerie d'affaires : Automatisation des services et satisfaction client ».

À travers cette étude, je cherche à comprendre comment l'intégration de technologies numériques actuelles (chatbots, IA, réalité augmentée, applications mobiles, paiements dématérialisés) et futuristes (robots d'accueil, IA prédictive, séjours en réalité virtuelle immersive) redéfinit l'expérience client.

L'automatisation des services désigne l'ensemble des processus hôteliers (accueil, réservation, assistance, paiement, etc.) rendus plus autonomes grâce à des technologies, permettant de limiter l'intervention humaine directe tout en assurant efficacité, rapidité et personnalisation.

Mon objectif est d'évaluer l'équilibre entre autonomie technologique, personnalisation du service, et satisfaction client.

Le questionnaire dure environ 5 à 10 minutes. Vos réponses sont anonymes et utilisées uniquement à des fins académiques.

Merci beaucoup pour votre aide précieuse !

(Échelle : Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord)

Partie 1 : Familiarité avec les Nouvelles Technologies

Avant de commencer, merci de nous indiquer votre niveau de familiarité avec les technologies utilisées dans les hôtels.

- Je suis familier(ère) avec les technologies utilisées dans les hôtels, comme les chatbots, l'IA, la réalité virtuelle/augmentée, la crypto-monnaie et les bornes digitales.
- Je suis à l'aise avec l'utilisation de technologies lors de mes séjours hôteliers.

- J'utilise régulièrement des technologies avancées (check-in/check-out digital, réalité augmentée, chatbots, IA) lors de mes séjours.

Partie 2 : L'Intégration des Nouvelles Technologies dans l'Hôtellerie

Quand je pense à l'intégration des nouvelles technologies dans les hôtels, je dirais que...

- Savoir que du personnel est disponible pour m'aider à utiliser les technologies me rassure.
- L'utilisation de technologies comme les assistants virtuels (chatbots) améliore l'efficacité des services hôteliers.
- Les outils numériques (applications mobiles, portails digitaux) sont faciles à utiliser et intuitifs.
- J'ai pris l'habitude d'utiliser des outils digitaux (applications, bornes automatiques) lors de mes séjours.
- L'utilisation de technologies hôtelières rend mon séjour plus plaisant et agréable.
- Le fait que d'autres clients utilisent des technologies influence positivement mon envie de les utiliser également.
- Je serais prêt(e) à payer davantage pour séjournier dans un hôtel proposant des technologies avancées qui améliorent mon confort.
- J'ai confiance dans l'utilisation de la reconnaissance faciale pour renforcer la sécurité de mon séjour.
- L'acceptation de paiements en crypto-monnaie serait un atout pour les hôtels.
- L'intégration de la réalité augmentée/virtuelle enrichit positivement mon expérience de séjour.
- Je serais curieux(se) de découvrir des technologies futuristes dans un hôtel, comme des robots d'accueil ou des séjours en réalité virtuelle complets.

Partie 3 : Automatisation des Services et Autonomie du Client

Quand je pense à l'automatisation des services dans les hôtels, je dirais que...

- L'automatisation des services (check-in/out automatiques, commandes via mobile) me fait gagner un temps précieux.
- Les services automatisés dans les hôtels sont simples et rapides à utiliser.
- Je préfère utiliser des solutions automatisées plutôt que d'interagir avec du personnel pour des tâches simples.

- Je me sens encouragé(e) à utiliser les nouvelles technologies si elles sont recommandées par des professionnels de l'hôtellerie.
- Disposer d'une assistance en cas de problème technique est important pour moi.
- L'utilisation de services automatisés rend mon séjour plus flexible et personnalisé.
- L'automatisation permet une expérience plus agréable sans nuire à la qualité du service humain.
- Je trouve que les technologies hôtelières sont conçues pour être agréables et divertissantes à utiliser.
- Je considère que les gains de confort et de rapidité justifient les coûts additionnels associés à l'automatisation.
- J'ai intégré l'usage de bornes ou d'applications mobiles dans mes habitudes de séjour.
- Je pense que l'utilisation de robots d'assistance ou d'IA prédictive améliorerait la personnalisation future de mon séjour.

Partie 4 : Impact des Technologies sur la Satisfaction et l'Expérience Personnalisée

- Quand je pense à l'impact des technologies sur ma satisfaction et mon expérience personnalisée, je dirais que...
- L'utilisation de technologies intelligentes (domotique, applications mobiles) améliore mon confort global lors du séjour.
- Les interfaces numériques proposées par les hôtels, comme les applications mobiles, les écrans tactiles ou les bornes interactives, sont simples et agréables à utiliser.
- Je préfère parfois une expérience personnalisée via application plutôt qu'une interaction humaine classique.
- Voir que d'autres clients utilisent ces technologies me conforte dans leur utilisation.
- Le fait de pouvoir facilement obtenir de l'aide pour utiliser les technologies améliore mon expérience.
- Je suis satisfait(e) lorsque l'hôtel propose des outils qui anticipent mes besoins (préférence de chambre, recommandations).
- J'éprouve du plaisir à personnaliser mon séjour grâce aux outils mis à disposition.
- Je considère que la qualité de l'expérience justifie un éventuel surcoût technologique.
- J'ai l'habitude de rechercher des hôtels proposant des innovations technologiques.

- Un usage excessif de technologies automatisées ou futuristes dans les hôtels, au détriment des interactions humaines, pourrait réduire la qualité de mon expérience et ma satisfaction globale.
- Je pense que l'adoption de technologies futuristes renforcerait l'image moderne et innovante d'un hôtel.

Partie 5 : Informations sur le Répondant

- Quel type d'hôtel fréquentez-vous principalement ?
 - Hôtels économiques (moins de 2 étoiles)
 - Hôtels milieu de gamme (3 étoiles)
 - Hôtels haut de gamme (4 étoiles)
 - Hôtels de luxe (5 étoiles et plus)
- À quelle fréquence séjournez-vous dans des hôtels ?
 - Moins d'une fois par an
 - 1 à 3 fois par an
 - 4 à 6 fois par an
 - Plus de 6 fois par an
- Dans quel secteur travaillez-vous ? - Réponses libre
- Quel est votre âge ? - Moins de 18 ans à 55 ans et plus
- Je suis..
 - Un homme
 - Une femme
 - Autre

Annexe C – Code Alpha de Cronbach (page 83)

Afin de vérifier la fiabilité interne du questionnaire, un calcul de l'alpha de Cronbach a été réalisé à partir des réponses recueillies. Cet indicateur statistique permet d'évaluer la cohérence interne d'un ensemble d'items mesurant un même construit. Plus la valeur est élevée (proche de 1), plus les items présentent une bonne homogénéité.

Le calcul a été effectué à l'aide du langage Python et de la bibliothèque pandas, en prenant en compte les 37 affirmations de l'échelle de Likert (Q1 à Q37). Les données manquantes ont été exclues afin de garantir la robustesse du résultat. Le code ci-dessous illustre la procédure appliquée ; l'exécution a permis d'obtenir une valeur d'alpha de Cronbach égale à 0,92, traduisant une excellente cohérence interne de l'outil de mesure.

```
import pandas as pd
import numpy as np

# --- Charger le fichier Excel ---
file_path = "Nouvelles Technologies et Hôtellerie (réponses).xlsx"
df = pd.read_excel(file_path, sheet_name="Réponses au formulaire 1")

# --- Identifier les colonnes Likert (celles qui commencent par les questions) ---
likert_cols = [col for col in df.columns if "Quand je" in str(col)]

# --- Fonction pour extraire uniquement la note (1 à 5) du texte ---
def extract_likert(val):
    if isinstance(val, str):
        try:
            return int(val.strip()[0]) # prend le premier caractère numérique
        except:
            return None
    return None

# --- Appliquer l'extraction ---
df_likert = df[likert_cols].applymap(extract_likert)

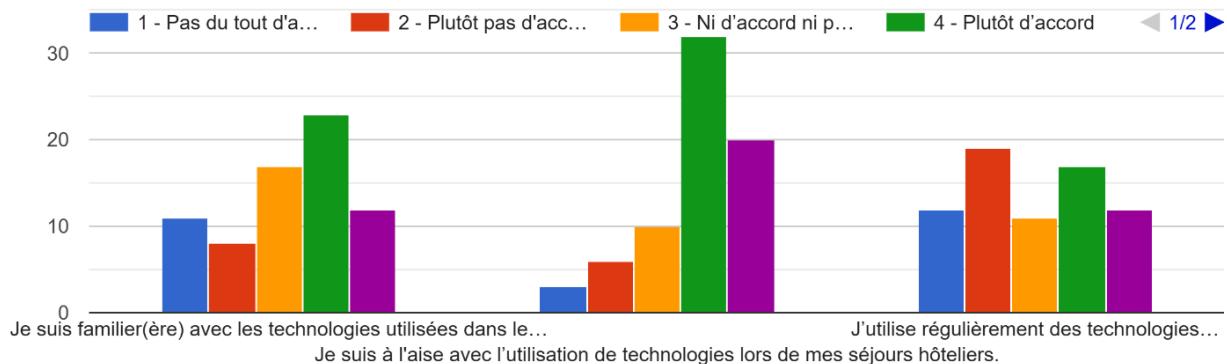
# --- Fonction alpha de Cronbach ---
def cronbach_alpha(df_items):
    k = df_items.shape[1]
    var_items = df_items.var(axis=0, ddof=1)
    var_total = df_items.sum(axis=1).var(ddof=1)
    return (k / (k - 1)) * (1 - var_items.sum() / var_total)

# --- Calcul de l'alpha ---
alpha = cronbach_alpha(df_likert.dropna())

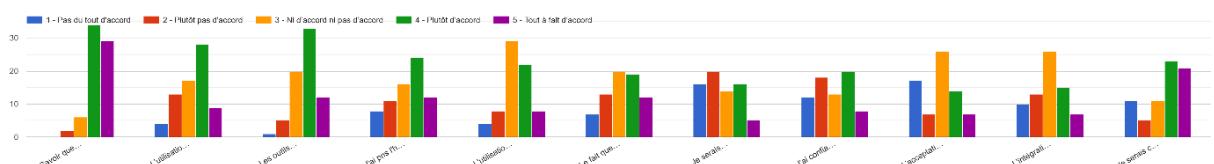
print("Alpha de Cronbach :", round(alpha, 3))
Alpha de Cronbach : 0.927
```

Annexe D – Résultats du questionnaire Google Form

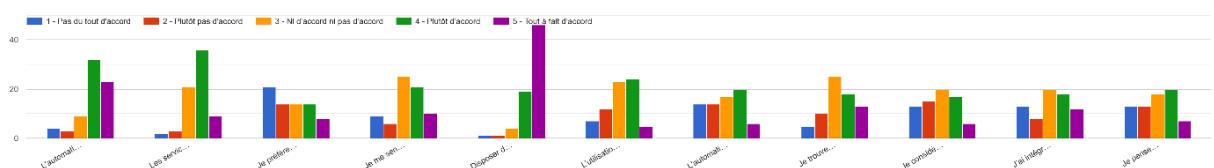
Avant de commencer, merci de nous indiquer votre niveau de familiarité avec les technologies utilisées dans les hôtels. (Glissez vers la droite sur mobile pour révéler l'échelle complète 1 à 5.)



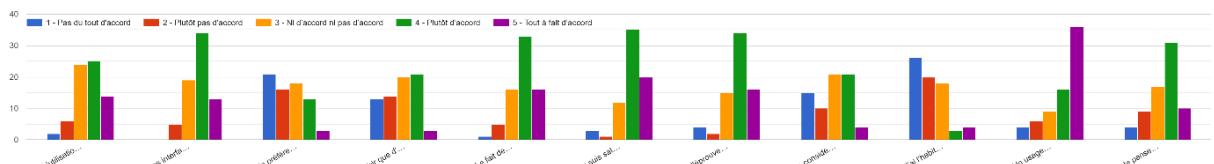
Quand je pense à l'intégration des nouvelles technologies dans les hôtels, je dirais que... (Glissez vers la droite sur mobile pour révéler l'échelle complète 1 à 5.)



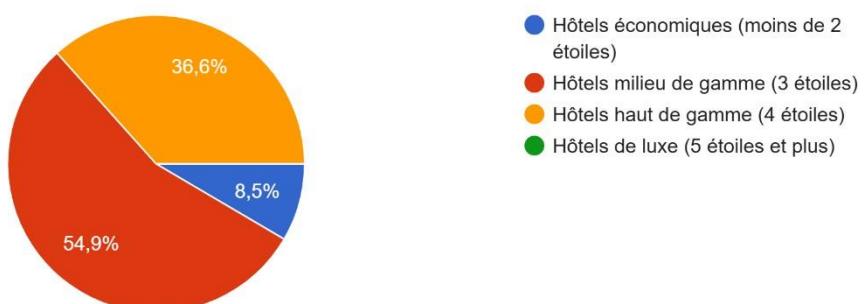
Quand je pense à l'automatisation des services dans les hôtels, je dirais que... (Glissez vers la droite sur mobile pour révéler l'échelle complète 1 à 5.)



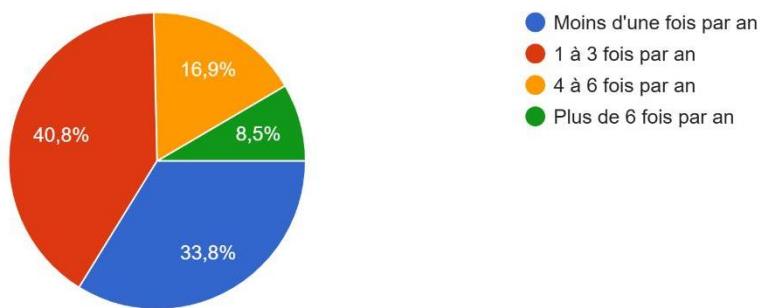
Quand je pense à l'impact des technologies sur ma satisfaction et mon expérience personnalisée, je dirais que... (Glissez vers la droite sur mobile pour révéler l'échelle complète 1 à 5.)



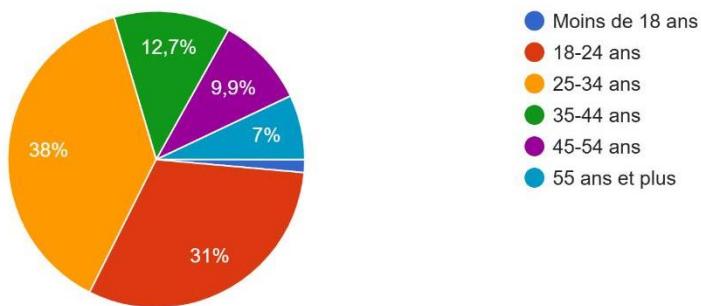
Quel type d'hôtel fréquentez-vous principalement ?



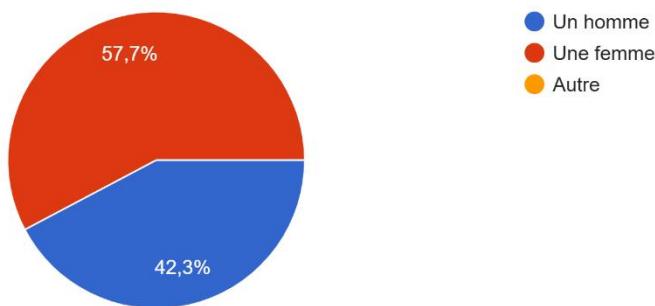
À quelle fréquence séjournez-vous dans des hôtels ?



Quel est votre âge ?



Je suis..



Annexe E - Retranscription d'entretien exploratoire – Directrice d'hôtel 4 (page 94)

Contexte :

- Profil de l'interviewé : Madame X, directrice en hôtellerie.
- Date de l'entretien : le 28 août 2025
- Entretien en face-a-face
- Durée : 37 minutes

Enquêteur

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien dans le cadre de mon mémoire. Je réalise un mémoire sur l'impact des nouvelles technologies sur la satisfaction client, principalement en hôtellerie d'affaires. En tant que directrice d'hôtel, j'aimerais connaître votre vision globale de votre établissement, mais aussi de l'hôtellerie en général. L'entretien durera environ 30 à 40 minutes et toutes vos réponses resteront confidentielles. Avant de poursuivre, pouvez-vous me confirmer que vous m'autorisez à enregistrer cet entretien pour les besoins de mon mémoire ?

Enquêté

Oui, je vous autorise.

Enquêteur

Très bien. Tout d'abord, pourriez-vous vous présenter brièvement ?

Enquêté

Je suis X. Je suis directrice de cet hôtel depuis 2022. Auparavant, j'étais directrice dans un hôtel plus petit en région parisienne.

Enquêteur

Pouvez-vous me donner le nom de l'hôtel que vous dirigez actuellement ?

Enquêté

L'hôtel X, qui compte 162 chambres, 11 salles de réunion, un restaurant et une activité séminaires/banquets.

Enquêteur

En tant que directrice, quel est votre rôle et quelles sont vos principales responsabilités ?

Enquête

Assurer le bien-être des clients et des collaborateurs. Veiller à ce que les prestations proposées soient conformes à la loi et adaptées aux attentes des clients. Préparer toute l'organisation administrative et économique de l'hôtel pour le propriétaire : budget, paies, recrutements. Être présente sur le terrain pour suivre l'activité, rencontrer les clients et m'assurer de leur satisfaction. Enfin, entretenir des relations commerciales et institutionnelles avec les acteurs locaux (mairie, gendarmerie, club des hôteliers, collègues, intervenants).

Enquêteur

Et lors des grands événements, comme des séminaires, quel est votre rôle ?

Enquête

Je rencontre le client, je m'assure que la prestation correspond à ce qui a été vendue et, à son départ, je vérifie sa satisfaction. Les chefs de service sont autonomes : commercial pour la préparation, restauration pour les commandes, technique pour l'audiovisuel et le matériel. Moi, je valide mais je ne suis pas impliquée dans chaque détail du quotidien.

Enquêteur

Quelles sont, selon vous, les compétences indispensables pour répondre aux besoins d'une clientèle d'affaires ?

Enquête

Bien connaître le marché et ses évolutions rapides, notamment vers les nouvelles technologies, que ma génération ne maîtrise pas toujours totalement. Ensuite, l'empathie, l'écoute, l'envie de satisfaire le client. Et de l'organisation pour gérer des demandes complexes lors de grands séminaires.

Enquêteur

Et les attentes principales de cette clientèle ?

Enquête

Qu'on réponde à leurs besoins immédiatement et qu'on anticipe leurs attentes. Ainsi, si un imprévu survient, on peut réagir rapidement.

Enquêteur

La clientèle d'affaires est-elle plus exigeante que la clientèle de loisirs ?

Enquête

Pas vraiment. Elle est plus précise, sait ce qu'elle veut et connaît le juste prix de la prestation. La clientèle de loisirs, elle, peut être plus exigeante mais recherche souvent un tarif inférieur.

Enquêteur

Pensez-vous que l'introduction de nouvelles technologies dans les hôtels ait un impact sur la satisfaction client ?

Enquête

Oui, tant qu'elles ne remplacent pas le service. Les technologies existent, il faut vivre avec son temps et les utiliser.

Enquêteur

La clientèle d'affaires exprime-t-elle une demande particulière en termes de technologies ou de modernisation ?

Enquête

Oui, surtout sur la connexion Wi-Fi, qui doit être toujours plus rapide et performante, notamment pour les fichiers lourds. Depuis la période post-Covid et le développement du télétravail, les clients cherchent dans les hôtels des infrastructures supérieures à celles dont ils disposent chez eux.

Enquêteur

Utilisez-vous déjà certaines technologies ou solutions digitales dans votre établissement ?

Enquête

Oui, mais ce sont souvent des technologies anciennes qui ont évolué. Par exemple, notre PMS est désormais hébergé dans le cloud au lieu d'être installé localement. L'organisation change : si le Wi-Fi tombe, nous perdons l'accès. Mais les fonctionnalités restent globalement les mêmes. Nous utilisons aussi davantage Internet pour la satisfaction client et, avec l'IA, pour répondre aux questionnaires ou directement aux clients.

Enquêteur

Quels avantages observez-vous dans l'utilisation de ces technologies ?

Enquête

La mobilité : nous ne sommes plus obligés de rester dans le bureau. Nous pouvons travailler à distance. Côté logiciels, certains permettent de gagner beaucoup de temps par rapport au papier et au crayon.

Enquêteur

Et les limites ?

Enquête

Le manque d'empathie. Une IA ne remplace pas l'écoute et l'adaptation humaine. Le face-à-face reste indispensable.

Enquêteur

Selon vous, quel service hôtelier est le plus menacé par l'automatisation ?

Enquête

La réception. On peut déjà recevoir son numéro de chambre et générer une clé digitale avant l'arrivée. À terme, la réception pourrait disparaître. En restauration, en revanche, il faudra toujours une présence humaine.

Enquêteur

Quels bénéfices peut apporter l'automatisation ?

Enquête

Elle réduit la charge de travail et limite les erreurs. Une machine se trompe moins qu'un humain.

Enquêteur

Faut-il trouver un équilibre entre humain et nouvelles technologies ?

Enquête

Oui. Le client a besoin de contact. Les technologies doivent permettre de libérer du temps aux collaborateurs pour qu'ils soient plus disponibles et à l'écoute.

Enquêteur

Dans tous les services, l'humain est-il essentiel ?

Enquête

Oui. Sinon, on devient des robots. Il manquerait une dimension émotionnelle et humaine.

Enquêteur

Avec l'essor des technologies, le contact humain risque-t-il de diminuer ?

Enquête

Oui, mais dans certains cas c'est pertinent, comme en grande distribution. En hôtellerie haut de gamme, enlever l'humain ferait perdre en qualité de relation client.

Enquêteur

L'image haut de gamme repose-t-elle sur ce contact humain ?

Enquêté

Oui, sur l'attention personnalisée portée au client.

Enquêteur

D'autres services sont-ils menacés par l'automatisation ?

Enquêté

Peut-être le service des étages, à long terme. Cela pourrait soulager les collaborateurs, à condition de leur proposer d'autres missions.

Enquêteur

L'intégration de technologies crée-t-elle de nouveaux métiers ou en supprime-t-elle ?

Enquêté

Les deux. Elle réduit certains postes, mais crée aussi de nouvelles fonctions liées à la gestion des outils digitaux.

Enquêteur

Parmi les technologies comme le check-in automatisé, robots de service, chambres connectées, maintenance prédictive, conciergerie chatbot, réalité augmentée, ou encore IA culinaire, lesquelles vous semblent pertinentes ?

Enquêté

Tout ce qui soulage la pénibilité du travail (robots porteurs de bagages, room service, robots de linge). Les gadgets comme la réalité augmentée pour distraire le client, non. La maintenance prédictive, oui, car elle évite les pannes.

Enquêteur

Et quelles technologies vous paraissent gadgets ?

Enquêté

Certaines chambres connectées ou la réalité augmentée pour loisirs. Pour moi, c'est générationnel. Mais la maintenance technique ou les robots logistiques sont utiles.

Enquêteur

À 10 ans, la technologie risque-t-elle de prendre le dessus sur l'humain ?

Enquête

Peut-être. L'IA aide déjà pour les réponses clients. Mais il faut garder une relation humaine, sinon on perd de la valeur.

Enquêteur

Comment sont prises les décisions d'investissement dans de nouvelles technologies ?

Enquête

Elles viennent du siège, selon les besoins de l'hôtel et l'urgence : par exemple, remplacer une machine en panne est prioritaire.

Enquêteur

Quels freins à l'investissement identifiez-vous ?

Enquête

Principalement le coût initial, mais beaucoup de technologies peuvent s'amortir rapidement.

Enquêteur

Ces technologies sont-elles un levier de compétitivité pour attirer une clientèle d'affaires ?

Enquête

Oui, surtout pour les clients férus de technologie. Mais d'autres y seront indifférents.

Enquêteur

Souhaitez-vous ajouter un point ?

Enquête

Oui, sur l'IA : elle est de plus en plus utilisée, notamment pour les traductions de cartes et la communication avec les clients.

Enquêteur

Merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

Enquête

Merci à vous.

Annexe F - Retranscription d'entretien exploratoire – Cheffe de réception (page 95)

Contexte :

- Profil de l'interviewée : Madame X, cheffe de réception en hôtellerie.
- Date de l'entretien : 25 août 2025
- Entretien en face-à-face
- Durée : 16 minutes 42

Enquêteur

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien. Je réalise un mémoire sur l'impact des nouvelles technologies, en particulier les technologies émergentes, sur la satisfaction client d'affaires. Comme vous êtes en première ligne à la réception, j'aimerais recueillir votre point de vue sur les attentes, les contraintes et les opportunités liées à l'accueil. L'entretien durera environ 30 à 40 minutes et toutes les réponses resteront confidentielles. Est-ce que vous pouvez vous présenter et décrire un peu votre rôle en tant que cheffe de réception ?

Enquêté

Bonjour, je suis cheffe de réception de l'hôtel X. Mon rôle est de gérer toute la partie réception et étage. J'ai également la responsabilité d'une équipe d'environ huit personnes, y compris les night auditors, les apprentis et les collaborateurs permanents. Je gère aussi les plaintes clients, que ce soit en direct ou par mail, ainsi qu'une partie administrative comme les clôtures de caisse. C'est déjà pas mal (rire).

Enquêteur

Les demandes clients à la réception sont-elles généralement prévisibles et récurrentes, ou bien plutôt imprévisibles ?

Enquêté

La plupart du temps, ce sont les mêmes demandes. Les demandes imprévisibles existent mais elles restent rares.

Enquêteur

Et concernant la clientèle d'affaires, quelles sont selon vous leurs attentes principales ?

Enquêté

Se reposer après une journée de travail. Ils recherchent le calme, le repos, un peu de détente.

Lors des séminaires, c'est différent : ils travaillent sur place, parfois jusqu'au soir avec des événements organisés. Pour les individuels, c'est surtout repos et tranquillité après leur journée.

Enquêteur

Quelles problématiques récurrentes rencontrez-vous en réception ?

Enquête

Il y a des problèmes techniques classiques, comme dans tous les hôtels. Un exemple fréquent : la climatisation. Certaines chambres exposées plein sud restent très chaudes malgré la clim. Avec les contraintes RSE, on ne peut pas toujours régler les températures comme on le souhaiterait. C'est un problème qui revient souvent l'été.

Enquêteur

Comment la qualité de l'accueil influence-t-elle la satisfaction client ?

Enquête

L'arrivée est déterminante. Si le premier contact se passe mal, le client garde une impression négative pour tout son séjour. L'accueil initial est donc crucial.

Enquêteur

Avez-vous mis en place des améliorations organisationnelles pour renforcer la satisfaction client ?

Enquête

Oui. Depuis mon arrivée il y a un an, j'ai réorganisé la réception. Cela a permis de mieux anticiper certains problèmes et d'améliorer l'accueil. Aujourd'hui, c'est plus fluide.

Enquêteur

Qu'est-ce qui, dans le contact avec vos équipes, favorise la satisfaction du client dès son arrivée ?

Enquête

Le sourire, un bon accueil, prendre le temps d'expliquer clairement les informations pour éviter que le client soit perdu. Il faut le "chouchouter".

Enquêteur

Quelles technologies utilisez-vous actuellement à la réception ?

Enquête

Nous utilisons Opera Cloud, le PMS, et différents logiciels du groupe Accor. Pour certaines tâches comme la création de documents ou de fiches, on utilise Canva. Mais globalement, il n'y a pas beaucoup d'autres outils.

Enquêteur

Pensez-vous que l'intégration de nouvelles technologies en réception pourrait être bénéfique ?

Enquête

Oui, si cela facilite le travail. Il faut que les choses évoluent et que ça aide réellement les équipes.

Enquêteur

Que pensez-vous du check-in/check-out automatisé via bornes ou applications ?

Enquête

S'il n'y a que des bornes, je suis contre, car ça supprime nos emplois. Par contre, quelques bornes pour réduire l'attente aux heures de forte affluence, pourquoi pas.

Enquêteur

Quel type de clientèle utiliserait plutôt ces bornes ?

Enquête

La clientèle d'affaires. Elle est souvent pressée et familière de l'hôtel. Elle apprécie la rapidité et l'autonomie.

Enquêteur

Et concernant les chatbots (comme Connie chez Hilton) en support de la réception ?

Enquête

Cela peut être utile pour répondre à de petites questions (par exemple : où est la boulangerie), sans déranger la réception. Tant qu'il ne remplace pas totalement l'accueil humain, c'est positif.

Enquêteur

Que pensez-vous des robots réceptionnistes présents dans certains hôtels ?

Enquête

Je suis contre. Ça enlève l'humain. Le seul avantage, c'est que les plaintes iraient aux robots plutôt qu'au personnel (rire).

Enquêteur

Et les hologrammes d'accueil, déjà utilisés dans certains aéroports ?

Enquêté

Pourquoi pas, comme support.

Enquêteur

Que pensez-vous de la réalité augmentée (expériences virtuelles, orientation dans l'hôtel via lunettes ou tablettes) ?

Enquêté

C'est plus un gadget. Ça peut occuper les clients mais ce n'est pas pertinent pour la réception.

Enquêteur

Et l'internet des objets : clés digitales sur smartphone, paramétrages à distance de la chambre ?

Enquêté

Les clés digitales sont une bonne idée. Ça évite les pertes et facilite la vie du client. Tout est sur téléphone aujourd'hui. Pour les paramétrages de la chambre, pourquoi pas.

Enquêteur

Et la reconnaissance faciale ou biométrique pour le check-in et les paiements ?

Enquêté

Oui, ça peut être utile, notamment pour éviter les fraudes et simplifier les paiements. Beaucoup de gens voyagent uniquement avec leur téléphone.

Enquêteur

Et la blockchain, utilisée pour sécuriser les données et simplifier les arrivées clients ?

Enquêté

Je ne connais pas bien, mais pourquoi pas si ça facilite et sécurise.

Enquêteur

Parmi toutes ces technologies, lesquelles aimeriez-vous voir intégrées ?

Enquêté

La clé digitale sur smartphone. C'est vraiment pratique. Pour le reste, je reste plutôt contre, surtout les robots.

Enquêteur

Pensez-vous que ces technologies peuvent améliorer la satisfaction client ?

Enquêté

Oui, certaines, mais pas les robots. Le contact humain reste essentiel.

Enquêteur

Avez-vous d'autres technologies en tête que nous n'avons pas évoquées et que vous aimeriez voir en réception ?

Enquêté

Non, pas vraiment.

Enquêteur

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

Enquêté

Je vous en prie.

Annexe G - Retranscription d'entretien exploratoire – Responsable technique (page 97)

Contexte :

- Profil de l'interviewé : Monsieur X, responsable technique en hôtellerie
- Date de l'entretien : le 22 août 2025
- Entretien en face-a-face
- Durée : 31:59 minutes

Enquêteur

Bonjour et merci de participer à cet entretien. Je réalise un mémoire sur l'impact des technologies émergentes sur la satisfaction client, dans le domaine de l'hôtellerie d'affaires avec un focus sur cette clientèle. Comme vous travaillez dans la partie technique de cet établissement, j'aimerais recueillir votre point de vue sur les contraintes et les opportunités liées aux séminaires et aux demandes des clients d'affaires. L'entretien durera environ 30 à 35 minutes et toutes vos réponses resteront confidentielles. Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer cette interview ?

Enquêté

Oui.

Enquêteur 0:31

Merci beaucoup. Alors tout d'abord, je vais vous demander de décrire votre rôle en tant que responsable technique ici au Mercure Golf de Seilh.

Enquêté

Alors je suis responsable de la sécurité. C'est-à-dire tout ce qui est incendie, vérification du SSI, maintenance des ascenseurs, maintenance de tout ce qui est condensats et machinerie. Toujours être aux normes, au niveau sanitaire aussi, au niveau de la machinerie : entretien des climatiseurs, des condensats, des filtres, suivi de la consommation électrique et d'eau. On s'occupe aussi de la piscine de l'hôtel : entretien de l'eau, chlore, pH, filtres, bassins et pédiluves. On gère également les dépannages en chambre lorsqu'il y a un souci majeur : électricité, télévision, ampoules, problèmes d'eau. On fait aussi l'entretien des chambres : peinture, sols, joints silicones sanitaires, débouchage de lavabos... Bref, une liste énorme. J'en oublie sûrement, car on gère aussi les sous-traitants (curage des bacs à graisse, désenfumage de l'hôtel, etc.).

Enquêteur

Et quelles sont vos responsabilités, notamment lorsqu'il y a un séminaire important ?

Enquêté

Alors, bien souvent, quand il y a des séminaires importants, il y a des demandes de rajout de prises ou de rallonges. Je dois veiller à la sécurité, que les rallonges soient installées par nous, mettre des passe-câbles pour éviter tout danger si la salle devait être évacuée. Je vérifie ce qu'ils branchent dessus, pour que ça ne dépasse pas la puissance. Je veille aussi à la sécurité dans les salles : je vérifie que les chaises ne bloquent pas les issues de secours. On gère aussi les ampoules manquantes. En fait, on fait un peu de tout.

Enquêteur

Et est-ce que les demandes techniques des clients d'affaires sont généralement prévisibles, ou plutôt aléatoires et inattendues ?

Enquêté

Non, un client d'affaires n'est pas très embêtant comparé à un client vacances. En hôtellerie, un client d'affaires, c'est simple : il veut un bon lit, le Wi-Fi et bien manger le soir.

Enquêteur

Et même sur les séminaires, vous n'avez pas de demandes inattendues ?

Enquêté

Parfois, si. Mais là, nous sommes un peu bloqués, car ce n'est pas notre spécialité : au niveau informatique. Ils arrivent avec des ordinateurs portables et des branchements spécifiques. Souvent, ils ne savent pas bien les utiliser et font appel à nous, mais je suis électricité, plomberie, un peu de tout... En informatique, je suis limité. C'est malheureux, car ils pensent que nous pouvons résoudre leurs problèmes, mais ce n'est pas notre domaine.

Enquêteur

D'accord. Et vous avez dit que les clients d'affaires étaient plus faciles qu'une clientèle de vacances. Mais est-ce qu'ils ont des attentes plus particulières que la clientèle loisirs ?

Enquêté

Pour moi, un client d'affaires est moins exigeant qu'un client vacances.

Enquêteur

D'accord.

Enquête

Beaucoup moins. En fait, un client d'affaires, sa chambre est payée par son patron. Un client vacances, ça sort de sa poche. Donc il est beaucoup plus exigeant. Voilà, en gros, c'est ça.

Enquêteur

Très bien. Quels sont les points techniques les plus délicats lors des événements, en plus des problèmes informatiques que vous avez déjà mentionnés ?

Enquête

Parfois, ce sont des exigences particulières. Par exemple, faire des cocktails à l'extérieur, sur la pelouse. Selon ce qui a été vendu par les commerciaux. Dernièrement, il y avait une "pizza party". On a dû installer un four à l'extérieur. Mais ce four fonctionne en 380 volts, donc on a dû tirer tout un câblage jusqu'à la pelouse. Techniquement, c'était compliqué. Dès qu'on sort du cadre classique des salles de séminaire et qu'ils veulent des extras en extérieur, c'est faisable, mais ça demande plus de temps, plus de matériel et surtout, c'est plus délicat niveau sécurité et branchements électriques.

Enquêteur

Comment le service technique se mobilise pour répondre aux demandes ? Avez-vous une marche à suivre ou pas forcément ?

Enquête

C'est-à-dire ?

Enquêteur

Je veux dire : est-ce que vous avez une suite d'étapes précises, ou dès qu'il y a une demande client, vous y répondez immédiatement ?

Enquête

Quand il y a des demandes spécifiques, transmises par les commerciaux, on se réunit. Ils me demandent ce qui est faisable ou pas. Parce que parfois, on n'est pas équipés. Heureusement, avant de confirmer une demande client très technique, les commerciaux demandent toujours notre aval. Ça évite les mauvaises surprises. Et souvent, c'est prévu suffisamment tôt, donc si j'ai des achats à faire ou du matériel à commander pour répondre à la prestation, ça me laisse du temps pour anticiper.

Enquêteur

D'accord. Est-ce que vous pensez que la qualité du service technique a une influence sur la satisfaction client d'affaires ?

Enquête

Oui, parce que notre priorité à nous, c'est que les chambres sont OK, que toutes les ampoules fonctionnent à l'intérieur, qu'il n'y ait pas de fuite, que la clim fonctionne, que la télé fonctionne, de suivre tout ce que demande un client quand il rentre dans sa chambre, que tout ce qui lui est proposé soit fonctionnel. Et ça, c'est notre travail à nous, bien sûr avec les femmes de ménage qui, elles, dès qu'elles entrent dans une chambre et voient une anomalie — parce que nous, on ne passe pas tous les jours dans toutes les chambres — nous préviennent. Nous, notre nos guides, ce sont les femmes de chambre, et c'est pour ça que c'est très important qu'elles nous signalent dès qu'elles voient un truc qui paraît bizarre, qui ne fonctionne pas, ou s'il y a une fuite. Voilà. Oui, pour nous c'est important.

Enquêteur

Selon vous, si de nouvelles technologies étaient intégrées pour améliorer le service technique, est-ce que ça pourrait, en plus de l'amélioration du service, renforcer la satisfaction client ?

Enquête

En fait, nous, on a un système qui s'appelle le système Etis. C'est un petit programme où la réception, dès qu'il y a une plainte d'un client sur une chambre ou un truc qui ne va pas, nous l'envoie directement. Nous, on reçoit sur notre téléphone portable. Après, la gouvernante de l'hôtel a ce logiciel aussi. Malheureusement, elle ne l'utilise pas, et c'est dommage.

Enquêteur

Est-ce que vous pouvez me donner un exemple où une intervention technique a eu un impact négatif ou positif sur un client ?

Enquête

L'intervention technique avec un impact positif...

Pour moi, l'objectif — c'est pour ça que je dis que c'est très important ce petit logiciel.

Après, il y a des petites améliorations à faire sur ce petit logiciel. Par exemple, quand il y a une demande qui est faite au niveau de la réception, que le client nous fait une demande, le seul truc que je reproche, c'est qu'on n'a pas un petit bip. C'est-à-dire que si on ne regarde pas le téléphone, on ne peut pas savoir. Et moi, mon objectif, c'est que dès qu'un client fait une demande ou a un souci, on intervient très rapidement pour qu'il soit satisfait. Déjà, il voit que dès que la réception s'est occupée de lui, nous, on est avertis, et mon objectif c'est qu'il ne soit pas embêté. Je ne sais pas, son coffre-fort est bloqué, ou autre, qu'on intervienne très rapidement. Ou il y a un truc qui déplaît, la télé ne marche pas. Voilà. Donc mon objectif... Je trouve dommage que ce petit logiciel ne fasse pas un petit "bip", parce que des fois, on pourrait intervenir rapidement, c'est très positif pour l'hôtel, parce qu'ils voient que, de suite, on s'occupe d'eux. Et ça, ils apprécient énormément : quand ils appellent la réception et qu'on est là au bout de 5 minutes. Oui, même eux, ils sont étonnés. Moi, je suis content parce que je vois qu'ils sont satisfaits, et ça évite qu'ils ruminent dans leur tête.

Il y a des petits trucs qui pourraient être évités. Nos "précurseurs", nous, ceux qui nous indiquent, ce sont les femmes de ménage qui doivent nous indiquer tous les problèmes. Après, moi, ce qui m'embête un peu, c'est quand on rentre pour une ampoule grillée ou tout ça, qui pourrait être évité en fait.

Enquêteur

Donc, au sein de l'hôtel, quelles sont les principales technologies, en plus de cette application Etis, qui facilitent le travail technique et, du coup, contribuent à la satisfaction client ? En nouvelles technologies, au sein de vos services, qui vous permettent de faire votre travail plus facilement ?

Enquête

Il n'y a que ça. Après, il y a le téléphone où on nous appelle directement, voilà. Mais non, c'est dommage, parce qu'il est très bien ce petit logiciel, mais on pourrait être plus pertinents. Il y a des petits trucs à modifier. Par exemple, quand la réception me dit que telle clim a un problème, et que nous, on est sur d'autres trucs importants — par exemple des prestations séminaires où on doit monter des séminaires extérieurs — des fois on n'a pas le temps de regarder le téléphone, et bien souvent la réception nous signale un problème et on loue la chambre.....

Enquêteur

...Sans que le problème ne soit réglé.

Enquête

Sans que le problème soit réglé, parce qu'ils ne vérifient pas si c'est toujours d'actualité. Moi, du moment que la prestation est faite, que j'ai fait l'intervention, ça disparaît de leur logiciel. En fait, ça disparaît. Ou si j'ai pris en compte, ça leur met en vert. C'est-à-dire, quand c'est rouge, c'est une demande, et quand c'est vert, c'est que j'ai pris en compte. Et quand j'ai pris en compte et que j'ai fini la prestation qui a été demandée, ça disparaît. Et je trouve ça dommage : il devrait y avoir un système où, quand ils essayent de louer la chambre, ça leur dit "attention, il y a eu un Etis qui a été fait sur cette chambre, il y a un problème". Voilà. Je pense que c'est dommage que ce ne soit pas lié avec le logiciel de la réception. Je veux dire, on peut faire pas mal d'améliorations.

Enquêteur

Alors, je vais vous présenter pas mal de nouvelles technologies émergentes qui pourraient être utilisées notamment dans votre service, et j'aimerais que vous puissiez me donner votre avis au fur et à mesure que je vous présente ces technologies.

La 1^{re}, c'est une technologie dont vous avez déjà parlé : le portail collaboratif. Je vais aussi vous parler du contrôle technique centralisé. En fait, c'est un tableau de bord numérique qui permet de contrôler et de régler à distance les installations techniques comme l'éclairage, la température, la ventilation, etc. J'aimerais savoir si vous trouvez un intérêt, pour vous, à surveiller et anticiper ces installations.

Enquête

Ah oui, ça s'appelle une GTC, et oui c'est le rêve pour un responsable technique. C'est-à-dire qu'on peut gérer directement depuis son ordinateur. On peut connaître les températures de chaque pièce, gérer les températures, l'éclairage. On peut faire pas mal de choses. En plus, avec une GTC, on fait une économie énorme au niveau d'un hôtel. Par exemple, la nuit, on peut vérifier que des lumières soient éteintes ; on peut aussi baisser la luminosité pour la réception. Pas besoin que ce soit allumé à fond. Pour moi, une GTC, ça devrait être d'office dans tous les hôtels, parce que c'est vraiment top : on peut tout gérer et tout voir visuellement. Et même, ça vous indique tous les problèmes. S'il y a un souci, ça vous alerte de suite. Là où, nous, il faut qu'on aille vérifier visuellement tous les matins, faire les relevés de température des chaudières pour voir s'il n'y a pas d'anomalie. Avec la GTC, déjà, ça vous signale en rouge ou ça vous alerte de suite s'il y a un problème de température ou autre. Oui, ça, ce serait le top.

Enquêteur

Et cette technologie émergente est en cours d'évolution, puisqu'aujourd'hui ils ajoutent l'intelligence artificielle pour que ce soit beaucoup plus préventif. Est-ce que, pour vous, l'ajout de cette intelligence artificielle et de cette capacité de maintenance préventive serait plus pertinent pour cet hôtel ?

Enquête

Oui, pour les week-ends et la nuit. Voilà. Après, moi, j'aime bien avoir le contrôle de mes machines. Peut-être oui, mais je pense qu'il faut quand même garder une main humaine là-dessus. Voilà. Peut-être parce que je suis un peu vieux jeu, mais...

Enquêteur

Dans ce contexte, l'IA serait utilisée pour prévenir et anticiper. Donc ça pourrait vous envoyer, par exemple, des messages d'alerte en vous signalant en amont qu'il y a une possibilité de panne sur les clims.

Enquête

Sur le téléphone, un SMS ou une alerte en disant... Et ça, c'est sûr, c'est l'avenir, la GTC.

Enquêteur

Quels obstacles identifiez-vous lorsque je vous parle de ces technologies ?

Enquête

C'est super, c'est le rêve, je pense, de tout responsable technique, mais c'est au niveau finance. Oui, c'est top, mais est-ce que les grands groupes sont prêts à investir ? Parce qu'il y a de la domotique, un peu de tout, et c'est un budget assez conséquent. Je pense que la priorité, surtout dans l'hôtellerie, c'est de rénover leurs chambres pour que ce soit plus joli. Mais eux, ils payent un technicien pour faire la maintenance et c'est dommage, parce que ça nous aiderait énormément. Eux, ils regardent plutôt le design, alors qu'il faut aussi que la clim fonctionne. Mais c'est vrai que c'est très cher. Oui.

Enquêteur

Ensuite, nous avons la réalité augmentée pour la maintenance. Il s'agit de lunettes connectées qui affichent en direct des schémas et des tutoriels afin d'aider les techniciens en leur offrant une assistance experte. Le technicien peut être guidé étape par étape pour gagner en rapidité d'exécution, par exemple pour corriger ou réparer des éléments qu'il ne répare pas habituellement.

Enquête

Ce serait top. Oui, parce qu'en fait, le problème dans l'hôtellerie, c'est qu'il faut être électricien, plombier, chauffagiste, savoir gérer les clim. Il faut savoir faire plein de petits métiers. Souvent, quand on recrute, on ne peut pas recruter une personne qui sait gérer tout ça. Ils ont souvent une spécialité. Donc on les forme à d'autres spécialités, on leur montre la clim ou autre, mais comme ce sont des choses qu'ils ne font pas régulièrement, ils oublient. Et c'est vrai que ces lunettes permettraient de faire un rappel et de les guider plus facilement, même pour nous, responsables techniques. Oui, ce serait bien. Ça permettrait peut-être aussi d'embaucher des gens qui ne sont pas spécialement techniciens "pur et dur". Du moment qu'on est aidé et qu'on connaît les consignes de sécurité au niveau électrique et tout ça, des gens qui aiment bricoler — entre parenthèses : nous, on n'est pas des bricoleurs — mais on pourrait peut-être donner la chance à d'autres personnes de faire ce métier, qui est très intéressant.

Enquêteur

Ensuite, nous avons les robots logistiques ou assistants techniques. Ce sont des robots autonomes qui suivent un peu le personnel technique et qui peuvent aussi leur apporter, si besoin, du matériel. Imaginons, vous êtes à l'autre bout du site : avoir un assistant technologique qui pourrait vous apporter votre matériel, vous assister, vous permettre de transporter des charges lourdes. Est-ce que ce serait quelque chose d'intéressant pour votre service ?

Enquête

C'est le rêve. Après, je vous donne un ordre d'idée : Nous, les services techniques, on fait entre 25 000 et 35 000 pas par jour. Pourquoi ? Parce que quand on fait un dépannage — bon, après c'est spécifique à Seilh parce que le site est assez grand et on a cinq bâtiments — quand vous arrivez pour faire un dépannage, on vous appelle pour un dépannage, vous oubliez toujours un outil, et on fait des allers-retours parce que l'outil ne va pas bien ; on repart, on revient. Et c'est vrai que peut-être un petit robot nous aiderait.

Enquêteur

Et, selon vous, avoir un robot, ce serait un véritable outil, ou plutôt un gadget à utiliser de temps en temps ? Un outil qui pourrait être utilisé quotidiennement ?

Enquête

Oui, pour moi, ce serait un gadget. Oui, c'est sûr que ça économiserait d'aller chercher à l'atelier tout ce que j'oublie, mais on peut le faire. Donc je pense que, en plus, ça ne doit pas être donné, donc je préfère acheter autre chose qu'un robot.

Enquêteur

D'accord, je comprends. Alors là, je vais vous parler des exosquelettes pour le personnel technique. C'est une tenue mécanique légère qui réduit l'effort lors du port de charges lourdes et qui limite les risques d'accident. C'est une nouvelle technologie en test dans plusieurs hôtels en Asie. Est-ce que ce serait un équipement qui aurait un intérêt dans votre établissement, ou pensez-vous que c'est peut-être encore trop tôt pour ce genre de technologies ?

Enquête

Alors nous, en fait, on ne porte pas autant que ça. Alors oui on porte, mais... En fait, nous, on est techniciens "pur et dur". Ce n'est pas nous qui mettons en place les salles de séminaire.

Nous, on intervient juste au niveau technique. De temps en temps, oui, on doit libérer des chambres, donc on enlève les matelas, on enlève les sommiers. Mais on a déjà des systèmes de roulettes où l'on met le matelas, le sommier dessus. Après, c'est vrai qu'on porte, mais on ne porte quasiment pas.

Enquêteur

D'accord. Ce genre de technologie, est-ce que ça améliorerait, selon vous, la sécurité des techniciens ou leur bien-être, ou, dans le cadre du Mercure Golf de Seilh, ça n'aurait pas plus d'utilité que ça, ou du moins pas au point d'investir ?

Enquête

Pour nous, la technique, non, je ne vois pas trop l'utilité. Au niveau technique, non. Après, si il y est, on l'utilisera. Et comme je dis, moi, j'aimerais par exemple m'acheter une GTC.

Enquêteur

Nous avons également des drones de maintenance et robots d'inspection. Des drones capables d'inspecter les toits, les façades, les extérieurs des bâtiments. Un technicien ne va pas forcément faire le tour ou aller sur les toits, etc. Il effectuerait des rondes de sécurité, pourraient détecter par exemple des fuites, thermiques, etc. Est-ce que ce type d'outil aurait un intérêt particulier ?

Enquête

Oui, au niveau de la sécurité. Nous, au niveau des toitures, on en a énormément. J'ai des petites fuites, et ça me permettrait de voir s'il y a des tuiles cassées. Ça éviterait, au niveau sécurité, qu'on monte. Bon, il y a des garde-corps, mais ce n'est pas si simple que ça de monter sur un toit. Là, au niveau sécurité, oui, pas photo. Ce serait bien. Alors, c'est sûr qu'on ne va pas l'utiliser souvent, mais faire une inspection tous les mois au niveau de la toiture, ce serait top. Vraiment bien. Après, ça, c'est spécifique, je pense, par rapport à nous à l'hôtel de Seilh puisqu'on est un peu à la campagne. Je ne pense pas qu'on puisse utiliser ce genre de truc en centre-ville.

Enquêteur

Il y a également des robots d'inspection interne qui vérifient tous les systèmes de ventilation, qui vont dans ces zones pour faire le tour et vérifier. Ici, est-ce que ça aurait un intérêt particulier ?

Enquête

Alors ça, nous, on le fait tous les matins. Donc c'est sûr que, si mon technicien n'avait plus à faire ça, il pourrait faire autre chose. Pourquoi pas.

Enquêteur

Nous avons le contrôle vocal ou interactif en salle. Ce sont les tablettes tactiles ou les assistants vocaux qui permettent directement aux clients de gérer la lumière, la climatisation ou les rideaux, ou les vidéoprojecteurs dans un salon. Est-ce que vous trouvez que ces interfaces seraient utiles dans votre cas ?

Enquête

Oui, ce serait bien. À savoir que les clients — mais pour moi, c'est mon avis — je vous donne un exemple : déjà, la plupart n'arrivent même pas à ouvrir un coffre-fort ou à le fermer. Pourtant, ce n'est pas compliqué. J'ai l'impression que plus on met de technologie, plus on sollicite la

technique pour montrer aux clients comment ça fonctionne. Après, c'est top, attention, c'est bien, mais le problème, c'est que les gens... Je ne sais pas s'ils sont assez prêts à recevoir ça. Ils ont déjà du mal à savoir que, pour allumer la lumière dans une chambre, il faut mettre une carte. Donc on appelle la technique en disant qu'il n'y a pas d'électricité. Voilà. Je pense que la technique serait beaucoup sollicitée en disant "ça ne marche pas".

Enquêteur

Donc, pour vous, cette technologie ne serait pas pertinente pour réduire les demandes directes aux techniciens. Au contraire ?

Enquêté

Je pense qu'on nous appelleraient beaucoup plus.

Enquêteur

Ensuite, nous avons les clés digitales et le check-in automatisé. Au lieu d'avoir des cartes magnétiques, les clés seraient directement envoyées sur smartphone pour qu'ils puissent ouvrir leur chambre avec leur téléphone. Est-ce que ça fluidifierait, pensez-vous, le service technique, ou, au contraire, ça donnerait plus d'interventions ?

Enquêté

Moi, personnellement, nous, ça ne nous changerait pas grand-chose, parce que nous, on ne les voit pas, les clients qui vont à la réception.

Enquêteur

Vous n'avez pas beaucoup d'interventions au niveau des cartes magnétiques ou des systèmes d'ouverture de portes ?

Enquêté

On a la chance parce que le système est neuf. Mais non, moi je ne vois pas... Après, ce qui est utile, c'est que, quand les clients arrivent, des fois ils ont des demandes particulières, ou quand ils partent, ils disent "attention, il y avait ça dans la chambre". Donc il y a le contact avec la réception qui est important, plus aussi savoir s'ils étaient contents ou pas.

Le problème, c'est que, moi, des fois je suis à la réception, j'entends des clients qui se plaignent de choses, et je m'aperçois que ce sont des bêtises. Exemple tout bête : un client se plaint qu'il n'a pas d'eau chaude. Je monte directement avec lui pour voir le problème. Mais c'est bête mais le client met sur "eau froide", donc il n'a pas d'eau chaude. C'est normal. Je ne sais pas comment ils font chez eux, mais j'ai l'impression que, dès qu'ils louent une chambre, ils sont assistés. Il leur faut, je pense, une présence. Ils aiment savoir que, s'ils ont un problème, on est là, qu'ils peuvent appeler. Là, ils passeraient directement de la porte à la chambre. Je ne sais pas si c'est bien, mais après c'est l'évolution. Oui.

Enquêteur

Et donc, d'après vous, avec toutes les questions que j'ai pu vous poser au cours de cet entretien, quelle technologie serait prioritaire à tester sur votre hôtel pour renforcer la satisfaction client, parmi toutes celles que j'ai évoquées ?

Enquête

Pour moi, il n'y a pas photo : la GTC. La GTC, c'est-à-dire que, si un client se plaint de la température dans la chambre, la GTC vous donne directement la température qu'il a dedans ; vous savez s'il a allumé la clim, parce que souvent des clients se plaignent qu'il fait chaud, mais, en fait, vous arrivez dans la chambre, ils n'ont pas allumé la clim, ils n'ont pas allumé la ventilation. Pareil : ils entrent dans la chambre, la clim n'était pas allumée. Donc ils allument la clim et, de suite, ils veulent que la température de la chambre soit immédiatement celle qu'ils veulent. Il fait assez chaud dehors, ils arrivent, la clim n'était pas allumée, donc ils l'allument, et bien sûr il faut un laps de temps pour que la clim fasse effet dans la pièce. Avec la GTC, de suite, je saurais la température de la chambre, je pourrais voir s'ils ont allumé la clim. Et on éviterait que nous, on se déplace dans leur chambre pour vérifier avec le thermomètre combien il fait, pour voir si ça marche ; là, j'aurais tout en direct. La télé qui ne marche pas : je pourrais voir s'ils ont bien mis la carte, parce que, ça aussi, des clients rentrent dans leur chambre, s'allongent directement dans leur lit et essaient d'allumer la télé ; nous, on intervient, mais bien souvent parce qu'ils ont oublié de mettre la carte. Du coup, sans carte, il n'y a pas d'électricité.

Tout ça, la GTC nous aiderait énormément. Et ça éviterait qu'on embête les clients à taper "service, on arrive, qu'est-ce qui se passe ?" ; moi, de suite, avec l'écran, je pourrais tout voir. La GTC, pour moi, c'est vraiment la priorité. Et économie directe : on a des chambres où la clim fonctionne alors qu'elles sont vides ; avec la GTC, du moment que la chambre n'est pas

louée, la clim est éteinte. Ou, si on sait qu'un client va arriver — généralement vers 15 h — on pourrait allumer les clims une heure ou deux avant. Voilà, c'est mon rêve.

Enquêteur

Est-ce que vous avez d'autres idées de technologies en tête que je n'aurais pas abordées au cours de cet entretien et qui vous viendraient à l'esprit ?

Enquêté

Non. Après, je pense qu'il y a des technologies qui sont vraiment top pour un responsable technique. Après, les technologies comme l'exosquelette, moi, à mon avis, ce n'est pas intéressant. Je sais qu'il y a d'autres hôtels où ils ont un pôle technique plus important et qu'eux, ils s'occupent de tout ce qui est mises en place, où ils ont les tables, les chaises à porter, contrairement à nous. Mais non, je pense que vous avez tout dit. Jusqu'au drone même.

Enquêteur

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses. Donc vos retours vont beaucoup m'aider à évaluer la faisabilité des innovations pour améliorer la satisfaction client dans un hôtel, et je vous remercie beaucoup.

Enquêté

Avec plaisir.

Annexe H - Retranscription d'entretien exploratoire – Directeur de la restauration (page 98)

Contexte :

- Profil de l'interviewé : Monsieur X, directeur de la restauration
- Date de l'entretien : 1er septembre 2025
- Entretien en face-à-face
- Durée : 20 minutes

Enquêteur

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien dans le cadre de mon mémoire. J'étudie l'impact des technologies sur la satisfaction client en hôtellerie d'affaires. En tant que responsable de la restauration, votre retour sur les contraintes et opportunités, notamment en contexte séminaire, m'intéresse. L'entretien dure 30 à 40 minutes et vos réponses resteront confidentielles. M'autorisez-vous à enregistrer ?

Enquêté

Oui, bien sûr.

Enquêteur

Pouvez-vous vous présenter et préciser votre rôle ?

Enquêté

Je suis Monsieur X, directeur de la restauration, ancien chef de cuisine avec 25 ans d'expérience. Je supervise toute la restauration de l'hôtel X.

Enquêteur

Quelles sont vos responsabilités principales ?

Enquêté

Pilotage cuisine et salle, relation clientèle, gestion des litiges côté clients et équipes.

Enquêteur

Comment se déroule un séminaire côté F&B ?

Enquêté

Le commercial traite la demande en amont. À l'arrivée, nous accueillons le client, prenons le

relais opérationnel, gérons salles, pauses (matin/après-midi) et repas (déjeuners/dîners) selon besoin.

Enquêteur

Quelles compétences clés pour gérer la clientèle d'affaires ?

Enquêté

L'écoute.

Enquêteur

Leurs attentes prioritaires en restauration ?

Enquêté

Journée sans accroc, salles fonctionnelles, service souriant, qualité correcte des mets.

Enquêteur

Les demandes sont-elles similaires d'un séminaire à l'autre ?

Enquêté

Variables selon budget et objectifs : format pro "classique" vs. formats plus "cohésion"/loisirs.

Enquêteur

Les problèmes les plus fréquents ?

Enquêté

Avant les repas : audio/vidéo en salle. Pendant les repas : allergies alimentaires.

Enquêteur

L'impact de la restauration sur la satisfaction ?

Enquêté

Fort. Le repas est un moment de plaisir clé de la journée.

Enquêteur

Quelles technologies utilisez-vous aujourd'hui ?

Enquêté

Logiciel de caisse/gestion ("Bison") pour facturation et bons cuisine. Prises de commande sur tablette.

Enquêteur

Avis sur les QR codes avec plats en 3D (réalité augmentée) ?

Enquêté

Intérêt oui. Argumentaire serveur plus rapide, aide au choix, création d'envie.

Enquêteur

Robots serveurs en salle ?

Enquêté

Aide possible en séminaire pour accélérer le service. Idéalement en appui des équipes, boissons et mets. Valeur ajoutée perçue car nouveauté, mais risque de déshumanisation.

Enquêteur

Robot barman (cocktails/boissons automatisés) ?

Enquêté

Pertinent selon volume. Pas adapté chez nous. Rapide et précis, mais perte d'interaction sociale.

Enquêteur

Robots de cuisine et cuisson “intelligente” (capteurs/caméras) ?

Enquêté

Pour un restaurant traditionnel, moins. Pour des séminaires, oui : régularité de cuisson, qualité uniforme, réduction d'erreurs. Freins : coût et nécessité d'un contrôle humain.

Enquêteur

Capteurs HACCP (températures frigos/chambres froides) ?

Enquêté

Très utile avec de nombreux équipements froids. Alertes temps réel. Cible : chef/responsable F&B/direction.

Enquêteur

Solution anti-gaspillage par vision/poids des déchets ?

Enquêté

Pas prioritaire. Utile à la marge pour ajuster des menus/buffets. Intérêt plutôt économique/RSE pour l'établissement.

Enquêteur

Fours/équipements connectés (recettes pré-programmées, HACCP auto, monitoring à distance) ?

Enquêté

Oui. Gain de cadence, constance, réduction d'erreurs. Rapports HACCP et standardisation facilitent le travail. Suivi énergie : pas un problème majeur aujourd'hui, mais utile.

Enquêteur

Chef IA / robots-chefs (création et exécution de menus) ?

Enquêté

En complément, pas en remplacement. D'abord atout marketing qui attire par curiosité.

Enquêteur

Impression alimentaire 3D (logos, formes, amuse-bouches) ?

Enquêté

Utile et pratique. Personnalisation valorisante. Frein : fiabilité/pannes. Gain de temps, sans brider la créativité.

Enquêteur

Tables/ambiances en réalité augmentée (personnalisation visuelle) ?

Enquêté

Oui. À la fois marketing et pratique. Expérience plus conviviale.

Enquêteur

Robots livreurs/concierges (livraison plateau, boissons, chambres) ?

Enquêté

Oui, très utile. Permet aux serveurs de rester en salle pendant qu'un robot livre le room service. Différenciant.

Enquêteur

Modèle hybride homme-robot vs. 100 % robotisé ?

Enquête

Hybride souhaitable. Pénurie de personnel réelle. Le tout-robot choque au début mais peut s'installer selon les concepts. Une part humaine restera nécessaire.

Enquêteur

Technologies à installer en priorité ?

Enquête

Robot livreur.

Enquêteur

Vision à 10 ans pour la restauration ?

Enquête

Moitié humain, moitié robot.

Enquêteur

Technos non évoquées à ajouter ?

Enquête

Robots de nettoyage. Fort gain de temps hors ouverture : on lance le robot, on revient, la salle est propre.

Enquêteur

Risque de déshumanisation ?

Enquête

Je vois ces outils comme des alliés. Évolution quasi inévitable vu la conjoncture. Une part d'humain demeurera.

Enquêteur

Merci pour votre temps et vos réponses.

Enquête

Merci à vous.

Annexe I - Retranscription d'entretien exploratoire – Responsable commerciale (page 100)

Contexte :

- Profil de l'interviewée : Madame X, responsable commerciale en hôtellerie d'affaires
- Date de l'entretien : 25 août 2025
- Entretien en face-à-face
- Durée : 43 minutes 18

Enquêteur

Bonjour et merci d'avoir accepté cet entretien. Dans le cadre de mon mémoire de master, j'étudie l'impact des technologies émergentes en hôtellerie d'affaires et leur lien avec la satisfaction client. En tant que responsable commerciale, vous connaissez la clientèle d'affaires et les attentes liées aux séminaires organisés dans votre établissement. M'autorisez-vous à enregistrer cet entretien ?

Enquêté

Oui, avec plaisir.

Enquêteur

Merci. Pour commencer, pouvez-vous vous présenter ?

Enquêté

Je suis X, en charge de la partie commerciale de l'hôtel X. Historiquement avec une casquette externe, puis, après des changements d'enseigne, davantage intégrée au commercial interne, à 95 %. Le développement pur est limité et porte surtout sur le suivi de dossiers corporates.

Enquêteur

Lorsqu'un séminaire ou un événement d'affaires est organisé, quelles sont vos missions principales ?

Enquêté

Prise en charge de la demande, négociation, proposition commerciale. Selon les dossiers, on travaille plusieurs mois en amont... ou la veille. J'assure l'interface client-hôtel, de la logistique au jour J, et je veille au respect de la promesse faite au client tout en garantissant l'exploitation et les marges. Après l'événement : validation et conformité de la facturation, puis recueil d'avis pour mesurer la satisfaction.

Enquêteur

En dehors des séminaires et conférences, organsez-vous d'autres types d'événements ?

Enquêté

Oui : conventions de plus grande volumétrie, soirées d'entreprise, dîners, compétitions de golf. Plus marginalement du B2C (anniversaires de mariage, baptêmes, etc.). Et l'hébergement lié aux congrès sur site.

Enquêteur

Quelles compétences sont essentielles pour accompagner un client d'affaires ?

Enquêté

L'écoute, encore l'écoute. Éviter les a priori. Aller chercher les besoins non exprimés en s'appuyant sur les précédentes manifestations : ce qui a bien fonctionné, ce qu'il ne veut plus. Si l'écoute est bonne, la négociation devient fluide et les objections tombent d'elles-mêmes.

Enquêteur

Quelles attentes prioritaires exprime un client d'affaires en séminaire ?

Enquêté

Efficacité et délestage logistique. Il veut se concentrer sur le fond de sa réunion. Il attend aussi de la créativité en restauration, surtout sur plusieurs jours, pour varier les formats en soirée. Pour un premier séminaire, le conseil et l'orientation comptent beaucoup. Les réunions préparatoires à distance (visioconférence) aident à aligner tout le monde.

Enquêteur

Les demandes sont-elles plutôt similaires d'un groupe à l'autre ?

Enquêté

Le socle est classique : réunion, pause matin, déjeuner, pause après-midi. La différenciation arrive surtout le soir (team building, animations). Les "plus-plus" représentent environ un quart des demandes.

Enquêteur

Quels imprévus surviennent le plus souvent ?

Enquêté

Quand l'organisateur n'est pas l'intervenant. Les besoins techniques ou de disposition salle ne

sont pas toujours remontés, ce qui met en tension le matin même alors que le cahier des charges initial a été respecté. Côté restauration, les allergies non déclarées ressortent au service du plat. On anticipe au maximum, mais sans retour en face, c'est plus compliqué.

Enquêteur

En quoi le service commercial influence-t-il la satisfaction ?

Enquête

Plus la préparation est soignée, moins il y a de problèmes. On participe activement à la qualité perçue, même si le zéro défaut n'existe pas. Des aléas techniques ou humains restent possibles. L'anticipation libère du temps pour gérer l'imprévu.

Enquêteur

Quelles technologies utilisez-vous aujourd'hui ?

Enquête

Beaucoup d'e-mails pour tracer les décisions, avec systématisation d'un récap après chaque échange ou visite. Une plateforme interne de disponibilité salons/chambres (type "BackYou") partagée au niveau du groupe X, très utile pour la visibilité en temps réel. Un CRM (HubSpot) arrive pour relances, suivi, prospection. Côté MICE international, des plateformes d'appels d'offres type "Cvent/Lenium" (ou équivalent) diffusent les RFP vers les réseaux.

Enquêteur

Ces outils répondent-ils aux besoins clients ?

Enquête

Globalement oui. Nous avons ajouté un système caméra pour l'hybride afin que l'intervenant à distance voie la salle et interagisse. En revanche, l'enregistrement intégral des réunions nécessite encore de sous-traiter. J'aimerais aussi un affichage digital dynamique pour messages personnalisés, logos, "Bienvenue X", programmes sur écrans d'accueil et à la réception. La différenciation passera par ces attentions.

Enquêteur

Sur les CRM dopés à l'IA (prospection, recommandations, suivi automatisé), utilité et limites ?

Enquête

Très utile. Passer d'Excel à des filtres dynamiques pour cibler vite (ex. clients >10 k€, non

venus depuis 3 ans). L'IA qui préconise une offre selon l'historique et les préférences est un plus. Condition : accompagnement et formation.

Enquêteur

Plateformes événementielles “tout-en-un” avec devis instantané et disponibilité temps réel ?

Enquêté

Attention aux prix automatisés. Garder la main sur le pricing (chambre très variable selon saison/jours). Les plateformes qui obligent à coter dessus assurent une cohérence jusqu'à la facturation, mais cela dédouble parfois le travail.

Enquêteur

Communication inter-services via la même plateforme (notes aux chefs, menus, alertes) ?

Enquêté

Possible, mais les équipes terrain consultent peu l'outil en temps réel. Le relais oral reste nécessaire.

Enquêteur

Visites virtuelles 3D/VR des espaces ?

Enquêté

Excellent en pré-sélection. Cela filtre les options avant la visite physique, qui reste décisive.

Enquêteur

Outils de reporting post-événement pour mesurer participation et satisfaction ?

Enquêté

Peu demandé côté hôtel. Des agences spécialisées le proposent. Intéressant si complet et... si les participants répondent. À envisager comme service payant.

Enquêteur

Chatbots/assistants IA sur sites de réservation MICE ?

Enquêté

Pour les chambres, oui. Pour les séminaires, non. Il faut préserver le lien humain et une information claire sur le site.

Enquêteur

Écrans collaboratifs et tableaux interactifs ?

Enquêté

Souhaitables, surtout pour des salles ≤ 30 personnes. Question de budget. L'écran digital donne déjà une image à-jour.

Enquêteur

Traduction simultanée automatisée en conférence ?

Enquêté

Très prometteur. Plus léger et moins coûteux que les cabines, sous réserve de fiabilité et de domaines sensibles. Vrai atout différenciant pour des séminaires.

Enquêteur

IA de pricing pour le MICE (tarification dynamique) ?

Enquêté

OK comme aide et recommandations, pas comme décision imposée. Conserver la main pour tenir compte du relationnel, de la valeur ajoutée et des cas hors budget.

Enquêteur

Réalité augmentée et hologrammes pour interventions/distanciel “effet waouh” ?

Enquêté

Intéressant pour faire intervenir un expert à distance ou valoriser un produit, surtout comme vente additionnelle. Pertinence à évaluer selon la clientèle.

Enquêteur

IA générative pour propositions commerciales, brochures, comptes rendus ?

Enquêté

Oui, gros gain de temps. Idéal aussi : enregistrement (avec accord) des échanges et génération automatique d'un compte rendu partagé.

Enquêteur

Jumeau numérique d'événement pour simuler flux et aménagements ?

Enquête

Je le souhaite depuis longtemps. Pouvoir montrer plans, styles (théâtre, cabaret), dîners, circulations. Aide à la projection client et sécurise l'opérationnel.

Enquêteur

Globalement, l'avenir du secteur sera-t-il marqué par des changements technologiques majeurs ?

Enquête

Oui. L'important sera d'utiliser la techno pour gagner en efficacité et réinvestir ce temps dans la relation client. L'humain doit rester le validateur final, notamment sur les prix.

Enquêteur

Crainte d'une déshumanisation ?

Enquête

Non si le temps gagné est réalloué à la relation. Ma vraie crainte : un RM séminaire totalement automatisé qui filtrerait des dossiers "à la limite" alors qu'un échange humain ferait aboutir.

Enquêteur

Des technologies non évoquées que vous souhaiteriez voir déployées ?

Enquête

Côté chambre : réservation du petit-déjeuner en chambre via TV/ tablette, room service plus fluide, écrans d'accueil personnalisés, affichage d'informations et services dans les ascenseurs et sur TV. On exploite encore trop peu ces supports.

Enquêteur

Merci pour vos réponses.

Enquête

Avec plaisir. J'ai appris des choses, c'était top.

Annexe J - Retranscription d'entretien exploratoire – Bid Management Team Lead (page 102)

Contexte :

- Profil de l'interviewée : Monsieur X, Bid Management Team Lead, entreprise de réseaux et de connectivité hôtelière
- Date de l'entretien : 29 août 2025
- Entretien en visio
- Durée : 37 minutes 12

Enquêteur

Merci d'avoir accepté cet entretien dans le cadre de mon mémoire sur les nouvelles technologies et la satisfaction client en hôtellerie d'affaires. M'autorisez-vous à enregistrer cet échange pour un usage strictement académique ?

Enquêté

Oui, pas de problème.

Enquêteur

Pouvez-vous vous présenter brièvement, votre parcours et votre rôle actuel au sein de l'entreprise X ?

Enquêté

Je suis X. Diplômée d'un master en marketing et communication. J'ai rejoint l'entreprise X en 2017 sur des fonctions marketing digital puis marketing commercial/stratégique. J'ai créé une équipe "bid management" qui gère la rédaction et le traitement des appels d'offres : solution technique, offre financière, mémoires techniques, questionnaires (cybersécurité, RSE, etc.). Nous pilotons l'avant-vente pour maximiser le taux de gain. L'entreprise X déploie et exploite des infrastructures réseaux pour les entreprises, avec une forte empreinte hôtelière en France et en Europe.

Enquêteur

Êtes-vous en contact direct avec les groupes hôteliers et les hôtels ?

Enquêté

Oui. Selon la taille : en direct avec les hôtels indépendants, ou avec les DSI des groupes pour

les déploiements structurés.

Enquêteur

Quelles demandes reviennent le plus chez les hôteliers ?

Enquête

Le Wi-Fi et l'accès Internet. Puis la connectivité des terminaux pro (TPE, caisses, postes réception). On connecte aussi des objets : serrures, capteurs de température/luminosité, etc. Le réseau devient socle pour des usages élargis.

Enquêteur

Différences de besoins entre grands groupes et indépendants ?

Enquête

Les indépendants sont plus pragmatiques et court terme. Ils veulent "faire le job" immédiatement au meilleur coût. Les groupes planifient à plus long terme et intègrent plus vite les services annexes et l'IoT.

Enquêteur

Proposez-vous vous-mêmes les objets connectés ?

Enquête

Nous fournissons la passerelle/réseau et intégrons avec des partenaires IoT. Usage principal actuel : efficacité énergétique (thermostats, GTC légère, contrôle d'eau). Les gains sont rapides à l'échelle d'un hôtel.

Enquêteur

Rencontrez-vous des freins à l'adoption ?

Enquête

Le budget initial. L'option "réseau évolutif/IoT-ready" coûte plus cher qu'un réseau "standard". Les indépendants contrôlent finement les coûts et privilégiennent le court terme, même si le ROI existe.

Enquêteur

La "double satisfaction client" (hôtelier et client final) pèse-t-elle dans vos offres ?

Enquête

Oui. Nous sommes en B2B2C : l'hôtel est le client payeur mais l'utilisateur final (voyageur)

conditionne la satisfaction globale. Nous avons un positionnement premium, difficile dans un marché très prix. Nous argumentons sur la qualité d'infra et de service.

Enquêteur

Votre position sur le marché hôtelier ?

Enquête

Leader en France sur l'hôtellerie, fort parc installé, référencements groupes, présence aussi en résidences et appart-hôtels. Déploiements en Europe.

Enquêteur

La cybersécurité dans l'hôtellerie ?

Enquête

Sujet majeur. Certification ISO 27001, contribution à des pôles d'excellence cyber. Offres pare-feu, filtrage, antivirus, prévention des menaces. Sensibilité en hausse, surtout chez les indépendants.

Enquêteur

Vos différenciants en appel d'offres face à la pression tarifaire ?

Enquête

Trois volets :

1. **Technique** : choix de matériels éprouvés, solutions spécifiques hôtellerie (casting sécurisé type "Chromecast like", réseau "comme à la maison" pour longs séjours, etc.).
2. **Déploiement/gestion de projet** : chef de projet dédié, méthodes de câblage, inventaire, recette.
3. **Exploitation managée** : service "réseau as a service" avec SLA contractuels (délais de rétablissement, pénalités en cas de non-respect). RSE et cybersécurité en appui.

Enquêteur

Les hôteliers sont-ils attentifs aux SLA ?

Enquête

Oui. Une panne Wi-Fi dégrade l'expérience et les notes sur plateformes. Nous suivons les avis pour comparer avant/après et versus concurrents.

Enquêteur

Quand vous perdez un dossier, la raison principale ?

Enquêté

Le coût, puis parfois la préférence pour un acteur régional de proximité.

Enquêteur

L'IoT est-il perçu comme gadget ?

Enquêté

Souvent par les indépendants, oui. Le pragmatisme prime.

Enquêteur

Prochaine “grosse” techno transformatrice en hôtellerie ?

Enquêté

Plutôt la **convergence des usages en chambre** que des briques inédites : centraliser TV, chauffage, volets, etc., sur un device unique (tablette/écran), et massifier le déploiement des solutions existantes.

Enquêteur

Votre trajectoire dans une hôtellerie plus digitalisée ?

Enquêté

Poursuivre le leadership via innovation continue et expansion européenne.

Enquêteur

Place de l'IA dans vos process/produits ?

Enquêté

Déjà intégrée dans nos outils internes (suite bureautique, CRM) pour rédaction, synthèse, prospection. Veille active sur IA embarquée des constructeurs (diagnostic, remédiation). Objectif : adoption large, sans “effet vitrine”.

Enquêteur

L'IA/robotique menace-t-elle votre activité ?

Enquêté

Non. Nous sommes la **colonne vertébrale**. Toute robotique/IA a besoin d'une connectivité

robuste, d'un pilotage et d'une collecte de données. La montée en complexité renforce le besoin d'infrastructures fiables.

Enquêteur

Un sujet non abordé à ajouter ?

Enquête

Nous avons couvert l'essentiel.

Enquêteur

Merci pour votre disponibilité et vos éclairages.

Enquête

Merci à vous. Bon courage pour la rédaction.

Annexe K - Retranscription d'entretien exploratoire – Président d'une entreprise spécialisé dans la donnée (page 103)

Contexte :

- Profil de l'interviewé : Monsieur X, président d'une entreprise internationale spécialisée en données et IA pour l'hôtellerie
- Date de l'entretien : 30 août 2025
- Entretien en visio
- Durée : 38 minutes

Enquêteur

Oui, bonjour, monsieur X.

Enquêteur

Bonjour, c'est Océane RELUT.

Enquêteur

Vous allez bien ?

Enquêté

Ça va bien, merci.

Enquêteur

Écoutez, merci beaucoup d'avoir accepté cet entretien. Alors, en fait, je réalise un mémoire de recherche sur l'impact des nouvelles technologies dans l'hôtellerie. Et du coup, dans mon mémoire, je fais un focus sur l'intelligence artificielle. Donc, ma thèse, on va dire, c'est vraiment sur l'impact des technologies en hôtellerie, sur la satisfaction des clients d'affaires spécifiquement. Mais là, on va surtout parler de l'IA et des nouvelles technologies dans l'hôtellerie.

Enquêté

Tu as des questions en particulier ?

Enquêteur

Alors oui, j'en ai plein.

Enquête

Vas-y, démarre par les questions.

Enquêteur

Tout d'abord, j'aimerais savoir si vous m'autorisez à enregistrer cet entretien — c'est pour prouver que je l'ai bien réalisé.

Enquête

D'accord, parfait.

Enquêteur

Alors, est-ce que vous pouvez vous présenter et présenter un peu X ?

Enquête

X, c'est c'est une société dont le métier est de collecter et générer de la donnée pour les hotels.

Et cette donnée a trois buts :

- Augmenter les réservations en direct
- Augmenter la productivité des équipes
- Augmenter la satisfaction des clients

Nous, on est une société qui traite de la donnée. On utilise l'intelligence artificielle pour ça, mais fondamentalement, on est une société de données. Moi, personnellement, c'est ma neuvième boîte (ou huitième). Je fais partie de la catégorie des serial entrepreneurs. J'en ai créé dans la publicité, l'événementiel, le tourisme, le yachting, la techno, l'IA, la blockchain.

Enquêteur

D'accord.

Enquête

J'ai toujours été prestataire pour les hôteliers. Et c'est en écoutant leurs besoins qu'on a créé X : ils ont dit quels étaient leurs besoins, on a essayé d'y répondre, tout simplement. X a déjà pivoté 4 ou 5 fois.

Enquêteur

D'accord, très bien.

Vous m'avez parlé des besoins des hôteliers : comment les décririez-vous en termes de données et d'IA ?

Enquête

Les besoins, je te les ai dits : augmenter les réservations directes, améliorer la productivité des équipes, augmenter la satisfaction client — c'est le “why”. À partir de là, on a créé des produits et services. Imagine : tu veux réserver un hôtel à New York. Tu fais des recherches (Booking, Expedia, Google...), tu te fais une opinion, tu sélectionnes 2–3 hôtels, tu vas voir leur site, leur Instagram, leur Facebook. Là, tu tombes sur notre IA “Velma”, l'avatar avec lequel tu vas interagir. Elle répond aux questions sur la réservation, les caractéristiques et services de l'hôtel, et ce qu'il y a autour. Aujourd'hui Velma est capable de répondre à ~90 % des questions posées.

Comment ? Grâce à la donnée. Un site d'hôtel expose ~200 points d'info (prix du petit-déjeuner, parking, types de chambres...). Mais potentiellement, un hôtel, c'est ~4 000 points d'info. Exemples : dress code du restaurant, couverture Wi-Fi à la piscine, présence de prises USB en chambre, poids maximum des animaux, animaux de support émotionnel, burkini à la piscine, etc. Nous avons créé pour chaque hôtel une base Udata d'environ 3 100 points collectés en 7 ans en étudiant les conversations. Créer cette base est extrêmement complexe. La puissance d'une IA n'est pas sa capacité cognitive, mais la connaissance disponible. Résultat : Velma répond à ~90 % ; un humain seul ~30 % ; une autre IA sans cette base, 50–60 % au mieux. L'écart vient de la donnée, pas de “l'IA”.

Enquêteur

Et sur la conversion ?

Enquête

~30 % des échanges portent sur prix/dispos ; ~3 % réservent. Les 97 % restants : on collecte (RGPD) nom, email, téléphone, dates, nombre de chambres/personnes, centres d'intérêt, opt-in, etc., et on pousse tout au CRM. Les commerciaux recontactent et concluent 10–20 % ; des automations (WhatsApp/email) ajoutent ~4 %. On déplace ainsi du volume des OTA vers le direct.

Enquêteur

Et la productivité ?

Enquête

Velma collecte et route les infos pour des demandes type transfert aéroport, room service (menu, commande), facture (envoi des éléments au service comptabilité). Aucune saisie manuelle côté hôtel pour ces tâches : gain de temps.

Enquêteur

Et la satisfaction ?

Enquêté

On anticipe les questions (hiver/été, anglais/français, etc.) et on met à jour FAQ et pages en temps réel ; on adapte aussi les campagnes. Toute la data alimente la BI (Power BI, Tableau/Looker...) pour piloter.

Enquêteur

Autres produits data ?

Enquêté

Mise à jour des fiches (site, OTA, GDS...) depuis la base ; le site peut tirer directement dans la base ; guides de formation internes. À venir : des MCP (data “officielle” empaquetée) pour que les LLM/agents aillent directement chercher la bonne info fiable. C'est probablement disruptif pour les sites web tels qu'on les connaît.

Enquêteur

Le marché et ses freins ?

Enquêté

Nos clients sont 88 % à l'étranger. Les freins majeurs : budget et vision court terme des indépendants. Sur la cybersécurité, la prise de conscience arrive après l'incident (logins partagés, mots de passe non changés, etc.).

Enquêteur

Risque de déshumanisation ?

Enquêté

C'est un faux problème : mieux vaut une vraie réponse par IA qu'aucune réponse. Les hôtels haut de gamme en tirent beaucoup de valeur (offre plus complexe). Aucun humain ne “tient” 3 100 points d'info.

Enquêteur

Robotique d'accueil/conciergerie ?

Enquêté

Souvent marketing : peu de données (200–400 points) et IA générative pure qui hallucine. Nous

utilisons un modèle hybride (génératif + conversationnel) : < 2 % d'hallucinations, contre 20–25 % en génératif pur. En hôtellerie, l'info est binaire (oui/non, métriques exactes) ; les hallucinations créent un risque opérationnel/juridique. Nous fournissons plutôt la donnée aux industriels qui en ont besoin (ex. fabricants de robots).

Enquêteur

Évolution du modèle ?

Enquête

On reste éditeur-opérateur data/IA pour nos clients et on va ouvrir notre donnée à d'autres prestataires. Changement de nom à venir pour refléter cette orientation.

Enquêteur

Quel conseil à un hôtelier hésitant ?

Enquête

Parlez ROI : nos systèmes ont généré un volume massif de demandes de réservation sur 12 mois (audité). Si vous voulez capter votre part en direct, outillez donnée + IA.

Enquêteur

Merci pour toutes ces précisions (hallucinations, MCP, data vs IA).

Enquête

Avec plaisir. Bon courage pour le mémoire.

Enquêteur

Merci, au revoir.

Automatisation des services et satisfaction client en hôtellerie d'affaires

Résumé

L'intégration de l'automatisation et des technologies émergentes transforme profondément le secteur de l'hôtellerie d'affaires. Ces outils digitaux visent à fluidifier le parcours client, optimiser les opérations et offrir davantage d'autonomie. Toutefois, leur impact sur la satisfaction demeure ambivalent : s'ils permettent personnalisation et gain de temps, ils peuvent aussi altérer l'expérience traditionnelle fondée sur l'interaction humaine. Ce mémoire analyse comment les nouvelles formes d'automatisation redéfinissent l'expérience client dans l'hôtellerie d'affaires, à travers trois hypothèses principales : l'amélioration de la satisfaction par l'autonomie et la personnalisation, la possible perturbation de l'expérience client, et la pertinence d'un modèle hybride combinant innovation technologique et service humain.

Mots-clés : Automatisation, nouvelles technologies, satisfaction client, hôtellerie d'affaires, expérience client, digitalisation.

Service Automation and Customer Satisfaction in Business Hospitality

Abstract

The integration of automation and emerging technologies is profoundly reshaping the business hospitality sector. These digital tools aim to streamline the customer journey, optimize operations, and provide greater autonomy. However, their impact on satisfaction remains ambivalent: while they enable personalization and time efficiency, they may also disrupt the traditional experience based on human interaction. This thesis examines how new forms of automation are redefining customer experience in business hospitality through three main hypotheses: the improvement of satisfaction through autonomy and personalization, the potential disruption of the customer experience, and the relevance of a hybrid model combining technological innovation with human service.

Keywords: Automation, new technologies, customer satisfaction, business hospitality, customer experience, digitalization.