MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration»

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

L’innovation des services dans l’hôtellerie

Présenté par :

Alina Ivleva

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Yves CINOTTI**

MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration»

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

L’innovation des services dans l’hôtellerie

Présenté par :

Alina Ivleva

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Yves CINOTTI**

L'ISTHIA de l'Université de Toulouse-Le Mirail n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur(e).

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidées dans l'élaboration de ce travail de recherche et dans un premier temps Monsieur Cinotti, mon maître de mémoire et professeur qui m'a conseillée et m'a guidée lors de la réalisation de ce mémoire. Son investissement m'a été crucial. Je suis également reconnaissante pour les règles de typographie et de mise en page que Monsiuer Cinotti m'a transmises. Elles ont été essentielles à l'écriture de ce travail.

Je témoigne ma reconnaissance aux M^{r} Rayssac et M^{me} Bessière, mes professeurs de méthodologie, qui m'ont aidé à comprendre ce qu'est un travail de recherche et qui m'ont fournie les documents indispensables pour le réaliser.

Je remercie Monsieur Zancanaro pour ses formations en management des innovations qui m'ont été très utiles dans la redaction de cette recherche.

Je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation de l'Université Jean Jaurès à Toulouse pour leurs enseignements. Je me rends compte que ça n'a pas été facile de faire ses cours en distanciel.

Je pense également à tous les professionnels de l'hôtellerie qui ont accepté de partager leurs connaissances et l'expérience en management des innovations dans le cadre des entretiens réalisés.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 5

SOMMAIRE 6

INTRODUCTION GENERALE 7

PARTIE 1 **L'INNOVATION** 9

Chapitre 1 L'INNOVATION 11

Chapitre 2 L'INNOVATION DES SERVICES 18

Chapitre 3 L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE 26

PARTIE 2 **L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE** 34

Chapitre 1 LES TENDANCES 36

Chapitre 2 L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE 41

Chapitre 3 L'EXPERIENCE CLIENT 48

Chapitre 4 LA CULTURE D'INNOVATION 53

PARTIE 3 **APPLICATIONS CONCRETES** 58

Chapitre 1 METHODOLOGIE PROBATOIRE 60

Chapitre 2 L'ANALYSE DES ENTRETIENS 64

Chapitre 3 PERSPECTIVES POUR LA DEUXIEME ANNEE 77

CONCLUSION GENERALE 82

BIBLIOGRAPHIE 83

TABLE DES ANNEXES 91

TABLE DES FIGURES 107

TABLE DES TABLEAUX 108

TABLE DES MATIERES 109

INTRODUCTION GENERALE

Pendant longtemps, les entreprises de services n'ont pas été considérées comme innovantes. Les changements majeurs semblaient invisibles et ne valaient certainement pas la qualification d’«innovation». Les services, cependant, constituent une partie importante de l'activité économique totale dans la plupart des économies et offrent une contribution importante à la croissance économique et à l'emploi.

Le thème principal de ce travail de recherche porte sur **l’innovation**. Si on devait regarder les organisations qui se démarquent vraiment aujourd'hui en tant que leaders incontestés au sein de leurs industries, il serait clair qu'elles ont toutes un facteur commun: elles adoptent l'innovation. Le deuxième thème concerne **l'innovation des services**, primordiale de nos jours. Étant l'un des principaux moteurs de la croissance et du développement, l'innovation dans les entreprises de services est devenue un sujet important. Le troisième sujet de ce mémoire porte sur **l’innovation des services dans l’hôtellerie** car l’hôtellerie d’aujourd’hui figure parmi les secteurs qui s’appuient fortement sur les services innovants. Le panorama hôtelier a évolué au fil des années sous la pression des demandes des consommateurs. Ces derniers forcent les professionnels du secteur à être des pionniers et à proposer de nouveaux services pour se démarquer sur le marché.

Ce sujet a été choisi car la crise sanitaire actuelle qui s'est rapidement transformée en crise économique, le COVID-19 a un impact très important sur le tourisme et l'hôtellerie. Mais c' est juste le bon moment pour commencer à penser à l'avenir: les hôtels vont devoir trouver de nouvelles façons de limiter leurs pertes une fois la crise terminée et de compenser les pertes de profits. À ce titre, il est important pour les hôteliers d'être innovants, de réinventer leurs services et de miser sur la nouveauté pour attirer et séduire leur clientèle.

Les deux principaux thèmes «innovation et innovation des services dans l’hôtellerie» vont être étudiés pour voir si l’innovation est tellement indispensable dans ce secteur et quels enjeux elle présente. La question de départ choisie est

Où en est l' innovation dans l'hôtellerie ?

Pour répondre à cette première question très large, nous avons réalisé une revue de littérature pour faire l'inventaire des connaissances disponibles. À la suite de ces lectures et une étude exploratoire, nous avons construit la problématique et les trois questions de recherche ont été déterminées.

Dans la première partie nous nous arrêterons sur l'innovation avec la définition de ce que c'est de manière générale. Nous allons décrire ses différentes typologies. Ensuite nous aborderons le sujet de l'innovation de services pour enfin traiter le thème de l'innovation des services dans l'hôtellerie. Il s'agit de montrer l'importance de l'innovation dans les entreprises modernes et plus particulièrement, dans les établissements hôteliers.

L'objectif de la deuxième partie est de répondre à la problématique formulée ainsi qu'aux trois questions de recherche. Le premier chapitre aborde les tendances de comportement des touristes, le deuxième parle de l'innovation dans l'hôtellerie en tant qu'axe de différenciation, de l'impact de l'innovation de service sur l'expérience et la satisfaction client. Enfin, le quatrième chapitre aborde le sujet de la culture d'organisation qui vient soutenir le processus d'innovation.

La troisième partie de cette recherche est consacrée à la méthodologie et le terrain d'application que nous avons choisis. Nous analyserons également nos entretiens réalisés pour pouvoir donner des premiers éléments de réponse à notre recherche.

PARTIE 1 L'INNOVATION

INTRODUCTION

L'innovation est aujourd'hui un facteur essentiel de la compétitivité économique des entreprises. L'étude de l'innovation dans les services en est encore à ses débuts et il est difficile de trouver un cadre théorique lorsqu'elle est appliquée aux entreprises hôtelières et touristiques. Le tourisme est actuellement l'une des industries les plus prometteuses au monde, les offres sur les marchés touristiques sont en croissance et donc le besoin de différenciation et d'innovation. Dans ce travail de recherche nous cherchons à comprendre quelle est la place de l’innovation dans l'hôtellerie.

Dans un premier temps, il nous semble judicieux de poser un cadre théorique dans la première partie qui se compose de trois chapitres. Dans deux premiers chapitres nous allons définir ce que sont l’innovation et l’innovation des services, présenter leurs classifications et catégories. La troisième partie est consacrée à l’innovation dans l'hôtellerie et notamment aux différentes typologies de l’innovation qui y peuvent être adaptées. Nous allons conclure cette partie avec la présentation de facteurs de succès de l'innovation hôtelière.

L'objectif de la première partie est d'affiner la question de départ et de définir le champ de notre travail. En découle alors la problématique de recherche, ainsi que les enjeux et les hypothèses qui y sont liés.

Chapitre 1. L'INNOVATION

Pour commencer notre travail, nous aborderons le sujet de l'innovation. Tout d'abord nous allons décrire le concept de l'innovation, puis nous allons voir des différents types d'innovations et leurs caractéristiques. Finalement, les trois modèles de classification des innovations seront présentés.

1. LE CONCEPT DE L'INNOVATION

1.1. DEFINITIONS DE L'INNOVATION

Le terme «*innovation*» est dérivé du mot latin innovare, qui signifie «*renouveler*» ou «*modifier*» [1]. La définition la plus utilisable est probablement celle fournie par Schumpeter (1935, p. 59). Il a distingué cinq domaines dans lesquels les entreprises peuvent introduire l'innovation:

- génération de produits nouveaux ou améliorés;
- introduction de nouveaux procédés de production;
- développement de nouveaux marchés de vente;
- développement de nouveaux marchés d'approvisionnement;
- réorganisation et / ou restructuration de l'entreprise.

Le prochain travail faisant autorité sur ce sujet était dû au célèbre consultant en gestion Peter Drucker dans les années 1980. Peter Drucker (1985, p. 19) définit «l'innovation» de la manière suivante: *«L'innovation est l'outil spécifique des entrepreneurs, le moyen par lequel ils exploitent le changement comme une opportunité pour une entreprise différente ou un service différent».*

Afuah (2003, p. 369) définit l'innovation comme une «*utilisation de nouvelles connaissances pour offrir un nouveau produit ou service souhaité par les clients»*.

[1] Online Etymology dictionary [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/w2wxwak4. (Consulté le 24-02-2021).

Herregodts (2014, p. 12) a proposé une définition multidisciplinaire: *«L'innovation est le processus en plusieurs étapes par lequel les organisations transforment des idées en produits, services ou processus nouveaux / améliorés, afin de progresser, de se concurrencer et de se différencier avec succès sur leur marché».*

Le phénomène «*innovation*» a une connotation de nouveauté: «*L'innovation est la génération, le développement et l'adaptation d'une idée ou d'un comportement, nouveau pour l'organisation adoptante*», de succès: «*La première application réussie d'un produit ou d'un processus*», et de changement: «*L'innovation est conçue comme un moyen de changer une organisation, soit comme réponse aux changements de l'environnement extérieur, soit comme une action préventive pour influencer l'environnement*» (Assink, 2006).

1.2. DISTINCTION ENTRE L'INNOVATION ET D'AUTRES CONCEPTS

Schumpeter fait distinction entre invention et innovation - alors qu'une invention peut faire référence à tout nouveau produit, service, procédé ou idée, une invention doit être introduite sur le marché et générer un profit substantiel avant de pouvoir être considérée comme une innovation car les inventions en elles-mêmes n'ont aucune valeur intrinsèque (Witel et al., 2015).

Smith et al. (1996) considerent qu'il est nécessaire distinguer entre l'invention et l'innovation. Au contraire de l'innovation, l'invention n'a pas de contribution économique directe à une entreprise [2].

Il faudrait également faire une distinction entre innovation et créativité. L'innovation se distingue de la créativité par l'accent qu'elle met sur la mise en œuvre d'idées créatives dans un contexte économique. Amabile et al. (2016), en s'appuyant sur la littérature, font la distinction entre la créativité («*la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble*») et l'innovation («*la mise en œuvre réussie d'idées créatives au sein d'une organisation*»), et à ce titre, ils considèrent que les deux font partie du même processus.

[2] cité par Keita, 2018.

2. TAXONOMIES DE L'INNOVATION

2.1. CLASSIFICATION D'AFUAH

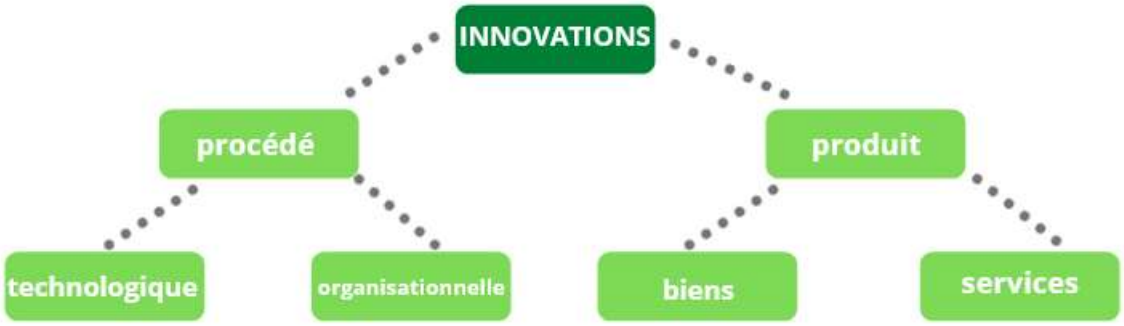
La multiplicité des approches de l'innovation et l'ambiguïté du concept conduisent à la nécessité d'approfondir cette analyse. Il existe différents types d'innovations, caractérisées par une nature différente, des déterminants et des impacts différents.

Afuah (2003, p. 13) présente une classification générique de l'innovation en ce qui concerne sa nature et la divise en:

- **innovation technologique**: il peut s'agir d'un produit, d'un procédé ou d'un service. Les innovations de produits et de services sont de nouveaux produits ou services destinés à satisfaire les besoins potentiels du marché, tandis que l'innovation de procédé introduit de nouveaux éléments dans les opérations utilisées pour produire un produit ou fournir un service;
- **innovation de marché**: fait référence aux nouvelles connaissances appliquées au marketing-mix: produit, lieu, prix, promotion, ainsi qu'aux attentes, préférences et besoins des clients;
- **innovation administrative**: appliquée aux innovations au niveau de la structure organisationnelle et du processus administratif. Se rapporte aux stratégies, à la structure, aux systèmes ou aux personnes.

La classification d'Edquist (2001) se concentre sur l'innovation des produits et des procédés. En conséquence, les innovations de produits peuvent être des biens ou des services et c'est essentiellement une question de ce qui est produit. Sur l'autre côté, les innovations de processus concernent la manière dont les biens et services sont produits, par conséquent, les innovations peuvent être classées comme technologiques ou organisationnelles.

Figure 1. La taxonomie des innovations selon Edquist



Source: Edquist, 2001

2.2. CLASSIFICATION SELON LE MANUEL D'OSLO

Le Manuel d'Oslo (2018) classe les innovations dans les quatre types suivants:

- **innovations de produits** - biens ou services nouveaux ou sensiblement améliorés en ce qui concerne leurs caractéristiques ou utilisations prévues;
- **innovations de processus** - méthodes de production ou de livraison nouvelles ou considérablement améliorées, y compris des changements importants dans les techniques, les équipements et / ou les logiciels;
- **innovations marketing** - méthodes de marketing nouvelles ou considérablement améliorées impliquant des changements importants dans la conception ou l'emballage des produits, le placement de produits, la promotion des produits ou la tarification;
- **innovations organisationnelles** - méthodes nouvelles ou considérablement améliorées dans les pratiques commerciales, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes d'une entreprise.

Différentes typologies d'innovation de produit peuvent être identifiées dans la littérature, principalement en fonction du degré de nouveauté qui leur est associé.

Riederer et al. (2005) distinguent quatre types d'innovation produit - **l'innovation incrémentale**, qui, selon lui, est une forme d'innovation durable, dans laquelle la technologie existante est utilisée pour améliorer des produits ou des services déjà établis

sur le marché. **La substitution technologique** implique l'utilisation de nouveaux développements technologiques pour créer de nouveaux produits qui remplissent les catégories de marché existantes. **L'innovation du marché** consiste à combiner et à présenter les technologies existantes d'une manière nouvelle sur le marché, créant ainsi un nouveau segment de marché. **L'innovation radicale** est un type d'innovation disruptive. C'est un produit ou un service technologiquement avancé qui crée un tout nouveau segment de marché. En outre, des innovations radicales peuvent conduire à diverses innovations plus moyennes (Carvalho, 2011). Elles peuvent également apparaître comme des révolutions technologiques, qui consistent en un groupe d'innovations qui, ensemble, ont un plus grand impact (Fagerberg, 2005).

Figure 2. Différents types d'innovation produit

Développement du marché

L'innovation du marché	**L'innovation radicale**
L'innovation incrémentale	**La substitution technologique**
existant	nouveau

Source – Riederer et al., 2005

Moorman et al. (1997) ont également distingué l'innovation orientée client et l'innovation liée à l'entreprise. Une innovation orientée client disponible en tant que nouveau produit basé sur la technologie existante satisfait mieux les besoins des clients par rapport à d'autres produits. Dans le processus d'innovation lié à l'entreprise, bien que son utilité spécifique ne soit pas claire pour le client, elle est caractérisée comme étant différente des produits existants.

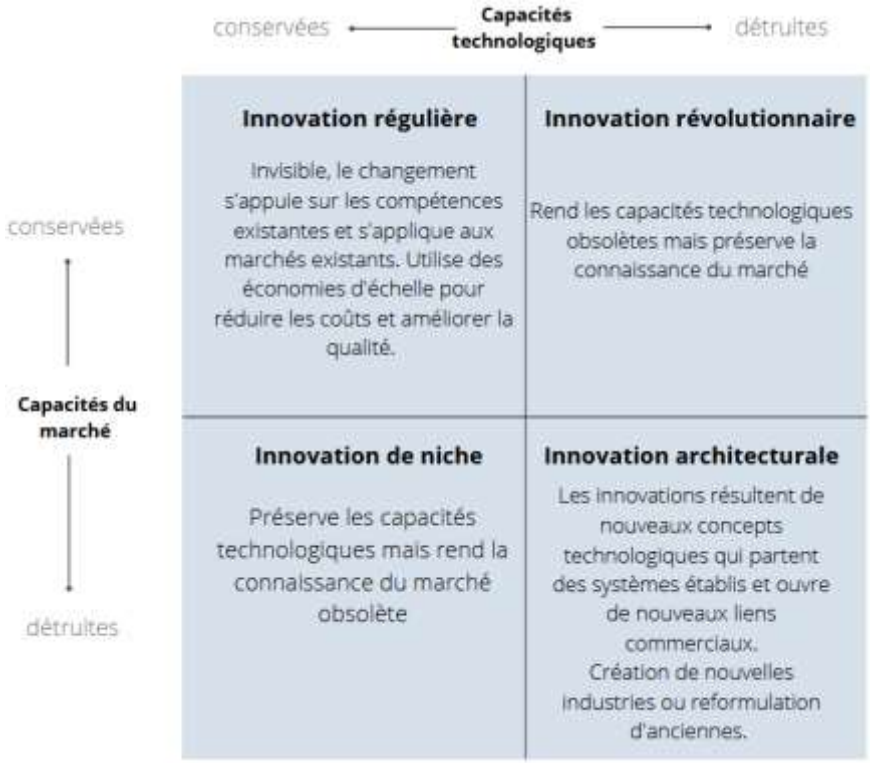
2.3. MODELE D'ABERNATHY ET CLARK

Le modèle d'Abernathy et Clark (1985) classe les innovations en fonction de leur impact sur la connaissance du marché et les capacités technologiques de l'entreprise (Fig. 3). De la combinaison entre la connaissance du marché et les capacités technologiques, quatre types d'innovation découlent.

2.4. MODELE DE HENDERSON ET CLARK

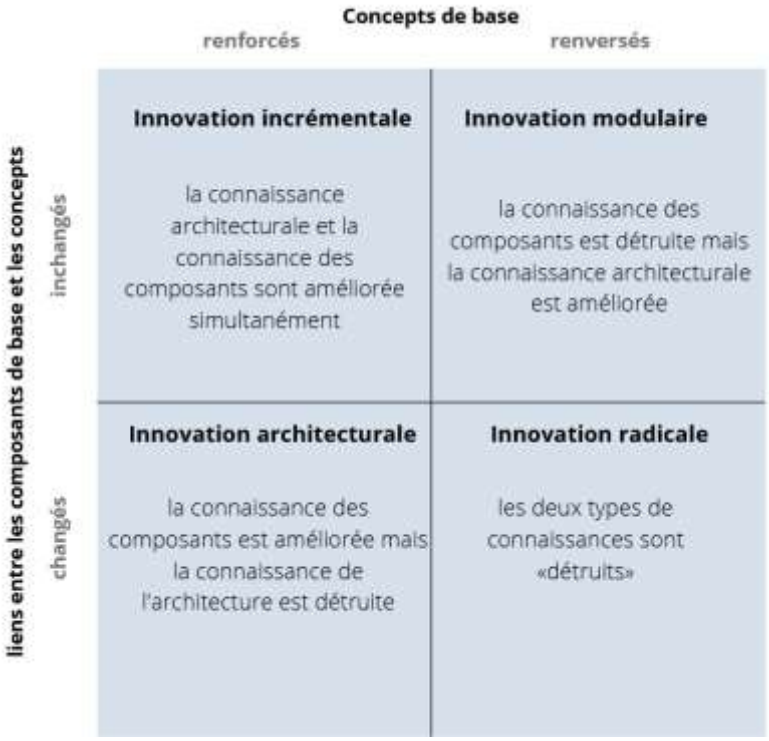
Le modèle de Henderson et Clark (1990) indique que la construction de produits exige deux types de connaissances: la connaissance des composants d'un produit et la connaissance des liens entre les composants (Fig. 4). Cette dernière est appelée la connaissance architecturale. Elle change la manière dont les composants d'un produit sont liés entre eux. La combinaison de composants et de la connaissance architecturale produit quatre types d'innovation.

Figure 3. Modèle d'Abernathy – Clark



Source: Abernathy et Clark, 1985

Figure 4. Modèle de Henderson et Clark



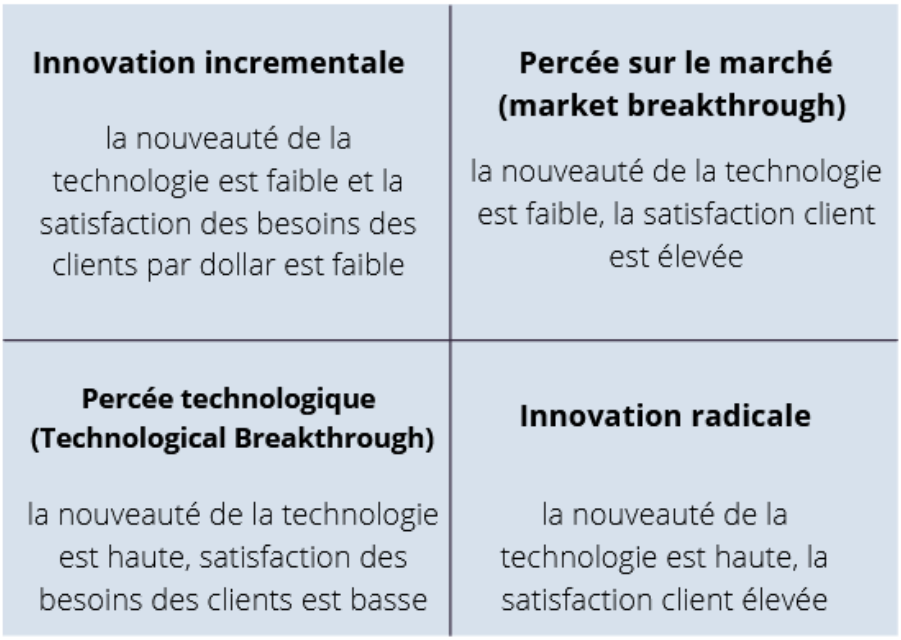
Source: Henderson et Clark, 1990

2.5. MODELE DE CHANDY ET TELLI [3]

Ce modèle suggère que deux dimensions communes sous-tendent la plupart des définitions des innovations: la technologie et les marchés. La première dimension détermine dans quelle mesure la technologie impliquée dans un produit est nouvelle ou différente des technologies précédentes. La deuxième dimension détermine la mesure dans laquelle le nouveau produit répond mieux aux besoins clés des clients que ceux existants.

[3] A-small-lab-resources. *Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize (Chandy and Tellis, 1998)*, 03-11-2009 [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/4ztv64tr. (Consulté le 20-02-2021).

Figure 5. Modèle de Chandy et Telli



Source: Chandy and Tellis, 1998

Chapitre 2. L'INNOVATION DES SERVICES

Ce chapitre présente ce qu'est l'innovation des services ainsi que ses classifications et catégories afin de délimiter le champ de la recherche.

1. LE CONCEPT DE L'INNOVATION DES SERVICES

1.1. BASES THEORIQUES

Le secteur des services a dominé l'économie mondiale. La plupart des pays développés dépendent des services pour une grande partie de leur activité économique; ce sont des actes qui nécessitent l'utilisation de ressources ou de temps et peuvent inclure la location d'une voiture ou la réservation d'une chambre d'hôtel (Papadaki, 2016). La position dominante des économies de services est plus évidente dans les pays développés. Les services représentent 20 % du commerce international (Orlikowski et al., 2015) et 75 % de la richesse et de l'emploi dans ces économies développées (Bryson et al., 2015). Les décideurs politiques considèrent l'innovation comme un moteur de la productivité dans les

services, reflétée dans la stratégie Europe 2020 pour la croissance (Commission européenne, 2013) [4].

«Innovation de service» est devenu un terme faisant référence à l'innovation qui se déroule dans les divers contextes de services, y compris l'introduction de nouveaux services ou l'amélioration progressive des services existants (Durst et al, 2015). L'innovation de service peut fournir un moyen efficace de créer un avantage concurrentiel durable pour une entreprise. Le fait de se tourner vers ou d'adopter des stratégies de service peut aider les organisations à surmonter le problème du maintien de la croissance dans les marchés saturés ainsi que le problème causé par les circonstances de la marchandisation (Reinartz et al., 2008) [5].

1.2. DEFINITION DE L'INNOVATION DES SERVICES

Diverses tentatives ont été faites pour définir l'innovation de service. Par exemple, Den Hertog (2000) a présenté le «modèle à quatre dimensions de l'innovation de service». Le modèle comprend les dimensions suivantes:

- concept de service, qui est un nouveau service sur le marché;
- interface client, qui fait référence à de nouvelles façons d'impliquer les clients dans le production de services;
- système de prestation de services, qui englobe de nouvelles façons dont les services réels sont fournis aux clients;
- technologie, qui doit garantir que les services peuvent être fournis efficacement.

S'appuyant sur une approche schumpétérienne, Toivonen et al. (2009) définissent l'innovation de service comme «un nouveau service ou un tel renouvellement d'un service existant qui est mis en pratique et qui profite à l'organisation qui l'a développé; l'avantage découle généralement de la valeur ajoutée que le renouvellement apporte aux clients».

[4] Cité par Papadaki, 2016.
[5] Reinartz Werner et al. How to Sell Services More Profitably. *Harward Business Review*, 2008. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/h446h8bp. (Consulté le 19.02.2021).

Dotzel et al. (2013) définissent l'innovation de service comme une offre intangible nouvelle ou améliorée qui implique l'exécution par l'entreprise d'une tâche / activité destinée à bénéficier aux clients.

1.3. DISTINCTION ENTRE L'INNOVATION DES SERVICES ET L'INNOVATION DE PRODIT

Les recherches antérieures se sont principalement concentrées sur les innovations de biens, mais les innovations de services diffèrent des innovations de biens de manière importante (*ibid.*). Les innovations de service sont **moins tangibles et testables**, présentent une plus grande variance de performance et de risque perçu (Murray et al., 1990), sont plus **difficiles à protéger** avec des brevets, et sont plus difficiles à mettre à l'échelle. En outre, les biens et services sont susceptibles de différer en termes de rendements financiers et de risques. Par exemple, étant donné que les biens sont plus facilement évolutifs que les services, il faudra peut-être moins d'innovations de biens pour égaler les rendements financiers des innovations de services (Dotzel et al., 2013).

Miles (2008) et Sundbo (2009) partagent cette idee: L'innovation de service est intrinsèquement différente d'un «produit», car elle n'a généralement pas la nature tangible des innovations de produit. Les services peuvent être hautement personnalisés en fonction des besoins du client / client et inclure de nombreuses parties prenantes différentes. En particulier, dans le secteur à forte intensité de connaissances, où l'innovation de service joue un rôle important, le concept d'innovation de service est susceptible de différer radicalement de celui d'innovation de produit [6].

Parmi d'autres caractéristiques des services qui les distinguent des biens, Gallouj et al, (1997) indiquent **l'hétérogénéité**: étant «produits» par des êtres humains, en présence de leurs clients, les services sont toujours différents, car chaque performance est unique, soumise à la variabilité du comportement humain. Une autre caractéristique est la **périssabilité**. Cela signifie qu'en raison de l'intangibilité, les services ne peuvent pas être stockés. Si un certain service n'est pas vendu, il ne peut pas être stocké pour être acheté

[6] Cité par Durst et al., 2015.

plus tard. Les chambres d'hôtel ou les sièges d'avion non achetés sont considérés comme perdus (Brandao, 2014, p. 119).

Outre ce qui précède, Sirilli et Evangelista (1998) présentent d'autres caractéristiques des services qui les distinguent des biens:

- les produits et processus des services sont gourmands en informations. Ainsi, les TIC ont un large champ d'application et jouent un rôle central dans l'innovation des services;
- les ressources humaines sont également très importantes en raison de la relation étroite avec les clients lors de l'exécution du service;
- les facteurs organisationnels jouent un rôle critique dans les services, du fait que les innovations de processus sont à grande échelle beaucoup plus importantes dans les services que les innovations de produits. L'innovation de processus implique souvent un changement des structures organisationnelles au sein de l'entreprise ou au niveau interentreprises *(ibid.)*.

2. CLASSIFICATIONS DE L'INNOVATION DES SERVICES

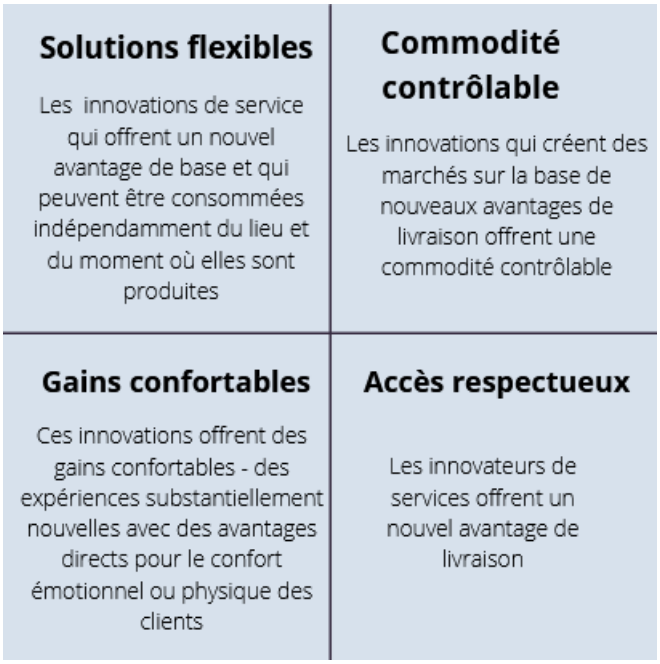
2.1. DIFFERENTES VISIONS

Il est essentiel de faire la distinction entre les types d'innovation car, en raison d'énormes différences de processus de génération et des caractéristiques des différents types d'innovation, leur adoption au niveau de l'entreprise ou du projet est également très différente les unes des autres. Une façon générale et la plus couramment utilisée de catégoriser est basée sur le caractère innovant de l'innovation de service (Yang, 2020).

La taxonomie presentee par Berry et al. (2006)[7] repose sur deux dimensions (c'est-à-dire le type d'avantages offerts et le degré de séparabilité pour générer quatre types d'innovation de service:

[7] Berry et al., *Creating new markets through service innovation*, 01-01-2006. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/y3975c8k. (Consulte le 25-2-2021).

Figure 6. Classification de Berry et al.



Source: Berry et al., 2006

Gadrey et al. (1995) considèrent l'innovation de processus et l'innovation de produit pour proposer quatre types d'innovation de service: les innovations dans les produits de service, les innovations architecturales, les modifications des produits de service et les innovations dans les processus et les organisations.

Dans leur enquête sur le secteur financier, Avlonitis et al. (2001) utilisent l'analyse des principaux composants et l'analyse des grappes pour distinguer six types d'innovations de service: service nouveau-sur-le-marché, service nouveau-à-l'entreprise, nouveau processus de livraison, modifications de service, gamme de services extensions et repositionnement de service. Ce point de vue comprend non seulement la nouveauté du processus d'offre et de prestation de services, mais également sa position sur le marché.

den Hertog et al. (2010) proposent de classer l'innovation de service en cinq catégories: nouveau concept de service, nouvelle interaction avec le client, nouveau système de valeur / partenaires commerciaux, nouveau modèle de revenus et nouveau système de prestation de services organisationnel ou technologique. Cette classification conserve le

concept traditionnel de l'innovation de service mais l'étend d'un système interne au sein de l'entreprise à un système externe avec des partenaires. [8]

2.2. CATEGORIES DE L'INNOVATION DES SERVICES

Les chercheurs ont divisé l'innovation de service en catégories en fonction de leurs objectifs et objectifs spécifiques.

Edvardsson et al. (2008) divisent l'innovation de service en quatre catégories différentes:

- le degré de changement. Cette catégorie comprend la distinction classique entre innovation radicale et innovation incrémentale;
- le type de changement. Ce domaine comprend une discussion sur la distinction entre l'innovation de produit et l'innovation de procédé;
- la troisième catégorie d'innovation de service examine la nouveauté du service, en adressant la nouveauté perçue de l'offre à l'entreprise innovante ou aux clients destinataires;
- la quatrième catégorie couvre les moyens de fourniture et traite de la manière dont les organisations se restructurent de manière innovante pour fournir un nouveau service.

Le ministère britannique du Commerce et de l'Industrie (2007) donne une autre classification sur la base de la force motrice qui promeut l'innovation dans les services:

- recours à l'innovation externe (innovation «dominée par le fournisseur»);
- degré d'interaction avec le consommateur (innovation «menée par le client»);
- intensité de l'innovation interne (innovation dans les services);
- mesure dans laquelle les entreprises de services aident les autres entreprises à innover (innovation par les services).

En outre, Salunke et al. (2013) distinguent **les innovations de services interactifs** et **les innovations de soutien**. Les innovations de services interactifs sont externes (concept de service), tandis que les innovations de services de soutien sont internes (production de

[8] Cité par Yen, 2013.

services). Cette innovation fait référence aux changements créateurs de valeur initiés par l'entreprise de services au concept de service et est conçue pour susciter des réponses cognitives, affectives et comportementales des clients qui interagissent avec la nouvelle proposition de valeur ou le concept de service. L'innovation de soutien fait référence aux changements indirects de création de valeur en back-end qui soutiennent la nouvelle proposition de valeur.

3. INNOVATION DES SERVICES ET CREATION DE VALEUR

L’innovation de service crée une valeur supérieure pour les clients (O’Cass et al., 2013). Grâce à l'innovation de service, les hôtels réduisent les coûts de service, augmentent la qualité du service et des produits et améliorent la valeur du service pour les clients. Ceux derniers espèrent que les hôtels de tourisme ne fourniront pas seulement des hébergements confortables, mais les aideront également à vivre une expérience de voyage mémorable. En plus d'offrir des services d'hébergement et de restauration, la fourniture de services de divertissement (c’est-à-dire. des installations de loisirs et des visites guidées des attractions environnantes) est essentielle à la création de valeur pour les clients. (Tang et al., 2015). L’innovation de service a un effet positif sur la valeur client fournie par les organisations de services (O’Cass et al., 2013). Le développement de nouveaux services permet aux hôtels de se différencier de leurs concurrents et améliore leur qualité de service et leur réputation (Ottenbacher et al., 2005).

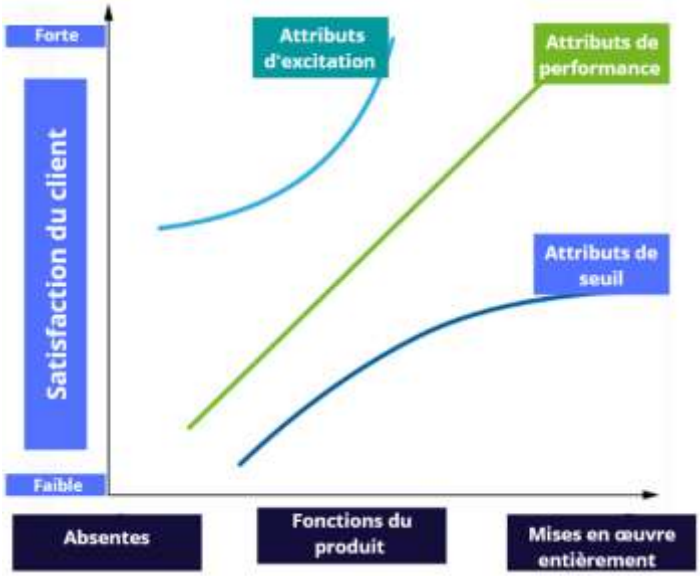
4. LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Il est important de considérer les attentes des consommateurs. Le modèle Kano (1984) declare qu'un produit ou service est bien plus qu'une simple fonctionnalité. C'est aussi les émotions des clients. Le modèle attribue trois types d'attributs (ou de propriétés) aux produits et services:

- attributs de seuil (principes de base). Ce sont les fonctionnalités de base que les clients attendent d'un produit ou d'un service. Par exemple, lorsque on réserve dans un hôtel, on s’attend à de l'eau chaude et à un lit avec des draps propres au minimum;

- attributs de performance (satisfaisants). Ces éléments ne sont pas absolument nécessaires, mais ils augmentent la jouissance du produit ou du service par le client. Revenant à l'exemple ci-dessus, on serait ravi de découvrir que la chambre d'hôtel était équipée du haut débit ultra-rapide gratuit et d'une télévision HD, alors qu'on s'attend normalement à trouver une connexion Wi-Fi payante et une télévision standard;
- attributs d'excitation (ravisseurs). Ce sont les éléments surprenants qui peuvent vraiment renforcer l'avantage concurrentiel d'un produit. Ce sont des fonctionnalités dont les clients ne savent même pas qu'ils veulent, mais dont ils sont ravis lorsqu'ils les trouvent. Dans une chambre d'hôtel, cela pourrait être de trouver les chocolats belges gratuits que le service de préparation à la nuit a laissé sur le lit.

Figure 7. Le modèle de Kano



Source: Kano, 1984.

On peut voir que si les fonctionnalités d'un produit ne correspondent pas aux attributs de seuil d'un client, son niveau de satisfaction sera très faible. Cependant, même si on les respecte pleinement, on n'impressionnera pas autant les clients. La plupart des produits sont en concurrence sur les attributs de performance, où un client évalue un produit par rapport à un autre et juge sa satisfaction par la disponibilité de diverses fonctionnalités [9].

[9] Mind Tools. *Kano Model Analysis Delivering Products That Will Delight.* [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/wkzzvmuf. (Consulté le 15-01-2021).

Chapitre 3. L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE

La multiplicité des approches de l'innovation et l'ambiguïté du concept conduisent à la nécessité d'approfondir cette analyse. Afin de compléter cette première partie de notre recherche, nous allons présenter différentes typologies de l'innovation qui peuvent être adaptées à l'hôtellerie et au secteur du tourisme en général.

1. TYPOLOGIE SELON LE MANUEL D'OSLO

Les typologies identifiées dans la quatrième édition du Manuel d'Oslo (2018) peuvent être adaptées au secteur du tourisme. **L'innovation de produit** qui est la création et l'introduction ultérieure d'un bien ou d'un service qui est soit nouveau, soit une version améliorée de biens ou services antérieurs et **l'innovation de procédé** qui est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de livraison nouvelle ou sensiblement améliorée. **Une innovation organisationnelle** est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques commerciales, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise. Enfin, **une innovation de commercialisation** est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de marketing impliquant des changements significatifs dans la conception ou l'emballage du produit, le placement de produit, la promotion du produit ou la tarification.

1.1. L'INNOVATION DE PRODUIT

Danneels (2002) considère l'innovation de produit comme le lien entre la technologie et les compétences des clients. Riederer et al. (2005) donnent la définition suivante: «*L'innovation de produit consiste à mettre sur le marché des biens ou services nouveaux ou grandement améliorés*». Un et al. (2010) ont reconnu l'innovation de produit comme «*L'introduction continue de produits nouveaux et précieux ou de produits existants considérablement modifiés*» [10].

[10] Cité par Seram, 2015.

1.1.1. LES ENJEUX D'UN PRODUIT TOURISTIQUE

Les produits touristiques peuvent inclure des éléments tangibles et / ou immatériels. Par exemple, une destination peut être identifiée comme l'un des nombreux fournisseurs, tels que les hôtels, les restaurants, les entreprises de divertissement, les sociétés de location de voitures, les guides touristiques, etc. Plusieurs caractéristiques immatérielles sont incarnées dans les personnes en tant qu'individus. Les caractéristiques sociologiques et culturelles de la population locale et le comportement des touristes peuvent influencer l'expérience touristique (Carvalho, 2011).

La production et la commercialisation de produits touristiques se distinguent des produits industriels et présentent des caractéristiques spécifiques qui posent souvent des contraintes ou des problèmes et servent donc de tremplin pour augmenter la valeur des produits via l'innovation. Par exemple, la consommation de produits touristiques implique la participation active du client, et la production / commercialisation du tourisme peut impliquer d'importantes immobilisations (compagnies aériennes, chaînes hôtelières ou sociétés de location de voitures) ou au stade de l'intermédiation, de la distribution et de la consommation finale peut impliquer du personnel d'interaction (par exemple, agences de voyage, restaurants, autocars, etc.) (Weiermair, 2004).

1.2. L'INNOVATION DE PROCEDE

Le manuel d'Oslo (2018) donne la definition suivante: *«L'innovation de procédé est un processus nouveau ou amélioré pour une ou plusieurs fonctions qui diffère considérablement des processus précédents de l'entreprise et qui a été mis en service dans l'entreprise».*

Les procédés nouveaux et améliorés peuvent être motivés par des objectifs visant à mettre en œuvre des stratégies commerciales, à réduire les coûts, à améliorer la qualité des produits ou les conditions de travail, ou à répondre aux exigences réglementaires (*ibid.*). Tout en étant internes et invisibles pour les clients par nature, les innovations de processus sont des résultats intermédiaires qui servent de moyen pour atteindre des performances de plus haut niveau, plutôt que comme un objectif. Pourtant, en réduisant le temps et le coût de production d'un produit ou de prestation d'un service, et en augmentant la productivité et

la croissance du chiffre d'affaires, les innovations de procédé ajoutent de la valeur aux entreprises et servent à mettre en valeur leurs produits [11]. Exemples du secteur des services incluent la mise en œuvre des TIC dans les aéroports pour assurer la mobilité des personnes ou des bagages, technologies de restauration dans les restaurants, applications de transfert et de gestion d'informations, dispositifs de contrôle des foules dans les attractions, systèmes d'enregistrement automatique, systèmes de réservation informatisés, etc. (Brandao, 2014, p. 107).

1.3. L'INNOVATION DE SERVICES

Le Manuel d'Oslo (2018), s'appuyant sur le système de comptabilité nationale, (SNA, 2008), a defini les services comme «*activités immatérielles produites et consommées simultanément et qui modifient les conditions (par exemple physiques, psychologiques, etc.) des utilisateurs*». L'engagement des utilisateurs à travers leur temps, leur disponibilité, leur attention, leur transmission d'informations ou leurs efforts est souvent une condition nécessaire qui conduit à la coproduction de services entre les utilisateurs et l'entreprise. Les attributs ou l'expérience d'un service peuvent donc dépendre de l'apport des utilisateurs.

Phan (2007) distingue quatre type d'innovations de service:

- un service créé en adaptant ou en modifiant un service déjà existant;
- un service présent sur le marché mais nouveau au sein de l'entreprise;
- un service qui déjà existant mais adapté pour un nouveau marché;
- un service tout nouveau.

1.4. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

De nombreuses disciplines universitaires, notamment la sociologie, la psychologie, la psychologie sociale, l'économie, l'anthropologie, les sciences politiques, les technologies

[11] Jin Byoungho Ellie et al., *Process Innovation: Hidden Secret to Success and Efficiency*. Springer Link, 29-03-2019. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/3rjyerbe. (Consulté le 01-02-2021).

de l'information et des communications, les études de communication, les études sur la santé et les études sur l'organisation et la gestion contribuent à l'étude de l'innovation (Greenhalgh et al., 2004).

Lam (2004) définit l'innovation organisationnelle comme «*la création ou l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveau pour l'organisation*». De même, Damanpour (1991) définit l'innovation comme «*l'adoption d'un appareil, d'un système, d'une politique, d'un programme, d'un processus, d'un produit ou d'un service généré ou acheté en interne et qui est nouveau pour l'organisation adoptante*». Damanpour déclare que l'innovation peut «*contribuer à la performance ou à l'efficacité de l'organisation adoptante».* L'innovation est un moyen de changer une organisation, que ce soit en réponse à des changements dans son environnement interne ou externe ou en tant qu'action préventive prise pour influencer un environnement (*ibid.*). Grâce aux innovations, les organisations peuvent s'adapter à l'environnement, afin qu'elles puissent survivre et prospérer (Demircioglu, 2016). Dans l'industrie hôtelière, les innovations organisationnelles peuvent être de nouvelles façons d'organiser la collaboration interne, de diriger et de rémunérer les travailleurs, de bâtir des carrières, d'améliorer la satisfaction au travail, de promouvoir les connaissances internes. Des exemplent incluent la formation des employés, renforcement de l'esprit d'équipe, gestion des attitudes des clients (Brandao, 2014, p. 107).

1.5. L'INNOVATION DE COMMERCIALISATION

L'innovation et le marketing ont souvent été considérés comme les deux faces de la médaille. Drucker (1954, p. 39) a fait remarquer: «*Parce que le but de l'entreprise est de créer un client, l'entreprise commerciale a deux - et seulement deux - fonctions de base: le marketing et l'innovation. Le marketing et l'innovation produisent des résultats; tout le reste sont des coûts*»[12].

La définition de l'innovation marketing est fournie par le Manuel d'Oslo (2018) – «*la mise en œuvre de nouvelles pratiques marketing impliquant des changements significatifs dans la conception, l'emballage, la distribution, la promotion ou la tarification d'un produit ou d'un service».*

[12] Cité par Purcase et al., 2020.

Dans l'industrie hôtelière, les innovations de commercialisation incluent de nouveaux concepts marketing, nouvelles stratégies de communication, changement dans la manière de communiquer avec les clients, nouvelles formes de relations avec les clients. Par exemple, programmes de fidélisation, médias sociaux et internet comme nouvelle forme de communication, marketing et vente électroniques, co-création de nouvelles marques (vin et tourisme), mise en place de gestion de la relation client (Brandao, 2014, p. 107).

Le marketing de l'innovation comprend un très large éventail de tâches, en particulier toutes les activités liées à l'orientation client et marché et qui permettent une commercialisation réussie d'un nouveau produit ou service. Le marketing de l'innovation contribue à l'identification des opportunités des marchés futures et nouvelles et à la recherche des besoins des clients [13].

2. TYPOLOGIE PROPOSEE PAR HJALAGER

Les propositions de Hjalager et al., (2008) s'alignent sur la classification susmentionnée, bien que l'auteur essaie d'englober des catégories supplémentaires:

- **innovation institutionnelle:** va au-delà de l'organisation pour représenter de nouvelles structures collaboratives ou organisationnelles ou un cadre juridique renforçant les entreprises touristiques, telles que les réseaux, les alliances ou le création de nouvelles institutions. Par exemple des entités de certification, organismes de tourisme social, engagement dans une association d'entreprises touristiques;
- **innovation communautaire inversée:** des innovations qui apportent des avantages aux résidents locaux, telles que le lancement d'une nouvelle installation touristique, comme un hôtel, qui favorisera la restructuration d'une industrie locale (pêche, agriculture, artisanat), une nouvelle attraction qui réduira la saisonnalité et permettra donc un emploi à l'année, empêchera le déclin de la population, améliorera la qualité de la vie, préservera les ressources naturelles et culturelles;

[13] LEAD Innovation blog. *What is innovation marketing*. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/3tntfffk (Consulté le 12-02-2021).

- **innovation commerciale inversée:** des innovations qui apportent des avantages à d'autres entreprises, telles comme une installation de bien-être et de spa avec des impacts positifs sur les centres médicaux locaux; le tourisme de ski qui augmente le local production de matériel de ski.

3. INNOVATION DANS LE SECTEUR DE TOURISME

Les clients des hôtels de tourisme internationaux ont des attentes élevées en matière de qualité de service et expérience d'hébergement. Pour maintenir leurs avantages concurrentiels, les hôtels doivent s'efforcer de satisfaire les demandes des clients pour des services nouveaux et uniques (Tang et al., 2015). L'innovation de service est une source d'avantage concurrentiel pour les hôtels (Ottenbacher et al., 2005). De nouveaux services peuvent aider à attirer de nouveaux clients, à créer de nouvelles opportunités de marché, à augmenter les performances commerciales et la rentabilité et à fidéliser la clientèle (Nicolau et al., 2013). De plus, l'innovation est cruciale pour réduire les coûts de production, améliorer le marketing et fournir une valeur au produit (Weiermair, 2004).

Le secteur du tourisme a récemment été influencé par plusieurs facteurs. Trois peuvent être identifiés et inclus dans l'étude de l'innovation dans le tourisme:

- premièrement, la mondialisation a conduit à la déréglementation et à une concurrence accrue dans le secteur du tourisme (Weiermair, 2004). De nos jours, le nombre de touristes augmente et ils ont un accès facile à plus de régions / marchés. La consommation touristique a augmenté et le secteur s'est étendu à de nouvelles économies. Dans cette optique, les entreprises et les destinations touristiques ont dû s'adapter à la nouvelle réalité et développer des stratégies pour améliorer ou maintenir leur avantage concurrentiel;
- deuxièmement, le profil touristique a changé. Les touristes sont devenus plus expérimentés et informés. Les TIC ont facilité l'accès à l'information et accroissent la demande de produits alternatifs et plus sophistiqués. Les touristes sont désormais plus indépendants et peuvent organiser eux-mêmes leurs vacances;
- troisièmement, la durabilité est essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel. Les entreprises touristiques doivent être gérées conformément aux trois dimensions clés:

économique, sociale et environnementale. Par conséquent, la mondialisation, la demande expérimentée et la durabilité doivent être prises en considération lors de la planification de la stratégie d'une entreprise pour obtenir des avantages concurrentiels (Carvalho et al., 2011).

4. FACTEURS DE SUCCES DE L'INNOVATION HOTELIERE

Malgré l'importance cruciale d'être innovant et de développer de nouveaux services, les connaissances sur la manière de réussir dans l'innovation semblent limitées (Johne et al. 1998, p. 184)[14]. En conséquence, les managers se fient souvent à l'intuition, à la spéculation et à leur propre expérience limitée sur les clés du succès de l'innovation. Les innovations de l'industrie hôtelière sont pour la plupart de nature intangible. En conséquence, ils sont difficiles à suivre et à évaluer en termes de fréquence et de calendrier d'exécution (efficience) et de leur contribution à la satisfaction des clients et aux profits (efficacité). Ottenbacher et al. (2005) estiment que l'industrie a besoin d'une meilleure compréhension des facteurs qui stimulent la performance de l'innovation. Ainsi, des chercheurs ont décidé de mener une enquête auprès de 184 hôteliers allemands qui a identifié neuf facteurs favorisant des innovations de services réussies:

- sélection du marché;
- gestion stratégique des ressources humaines;
- formation des employés;
- réactivité du marché;
- autonomisation des employés;
- évaluation basée sur le comportement;
- synergie marketing;
- engagement des employés;
- qualité tangible: la qualité des outils réels impliqués ou les installations et l'équipement utilisé.

[14] Cite par Ottenbacher et al, 2005.

CONCLUSION

Nous avons pu voir que l’innovation est un terme complexe et il existe un nombre important de définitions. Mais le plus souvent le phénomène «innovation» a une connotation de nouveauté, de succès et toujours de changement. De nombreuses classifications de l’innovation peuvent être trouvées dans la littérature, mais la classification à laquelle la plupart des chercheurs adhèrent est celle de Manuel d’Oslo, qui concerne l’innovation de produit, l’innovation de procédé, l’innovation organisationnelle et l’innovation marketing. L’innovation est cruciale pour réduire les coûts de production, améliorer le marketing et fournir une valeur au produit.

L’innovation de service crée une valeur supérieure pour les clients. Grâce à l'innovation de service, les hôtels réduisent les coûts de service, augmentent la qualité du service et des produits et améliorent la valeur du service pour les clients. Le développement de nouveaux services permet aux hôtels de se différencier de leurs concurrents et d'améliorer leur réputation.

PARTIE 2 L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE

INTRODUCTION

Suite aux recherches menées dans la première partie de ce mémoire, nous avons construit la problématique suivante:

L’innovation peut-elle constituer un avantage concurrentiel et permet de se différencier.

Le traitement de cette problématique va s’organiser autour de trois questions de recherche:

QR 1 : L’innovation permet de se distinguer de la concurrence ?
QR 2 : En quoi l’innovation des services permet de rendre l’expérience client plus marquante ?
QR 3: L’hôtel doit-il avoir une culture qui encourage l’innovation ?

Dans un premier chapitre nous aborderons les nouvelles tendances dans l'hôtellerie qui découlent de la situation sanitaire actuelle et essayerons de comprendre le comportement changeant des voyageurs. Dans le deuxième chapitre il s’agit de traiter les stratégies de différenciation et le rôle de l'innovation dans la différenciation. Dans le troisième chapitre il s’agit de comprendre le concept d'expérience client et de voir de quelle manière l’innovation des services permet de rendre l’expérience client plus marquante. Enfin, dans un dernier temps, nous étudierons la culture d’innovation dans le but d'appréhender ce facteur concurrentiel important.

Chapitre 1. LES TENDANCES

Dans ce chapitre, nous visons à comprendre quelles sont les motivations du voyage, pourquoi les touristes veulent l'innovation, le rôle de l'innovation dans le tourisme et les nouvelles tendances liées à la situation sanitaire actuelle.

1. LE COMPORTEMENT DES TOURISTES

1.1. CHANGEMENTS DANS LA STRUCTURE DES BESOINS DES TOURISTES

«*Ces dernières années, de plus en plus de gens s'intéressent en particulier à la culture et aux autres formes de consommation qui diffèrent des formes artificielles d'expériences touristiques commercialisées par les voyagistes et les agents de voyages. Par conséquent, un nombre croissant de touristes s'éloigne du tourisme de masse conventionnel et réclame désormais des formes de voyage plus induvalisées et des produits et services touristiques uniques*» (Kilic et al., 2009). Cela devrait représenter le point de repère pour la création d'offres innovantes.

L'étude menée par Van Vuuren (2012) a permis de déterminer les motivations de voyage des touristes et de distinguer cinq facteurs de voyage. Elles sont :

- activités récréatives (divertissement, amusement, temps en famille et faire quelque chose qui sort de l'ordinaire);
- repos et détente (rompre avec la routine et la pression dans l'environnement quotidien, pour échapper à l'environnement);
- valeurs personnelles (passer du temps avec la famille, les enfants et les amis, voyager en raison du niveau de sécurité qu'il offre et voyager en fonction d'une certaine étendue de statut);
- expériences sociales (se faire de nouveaux amis, rencontrer de nouvelles personnes, acquérir plus de connaissances sur le pays et voyager pour des interactions sociales);
- expériences enrichissantes et d'apprentissage (découverte de nouveaux lieux, activités culturelles, amélioration de la qualité de vie et excitation).

Le changement social n'est pas une conséquence du hasard, il est demandé, stimulé et planifié. Les changements dans les dimensions du macro-environnement influencent fortement le tourisme. Les nouvelles tendances du comportement des consommateurs sont influencées par des changements socio-économiques qui montrent des niveaux de sensibilité élevés, observés en termes d'activités, provenant d'autres industries, secteurs ou branches [15].

1.2. DES SERVICES A L'EXPERIENCE

Les changements dans le comportement des consommateurs créent un désir d'expériences plutôt que de services (Pine et al., 1998)[16]. De nos jours, le tourisme peut être décrit comme le système d'expériences contenues dans des formes innovantes, y compris le tourisme rural, événementiel et culturel. Les touristes montrent des changements dans leur comportement lorsqu'ils choisissent des voyages et des services spécifiques. Ils veulent une satisfaction émotionnelle et une expérience à travers des aventures en utilisant des services qui répondront à leurs attentes (Opaschowski, 1997). Swarbrooke et al., (1999) soulignent l'importance de développement de nouvelles activités sur une destination et la participation des touristes à la création de produits innovants sur une destination, à travers leurs expériences. Il est nécessaire de diversifier les produits touristiques, et cela devrait être appliqué à tous les niveaux d'une destination. Les changements de comportement des touristes lors du choix des voyages soulignent l'importance des services et produits innovants, en fonction des profils touristiques spécifiques et des motivations réelles. De nouvelles opportunités sont créées grâce à des expériences innovantes [17].

1.3. POLITIQUE DE L'INNOVATION TOURISTIQUE ET LE ROLE DE L'INNOVATION

L'innovation dans le tourisme apporte de nouvelles idées, services et produits sur le marché. L'innovation dans le tourisme doit être considérée comme un processus permanent, global et dynamique. Les innovations les plus réussies sont les nouvelles

[15] Mihajlović Iris. Changes in consumer behaviour – the challenges for providers of tourist services in the destination. *Taylor&Francis Online*, 08-12-2014. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/5f6kd3f5. (Consulté le 03-03-2021).
[16] Pine et al., Welcome to the experience economy. *Harward Business Review*, 07-1998. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/yx7cbbjv. (Consulté le 11-02-2021).
[17] Mihajlović Iris. Changes in consumer behaviour – the challenges for providers of tourist s).ervices in the destination. *Taylor&Francis Online*, 08-12-2014. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/5f6kd3f5. (Consulté le 03-03-2021).

formes de distribution (réservation en ligne), les relations avec les agents et la réduction des coûts de livraison des produits (Weiermair, 2004).

Selon Korres (2008), la politique d'innovation touristique devrait se concentrer sur les principaux points et outils suivants:

- améliorer la dynamique interne de l'innovation dans le tourisme en poussant les entreprises à adopter une attitude plus proactive vis-à-vis de l'innovation, en passant de la simple veille technologique à l'intelligence économique;
- améliorer l'efficacité des systèmes nationaux d'innovation: améliorer la formation des opérateurs et du personnel, développer le rôle des agents publics et privés, et stimuler la recherche (par exemple créer un véritable réseau multidisciplinaire);
- améliorer les systèmes d'incitation pour les opérateurs et les employés. La mesure dans laquelle les gouvernements peuvent aider le secteur des entreprises à devenir plus innovant peut être limitée. Cependant, ils peuvent encourager les entreprises à accroître leur productivité grâce à l'innovation;
- maintenir la cohérence de l'industrie du tourisme et ses liens avec la société dans son ensemble. Il n'est pas possible d'envisager l'innovation dans le tourisme sans reconnaître la nécessité de mobiliser la population locale.

2. L'HOTELLERIE DE DEMAIN

L'avenir de l'hôtellerie est inextricablement lié aux technologies de l'information. L'épidémie de Covid-19 a accéléré l'immersion de nouvelles technologies et applications dans les opérations de tourisme et d'hôtellerie.

2.1. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS LES HOTELS ET LES ETABLISSEMENTS D'HEBERGEMENT

Le tourisme est traditionnellement une industrie à forte intensité de main-d'œuvre. Avec l'apparition des technologies, un changement de paradigme s'est propulsé en raison des nouveaux outils fournis par ces technologies. Les technologies de l'information offrent aux organisations des opportunités sans précédent de développer leur base de marché et d'élargir leurs opérations à l'échelle mondiale (Buhalis, 2000).

Hoffman (1994) suggère que plusieurs facteurs majeurs font des technologies de l’information une partie intégrante de l'industrie du tourisme, notamment:

- nécessité économique, car la concurrence mondiale exige une efficacité maximale;
- les progrès rapides de la technologie;
- des améliorations des ratios prix / performance des technologies de l’information qui donnent une meilleure productivité pour les capitaux employés dans les technologies de l’information;
- les attentes croissantes des consommateurs, alors que les consommateurs s'habituent aux produits avancés et s'attendent à de nouvelles améliorations en matière de service client, de personnalisation et d'interaction.

En conséquence, l'industrie du tourisme devient plus flexible, plus rapide pour répondre aux demandes des consommateurs et plus efficace. Les technologies de l’information ont également réduit les coûts d'exploitation en diminuant le nombre de personnes requises pour les emplois de back-office (Buhalis, 2000). En outre, la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans l'industrie du tourisme permet aux consommateurs d'interagir directement avec les prestataires touristiques. Principales innovations de base, par exemple dans les transports, ont également largement influencé la croissance de l'industrie du tourisme (Weiermair et al., 2002) [18].

2.2. UTILISATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES APRES COVID-19

L'épidémie de Covid-19 a accéléré l'immersion de nouvelles technologies et applications dans les opérations de tourisme et d'hôtellerie (Rahinizhan et al., 2020). Les nouveautés technologiques qui auraient pu être principalement conçues pour être lancées sous forme d'innovations ou de services supplémentaires deviennent soudainement des obligations à une époque où certaines personnes hésitent à voyager (Seyitoğlu et al., 2020).

Une plateforme d'automatisation sans contact, adaptable et personnalisable comprenant toutes les opérations de front-office et répondant à des exigences commerciales

[18] Cité par Korres, 2007.

particulières pourrait être une solution dont l'industrie a besoin après Covid-19. Pour accueillir à nouveau les visiteurs, après Covid-19, les entreprises hôtelières et les destinations touristiques devraient avoir une solution qui puisse les aider à faire face à l'incertitude. Ainsi, des services automatisés et sans contact peuvent entrer en action. (Ramadan et al., 2020).

La pandémie a gravement affecté l'hôtellerie et le tourisme car les gens doivent éviter les interactions humaines. À cet égard, les technologies d'automatisation sont considérées comme un outil utile pour assurer un niveau élevé de distance sociale lors d'une épidémie (Seyitoğlu, 2020).

Ivanov (2020) suggère d'utiliser des robots pour imposer une distanciation physique. Les robots de service d'étage et de nettoyage, les robots de livraison de nourriture / colis, les véhicules autonomes, les drones de livraison et autres robots éliminent le contact physique entre les touristes et les employés, ainsi que la menace d'infections. L'expérience de la pandémie COVID-19 montre que la technologie robotique pourrait être utilisée de manière efficace et efficiente pour nettoyer, désinfecter, livrer de la nourriture et des médicaments ou fournir des informations relatives à la pandémie aux populations (Yang et al., 2020).

On peut affirmer que l'intelligence artificielle représente l'exemple le plus profond de la façon dont la technologie hôtelière progresse. Le but ultime de l'intelligence artificielle est de fournir aux clients une expérience plus fluide et rationalisée pendant leur séjour [19].

Sans minimiser la profondeur de la dévastation, la crise du COVID-19 est sûre de laisser l'innovation dans son sillage. L'adoption accélérée de la technologie transformera le secteur hôtelier à un rythme encore plus extrême que prévu. La technologie intelligente offrira des avantages aux clients et au personnel, améliorant l'expérience client et rendant possible de nouveaux niveaux d'hospitalité personnalisée [20].

[19] Rev fine. *Discover the latest tech trends in the hotel industry*. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/cxdzp8t4. (Consulté le 05-03-2021).
[20] Hotel Management. *How COVID-19 has accelerated tech adoption in the hotel industry*, 08-01-2021. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/t7zz68rz. (Consulté le 04-03-2021).

Chapitre 2. L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE

Dans ce chapitre nous allons proposer des pistes d'éclairage des questions de recherche determinées au cours de la lecture précédente de la littérature.

1. LA DIFFERENCIATION

Cette partie traite des diverses stratégies de différenciations généralistes ainsi que de la différenciation dans l'hôtellerie et le rôle que l'innovation joue dans celle-ci.

1.1. CONCEPT DE DIFFERENCIATION

La différenciation consiste à concevoir un ensemble de différences significatives pour distinguer les offres de l'entreprise des offres des concurrents (Kotler et Amstrong, 2003)[21]. L'avantage de différenciation est obtenu lorsque les clients perçoivent systématiquement les offres d'une entreprise comme supérieures à celles de ses concurrents. Une entreprise peut se différencier de diverses manières, par exemple en fournissant un service supérieur, en offrant des fonctionnalités innovantes, en développant une marque forte, en lançant une promotion efficace, etc. (Li et al., 2010).

Les entreprises qui utilisent une stratégie de différenciation considèrent la première entrée sur le marché comme une priorité absolue. Étant la première sur le marché, la société a le pouvoir discrétionnaire de fixer les prix et d'exploiter le vaste segment du marché dans le but de réaliser des profits et une croissance élevés. Des avantages grâce à une stratégie de différenciation peuvent être obtenus grâce à une bonne qualité des produits et à l'accent mis sur l'innovation en tant que fer de lance de l'entreprise (Semuel, 2016).

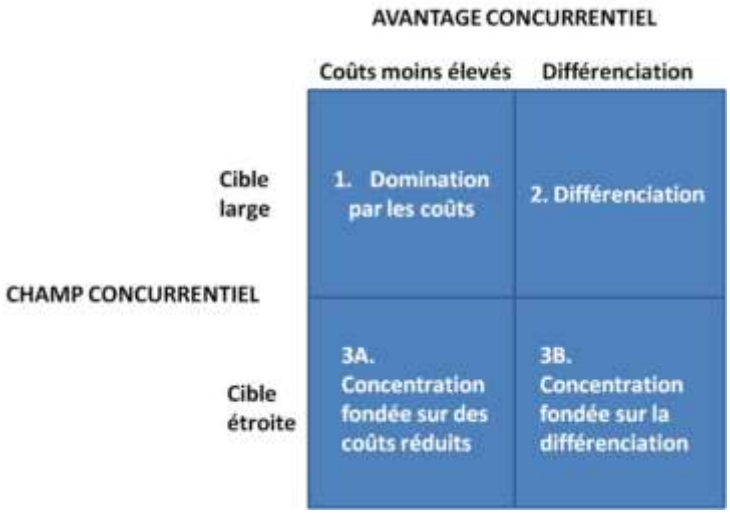
[21] Cité par Semuel, 2016.

2. STRATEGIES DE DIFFERENCIATION GENERALISTES

2.1. STRATEGIE DE CONCURRENCE DE PORTER

La position relative d'une entreprise au sein de son secteur détermine si la rentabilité d'une entreprise est supérieure ou inférieure à la moyenne du secteur. Porter (1958, p. 11) propose un modèle bidimensionnel:

Figure 8. Stratégie de concurrence de Porter



Source: Porter, 1958

En matière de **domination par les coûts**, une entreprise se propose de devenir le producteur à bas coût de son industrie. Les sources d'avantage de coût sont variées et dépendent de la structure de l'industrie. Si une entreprise peut atteindre et maintenir un leadership global en matière de coûts, elle sera alors un interprète supérieur à la moyenne dans son industrie, à condition qu'elle puisse obtenir des prix égaux ou proches de la moyenne de l'industrie.

Dans une stratégie de **différenciation**, une entreprise cherche à être unique dans son secteur selon certaines dimensions qui sont largement appréciées par les acheteurs. Il sélectionne un ou plusieurs attributs que de nombreux acheteurs dans un secteur considèrent comme importants et se positionne de manière unique pour répondre à ces besoins. Il est récompensé pour son caractère unique avec un prix premium.

La stratégie générique de **concentration** repose sur le choix d'un périmètre concurrentiel étroit au sein d'une industrie.

La stratégie de **concentration** a deux variantes:

- en se concentrant sur les coûts, une entreprise recherche un avantage en termes de coûts dans son segment cible;
- en focalisation sur la différenciation une entreprise cherche à se différencier dans son segment cible (*ibid*.).

Le cadre stratégique générique a fait l'objet de bien plus que des critiques. Le faible coût et le prix bas ne permettent pas à eux seuls de vendre des produits et des services. Ils doivent posséder des qualités perçues par les clients comme souhaitables et de valeur (Stonehouse et al., 2007). De plus, Mintzberg et al. (1988) soutiennent que le prix, associé à l'image, au service après-vente, à la qualité et au design, peut être utilisé comme base de la différenciation des produits.

2.2. MODELE DE MINTZBERG

Mintzberg (1988) propose une typologie des stratégies concurrentielles génériques utilisant les dimensions de:

- stratégies de différenciation (par exemple, stratégie de différenciation des prix; stratégie de différenciation d'image; stratégie de différenciation de soutien; stratégie de différenciation de qualité; stratégie de différenciation de conception; et stratégie d'indifférenciation);
- stratégies de portée (par exemple, stratégie de non-segmentation, stratégie de segmentation, stratégie de niche et stratégie de personnalisation).

Selon Mintzberg (1988), la différenciation est un concept axé sur l'offre, tandis que la portée est un concept axé sur la demande (Kotha et al., 1995).

2.3. MODELE DE HAO MA

Ma (1999) déclare que l'avantage concurrentiel d'une entreprise découle souvent d'une ou plusieurs des trois sources suivantes:

- fondée sur la propriété: une entreprise peut tirer un avantage de la propriété ou de la possession de certains actifs ou facteurs de valeur (par exemple, position forte sur le marché, dotation en ressources uniques ou réputation);
- basée sur les compétences: par des connaissances, des compétences ou des capacités supérieures dans la conduite et la gestion de son processus commercial (par exemple, en produisant des produits de qualité à moindre coût et en livrant les bons produits à ses clients au bon endroit au bon prix et au bon moment les bons canaux);
- basée sur l'accès: par opportunité ou par droits pour obtenir un accès supérieur aux intrants et aux marchés (par exemple, relation exclusive avec le fournisseur ou le canal de distribution).

Figure 9. Modèle de Hao Ma

	Axée sur création	Axée sur la préemption
Fondée sur la propriété	Acquérir des actifs précieux	Contraindre les options du rival dans l'acquisition d'actifs précieux
Basée sur l'accès	Créer une passerelle pour l'accès	Refuser ou limiter l'accès du rival
Basée sur la compétence	Favoriser l'apprentissage organisationnel et affiner la routine	Découragez l'apprentissage et l'imitation du rival

Source: Ma, 1999

3. LA DIFFERENCIATION DANS L'HOTELLERIE

3.1. VISIONS SUR LE CONCEPT

Kotler (1997) définit la différenciation comme «*le processus consistant à ajouter un ensemble de différences significatives et valorisées pour distinguer l'offre de l'entreprise des offres de ses concurrents*». Il soutient qu'une entreprise peut différencier son offre de marché selon cinq dimensions: produit, services, personnel, canal et image[22].

Partant de cette définition, Mukewa (2005, p. 28) a mené une recherche sur les stratégies de différenciation utilisées par les hôtels classés au Kenya. Son étude porte sur le service, le produit, la formation des clients, le personnel, le canal, l'image et le prix. Elle a distingué les dimensions suivantes:

- différenciation des services: facilité de réservation, prestation de services, connaissance des services de l'hôtel par les clients, maintien de la qualité du service;
- différenciation des produits: performances des produits, caractéristiques des produits, conception des produits;
- différenciation de la formation des clients: mise à jour des clients sur les nouveaux produits et services et reconnaissance des préférences des clients dans le développement de nouveaux produits;
- différenciation du personnel: communication, courtoisie, fiabilité du personnel, compétence du personnel;
- différenciation des canaux: performance des canaux, expertise des canaux, ventes et marketing;
- différenciation des prix: le prix premium (les hôtels qui différencient leurs produits factureront dans la plupart des cas un prix supérieur pour prendre en charge les coûts supplémentaires);
- différenciation de l'image: marques, médias, participation à des événements, normes éthiques, ambiance.

[22] Cité par Bangladesh Open University, p. 149. [en ligne]. Disponible sur: https://tinyurl.com/8mf9y85f. (Consulté le 01-04-2021).

3.2. LA DIFFERENCIATION D’UN PRODUIT HOTELIER

La différenciation des produits est une stratégie marketing que les entreprises utilisent pour distinguer un produit d'offres similaires sur le marché. Il existe deux principaux types de différenciation des produits: **verticale** et **horizontale** (He et al., 2020).

Dans le cas d'une différenciation verticale, tous les clients seraient d'accord sur un classement préférentiel des produits disponibles, s'ils étaient proposés au même prix. Dans ce cas, la concurrence entre les entreprises n'a lieu que dans une seule dimension, l'entreprise la plus différenciée fournissant le niveau le plus élevé d'une telle dimension. Par exemple, en offrant la meilleure qualité globale, un hôtel peut devenir plus attractif pour tous les clients. Dans ce cas, même si les clients ont le même classement de la qualité perçue du produit, les produits se vendent à des prix différents parce que les clients ont une volonté différente de payer pour des améliorations de la qualité, principalement en raison de leurs différences de richesse (Beath et al., 1991, p.118).

Cependant, les clients ont souvent des préférences différentes concernant l'ensemble des caractéristiques souhaitables d'un produit ou d'un service, de sorte qu'un classement unique le long d'un indice de qualité ne peut pas être développé pour les entreprises du marché pour lesquelles tous les clients seraient d'accord. C'est le cas de la différenciation horizontale dans laquelle, même si tous les produits étaient vendus au même prix, les entreprises obtiendraient des parts de marché différentes dans la mesure où leurs produits ont une combinaison unique d'attributs qui sont préférés par un ensemble spécifique de clients. Par exemple, grâce à la fidélité à la marque, un hôtel devient plus attrayant pour un ensemble spécifique de clients ayant des besoins similaires, ce qui limite le degré de substituabilité entre les entreprises concurrentes (Makadok, 2013).

De nombreux attributs influencent le choix des clients, tels que l’emplacement, le prix de la chambre, la qualité du service, la réputation, la sécurité et la propreté (Chu et al., 1999). De même, les hôtels peuvent se différencier en fonction d'éléments tels que la catégorie et la taille de l'hôtel, le nom de la marque, la disponibilité du restaurant, la distance du centre-ville, les caractéristiques des chambres, le parking et les installations sportives

(Becerra, 2012). Toute caractéristique unique pertinente pour au moins un ensemble de clients est une source potentielle de différenciation (Dubé et al., 2000) [23].

Parmi les nombreuses fonctionnalités possibles sur lesquelles les hôtels peuvent construire leur différenciation, Becerra et al. (2012) distinguent la catégorie d'hôtels (le nombre d'étoiles) et la chaîne d'hôtels (l'appartenance à une chaîne d'hôtels de marque), comme des choix critiques pour la différenciation verticale et horizontale respectivement.

3.3. LE ROLE DE L'INNOVATION DANS LA DIFFERENCIATION

Utiliser les innovations comme moyen de différencier les services, peut fournir des services d'hébergement touristique en plus ou en meilleure qualité que ceux de leurs concurrents. Cette différenciation, selon Chung et al. (2001), est considérée comme une variable concurrentielle majeure, réalisable par l'innovation [24].

Le facteur déterminant de l'innovation dans l'hôtellerie est l'intensité de la concurrence sur le marché (Preissi, 2000). En effet, la décision stratégique d'une entreprise de se différencier de ses concurrents affectera ses ressources productives, les services qu'elle propose, l'organisation et la gestion des opérations et, par conséquent, ses décisions d'innovation. (Orfila-Sintes, 2009). Baum et al. (1997) indiquent que dans l'hôtellerie, une stratégie de différenciation peut être la plus efficace. Ils montrent que les voyageurs décident de réserver un hébergement touristique en fonction de son prix, de la qualité de son service, des services proposés et de l'image des établissements hôteliers. Par conséquent, un établissement peut mettre en œuvre une stratégie concurrentielle qui différencie ses offres de services de celles de ses plus proches concurrents (en l'ajustant à la demande) ou dans le processus de fourniture (en améliorant son efficacité productive).

[23] Cité par Becerra et al., 2012.
[24] Cité par Orfila-Sintes et al., 2009.

Chapitre 3. L'EXPERIENCE CLIENT

Selon le Harvard Review, les clients qui ont eu les meilleures expériences passées dépensent 140 % de plus par rapport à ceux qui ont eu de mauvaises expériences. Des clients clairement satisfaits peuvent contribuer à garantir la stabilité des revenus de l'hôtel. C'est pourquoi l'expérience client joue un rôle crucial dans le secteur des services [25].

1. LE CONCEPT

L'expérience client fait référence aux «*réponses internes et subjectives des clients lors des interactions avec l'entreprise*», qu'elles soient directes (par exemple, l'utilisation, la consommation de services, l'achat) ou indirectes (par exemple, les avis en ligne, le bouche-à-oreille, la publicité) [26]. Selon cette définition, les entreprises qui se font concurrence pour obtenir une expérience client satisfaisante doivent orchestrer tous les contacts clients, directs ou indirects, au cours du processus de service (Kandampully et al., 2017).

L'expérience client est personnelle et elle prend naissance et s'accumule à chaque point de contact avec l'entreprise pendant le cycle de vente (prévente, vente et après-vente) (Mahrous et al., 2016). L'expérience client englobe tous les aspects de l'offre d'une entreprise: la publicité, l'emballage, les caractéristiques des produits et services, la facilité d'utilisation et la fiabilité [27].

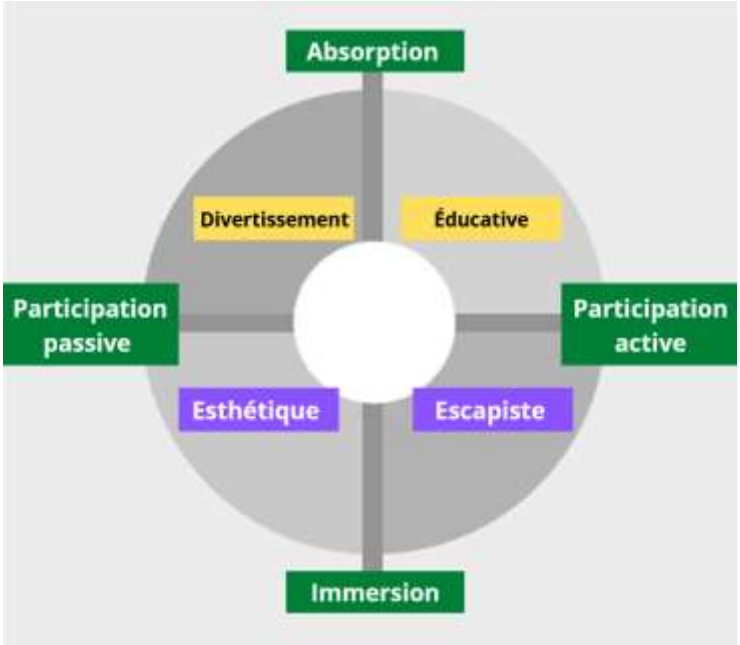
L'expérience client est cruciale pour fidéliser les marques. Créer une expérience client positive est un objectif impératif dans l'environnement du voyage et du tourisme d'aujourd'hui (Mahrous et al., 2016). Offutt et al. (2015) affirment que «l'expérience d'un client est susceptible d'être le facteur le plus influent dans son choix de fournisseur».

[25] Hospitality Net. *Customer Experience Strategy for hotels and how it can Generate More Revenues*, 16-04-2015. [en ligne]. Disponible sur: https://tinyurl.com/d5judh7v. (Consulté le 26-03-2021).
[26] Meyer et al., Understanding Customer Experience. *Harward Business Review*, 02-2007. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/fjazme3k. (Consulté le 09-03-2021).
[27] Meyer et al., Understanding Customer Experience. *Harward Business Review*, 02-2007. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/fjazme3k. (Consulté le 09-03-2021).

2. DIMENSIONS DE L'EXPERIENCE

Pine et al. (1998) classent les expériences en quatre grandes catégories selon où elles s'inscrivent dans le spectre des deux dimensions - divertissement, éducation, esthétique et évasion [28].

Figure 10. Les types d' expériences



Source: Pine et al., 1998

Ces quatre dimensions sont différenciées selon deux axes, notamment le degré d'implication du client et le lien du client avec l'environnement (Hosany, 2009). La première dimension est le divertissement qui se développe lorsque l'absorption passive est observée par le client, comme regarder une représentation théâtrale (Oh et al., 2007). La deuxième dimension est esthétique où le client a une participation passive et une immersion dans l'expérience. Des exemples de dimensions esthétiques comprennent un bel arrangement de reliques historiques dans un musée, un paysage ou une ambiance de service attrayant dans un hôtel de villégiature ou une découverte du paysage à couper le souffle des chutes du Niagara (Ali et al., 2014). La troisième dimension est l'éducation qui se réfère à une expérience où le participant participe activement mais est en absorption comme la plongée avec tuba, la plongée sous-marine ou les écoles de ski. La quatrième et

[28] Pine et al., Welcome to Experience Economy. *Harward Business Review*, 09-1998. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/yx7cbbjv. (Consulté le 12-03-2021).

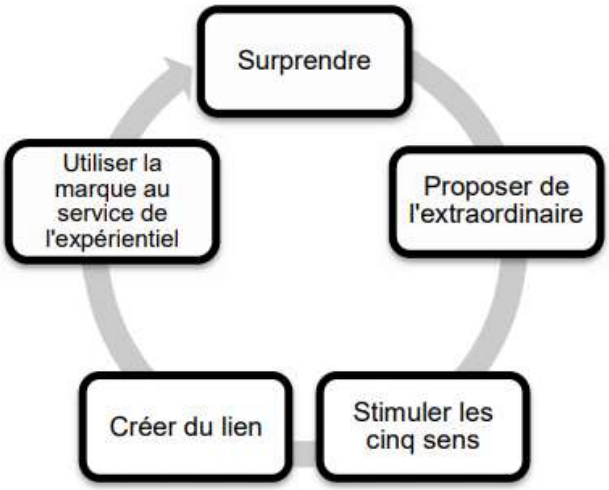
dernière dimension est l'évasion qui se produit lorsque le participant affecte les performances réelles dans l'environnement réel ou virtuel par exemple, en faisant du rafting ou en jouant dans un casino (Hosany, 2009).

Selon Hetzel (2002) les leviers de l'expérience de consommation sont:

- surprenant: proposer une offre inhabituelle qui peut briser la routine et le quotidien du consommateur;
- offrir l'extraordinaire: le consommateur a besoin d'être stupéfait face au gigantisme, à l'enchantement, à l'authenticité, au futurisme, au magique, au fantastique, à l'historicisme et à la nostalgie;
- stimuler les cinq sens: une expérience sensorielle intense autour d'une atmosphère et d'un univers particuliers;
- création de liens sociaux: concept de proximité et d'interaction entre le consommateur et l'organisation;
- utiliser la marque pour soutenir l'aspect expérientiel: se baser sur les valeurs de la marque et ce qu'elle peut apporter au consommateur.

Afin d'esquisser les cinq piliers de l'offre expérientielle, Hetzel (2002) a créé «La roue expérientielle» (Brunet, 2015, p. 28).

Figure 11. La roue expérientielle



Source: Hetzel, 2002

Schmitt (1999) propose cinq expériences: ressentir, ressentir, penser, agir et rapporter. L'expérience sensorielle comprend des qualités esthétiques et sensorielles. L'expérience de la sensation comprend les humeurs et les émotions. L'expérience de réflexion comprend la pensée convergente / analytique et divergente / imaginative. L'expérience de l'acte fait référence aux actions motrices et aux expériences comportementales. Enfin, l'expérience de relation fait référence à des expériences sociales, telles que la relation avec un groupe de référence [29].

Dubé et al. (2003) distinguent quatre «dimensions du plaisir»: les plaisirs intellectuels, émotionnels, sociaux et physiques (*ibid.*).

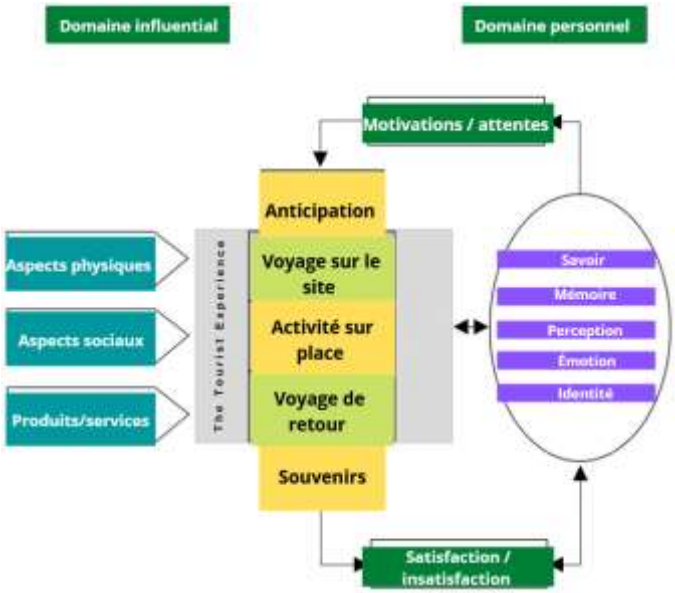
3. EXPERIENCE TOURISTIQUE

Stamboulis et Skayannis (2003) définissent l'expérience touristique comme une interaction entre touristes et destinations, les destinations étant le lieu de l'expérience et les touristes étant les acteurs de l'expérience. Le résumé des arguments d'O'Dell (2007) sur l'expérience touristique montre que les expériences impliquent plus que le touriste. Les industries du tourisme font également partie de la génération, de la mise en scène et de la consommation d'expériences à travers la manipulation du lieu et la présentation de la culture [30].

Bien que les recherches combinant les dimensions de l'expérience touristique soient limitées, celles qui existent utilisent des cadres basés sur les phases de l'expérience, les influences sur l'expérience ou les résultats de l'expérience (*ibid.*). Un modèle présentant ce phasage de l'expérience a été développé par Clawson et Knetsch (1966) et appliqué au tourisme. Le modèle de Clawson et Knetsch comprend cinq phases distinctes mais interagissantes, à commencer par l'anticipation, le voyage sur le site, l'activité sur place, le voyage de retour et le souvenir [31].

[29] Cité par Brakus et al., 2009.
[30] Cité par Cutler et al., 2010.
[31] Cité par Prebensen et al., 2012.

Figure 12. Le modèle conceptuel de l'expérience touristique



Source – Cutler et al., 2010

4. IMPACT DE L'INNOVATION DE SERVICE SUR L'EXPERIENCE CLIENT

Le développement de nouveaux services offre non seulement aux clients une expérience client unique et une excellente valeur fondamentale (Tang, 2015).

Phan (Mottis et al, 2007, p. 126) considère que : «Une innovation dans l'hôtellerie de luxe devrait remplir l'une des deux fonctions clés: soit elle améliore l'expérience fonctionnelle du client; soit elle améliore sa perception et son expérience émotionnelle et touche son cœur et ses sens» (Peyrot, 2014, p. 45).

La satisfaction des besoins en constante évolution des clients est considérée comme importante pour les organisations, et elles recherchent des moyens innovants de créer une nouvelle expérience client qui les fidélise et contribue également à maintenir un avantage concurrentiel [32].

[32] Christensen et al., Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. *Harward Business Review*, 12-2005. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/7wc56sf5. (Consulté le 20-03-2021).

Chapitre 4. LA CULTURE D'INNOVATION

«Comment les managers peuvent-ils planifier, sans parler de faire confiance à un processus qui, par essence, dépend tant de la créativité, de l'inspiration et de la chance? [...] Bien que certaines innovations soient le résultat d'un éclair de génie, la plupart d'entre elles, en particulier les plus réussies, sont le fruit d'une recherche consciente et délibérée d'opportunités d'innovation qui ne peuvent être trouvées qu'en de rares occasions».

PETER DRUCKER, La discipline de l'innovation, 1985[33]

1. LA CULTURE D'ORGANISATION COMME SOUTIEN AUX PROCESSUS D'INNOVATION

La culture d'organisation est une variable sociale et elle définit la manière distinctive dont les gens accomplissent leurs tâches, traitent les clients, résolvent des problèmes et des conflits, etc. comportements des employés (Dauber, 2012). La culture organisationnelle est ce qui donne la personnalité et l'identité à une organisation. Chaque organisation a sa propre culture, synthétisée dans les valeurs, croyances, croyances et aspirations partagées par les membres de l'organisation (Ceasu, 2017).

Les entreprises qui réussissent savent que la culture d'entreprise est un facteur concurrentiel important. Bien qu'il puisse être assez difficile de remplacer certains individus et relativement facile d'imiter des produits et des processus, la culture d'entreprise est unique et persiste dans le temps - tout le monde ne peut pas la créer. Les entreprises dont les employés sont ouverts aux nouvelles idées et sont prêts à participer activement au changement technologique en faisant preuve de créativité et d'initiative ont

[33] Drucker Peter. The Discipline of Innovation. *Harward Business Review, 08-2002*. [en ligne]. Disponible sur: https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation. (Consulté le 17-0-2021).

généralement un plus grand potentiel d'innovation. Cependant, une culture d'entreprise ne se compose pas uniquement de personnes. Ce sont les systèmes, les procédures et la structure organisationnelle qui amènent les individus à interagir d'une certaine manière (Ohme, 2002).

La culture organisationnelle compte énormément dans l'innovation. L'analyse des caractéristiques des entreprises performantes montre qu'elles ont développé des cultures organisationnelles où l'innovation est perçue comme la responsabilité de tous et comme un objectif que les employés à tous les niveaux essaient de réaliser dans leur travail quotidien (Bolton et al., 2013).

2. LES DETERMINANTS DE LA CULTURE DE L'INNOVATION

Ceasu et al. (2017) définissent la culture de l'innovation par référence aux cinq déterminants:

Figure 13. Les déterminants de la culture de l'innovation

Source: Ceasu et al., 2017.

- valeurs - liberté, prise de risque, confiance, ouverture, créativité, flexibilité, apprentissage tout au long de la vie;
- stratégie: l'innovation comme objectif stratégique, forte identification des clients, orientation future;
- structure: autonomie, flexibilité, équipes collaboratives et interaction de groupe, transparence;
- comportement et communication: tolérance des erreurs; la capacité d'adopter de nouvelles idées;
- leadership: se concentrer sur la gestion de l'innovation et modéliser les comportements qui encouragent l'innovation, comme la prise de risque, le soutien à l'innovation et les initiatives gratifiantes.

3. LE ROLE D'UN LEADER DANS LA STIMULATION DE L'INNOVATION DANS UNE ORGANISATION

Tous les leaders n'influencent pas de la même manière l'innovation d'une organisation, et le leadership lui-même évolue et peut être plus ou moins innovant. La littérature montre un leader innovant comme une personne qui non seulement recherche constamment la nouveauté, mais inculque également cette manière de penser aux autres. Les meilleurs leaders dans ce domaine se caractérisent par une curiosité insatiable pour les besoins des clients, une grande empathie et la capacité de prédire les besoins futurs (Kozioł-Nadolna, 2020).

Deschamps (2008) identifie cinq attributs d'un leader innovant permettant des solutions modernes:

- combinaison exceptionnelle de créativité et de discipline;
- l'acceptation des incertitudes, des risques et des échecs, combinée à la capacité d'apprendre aux équipes à tirer des conclusions et à acquérir de l'expérience pour l'avenir;
- haut degré d'engagement personnel envers la mission de promotion de l'innovation et la recherche de technologies et d'idées de l'extérieur;

- la volonté d'expérimenter, le courage d'interrompre les projets - pas seulement pour les lancer - combinés avec une idée de quand et de quoi continuer et de quoi terminer;
- un talent pour constituer et diriger des équipes et un talent pour attirer et retenir les innovateurs [34].

4. L'IMPACT DE LA CULTURE SUR L'INNOVATION DES ENTREPRISES

Un élément de la culture organisationnelle de l'entreprise est une culture orientée vers l'innovation, qui inclue une motivation orientée vers l'innovation, une compétence innovante, un comportement en situation d'innovation, ainsi que le style et la qualité de la gestion déterminant le climat de l'innovation. La culture orientée vers l'innovation peut être définie comme la nécessité pour le maximum d'idées innovantes d'apparaître au cours d'une certaine période (Szczepańska-Woszczyna, 2014).

Maher (2014) a identifié sept dimensions clés de la culture qui distinguent les organisations hautement innovantes. Ceux-ci forment un cadre que les dirigeants peuvent utiliser pour évaluer et renforcer la culture de l'innovation au sein et entre les organisations:

Figure 14. Dimensions clés de la culture de l'innovation

Source: Maher, 2014

[34] Cité par Kozioł-Nadolna, 2020.

Conclusion

Le changement social n’est pas une conséquence du hasard, il est demandé, stimulé et planifié. Les changements dans les dimensions du macro-environnement influencent fortement le tourisme. Les nouvelles tendances du comportement des consommateurs sont influencées par des changements socio-économiques qui montrent des niveaux de sensibilité élevés, observés en termes d'activités, provenant d'autres industries, secteurs ou branches.

Les hôtels peuvent construire leur différenciation en fonction de nombreux éléments, tels que produits, services, personnel, canal, image, etc. Toute caractéristique unique pertinente pour au moins un ensemble de clients est une source potentielle de différenciation. Cependant, le facteur déterminant de l'innovation dans l'hôtellerie est l'intensité de la concurrence sur le marché. Par conséquent, un établissement peut mettre en œuvre une stratégie concurrentielle qui différencie ses offres de services de celles de ses plus proches concurrents.

Le développement de nouveaux services offre non seulement aux clients une expérience client unique et une excellente valeur fondamentale, mais permet également aux hôtels de se différencier de leurs concurrents et d'améliorer leur qualité de service et leur réputation. La satisfaction des besoins en constante évolution des clients est considérée comme importante pour les organisations, et elles recherchent des moyens innovants de créer une nouvelle expérience client qui les fidélise et contribue également à maintenir un avantage concurrentiel.

La culture organisationnelle compte énormément dans l'innovation. Les entreprises qui réussissent savent que la culture d'entreprise est un facteur concurrentiel important. Les entreprises dont les employés sont ouverts aux nouvelles idées et sont prêts à participer activement au changement technologique en faisant preuve de créativité et d'initiative ont généralement un plus grand potentiel d'innovation.

PARTIE 3

APPLICATIONS CONCRETES

INTRODUCTION

Dans cette dernière partie nous visons à valider ou invalider nos trois questions de recherche. En effet, après avoir déterminé les hypothèses de recherche évoquées dans la deuxième partie de ce mémoire, il faut pouvoir les vérifier sur le terrain auprès des l’ensemble professionnelles du secteur en question et comprendre si les idées développées correspondent à la réalité.

Afin de le faire, nous allons proposer la méthodologie pour réaliser le guide d’entretien, c'est-à-dire de présenter les acteurs du secteur, choisir la méthode de recherche et définir le type d’entretien le plus adapté.

Dans un deuxième temps nous présenterons les trois établissements ainsi que leurs caractéristiques dans le but de montrer de quelle manière ils se différencient d’autres types d’établissements de la même gamme. Par la suite, nous allons faire l’analyse thématique du contenu des entretiens et comparer les résultats avec la littérature.

Dans un troisième temps nous allons réfléchir sur les études plus approfondies que nous mènerons en deuxième année.

Chapitre 1. METHODOLOGIE PROBATOIRE

1. LES ENTRETIENS

1.1. LES PERSONNES INTERROGEES

Nous avons fait le choix de réaliser une étude qualitative auprès des professionnels du secteur. Pour cela, nous avons mené trois entretiens auprès des directeurs et top managers dans les trois établissements les plus différents possible. Le premier entretien a été mené dans un hôtel 2 étoiles. La deuxième dans un hôtel-résidence et le dernier échange a été fait avec le top manager d'un hôtel-hybride. L'objectif de ces entretiens a été de valider les hypothèses qui sont issues de la littérature. C'est-à-dire de voir de quelle manière les établissements hôteliers innovent et se différencient les uns des autres, comprendre en quoi l'innovation des services permet de rendre l'expérience client plus marquante et, finalement, avoir l'avis des responsables des hôtels a propos de culture d'entreprise qu'ils créent pour encourager l' innovation. Le Tableau 1 présente les établissements concernés, le poste du responsable qui a été interrogé, la date de réalisation de l'entretien et le moyen utilisé, qu'il soit par voie téléphonique ou par voie directe avec le responsable.

Tableau 1. Les entretiens réalisés

Où?	Quand ?	Qui?	Quel moyen?
L'Hôtel Gascogne **	Le 11/02/2021	M. A directeur	Voie directe
MEININGER Hotel Bruxelles Gare du Midi	Le 15/02/2021	M. B hôtel manager	Voie téléphonique
Zenitude Hôtel-Résidences Toulouse Métropole	Le 15/02/2021	M^{me} C Directrice	Voie directe

Le M. A a grandi dans une famille de restaurateurs et d'hôteliers, donc il a pu apprendre ce métier dès son jeune âge. Il a fait ses études d'économie à la faculté, mais finalement il est retourné dans l'hôtellerie, dans une école de management.

Après son Master Hôtellerie-Restauration, le M. B a commencé sa carrière chez Marriott, il a ensuite eu la possibilité de prendre le poste de responsable de restauration à Bruxelles et après il a travaillé sur l'ouverture de l'hôtel dans lequel il travaille actuellement - Meininger.

Mme C occupe le poste de directrice. Il est assez polyvalent et elle est emmenée à faire des ressources humaines, la comptabilité, le contrôle de toutes les tâches opérationnelles.

Ces établissements ont été choisis parce que leurs concepts, la gamme et la clientèle visée sont très différents, donc leur vision des besoins des voyageurs en matière de l'innovation est différente. Deuxièmement, la politique d' innovation n' est pas la même dans un hôtel de chaîne et un hôtel indépendant. Finalement, ça a été curieux de comprendre comment les hôtels qui ont des chiffres d'affaires complètement distincts essaient d'innover et se différencier de la concurrence.

1.2. METHODE

Le choix de la méthodologie se fait en fonction de la nature des informations que l'enquêteur souhaite recueillir. Les méthodes de recherche sont globalement divisées en méthodes quantitatives et qualitatives. Les méthodes quantitatives courantes comprennent les expériences, les observations enregistrées sous forme de nombres et les enquêtes avec des questions fermées, tandis que la méthode qualitative inclut des entretiens avec des questions ouvertes, des observations décrites avec des mots et des revues de la littérature qui explorent les concepts et les théories. Nous avons fait le choix de réaliser une étude qualitative auprès des directeurs puisque ces personnes sont directement impliquées dans le processus d'innovation de service dans leurs entreprises. En effet, ce type d'étude vise à acquérir une compréhension approfondie d'une organisation ou d'un événement spécifique, plutôt qu'une description superficielle d'un large échantillon d'une population. Une étude

qualitative peut se réaliser sous la forme d’entretiens collectifs ou individuels. Pour notre recherche nous avons décidé de mener des entretiens individuels.

1.3. TYPE D’ENTRETIEN

Nous avons le choix entre trois types d'entretiens. Ils peuvent être directifs, qui adhèrent strictement à l'utilisation d'un protocole d'entretien pour guider le chercheur; semi-directifs, c’est-à-dire des entretiens qui utilisent un protocole pour aider à guider le chercheur tout au long du processus d'entretien, ou libres, qui ne comportent pas de questions pré-écrites ou de structure. Étant donné les informations que nous souhaitons recueillir, il semble que le type d'entretien le plus adapté soit l'entretien semi-directif. En effet, nous cherchons à récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuves à un travail de recherche. Le fait de laisser l'interlocuteur orienter le dialogue dans la direction qu'il souhaite, tout en le réorientant si nécessaire, lui permettra de gagner une plus grande liberté d'expression, de se sentir plus à l'aise que lors d'un entretien directif. Nous allons pouvoir centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable et consignés dans notre guide d'entretien.

1.4. GUIDE D'ENTRETIEN

Après avoir choisi les établissements, la méthodologie et le type d'entretien le plus adapté, nous avons établi un guide d'entretien qui s'organise autour de la problématique posée et des hypothèses déterminées. De plus, nous enregistrons l'ensemble des entretiens afin de pouvoir faire l'analyse thématique du contenu des entretiens et comparer ces résultats avec la littérature.

Profil socio-prefessionnel de l'interlocuteur

Sous-thème : Description de votre profil
• **Poste occupé dans l'hôtel** • **Tâches principales** • **Parcours professionnel** • **Ville/pays d'origine** • **Ville / pays actuel(le)**

Caractéristiques de l'établissement

Sous-thème : type d'établissement
Comment décririez-vous votre établissement ? • Quel est le concept de votre marque, comment et où est né le projet ? • Quelle est la clientele visée ? Quels sont les enjeux pour satisfaire cette clientèle ? • À quelles attentes des consommateurs répond votre marque?

L’innovation au sein de votre établissement

Sous-thème : l’innovation pour vous
Que signifie pour vous l’innovation? • Est-ce que l’innovation est important aujourd’hui ? Quelles en sont des raisons ? • Qu’est-ce qui a aujourd’hui changé dans la conception d’un hôtel ? • A quoi ressemblera l’hôtellerie de demain selon vous ?

Sous-thème : l’innovation au sein de votre établissement
En quoi votre concept est unique et innovant ? • Sur quels elements innovez-vous ? (services, architecture, design, les installations) • Qu’est-ce qui inspire les innovations ? • Quelles sont les thématiques mises en avant grace à ces innovations ? (possibilités, liberté, le cook avec la possibiltié d’avoir des cuisines collaboratives)

L'innovation comme axe de différenciation

Sous-thème : la stratégie de différenciation
Pensez-vous que la différenciation est importante ? • Comment faites-vous pour vous différencier de la concurrence ? (le prix, les services) • Sur quels elements et de quelle manière votre établissement se différencie-t-il ? • Est-ce que l'innovation contribue à la différenciation ? • L'innovation des services permet de se distinguer de la concurrence ? Comment ?

L'innovation et l'expérience client

Sous-thème : lien entre l'innovation des services et l'expérience client
Qu'est-ce qu'une expérience client dans le domaine de l'hôtellerie ? • Pensez-vous que les clients d'aujourd'hui cherchent une expérience en se rendant dans un hôtel ? • Quel experience client procure votre hôtel ? (une connexion wifi rapide, un spa, une salle de sport) • Y a-t-il un lien entre l'innovation des services et l'expérience client ?

Culture d’innovation au sein d’etablissment innovateur

Sous-thème : culture d’entreprise et l’innovation
L’hôtel doit-il avoir une culture qui encourage l’innovation ? • Comment le manager peut-il developper une culture de l’innovation dans son équipe? • Comment votre entreprise encourage-t-elle l’innovation ? • Quelles sont les qualités d’innovateur? • Impliquez-vous vos collaborateurs dans le processus de l’innovation?

Chapitre 2. L’ANALYSE DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été réalisés dans le but de voir concrètement de quelle manière ces trois établissements innovent, quel est l’avis de leurs responsables en matière de l'expérience client que procurent leurs innovations et de la culture de l'innovation créée, en fonction du segment de clientèle visé et le type d’établissement. Les retranscriptions des entretiens sont situées en annexes **A, B, C**.

Dans ce chapitre tout d’abord nous allons présenter l’hôtel, afin de montrer de quelle manière il cherche à satisfaire les besoins de la clientèle, et de quelle manière il se différencie des autres types d’établissements de sa gamme. Par la suite nous allons faire l’analyse thématique du contenu des entretiens.

1. HOTEL GASCOGNE

1.1. LES SERVICES ET PRESTATIONS

L'Hôtel Gascogne est un hôtel de 2 étoiles. Il bénéficie d'un emplacement avantageux à Toulouse: il se trouve à quinze minutes de l'hyper-centre et de la place du Capitole. L'hôtel propose le petit déjeuner buffet à volonté, un bar, un parking privé en extérieur ou souterrain et 2 chambres accessibles aux personnes à mobilité réduite. Les clients peuvent bénéficier également de room service 24h/24 avec snacking et bocaux et le service de bagagerie. Les langues parlées sont le français, l'anglais, l'espagnol. L'Hôtel Gascogne a aménagé récemment plusieurs espaces modulables à la location. Ils peuvent être utilisés comme un showroom, coworking, salle de réunion, bureau privatif.

1.2. LES CHAMBRES

L'hôtel est composé de 38 chambres qui ont une décoration moderne et sobre. D'inspiration décalée et minimaliste, les œuvres de jeunes artistes français tels que Jean Jullien ou Fere apportent une touche moderne et humoristique. Pratiques, bien équipées et confortables, elles sont prévues pour des séjours courts ou des week-ends découverte à Toulouse**.**

L'Hôtel Gascogne propose 3 types de chambres. Ses chambres single sont prevues pour un court voyage d'affaires à Toulouse, dans le centre-ville ou au MEETT, ou pour un rendez-vous médical.

Les chambres Double de l'Hôtel Gascogne offrent confort et équipements modernes complets. L'Hôtel dispose également de chambres Twin pour les voyageurs d'affaires, d'un déplacement à caractère médical ou d'un week-end touristique à Toulouse et dans la région.

Les chambres sont équipées de climatisation réversible, écran LCD, Wifi (fibre, haut débit), Bureau, Salle de bains privative avec douche rénovée en 2020, sèche-cheveux (sur demande), fer à repasser (sur demande), kit rasage (sur demande), lit bébé ou lit supplémentaire.

1.3. LES OFFRES SPECIALES

L'Hôtel Gascogne propose de nombreuses offres spéciales:

- offre early booking. Cette offre permet de réserver 15 jours à l'avance une des chambres pour bénéficiez de 15 % de réduction;
- offre week-end. Cette offre permet de profiter de -10 % le vendredi, samedi et dimanche;
- offre santé. Pour tous les patients de la clinique ou autres établissements de santé dans le quartier, il y a des avantages durant le séjour. La personne accompagnante peut profiter de l'espace bar avec TV et journaux à disposition + départ tardif, et une boisson offerte;
- offre groupe, des réductions avantageuses;
- offre Toulouse à vélo. Pour ceux qui parcourent les bords du Canal du Midi à vélo, l'Hôtel Gascogne propose de faire une halte pour se reposer et pourtant profiter d'un parking sécurisé et gratuit [35].

1.4. L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN

L'entretien s'est déroulé le 11 février 2021 auprès de M. A, le directeur de l' hôtel Gascogne. Nous avons appris que des propriétaires actuels ont acheté cet hôtel il y a deux ans et en tenant compte des comportements changeants des consommateurs, ont décidé de segmenter la clientèle pour mieux orienter ses services, avoir une vision plus précise de ce que cherchent les clients et ainsi augmenter le nombre des ventes. Grâce à des questionnaires, l'hôtel a pu discerner des segments des clients qui sont particulièrement intéressés de réserver des chambres dans cet hôtel. C'est notamment la clientèle clientèle à 75 % corporate et à 25 % loisirs.

L'emplacement proche au *Centre de Congrès Pierre Baudis* (10 min), à la *Clinique Rive Gauche* (2 min) et à *l'IUCT Oncopole* constitue un avantage concurrentielle pour l'hôtel

[35] L'Hôtel Gascogne. *L'Hôtel Gascogne.* [en ligne]. Disponible sur: https://tinyurl.com/wpuckjn2 (Consulté le 18-03-2021).

qui en profite bien pour attirer la clientèle qui vient à Toulouse pour des affaires ou bien des visiteurs médicaux.

Pour le directeur de l'hôtel innover c'est *«faire ce que les gens n'attendent pas de nous. C'est-à-dire que dans notre hôtel, par exemple, on essaie de mettre en avance ce que les gens ne soupçonnent pas. Innover c'est être là où on ne nous attend pas, dans notre contexte c'est faire à un prix 2 étoiles une offre de 4 étoiles» (*M. A, directeur de l' hôtel Gascogne). La différenciation réside dans cette capacité de l'hôtel d' apporter les produits qualitatifs à un prix accessible. Il s'agit par exemple des bocaux très qualitatifs, frais, qui sont faits localement. Mais aussi, pour aller au-delà de la ligne de standardisé économique, l'hôtel essaie d' équiper ses chambres avec une bonne literie, c'est-à-dire «*de faire une alliance de côté qualité qu'on peut attendre, en se détachant un petit peu du côté deux étoiles*» (M. A, directeur de l'hôtel Gascogne). C'est là où réside aussi l'innovation de cet établissement - il propose mieux que ses concurrents mais au même prix.

L'autre manière par laquelle l'hôtel se démarque de la concurrence est l'événementialisation de la vie au sein de hôtel. Récemment, hotel Gascogne a commencé un partenariat avec *My Artist Place* qui consiste à mettre en lien les artistes jeunes et émergents et les hôteliers qui ont la volonté d'ouvrir leur portes. Egalement, hotel a organisé un atelier de peinture d'aquarelle qui a fait plaisir aux participants, a donné de vie à la communauté et a fait découvrir les œuvres d'une jeune artiste lilloise Laura Murias.

Il ressort de cet entretien que l'innovation en termes de services va contribuer à l'amélioration de l'expérience client. Mais ce n'est pas le seul point. Il faut savoir trouver l'équilibre. Il faut être assez solide sur les fondamentaux - qualité des services de base, prestations de base et ensuite l'hôtel va savoir innover et proposer des choses différentes.

Concernant la culture d'entreprise, il est ressorti de cet entretien, que tout d'abord il faut travailler en intelligence collective. Il est vrai que c'est toujours possible d' impliquer les spécialistes dans le processus d' innovation mais on peut se demander si un spécialiste est toujours une bonne personne pour trouver une solution innovante. *«Il faut parfois qu'il y ait des gens qui travaillent dans des domaines complètement différents et qui ont des idées auxquelles vous n'auriez pas pensé pour innover»* (M. A, directeur de l' hôtel Gascogne). Il

faut toujours impliquer le personnel dans le processus d' innovation, surtout si c'est une petite structure parce que si le dirigeant d'entreprise n' a pas d' approbation des équipes, implémenter des changements sera très compliqué.

Au cours de cet entretien nous avons pu voir une autre vision sur le concept d' innovation, notamment «*faire ce que les gens n'attendent pas de nous*». Ici la vraie innovation est de proposer un service ou un produit beaucoup améliorés mais à un prix très accessible et faire des choses simples mais essayer de les faire bien. La différenciation opère sur événementialisation, établissement organise des ateliers pour attirer la clientèle et donner de vie à la communauté. Néanmoins, le directeur souligne que le personnel attentionné qui connaît bien l'endroit est autant important qu'innovations.

2. HOTEL MEININGER BRUXELLES GARE DU MIDI

Depuis que Meininger a ouvert son premier établissement en 1999 à Berlin sur la rue *Meininger*, il est devenu un acteur clé du marché de l'hôtellerie hybride. Meininger est un hôtel économique international doté d'installations de type auberge de jeunesse. Les hôtels Meininger ont une formule simple: fournir un superbe hébergement moderne à un prix abordable afin que tous les types de voyageurs puissent explorer les villes les plus animées d'Europe. L'emplacement central, les meubles de haute qualité et les prix équitables plaisent aux personnes de tous âges et de tous horizons.

2.1. LES SERVICES ET PRESTATIONS

Meininger propose différents services: du WiFi gratuit, au départ tardif, en passant par une cuisine commune. Les installations spéciales comprennent une zone de jeux, un bar et un salon qui créent une atmosphère accueillante.

- panier-repas: Meininger prépare des paniers-repas pratiques à emporter pour les excursions d'une journée, le voyage de retour, pour les lève-tard ou pour un pique-nique;
- cuisine commune: les clients n'ont pas à manger dans un restaurant car il y a une cuisine commune avec des équipements modernes où tout le monde peut cuisiner;

- check-out tardif: ceux qui n'ont pas fini de dormir à 11h00 peuvent simplement partir plus tard;
- casiers à clés: il est possible de laisser les valises et sacs dans un espace bagages et les objets de valeur dans des casiers séparés;
- location des vélos: pour ceux qui n'ont pas envie d'explorer la ville en bus, en train ou à pied et préféreraient une option respectueuse de l'environnement;
- machine à laver et sèche-linge: l'hôtel propose un lave-linge et un sèche-linge dans la cuisine des hôtes qui peuvent être utilisés pour une somme modique.

2.2. LES CHAMBRES

L'offre des chambres est unique par sa flexibilité: chambres doubles standard, chambres privées à plusieurs lits, dortoirs, etc. De cette manière, Meininger cible un large éventail de clients, tels que les groupes scolaires, les routards, les familles et les voyageurs d'affaires.
Les chambres sont équipées de télévision par câble / satellite, douche à l'italienne, articles de toilette gratuits, climatisation, télé à écran plat, sèche-cheveux.

2.3. LES OFFRES SPECIALES EN FONCTION DE LA CLIENTELE VISEE

2.3.1. Voyageurs d'affaires

Comme l'hôtel reçoit un grand nombre de voyageurs d'affaires, les services spéciaux ont été élaborés pour satisfaire ce segment de clientèle: l’hôtel offre la possibilité de réserver des espaces pour des événements professionnels et des réunions.

Les hôtels de la marque, qui se trouvent à côté de l'aéroport, disposent d'un salon pour les compagnies aériennes où le personnel des compagnies aériennes peut se retirer. Le salon est équipé d'un bureau, d'une table à manger, d'un canapé et d'une télévision.

2.3.2. GROUPES

Les groupes à partir de douze personnes bénéficient de conditions avantageuses. La situation centrale de l’hôtel, les paniers-repas pratiques et les espaces bagages gratuits sont prévues pour un voyage de fin d’étude, de la sortie d’entreprise ou de voyage scolaire.

2.3.3. FAMILLES

L’hôtel est également conçu pour répondre aux besoins et souhaits des familles. Parents et enfants dorment ensemble dans des chambres familiales confortables qui, grâce au nombre de lits flexible et aux lits pour bébé supplémentaires, offrent l'espace nécessaire à tous les membres de la famille [36].

2.4. L’ANALYSE DE L’ENTRETIEN

L’échange a eu lieu le 15/02/2021 avec M. B, manager de l´hôtel. La retranscription se trouve en Annexe B.

Il ressort de cet entretien que l' innovation réside dans le concept de l'établissement - c’est un hôtel hybride, à mi-chemin entre une auberge de jeunesse et un hôtel. Le but est d' attirer le plus de segments de clientèle possible: *«On a aussi bien des chambres d'hôtel classique de 2 personnes comme des chambres de 4 pour accueillir des familles ou des groupes ou des chambres de 8 à 10 pour pouvoir les transformer en dortoires» (*M. B, manager).

M. B souligne que la plus grande innovation qui a eu lieu dans l'hôtellerie c’est innovation technologique. Pour les clients la technologie a permis de changer son expérience avant et après le séjour. C'est-à-dire la manière de faire le check-in et check-out rapidement et correctement car pas tous les hôtels peuvent se permettre d’avoir beaucoup de personnel. Pour les hôtels, la technologie a permis la connexion avec le client avant qu’il réserve, et une fois qu’il a réservé et qu’il est parti. «*Ca c’est un grand changement par rapport à il y a 20 ans*» (M. B, manager).

[36] Meininger hotels. *Meininger hotels.* [en ligne]. Disponible sur: https://www.meininger-hotels.com/fr/. (Consulté le 19-03-2021).

On apprend aussi que c’est grâce à ce concept innovant que l'hôtel a très bien marché pendant la crise sanitaire due à son modèle économique qui fonctionne bien parce qu’en ayant un personnel réduit, l'hôtel n' a que le personnel le plus nécessaire sur le site. Ce modèle économique est une source de différenciation pour hôtel. Meininger sait répondre aux attentes des clients mais aussi aux investisseurs, ce qui explique la raison pour laquelle le groupe va ouvrir quatre hôtels en 2021 alors que certains hôtels sont encore fermés.

Pour bien satisfaire sa clientèle, l 'hôtel propose un service gratuit de cuisine partagée. Le but n’est pas forcément la cuisine partagée en soi, c’est la capacité de hotel de pouvoir accueillir les groupes d’amis dans les chambres qui correspondent à leurs attentes avec un prix qui correspond aussi à leurs attentes. Mais l'expérience n’est pas seulement dans un hôtel, c’est aussi dans la découverte de la ville donc c’est aussi pour ça que l'établissement travaille avec des entreprises qui proposent des visites de Bruxelles ou de la Belgique. Par exemple, l'hôtel propose de louer des vélos pour la journée, mais aussi des services externes à hôtel. «*L’idée c’est pas de compliquer les choses en créant les services que les gens ne prendraient pas tous et qui aurait les percussions économiques sur les opérations de hotel*» (M. B manager).

Au cours de cet entretien il est ressorti que souvent des améliorations ne viennent pas de l'hôtel, elles viennent des entreprises qui créent quelque chose ou bien l’innovation peut être dirigée au niveau du siège. Les employés de l'établissement n’ont qu'à implémenter innovation. Au niveau du siège nous pouvons parler notamment de l' innovation technologique qui permet de suivre le rythme. Sans ces avancements hotel se retrouve rapidement sans clients ou un peu retardé dans ses envies de développement. On voit également que quand la marque met en place des innovations, le but est toujours de répondre de manière plus exacte aux attentes des clients.

Donc au cours de cet entretien nous n' avons pas pu valider notre troisième hypothèse qui concerne la culture d’entreprise au sein d'établissement novateur. Il est important d'implémenter des innovations pour améliorer l'expérience client et pour être plus rapide et exacte dans la satisfaction de sa clientèle mais dans l'hôtellerie c’est qu' on fait c’est vendre des chambres et faire manger et pour tout ce qui est améliorations technologiques souvent

les hôteliers font appel à des sociétés externes qui proposent un produit déjà fait. Il y a beaucoup de start up qui proposent des améliorations.

3. ZENITUDE HOTEL-RESIDENCES TOULOUSE METROPOLE

Zenitude Hôtel-Résidences est un appart'hôtel 3 étoiles qui offre des prestations et des services de haute qualité. Les résidences se trouvent dans toutes les grandes villes de la France - du Havre jusqu'à Lourdes. La clientèle cible est des groupes de familles et d'amis, des voyageurs d'affaires et des étudiants louant des chambres pour un long séjour.

La location longue durée Zenitude s'adresse aux professionnels en déplacement, aux particuliers dans une situation transitoire : recherche de logement, déménagement, gros travaux et aux curistes, pour les résidences en villes thermales.

Pour des séjours groupe Zenitude propose une offre adaptée à tous les besoins et à tout budget. Zenitude accueille des voyageurs d'affaires (salons, formations, séminaires), voyageurs pour des raisons pédagogiques ou pour des événements privés (mariages, anniversaires, etc).

3.1. LES SERVICES ET PRESTATIONS

Les résidences sont dotés d'ascenseurs, coin salon/détente, laverie, parking extérieur fermé par un portail, parking souterrain, piscine extérieure (accès gratuit), certains appartements adaptés aux personnes à mobilité réduite avec salle de bains aménagée.

Le choix des services gratuits est très large - bagagerie, internet wifi dans les logements, prêt de chaise haute, prêt de lit bébé, prêt de fer à repasser et planche, prêt de grille-pain, prêt de sèche-cheveux, produits d'accueil.

Les services annexes incluent accès à la laverie, animaux domestiques, laverie, kit linge de literie supplémentaire, kit linge de toilette supplémentaire, ménage à la carte.

Au niveau de la restauration, les résidences proposent un buffet petit-déjeuner continental avec le prix différencié pour les adultes et les enfants, distributeur automatique, distributeur de pizzas et un nouveau service de restauration "sur le pouce" - des plats chauds en bocaux, avec une sélection de boissons et desserts à la carte ou en formule.

3.2. LES CHAMBRES

Les résidences Zenitude sont adaptées et peuvent accueillir jusqu'à 100 personnes dans des hébergements allant du studio pour 2 personnes au 4 pièces pour 8 personnes. Les types d'hébergement varient d'un studio jusqu'à appartement.

La cuisine des appartements sont dotés de produits ménagers, réfrigérateur, machine à café, micro-ondes, ustensiles de cuisine, bouilloire électrique, plaque de cuisson et table à manger.

Le Groupe Zenitude porte également une attention particulière aux étudiants à travers sa marque **ZEN'Etudes**. Le groupe met à disposition des logements étudiants afin de les accompagner aux mieux. ZEN'Etudes propose des studios meublés modernes, entièrement meublés et prêts à vivre, bénéficiant d'un cadre approprié, calme et sécurisé.

Les tarifs sont proposés au mois, en formule « tout compris » : accès internet, eau, équipements ainsi que différentes prestations et services selon nos établissements : parking, garage sécurisé, piscine, laverie, ou service d'impression[37].

[37] Zenitude Hôtel-Résidences. *Zenitude Hôtel-Résidences.* [en ligne]. Disponible sur: https://tinyurl.com/vue9b3yc. (Consulté le 19-03-2021).

3.3. L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN

L'entretien s'est déroulé le 15 février 2021 avec Mme C, la Directrice. La retranscription se trouve en Annexe C.

«*L'innovation c'est tout ce qui est nouveau, tout ce qui va être inventif, créatif et qui va nous permettre d'avancer un peu plus rapidement sur différents aspects de l'hôtellerie*» (Mme C, la Directrice). Il est ressorti de cet échange que dans l'hôtellerie on est obligé d' innover et d'être assez polyvalent du fait de la situation actuelle.

Le fait d'impliquer les collaborateurs dans le processus d' innovation depende de echelle de innovation. Si c'est une innovation technologique, c'est la direction générale qui prend la décision. Mais si c'est pour changer la façon dont l'hôtel accueille les clients, ça ne va pas être la même implication des personnes.

On remarque également que les attentes des clients en matière de services ont beaucoup évolué au fil du temps. Également, on doit vraiment anticiper le retour client parce que les clients d' aujourd'hui ont plus peur de noter mal alors qu'avant ils voulaient bien noter. Avant les gens avaient peur de dire que quelque chose c'est mal passé, maintenant tous mettent des commentaires et là on est de plus en plus de retours négatifs donc dans ce cas là il faut vraiment travailler en amont. Ce qui nous amene a reflechir que maintenant les gens ne vont pas a hotel juste pour dormir et manger, sinon ils veulent vivre l'expérience. Et si ça ne passe pas comme ils veulent, les clients se sentent frustrés voire trompés parce que l'hôtel ne l'offre pas des services qu'ils espéraient avoir. Pour rendre l'expérience client plus marquante, hotel est en train de mettre en place les nouvelles serrures. Maintenant l'hôtel va pouvoir envoyer la carte d'appartement en amont sur les téléphones portables et comme ça les clients n' auront plus à avoir de cartes magnétiques, ils les auront sur leurs portables et pourront rentrer avec leurs cartes électroniques qui vont s'activer ou se désactiver instantanément sur leurs portables.

Il est ressorti de cet entretien que différenciation par l'innovation dépend largement de la nature de l'innovation. Cette innovation varie d' un établissement à l'autre selon les profils des clients. La différenciation de cet établissement opère sur le service client, personnel

étant très attentionné. Ou aussi l'hôtel est en train de lancer un service de restauration en bocaux pour que les clients puissent manger directement sur le site.

Au cours de cet entretien nous avons vu qu'effectivement, il est important d’impliquer le personnel dans le management des innovations, c'est-à-dire de créer la culture qui va favoriser l'innovation. Mais ça dépend à quelle échelle l'établissement innove. En ce qui concerne l'expérience client, on remarque que les clients demandent de plus en plus et souvent les hôtels ont du mal à avancer assez rapidement pour satisfaire la clientèle. On voit également que cette résidence hôtelière ne se démarque pas forcément des autres établissements du même genre mais de toute façon ils innovent à l'échelle qu’ils peuvent. Au niveau de technologies se sont des serrures et au niveau des services – un nouveau service de restauration.

Chapitre 3. PERSPECTIVES POUR LA DEUXIEME ANNEE

Après avoir réalisé les analyses, nous allons les utiliser pour comparer nos résultats avec la littérature puis nous allons réfléchir sur les études plus poussées que nous réaliserons l’année prochaine.

1. REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

QR 1 : L’innovation permet de se distinguer de la concurrence ?

La revue littéraire nous a permis de constater, qu’en effet l'innovation offre aux hôtels la possibilité de se différencier de leurs concurrents dans un secteur inondé d'offres de services similaires, souvent substituables. En effet, l’innovation peut avoir un impact positif sur la valeur de l’entreprise, les ventes futures et l’avantage concurrentiel des hôtels. En outre, même une petite augmentation de l'innovation dans les services hôteliers, comme les innovations visant à accroître l'efficacité opérationnelle, la création d'expériences client

personnalisées ou la création de nouveaux modèles commerciaux tels que le cas de hotel Meininger, peut avoir de vastes implications pour l'économie étant donné que l'industrie mondiale de l'hôtellerie, dont les hôtels sont un composant essentiel. Il est donc bénéfique tant pour la performance des entreprises que pour l'économie de poursuivre les innovations dans le secteur hôtelier.

Au cours des échanges réalisés nous avons vu que les hôteliers essayent toujours d'innover: les uns sur la qualité des bocaux, d'autres sur les serrures automatiques ou même le modèle économique. Nous avons également vu que la crise sanitaire pousse des professionnelles de l'hôtellerie a trouver de nouvelles idées d' utilisation des espaces pas très rentables auparavant ou bien proposer des services pratiques et en même temps qualitatifs pour fidéliser des clients et être plus compétitif. Grâce à des entretiens réalisés nous avons validé notre première question de recherche et avons vu que les hôtels en question se différencient par emplacement, produit, services, prix et aussi personnel.

QR 2 : En quoi l'innovation des services permet de rendre l'expérience client plus marquante ?

Nous avons vu que le développement de nouveaux services offre non seulement aux clients une expérience client unique et une excellente valeur fondamentale, mais permet également aux hôtels de se différencier de leurs concurrents et d'améliorer leur qualité de service et leur réputation.

Il ressort des entretiens que l'innovation en termes de services va contribuer à l'amélioration de l'expérience client. Nous voyons que les hôtels font des efforts pour satisfaire la clientèle toujours plus exigeante. Les propriétaires essaient de proposer des services compétitifs par rapport à ceux que les clients peuvent trouver à l'extérieur. Ils organisent des événements au sein de l'hôtel, optimisent les espaces en les rendant plus rentables, ouvrent des cuisines partagées pour que les clients puissent faire des économies nécessaires quand ils voyagent en groupe d'amis ou en familles. Toutes ces efforts se font

pour être à la page, pour se distinguer de la concurrence mais aussi gagner la fidélité des clients en leur proposant des services qualitatifs.

QR 3: L'hôtel doit-il avoir une culture qui encourage l'innovation ?

Nous avons vu dans la littérature que les entreprises qui réussissent savent que la culture d'entreprise est un facteur concurrentiel important. Bien qu'il puisse être assez difficile de remplacer certains individus et relativement facile d'imiter des produits et des processus, la culture d'entreprise est unique et persiste dans le temps - tout le monde ne peut pas la créer. Les entreprises dont les employés sont ouverts aux nouvelles idées et sont prêts à participer activement au changement technologique en faisant preuve de créativité et d'initiative ont généralement un plus grand potentiel d'innovation (Terré, 2002).

Après nos entretiens nous pouvons dire que nous n'avons validé cette dernière question de recherche qu'à moitié parce que souvent des améliorations ne viennent pas de l'hôtel. Elles viennent des entreprises qui créent quelque chose et dans l'hôtellerie. Pour toutes ces améliorations technologiques souvent les hôteliers font appel à des sociétés externes qui proposent un produit déjà fait. Il y a également beaucoup de start up qui proposent des améliorations. Nous avons déduit que ça dépend de la taille de l'organisation et surtout de ses revenus. Si nous prenons un exemple d' entreprise à taille humaine, nous pouvons croire que les innovations vont provenir в hotel même et dans ce cas la il est important de créer une culture qui encourage l'innovation. En cas des hôtels de chaîne, les innovations se passent au niveau du siège ou bien on se renseigne auprès des entreprises externes et le personnel de hôtel n' a qu'à les implémenter.

2. LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Pour terminer ce dernier chapitre de notre mémoire, nous allons aborder le sujet des recherches que nous mènerons en deuxième année. Sur l'année universitaire à venir, il serait intéressant de venir compléter les études réalisées de cette année. Ainsi, notre sujet

est large et il serait intéressant de creuser davantage sur le management des innovations pour voir comment elles peuvent être implémentées et gérées dans un établissement hôtelier. Par la suite, nous voudrions appréhender le sujet de la mesure d’innovation. Les difficultés dans la mesure de l’innovation résident dans le fait que les résultats ne sont pas encore connus, que ce qui est mesuré reste intangible et qu’il faut l’effectuer au bon moment, pour pouvoir intervenir sur les éléments. Ainsi, nous devrons approfondir la partie qualitative en interrogeant des professionnelles sur leur manière d'implémenter, de gérer et mesurer les innovations. Aussi, pour compléter l’étude qualitative de cette année et de l’année prochaine, une étude quantitative devra suivre. En effet, les méthodes quantitatives mettent l'accent sur les mesures objectives et l'analyse statistique, mathématique ou numérique des données collectées par le biais de sondages, de questionnaires et d'enquêtes. Donc l’objectif principal en deuxième année sera de mettre en relation nos recherches de première et deuxième année et de les appliquer au cours d’un stage.

Pour cela, nous procéderons tout d’abord à la recherche d’un stage au sein d'établissement hôtelier qui implémente une innovation. Il permettra d’observer comment s'implantent et se développent les innovations. Nos études qualitatives et quantitatives nous permettront donc de comprendre en quoi résident les difficultés de mesurer une innovation. Des informations collectées seront ensuite analysées pour pouvoir en tirer des conclusions, présenter des résultats, et établir des préconisations.

CONCLUSION

Dans cette dernière partie de notre mémoire nous avons présenté la méthodologie appliquée pour répondre à nos questions de recherche. Nous avons décrit les trois établissements et fait le compte-rendu des entretiens pour recueillir des premiers résultats. Par la suite, nous les avons comparées avec la revue bibliographique. Enfin, nous avons proposé des pistes de prolongement du mémoire en Master 2.

Nous avons validé nos deux premières questions de recherche. En effet, l'innovation est une source d'avantage concurrentiel pour les hôtels. Pour maintenir leurs avantages concurrentiels, les hôtels doivent s'efforcer de satisfaire les demandes des clients pour des services nouveaux et uniques. De nouveaux services peuvent aider à attirer de nouveaux clients, à créer de nouvelles expériences, à augmenter les performances commerciales et la rentabilité et à fidéliser la clientèle.

La troisième hypothèse n’a pas été entièrement validée parce qu’il s'avère que si un établissement hôtelier appartient à une chaîne des hôtels, les innovations viennent du siège social, c'est-à-dire qu’elles sont imposées. Ou aussi souvent les hôteliers font appel à des sociétés externes et start-ups qui proposent des produits déjà faits.

CONCLUSION GENERALE

Dans le secteur de l'hôtellerie, les chaînes et les entreprises indépendantes sont continuellement obligées de rechercher des moyens de se distinguer, de procurer l'expérience client, de réduire les coûts et d'augmenter les ventes et les bénéfices. La concurrence féroce entre les organisations hôtelières, les innovations technologiques et les changements en fonction des besoins des clients s'ajoutent à ces défis. Une approche pour se démarquer et se mettre en avance passe par l'innovation, ou la capacité de développer et de lancer de nouveaux services performants. À cet égard, le développement des innovations est devenu une arme stratégique tant pour les chaînes hôtelières que pour les entreprises hôtelières indépendantes.

Dans un premier temps, nous avons présenté l’étude bibliographique réalisée afin de donner un cadrage théorique et par la suite pouvoir établir nos trois questions de recherche. Grâce aux entretiens menés nous avons confirmé les deux premières hypothèses: l’innovation permet de se démarquer de la concurrence et contribue à l'expérience des clients. La troisième question de recherche, qui concerne une culture d’entreprise encourageant l’innovation n’a été validée qu’en partie parce que souvent les innovations viennent des organismes externes à l'hôtel.

Au cours des échanges réalisés nous avons vu que les hôteliers font des efforts pour satisfaire la clientèle toujours plus exigeante. Nous avons également appris que la crise sanitaire pousse des professionnels du secteur à trouver de nouvelles idées, proposer des services plus compétitifs par rapport à ceux que les clients peuvent trouver à l'extérieur dans le but de les fidéliser et faire vivre une véritable expérience.

Nous avons réussi à apporter des premiers éléments de réponse à nos trois hypothèses. Cependant, l'année prochaine nous visons à approfondir nos recherches et récolter plus d'informations à travers une étude quantitative. Pour cela, nous procéderons à la recherche d’un stage au sein d’un établissement hôtelier qui implémente une innovation. Des informations collectées seront ensuite analysées pour pouvoir en tirer des conclusions, présenter des résultats, et établir des préconisations.

BIBLIOGRAPHIE

ABERNATHY William J., CLARK Kim B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy,* 1984, Vol. 14, no 1, p. 3–22.

AFUAH Allan. *Innovation management Strategies, Implementation,and Profits.* Oxord: Oxford University Press, Inc, 1998, 452 p.

ALI Faizan, HUSSAIN Kashif, RAGAVAN Neethiahnanthan Ari. Memorable customer experience: examining the effects of customers experience on memories and loyalty in Malaysian resort hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 2014, Vol. 44, p. 273 – 279.

AMABILE Teresa M., PRATT Michael G. The dynamic componential model of creatuvity and innovation in organisations: Making progress, making meaning. Research in Organizational Behavior, 2016, Vol. 36, p. 157-183.

ASSINK Marnix. Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model. *European Journal of Innovation Management,* 2006, 9(2), p. 215-233.

AVLONITIS George J., PAPASTATHOPOULOU Paulina G., GOUNARIS Spiros P. An empirically-based typology of product innovativeness for newfinancial services: Success and failure scenarios. *The Journal of Product Innovation Management*, 2001, no 18, p. 324-342.

BAUM Joel A. C., HAVEMAN Heather A.. Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan HotelIndustry. *Administrative Science Quarterly,* 1997, Vol. 42, no 2, p. 304-338.

BEATH John, KATSOULACOS Yannis. *The economic theory of product differentiation.* Cambridge: Cambridge University Press, 1991, 200 p.

BECERRA Manuel, SANTALÓ Juan, SILVA Rosario. Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricingstrategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management,* 2013, Vol. 34, p. 71-79

BRAKUS J. Jŏsko, SCHMITT Bernd H., ZARANTONELLO Lia. Brand Experience: What Is It? How IsIt Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 2009, Vol. 73, p. 52–68.

BRANDAO Filipa. *Innovation in tourism: the role of regional innovation systems.* Aveiro: Universidade de Aveiro, 2014, 631 p.

BRUNET Charlène. *Innovation and experiential marketing, an approach for quality tourism products The case of a Maltese excursion operator*, Master's dissertation of the second year, Toulouse: University of Toulouse – Jean Jaures Toulouse School of Tourism, Hospitality Management and Food Studies, 2015, 174 p.

BUHALIS Dimitrios. Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future. *Tourism recreation research*, 2000, Vol. 25 no 1, p. 41-58.

CARVALHO Luísa, COSTA Teresa. Tourism innovation – a literature review complemented by case study research. *Book of proceedings vol. 1 – International Conference on tourism & management studies – Algarve 2011*, 11 p.

CEAUSU Ioana, MURSWIECK Raphaël, KURTH Bastian L. et al., The organizational culture as a support of innovation processes, 2017, Vol. 2, no 6, p.2392-2403.

CHU Raymond K.S., CHOI Tat. An importance-performance analysis of hotel selection factorsin the Hong Kong hotel industry: a comparison of businessand leisure travellers. *Tourism Management*, 2000, Vol. 21, p. 363-377.

CUTLER Sarah Quinlan, CARMICHAEL Barbara A. The dimensions of the tourist experience. In Morgan M., Lugosi P., Ritchie B. (dir.) *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives,* Bristol: Channel View Publications, 2010, 264 p.

DAMANPOUR Fariborz. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34, no 3, p. 555-590

DANNEELS Erwin. The dynamics of product innovation andfirm competences. *Strategic Management Journal*, 2002, no 23, p. 1095-1121.

DAUBER Daniel, FINK Gerhard, YOLLES Maurice. A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE Open*, 2012, p. 1-16.

DEMIRCIOGLU Mehmet Akif. Organizational Innovation. In A. Farazmand (dir.*), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, New York: Springer International Publishing AG, 2016, 6500 p.

Department of Trade and Industry. *Innovation in services.* London: Department of Trade and Industry, 2007, 194 p.

DOTZEL Thomas, Shankar Venkatesh, Berry Leonard L.. Service innovation and firm value. *Journal of Marketing Research*, 2013, Vol. L, p. 259-276.

DRUCKER Peter. *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles.* London: Perfect Bound, 2002, 277 p.

DURST Susanne, Mention Anne-Laure, Poutanen Petro. Service innovation and its impact: What do we know about? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2015*, no 21, p. 65-72.

EDQUIST Charles. The systems of innovation approach and innovation policy: an account of the state of the art. *Druid conference,* 12-15 juillet, 2001, 24 p. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/v5e3ybxs (Consulté le 25-03-2021).

EDVARDSSON Bo, GUSTAFSSON Anders, KRISTENSSON Per et al.. Customer integration in service innovation. In Faiz Gallouj, Faridah Djellal (dir.), *The handbook of innovation and services,* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010, 799 p.

FAGERBERG Jan. Innovation: A guide to the Literature. *The Many Guises of Innovation: What we have learnt and where we are heading*, October 23-24.2003, 22 p.

GADREY Jean, GALLOUJ Faïz, WEINSTEIN Olivier. New modes of innovation: how services benefit in-dustry. *International Journal of Service Industry Management, Emerald,* 1995, Vol. 6, no 3, p. 4 - 16.

GREENLAGH Trisha, ROBERT Glenn, KYRIAKIDOU Olivia. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly,* 2004, Vol. 82, no 4, p. 581-629.

HE Dayi, DENG Ximing. Price Competition and Product Differentiation Based on the Subjective and Social Effect of Consumers' Environmental Awareness. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2020, Vol. 17, no 716, p. 1-16.

HENDERSON Rebecca M., CLARK Kim B.. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and theFailure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1991, No. 1. p. 9-30.

HERREGODTS Aron-Levi. *An exploratory study on the state of customer involvement in product and service innovation,* Gent: Universiteit Gent, 2014, 49 p.

HERTOG P. Den. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation.

International Journal of Innovation Management, 2000, 4, p. 491-528.

HJALAGER Anne-Mette, HUIJBENS Edward *H.*, Björk Peter. et al. *Innovation Systems in Nordic Tourism*. Oslo: NICe - Nordic Innovation Centre, 2008, 76 p.

HOFFMAN Jan. Emerging technologies and their impact on travel distribution. *Journal of Vacation Marketing*, 1994, Vol. 1, no 1, p. 95-103.

HOSANY Sameer. Dimensions of Cruisers' Experiences, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research*, 2009, Vol. 49, no 3, p. 351-364.

KANDAMPULLY Jay, ZHANG Tingting, JAAKKOLA Elina. Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2017, p. 1-14.

KEITA Sebastian. *La gestion de l'innovation inverse dans l'entreprise multinationale,* Montréal: HEC Montréal, 282 p.

KILIC Sibel Ecemis, AYDOGAN Muhammed. Mass-tourism effects on a coastal historical town: Bodrum case (Turkey). *Aegean Geographical Journal*, 2009, Vol. 18, no 1-2, p. 85-103.

KORRES George M. The Role of Innovation Activities intourism and Regional Growth in Europe. *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, 2008, Vol. 3, no 1, p. 135-152.

KOTHA Suresh, VADLAMANI Bhatt l. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic management journal*, 1995, vol. 16, p. 75-83

KOZIOŁ-NADOLNA Katarzyna. The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative sciences*, 2020, Vol. 10, no 59, p. 1-18.

KPMG HR Transformation. *HR as a driver for organizational innovation.* KPMG International Cooperation, 2013, 20 p.

LAM Alice. Organizational Innovation. In Jan Fagerberg, David Mowery, Richard R. Nelson (dir.), *Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 2004, 656 p.

LI JJ, Zhou KZ. How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal Of Business Research*, 2010, Vol. 63 np 8, p. 856-862.

MA Hao. Creation and preemption for competitive advantage. *Management decision*, 1999, Vol. 37, no 3, p. 259-266.

MAHER Lynne. Building a culture for innovation: A leadership challenge.World Hospitals and Health Services The Official Journal of the International Hosspital Federation, 2014, Vol. 50, no 1, p. 4-6

MAHROUS Abeer A., HASSAN Salah S. Achieving Superior Customer Experience: An Investigation of Multichannel Choices in the Travel and Tourism Industry of an Emerging Market. Journal of Travel Research, 2017, Vol. 56, no 8, p. 1049–1064.

MAKADOK Rich, ROSS David. Taking Industry Structuring Seriously: A Strategic Perspective on Product Differentiation. *Strategic Management Journal*, 2013, vol. 34, p. 509-532

MINTZBERG Henry. Generic strategies: Toward acomprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 1988, Vol. 5, p. 1–67.

MOORMAN Christine, MINER Anne S.. The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 1997, Vol. 34, no 1, p. 91-106.

MUKEWA Collins Matanda. Differentiation strategies used by classifiedhotels in major cities in kenya. A management research project submitted in partialfulfilment of the requirements for the masters degreein business administration (mba). Nairobi: University of Nairobi, 2005, 92 p.

MURRAY Keith B., SCHLACTER John L. The impact of services versus goods on consumers'assessment of perceived risk and variability. *Journal of the academy of marketing science*, 1990, Vol. 18, no 1, p. 51-65.

NICOLAU Juan Luis, BENEYTO Maria Jesus Santa Maria. The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, no 32, p. 71-79.

O'CASS Aron, SOK Phyra. Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research, 2013*, no 66, p. 1074-1084.

OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,4th Edition*, 2018, 258 p. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/ec443dvr. (Consulté le 10-12-2020).

OFFUTT Bob, HOFFMAN Colie. Travel Innovation and Technology Trends 2015. *Phocuswright*. 20 p.

OH Haemoon, FIORE Anne Marie, JEONG Miyoung. Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. Journal of Travel Research, 2007, Vol. 46, no 2, p. 119-132.

OHME Eugeni Terré i. Guide for managing innovation. *Generalitat de Catalunya Department of Industry, Trade and Tourism Centre for Innovation and Business Development (CIDEM*), 2002, 39 p.

OPASCHOWSKI Horst W., Freizeit & tourismus: trends und tendenzen. *Spektrum Freizeit*, 1997, Vol 19, no 3, p. 212-214.

ORFILA-SINTES Francina, CRESPI-CLADERA Rafel, MARTINEZ-ROS Ester. nnovation activity in the hotel industry:Evidence from Balearic Islands. *Universidad Carlos III de Madrid*, 2009, p. 1-15.

OTTENBACKER Michael C., GNOTH Jurgen. How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2005, Vol. 46, no 2, p. 205-222.

PAPADAKI Akrivi-Angeliki. *Service innovation implementation in international hotel groups:a critical realist study*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the award of Doctor of Philosophy, Oxford: Oxford Brookes University, 2016, 292 p.

PEYROT Sarah. L'innovation dans l'hôtellerie de luxe. Toulouse: Institut Supérieur du Tourisme, de L'hôtellerie et de L'alimentation, 2014, 107 p.

PHAN Michael. Innovation de services: Etude de cas du Plaza Athénée Paris. *Décisions Marketing*, 2007, no 48, p. 9-19

PORTER Michael E. Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985, 557 p.

PREBENSEN Nina K., WOO Eunju, CHEN Joseph S. et al. Experience quality in the different phases of a tourist vacation: A case of Northern Norway. Tourism Analysis, 2012, Vol. 17, p. 1-11.

PREISSL Brigitte. Service Innovation: What Makes it Different? Empirical Evidence from Germany. In J.S., Metcalfe, I. Miles (dir.) *Innovation Systems in the Service Economy. Economics of Science, Technology and Innovation*, Boston: Springer, 2000, vol 18, 328 p.

PURCHASE Sharon, VOLERY Thierry. Merketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 2020, Vol. 36, no 9-10, p. 763-793.

RAHIMIZHIAN Sima, IRANI Foad. Contactless hospitality in apost-Covid-19 world. *International Hospitality Review Emerald Publishing Limited*, 2020, Vol. 34, p. 1-12.

RAMADAN Zahy, FARAH Maya, MRAD Mona. An adapted TPB approach to consumers'acceptance of service-delivery drones. *Technology Analysis and Strategic Management*, 2017, Vol. 29 no 7, p. 817-828.

RIEDERER John P., BAIER Melanie, GRAEFE Gernot. *Innovation Management – An Overview and some Best Practices*, 2005, 58 p. [en ligne]. Disponible sur https://tinyurl.com/36jb7dh2. (Consulté le 01-03-2021).

SALUNKE Sandeep, WEERAWARDENA Jay, MCCOLL-KENNEDY Janet R. Entrepreneurial bricolage and service innovation-based competitive strategy. *Journal of Business Research*, 2013, no 66(8), p. 1085-1097.

SCHUMPETER Joseph. *Théorie de l'évolution économique*. Paris: Dalloz, 1935, 148 p.

SEMUEL Hatane, SIAGIAN Hotlan, OCTAVIA Stefanie. The effect of leadership and

innovation on differentiation strategy and company performance. *7th International Conference on Intercultural Education «Education, Health and ICT for a Transcultural World»*, 15-17 June 2016, p. 1152-1159.

SERAM Niromi, NANAYAKKARA Julian, LANAROLLE Gamini. Product innovation for «customers»: a study on innovation process. *International Conference On Apparel, Textile and Fashion Design,* nov 2015, 14 p.

SEYITOĞLU Faruk, IVANOV Stanislav. Service robots as a tool for physical distancing in tourism. *Current issues in tourism*, 2020, Vol. 23, p. 1-6.

STAMBOULIS Yeoryios, SKAYANNIS Pantoleon. Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 2003, no 24, p. 35–43.

STONEHOUSE George, SNOWDON Brian. Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry,* 2007, no 16, p. 256-273.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA Katarzyna. The importance of organizational culture for innovation in the company. Forum Scientiae Oeconomia, 2014, Vol. 2, p. 27-39.

TANG Ta-Wei, WANG Michael Chih-Hung. Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service business,* 2015, Vol. 9, no 1, p. 97-113.

TOIVONEN Marja, TUOMINEN Tina. Emergence of innovations in services.*The Service Industries Journal*, 2009, no 29 (7),p. 887–902.

VUUREN C. Van, SLABBERT Elmarie. Travel motivations and behaviour of tourists to a south african resort. *Tourism & Management Studies,* 2012, p. 295-304.

WEIERMAR Klaus. Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *OECD,* 2004. 11 p.

WITELL Lars, SNYDER Hannah, GUSTAFSSON Anders et al. Defining service innovation: A review and syntesis, *Journal of Business Research*, 2016, 69(8), p .2863-2872.

YANG Qian, WANG Qiang, ZHAO Xiande. *A Staged Performance Model for Service Innovation*, 2020, 41 p.

YEN Hsiu Ju Rebecca. A practical perspective on the classification of service innovations. *Journal of Services Marketing*, 2013, Vol. 2, p. 371-38

TABLE DES ANNEXES

Annexe A - RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN A L'HOTEL GASCOGNE 92

Annexe B - RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN A L'HOTEL MEININGER..... 98

Annexe C - ZENITUDE HOTEL-RESIDENCES TOULOUSE METROPOLE..... 103

Annexe A RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN A L'HOTEL GASCOGNE

Madame/ Monsieur bonjour,

J'effectue une recherche sur l'hôtellerie sur l'innovation des services et j'aimerais vous poser quelques questions sur ce sujet. Je vous propose de répondre aux questions en rapport avec votre expérience dans le secteur et au sein de votre établissement. Je tiens à vous préciser que tout ce que vous allez me dire restera anonyme. Aussi, il ne s'agit pas d'un test ou d'examen visant à vous évaluer. Ce qui m'intéresse, c'est votre opinion en tant que professionnel, ainsi il n'existe pas de réponses correctes ou incorrectes.

Le 11/02/2021 à 15h, Monsieur le Directeur.

Alors, pour commencer, est-ce que vous pourriez me parler un peu de votre parcours professionnel ?

Oui. Donc...moi j'ai grandi dans une famille de restaurateurs et d'hôteliers, donc j'ai eu la chance d'avoir toujours un petit boulot à proximité. Dans un hôtel mes parents avaient toujours besoin de moi donc j'ai pu apprendre ce métier depuis mon jeune âge. J'ai fait des études d'économie à la faculté, mais finalement je suis retourné dans l'hôtellerie, dans une école de management. Sur la cinquième année d'études j'ai fait un stage en tant qu'assistant de direction F&B pour l'ouverture de Sofitel Bali. Et après avec ma femme nous avons acheté cet hôtel et donc voilà on est ici depuis deux ans.

Quel poste occupez-vous dans cet hôtel?

Directeur et copropriétaire.

Pourriez-vous me parler un peu sur votre établissement?

Oui. Il y a plusieurs nuances à dire. La clientèle d' aujourd'hui n'est plus la même que celle qu'on avait quand on est arrivés. C'était un hôtel-bureau où on vient, on dort, on prend un petit déjeuner et on s'en va. C'était un petit peu le concept, quelque chose de très simple, avec une clientèle à 75 % corporate et à 25 % loisirs. Donc nous on a segmenté un petit peu différemment cette clientèle, dans le sens ou on déjà l'enregistre différemment. On essaie d'avoir une vision plus précise, que ce qui était le schéma qui nous a été communiqué par nos prédécesseurs. On essaie d'enregistrer les personnes qui viennent

pour la santé et les personnes qui viennent pour le social et d'autres segments. Et aussi d'équilibrer un peu plus nos ventes pour ne pas être dépendant d'un seul segment.

Et depuis que vous êtes directeur, est-ce que les attentes des consommateurs ont beaucoup changé ?

Oui, évidemment. Tous les établissements sont concernés. Je pense que c'est pareil, il faut encore mieux nuancer le propos, c'est-à-dire, qu'il a y les attentes d'aujourd'hui là, pendant le COVID, mais il y aura les attentes de demain qui seront différentes vis-à-vis de l'offre hôtelière donc voilà il vont certainement vouloir un peu plus de vie dans l'hôtel. La côte lifestyle, elle est très recherchée quand même de plus en plus. On va avoir tendance, envie peut-être de rester là où on dort, pour manger, pour boire, pour travailler et il faut que nous, on arrive à se mettre à la page, pour pouvoir proposer tous ces services. Et il faut que ces services soient compétitifs par rapport à ce qui peut se passer à l'extérieur.

J'ai vu sur votre compte Instagram que vous innovez, que vous ajoutez de nouveaux services. Donc ici j'aimerais évoquer le sujet d'innovation. Et tout d'abord j'aimerais savoir quelle est votre perception de l'innovation.

Donc là on se rend sur un sujet un petit peu philosophique. J'ai pas envie de définir ce qui est innovation...ma vision c'est faire ce que les gens n'attendent pas de nous. C'est-à-dire que dans notre hôtel, par exemple, on essaie de mettre en avance ce que les gens ne soupçonnent pas. Par exemple, on crée des bocaux qui sont très qualitatifs. Si on voulait rester dans la ligne de standardisé économique, on mettrait un distributeur avec des sandwiches mais nous, on préfère mettre des bocaux frais, qui sont faits localement, qui nous coûtent assez cher et qui nous apportent assez peu d'argent mais pour montrer qu'on peut aussi, dans un hôtel économique, apporter les produits qualitatifs à un prix accessible. Et nos chambres, on essaie de les équiper petit à petit avec une bonne literie. On n'est pas obligé d'investir autant dans nos literies, dans un hôtel économique on peut se contenter de lit de 140*190 qui sont à 38 cm du sol et pas à 68, et on aurait pu augmenter des prix de nos chambres suite à cet investissement mais on ne le fait pas parce que justement c'est là où on pense que notre innovation a lieu, c'est-à-dire, que nous, on n'est pas arrivés avec un concept hyper disruptif, avec une application, un truc qui est complètement fou, on fait quelque chose de simple mais on essaie de le faire bien. On essaie de faire une alliance de côté qualité qu'on peut attendre, en se détachant un petit peu du côté deux étoiles. On ne veut pas être estampillé économique donc pas confortable, pas joli, pas bien situé, pas

insonorisé, pas de service. Nous on veut tout ça et essayer d'être économiques quand même.

Je vois aussi que vous faites des expositions dans les couloirs de votre établissement.

Oui, on a commencé un partenariat avec *My Artist Place* qui vient mettre en lien les artistes plus ou moins locaux, jeunes, émergents, et les hôtels avec les hôteliers qui ont la volonté d'ouvrir leur portes. ça c'est le premier pas vers l'ouverture. On a commencé avec l'exposition dans l'hôtel jusqu'au 31 mars qui sera peut être prolongé. Et aussi, on a organisé un atelier de peinture d'aquarelle qui était très sympa, ça a fait plaisir aux participants, ça a donné un peu de vie à la communauté, ça a fait découvrir les œuvres de cette jeune artiste.

Pensez-vous que l'innovation aujourd'hui est importante ?

Moi je suis pas autant attaché à l'innovation que ce que vous avez peut-être entendu ou constaté dans les médias. De mon point de vue personnel, l'innovation et la recherche perpétuelle de progrès, c'est pas si essentiel que ça, je ne suis pas non plus pour la décroissance à tout prix. Ce qui est important c'est de pouvoir faire des choses simples et bien. Il n'y a pas besoin d'avoir une clé digitale pour rentrer dans sa chambre, ce genre de choses c'est un peu cosmétique, on va dire, c'est superficiel. Pour moi innover c'est être là où on ne nous attend pas, dans notre contexte c'est faire à un prix 2 étoiles une offre de 4 étoiles par exemple. Mais je ne pense pas que si on était 4 étoiles on chercherait absolument le dépassement technologique ou créer une application. Pour moi c'est important encore un réel service aux clients et son expérience. Je pense que nombre de l'offre hôtelière ferait peut-être mieux de changer sa literie et d'avoir des salles de bains en bon état, d'avoir des services et un personnel formé. En premier lieu, avant d'essayer tout de suite de se digitaliser, moi je préfère demander à un réceptionniste qui habite ici, qui connaît l'endroit, qui va avoir des anecdotes, qui connaît bien les professionnels du coin parce que forcément les hôteliers se connaissent et s'appellent, ils sont en lien un petit peu et je préfère avoir un témoignage de cette personne que regarder une borne.

Oui, là vous parlez plutôt d' une innovation technologique, mais on peut parler d' innovation sous un angle un peu différent. J'ai vu que vous avez eu l'idée, vous aussi, de convertir quelques chambres dans l'espace coworking. Selon moi c'est assez récent.

Oui, bien sûr. Là je prenais l'exemple de l'innovation technologique mais ça représente aussi un service. Pour moi, la création d'un bureau dans un hôtel ce n'est pas non plus une super innovation parce que ce n'est pas comme si personne ne l'avait fait avant. Tout le groupe Accor l'a fait pendant le confinement. Ça n'a pas marché parce qu'on s'est rendu compte qu'il n'y avait pas autant besoin de bureaux que ça et qu'ils n'arrivaient pas remplir 150 bureaux aussi facilement qu'ils arrivaient à remplir 150 chambres il y a un an. Mais nous, cette solution s'imposait dans notre contexte parce que nous avions deux chambres qui sont difficilement vendables parce que la salle de bain est séparée de la chambre par l'ascenseur. Quand on est à 100 % et tout Toulouse est plein, certaines personnes auraient envie d'avoir, particulièrement des hommes seuls, parce que ces chambres coûtent moins cher et nous ne sommes pas très fiers non plus. Donc pour nous ça s'imposait, ça venait comme une activité un peu naturelle donc il fallait qu'on optimise ces chambres et il y avait plusieurs solutions. On pouvait faire de la gym, des spas ou bien-être. Pour nous l'espace spa ou bien-être c'est un peu décalé, c'est vrai que ça serait innovant de faire un hôtel 2 étoiles qui propose un spa, c'est quand même assez spécial, mais nous, on pense aussi qu'il n'y avait pas vraiment besoin et le côté spa c'est pas justifié chez nous. Donc ce serait soit de la gym soit des bureaux. Étant donné les tendances actuelles – tous les gens au télétravail et que les gens au télétravail ne peuvent plus travailler chez eux, on s'est dit que ça pourrait être pas mal de proposer 6 postes chez nous en coeur de ville ou aussi transformer ces chambres dans l'espace show-room ou d'espaces commerciaux tout simplement.

Oui donc vous essayez d'innover dans votre établissement. Dans le contexte de marché hyper compétitif on est vraiment poussé d'innover. Il y a une hypothèse que l'innovation permet de se différencier de la concurrence. Comment est-ce que vous vous démarquez de la concurrence ?

Oui, tout à fait. En événementialisant la vie au sein de l'hôtel, par exemple. Là évidemment c'est très très difficile de faire des événements et les gens ne peuvent pas venir. Donc nous donnons un peu de vie sur Instagram, mais à côté virtuel on y attache moins d'importance, on est un petit peu dessus mais on ne fait pas de publications sponsorisées par exemple. On aimerait bien faire vivre, faire des événements et proposer des offres, on avait prévu de faire une offre «une boisson achetée une boisson offerte» avec *My Artist Place* mais tant que l'on ne peut pas se rendre sur place c'est très triste, on est frustré, on aimerait avoir des événements toutes les semaines. Et oui, on fait tout ça pour se

démarquer mais évidemment le choix ensuite portera uniquement sur les critères du prix, des photos et les commentaires sur internet.

Donc votre avis c'est que tout d'abord il faut offrir des prestations basiques - le confort du lit, la qualité de literie mais aussi le côté expérience client est très important.

Bien sûr, et de plus en plus, c'est là ou on est encore plus challengés. Cela veut dire que nous, on a moins de budget, lié à notre prix moyen qui nous ne permet pas justement de rendre le séjour très expérientiel comparé à quatre ou cinq étoiles qui peuvent vendre des chambres à 300-600 euros. Eux, ils vont être encore plus challengés parce que leur clientèle est toujours plus demanding mais oui, je crois que ça concerne toutes les catégories. On voit que toutes les marques arrivent à faire un bon produit, ils font appel à designers, aux décorateurs d'intérieur pour avoir des espaces qui font vivre quelque chose de différent à leurs clients et c'est la course, on doit tous prendre en compte cette nouvelle demande mais je trouve que c'est bien parce que pendant longtemps j'ai l'impression que les hôtels ont souvent rapproché cette standardisation, ce manque de personnalisation, c'est un côté un peu ennuyeux et là les bars d'hôtels, les salles des restaurants qui étaient vides, maintenant on essaie de les remplir en mettant de bons chefs, la déco sympa, en faisant de super menus, en ouvrant ses hôtels sur l'extérieur et sur la communauté locale, ça c'est des super choses parce que c'était nécessaire. Maintenant à l'heure actuelle on trouve ça absurde - comment on a pu pendant autant de temps mettre en place des salles de petit déjeuner pour 100 personnes et les utiliser uniquement pour le petit déjeuner. Beaucoup d'hôtels de type Mercure, Novotel, installaient les salles de petit déjeuner qui étaient utilisées uniquement pour ce service, pendant deux heures le matin. Quand on réfléchit un peu business on se dit c'est pas possible. Ça m'a apporté 10 euros par m2 par jour, ce qui n'est pas suffisant. Cette rationalisation des coûts a amené à apporter plus de vie dans les hôtels et c'est super parce que c'est une économie circulaire – plus de vie, plus de salariés, plus de consommation, une vie plus sympa et animée. C'est bien pour tout le monde.

Est-ce que vous voyez le lien entre l'innovation des services et l'expérience client ?

Bien sûr. L'innovation en termes de services va contribuer à l'amélioration de l'expérience client. Ce n'est pas le seul point. Il faut savoir trouver l'équilibre. Il faut être assez solide sur les fondamentaux - qualité des services de base, prestations de base et ensuite également on va savoir innover et savoir proposer des choses différentes.

L’hôtel doit-il avoir une culture qui encourage l’innovation ?

Oui. Tout d’abord il faut travailler en intelligence collective. Tout dépend de la structure. Quand on est un hôtel de 20 chambre et qu’on gère en couple et qu’on a une femme de chambre et un récepsionniste, on peut toujours soliciter leur créativité mais ce n’est pas le même que quand on est hôtel de 200 chambres et des chefs de services et on a des equipes qui sont là pour réfléchir et qui sont payées pour ça. Donc je pense que dans tous les cas il faut travailler en intelligence collective. Il y a plein de sujets sur ce thème qui sont plus ou moins controversés. On peut aussi parler des spécialistes. Est-ce que les spécialistes vont toujours être les meilleures personnes pour trouver les bonnes idées. Non, il faut parfois qu’il y ait des gens qui travaillent dans des domaines complètement différents et qui ont des idées auxquelles vous n'auriez pas pensées pour innover. La recherche d' innovation c’est un processus, il y a plein de méthodes qui existent et rester qu’entre soi, entre les directeurs, c’est pas souvent la bonne solution parce que des gens ne sont pas forcément toujours sur le terrain, on peut être dirigeant mais a 150 km de son hôtel et ça c’est pas une bonne solution pour innover. Il faut impliquer ses équipes pour qu’on puisse ensuite mettre en place ses innovations. Si vous n’avez pas l' approbation des équipes qui devront conduire les changements vous arriverez à rien.

Est-ce que dans votre hôtel vous impliquez le personnel ?

Alors on le fait au maximum. Cela veut dire qu’on a fait une réunion de personnel à l'arrivée du Covid, parce qu’il s'agissait de trouver des solutions, d’adapter nos procédures pour que tout le monde se sente en sécurité, et que tout le monde soit d'accord pour mettre en place ces procédures. On a fait un réunion durant laquelle tout le monde a eu son temps de parole et on a rédigé en même temps une charte de covid-19 avec toutes les étapes, service par service - un petit déjeuner, nettoyage de chambres, réception, les communs en général. Chacun a donné un peu son avis pour les nights – qu’est-ce qu’il faisait pendant la nuit pour aider à suivre les procédures et dispositifs conseillés par le ministère de la santé et du travail et on a tous validé ensemble cette charte qui est signée par tous les salariés et qui est affiché dans la réception. Et depuis, tout le monde applique ce protocole sanitaire ici. Donc il y avait des idées qui sont venues de tout le monde et qui nous ont permis d'élaborer cette charte.

Annexe B RETRANSCRIPTION DE L’ENTRETIEN A L'HOTEL MEININGER BRUXELLES GARE DU MIDI

Le 15/02/2021 à 10h, Manager de l’hôtel.

Pourriez-vous me dire quel poste vous occupez dans hôtel.

Je suis hôtel manager pour l'hôtel Meininger Bruxelles Gare du Midi.

Quelles sont vos tâches principales et quel est votre parcours professionnel ?

Après mon Master Hôtellerie-Restauration j’ai commencé ma carrière chez Marriott, j’ai ensuite eu la possibilité de prendre le poste de responsable de restauration à Bruxelles et après j’ai travaillé sur l’ouverture de l'hôtel dans lequel je travaille actuellement. Mon travail est de faire que l’hôtel tourne tous les jours, que le personnel soit là pour s’occuper des clients...

Pourriez-vous me parler un peu sur l'établissement où vous travaillez.

La marque Meininger est sur le marché depuis 20 ans. C’est un hôtel hybride. Depuis le début ils ont fait attention à pouvoir proposer un produit qui s’adresse au plus de segments de clientèle possibles, donc on a aussi bien des chambres d'hôtel classique de 2 personnes comme des chambres de 4 pour accueillir des familles ou des groupes, ou des chambres de 8 à 10 pour pouvoir les transformer en dortoires, donc on est entre hôtel et auberge de jeunesse.

Quels sont les enjeux pour satisfaire cette clientèle ? Votre clientèle c’est plutôt la génération millénale ?

Oui et non. On est très actif pour la génération millénale parce qu’on propose des prix qui sont abordables, après on a aussi des tarifs pour les familles ou des couples. On est quand même présent dans toutes les grandes villes d’Europe donc il n’y a que les jeunes qui viennent chez nous.

Votre modèle d'hébergement est assez novateur. Qu'évoque le terme innovation pour vous ?

Innovation dans l'hôtellerie ?

Oui, dans le secteur de l'hôtellerie.

Alors pour moi la plus grande innovation dans l'hôtellerie c'est tout ce qui a lieu avant le séjour d'un client et après le séjour d'un client. Bien sûr, la technologie est présente dans les hôtels. On a développé pour chacun de nos hôtels sa propre application pour être en mesure de contacter des clients avant leur arrivée, avant leur réservation. Ça reste le plus grand changement qui a eu lieu depuis plusieurs années. Et je pense que c'est aussi le plus grand changement qu'il y aura dans le futur. Pas tous les hôtels peuvent se permettre d'avoir beaucoup de personnel donc check-in et check-out se feront en ligne, les clients pourront récupérer leur clé dans une machine. Mais pour moi le plus important qui a déjà été fait c'est la connexion avec le client avant qu'il réserve, et une fois qu'il a réservé, qu'il est parti, ça c'est un grand changement par rapport à il y a 20 ans. Parce que le check-in c'est comme il y a 20 ans, la chambre c'est comme il y a 20 ans...La plus grande innovation c'est la manière dont on arrive à se rendre sur le site Internet parce que c'est vrai que les gens n'ont pas trop l'habitude d'avoir un style de hôtel comme le nôtre et il est très important d'avoir le site internet sur lequel on peut comprendre le produit qu'il propose. Normalement un hôtel a une chambre pour deux avec un grand lit ou deux petit lits et c'est tout mais nous on propose des chambres de 3, de 4, de 6, on peut prendre un lit dans une chambre ou une chambre entière donc c'était vraiment clarifier l'offre qu'on a et on a essayé de donner comprendre aux clients que nos tarifs sont assez accessibles puisque quand tu as une famille avec deux enfants et avec deux parents il faut prendre 2 chambres tandis que chez nous il faut seulement prendre une seule chambre.

Est-ce que votre concept innovant a été aussi créé pour se différencier de la concurrence ?

Oui, effectivement, il a été conçu pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et nous avons voulu créer notre propre marque. Marriott, par exemple, a créé une marque Roxy qui est aussi un style d'hôtellerie un peu plus simple que leur marque. Meininger est un concept allemand et c'est vrai que les allemands voyagent différemment aux américains et c'est vrai que Meininger est différent. Marriott a sa propre marque, Accor a sa propre marque aussi et Meininger a voulu proposer quelque chose de différent. On est convaincu

que c’est notre style d'hôtellerie qui a très bien marché pendant la crise et qui marchera encore mieux après la crise. Parce que les clients vont avoir envie de voyager sans dépenser beaucoup d’argent. On est aussi un modèle économique qui fonctionne bien parce qu’en ayant un personnel réduit, en ayant coupé tous les postes, nous avons que l’essentiel dans notre hôtel – on n’a pas de ressources humaines, on n'a pas de comptabilité, on n'a pas de voiturier, de bagagiste directement dans l'hôtel. Tous les postes fonctionnels sont présents au siège à Berlin donc on a arrive a être un modèle économique pour les investisseurs qui est assez intéressant et c’est aussi pour ça qu’on arrive cette année, en 2021 à ouvrir 4 hôtels alors que certains hôtels sont encore fermés. On sait répondre aux attentes des clients mais aussi aux investisseurs, les gens qui donnent de l' argent pour faire grandir la marque.

Pensez-vous que les clients vivent une expérience en se rendant dans votre hôtel ?

Oui, effectivement. Par exemple la cuisine collaborative c'est un service que les clients aiment bien déjà parce que c’est un service gratuit et ça permet forcément aux gens de faire des économies et quand vous partez une semaine en vacances, c’est pas forcément qu’ils cherchent un hôtel, c’est un restaurant pour manger tous les soirs donc ca nous permet aussi d' avoir les gens qui restent dans notre établissement peuvent avoir une chambre, ils peuvent avoir leur cuisine et voir que ça coute pas très cher. Donc notre but ce n’est pas forcément juste la cuisine partagée, c’est de pouvoir accueillir les groupes d’amis dans les chambres qui correspondent à leurs attentes avec un prix qui correspond aussi à leurs attentes et aussi à découvrir facilement la ville de Bruxelles car on est situé en plein centre. On est également convaincu que l'expérience n’est pas seulement dans un hôtel, on est pas un hôtel avec un spa, avec une piscine donc quand on parle d'expérience de client c’est aussi dans la découverte de la ville donc c’est aussi pour ça qu'on travaille avec des entreprises qui proposent des visites de Bruxelles ou de la Belgique, on avait tous les matins des walking tours pour les clients qui voulaient découvrir gratuitement la ville. Donc étant un hôtel on propose expérience qui est assez simple - manger et dormir mais tous les services additionnels qu'on propose ça fait partie de l'expérience de Bruxelles.

Est-ce que vous pensez que plus de services innovants établissements rend plus satisfait va partir le client ?

Déjà que notre offre de services est assez limitée et on ne peut pas faire un hôtel avec beaucoup de services parce que ça influencerait notre prix. Mais on propose de louer des

vélos pour la journée, on propose des services externes à hôtel mais l’idée c’est pas de compliquer les choses en créant les services que les gens ne prendraient pas tous et qui aurait les percussions économiques sur les opérations de l’hôtel. Il y a des gens qui veulent un bel hôtel avec du room service et donc si les gens souhaitent ce service là ils ne viennent pas chez nous. Et on ne cherche pas à mettre en place le room service pour attirer les gens qui souhaitent avoir une expérience hôtelière complète. Dans notre segment on ne veut pas aller dans tous les sens, on cherche juste à proposer le meilleur produit pour le gamme des clients qu'on target.

Est-ce que l'hôtel d' aujourd’hui doit avoir une culture qui encourage l'innovation ?

Je crois que oui mais après l’innovation ne vient pas de l'hôtel. Dans un hôtel de chaîne l’innovation est dirigée au niveau du siège et je pense que l'innovation doit être présente parce que si technologie permet l’innovation y s’il ne suit pas ce rythme là il se retrouve rapidement sans clients ou un peu retardé dans ses envies de développement et après ce qui se passe dans l'hôtel c’est que quand la marque met en place des innovations technologiques, au niveau de la réservation ou quand met en place une application pour que le client puisse chatter directement avec un hôtel, ensuite l'hôtel peut répondre plus exactement aux attentes de ses clients.

Mais même si ça passe au niveau du siège, il y a une équipe entière qui décide d' innover?

Pour être honnête, je pense qu’il y a peu de gens qui innovent et beaucoup qui copient. Donc je pense que peu de personnes ont une idée et ensuite tous les autres groupes hôteliers qui font la même chose et ensuite les copies sont mises en place par la direction commerciale d’un groupe. Donc par exemple si un hôtel met en place une application qui permet aux clients de chatter avec des hôtels, tous les autres groupes hôteliers doivent faire ça pour répondre aux attentes des clients. Mais quand on pense aux avancements technologiques, on n'est pas dans l'industrie spatiale donc il est vrai que la technologie est présente mais moins que dans l'aérospatiale.

Quelles sont les qualités de l'innovateur ?

Je pense qu’il faut qu’ils soient sûrs que ce qu’ils proposent servira et il faut qu’ils sachent aussi que une fois le produit est proposé il faut qu’il soit utilisé. C’est facile créer une application mais si personne ne l'utilise et personne ne la connaît et il n'y a pas de service

de prévente c’est dommage donc il faut que les innovations soient suivies de la partie commerciale et marketing pour en faire un succès. Après je pense que c’est jamais une seule personne qui prend ces décisions et qui va pouvoir créer quelque chose que personne n' a jamais créé, je pense qu’il y a beaucoup de gens qui ont de très bonnes idées et il faut savoir les mettre en pratique et après il faut s’entourer de bonnes personnes pour attirer le financement...il faut être dans un cadre avec des gens, donc avoir des moyens humains. Et aussi souvent des améliorations ne viennent pas de l'hôtel, elles viennent des entreprises qui créent quelque chose et dans l'hôtellerie c’est qu' on fait c’est vendre des chambres et faire manger et pour tout ce qui est améliorations technologiques souvent on fait appel à des sociétés externes qui proposent un produit déjà fait. Il y a beaucoup de start ups qui proposent des améliorations.

Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

Je crois pas, je suis juste curieux de voir ce qui se fera demain après cette crise sanitaire....même si l’hôtellerie c’est assez basique parce qu’au final c’est une chambre dans laquelle on dort et ça changera jamais et le groupe hôtelier ce qu' on propose c’est des chambres, à manger et à boire et c’est vrai que tous les écosystèmes autour peuvent bénéficier de la technologie et ca va arriver très vite.

ANNEXE C ZENITUDE HOTEL-RESIDENCES TOULOUSE METROPOLE

Le 15/02/2021 à 14h, Madame la Directrice.

Pouvez-vous me parler un peu sur votre établissement, du poste occupé et de vos tâches.

Alors je travaille dans une résidence hôtelière de 212 appartements qui fait partie du groupe Zenitude Toulouse Métropole. J'occupe le poste de directrice. C'est assez polyvalent, surtout en ce moment donc je suis emmenée à faire des ressources humaines, la comptabilité, le contrôle de toutes les tâches opérationnelles - vérifier le travail de chacun.

Qu'évoque pour vous le terme innovation dans l'hôtellerie ?

Pour moi innovation c'est tout ce qui est nouveau, tout ce qui va être inventif, créatif et qui va nous permettre d'avancer un peu plus rapidement sur différents aspects de l'hôtellerie. En terme d'innovation des services je pense tout d'abord aux innovations dans réception – du check-in sur bornes, check-in en ligne. Là nous on est en train de changer les serrures de tous les appartements et ce qu'on a demandé c'est de pouvoir envoyer la carte d'appartement en amont sur les téléphones portables et comme ça les clients n'auront plus à avoir des cartes magnétiques, ils les auront sur leurs portables et pourront rentrer avec leurs cartes électroniques qui va s'activer, se désactiver instantanément sur leurs portables.

Alors vous innovez sur différents éléments au sein de votre établissement.

Oui, on est obligé d' innover et d'être assez polyvalent du fait de la situation actuelle.

Qui prend les décisions pour introduire quelque chose de nouveau ? Est-ce que vous impliquez vos collaborateurs dans ce processus ?

En fait, ça dépend à quelle échelle. Tout simplement si c'est pour changer la façon dont on accueille les clients ou si c'est pour changer des serrures, ça ne va pas être la même implication des personnes. Si c'est juste changer un procédure et innover dans ce terme là, évidemment que ce sera en fonction de changement. Si c'est innover dans le sens technologie à ce moment-là, ça va être plus la direction générale qui va m'autoriser ou pas d' innover parce que ça a un coût.

Qu’est-ce qui a changé aujourd’hui dans la conception d' une offre hôtelière ?

On doit prendre en considération vraiment beaucoup de choses: la partie retour client, fidélité client. On doit tellement anticiper le retour client parce que les clients d'aujourd'hui n’ont plus peur de noter mal alors qu’avant ils voulaient bien noter. Avant les gens laissaient les commentaires du genre - on était bien accueilli, on s’est senti très bien, on va laisser un commentaire. Maintenant c’est systématique, tous mettent des commentaires et là on est de plus en plus de retours négatifs donc dans ce cas là il faut vraiment travailler en amont. Avant il n'y avait que des retours positifs, maintenant les gens n’ont plus peur de dire que c'était pas bien. Je pense que c’est un gros aspect qui est en train de changer et c’est vrai que c’est quelque chose à anticiper et à maîtriser, à contrôler tout au long du séjour. Après l'hôtellerie en soi change, à la base dans un hôtel il fallait qu'on vende bien. Maintenant si on n'a pas de choses un peu futiles, on va dire que l'hôtel n' est pas au top. Alors que de base un hôtel c’est quand même un endroit où on peut dormir correctement. La plupart des gens ont beaucoup plus d’attentes je trouve.

A quoi ressemblera l'hôtellerie demain ?

Dans l'hôtellerie de demain la réception aura beaucoup plus d’autonomie de la part des clients. Dans l'hôtellerie de milieu de gamme, je pense qu’on va dans un processus où on aura de moins en moins de monde, tout se fera de façon automatisée, en amont du séjour. Dans l'hôtellerie haut de gamme, par contre, on ne pourra pas faire ça dans tous les cas mais partout on aura plus de technologie, plus d' innovation pour faciliter le process service client.

Comment est-ce que vous faites pour vous différencier de la concurrence ? Pensez-vous que plus de services innovants hotel présentent plus l'hôtel se différencie de la concurrence ?

Moi je suis pas forcément d’accord avec ça parce que tout d’abord l'hôtel doit offrir des prestations de base - dormir correctement, avoir des rideaux occultants, etc. Le problème actuel c’est que l'hôtelier est celui qui veut faire le plus. Ça a créé un besoin chez des clients et quand ils arrivent dans un hotel qui n’a pas forcément tous ces services parce qu’il n'a pas de moyens ou infrastructure ne permet pas forcément d'avoir des douches partout ou des baignoires-jacuzzi partout et pas de baignoire normale, ça crée de la frustration chez des clients parce que lui, il a l'habitude d'avoir une baignoire qui fait

jacuzzi, par exemple, et si maintenant ils a plus ça, il va être frustré parce que pour lui c'est devenu un standard alors que ça ne l'est pas forcément et on est en train de créer une demande par les clients et c'est les hôteliers qui créent ça tous seuls. C'est en train de monter un service où on ne peut pas forcément assurer derrière avec les équipes - par exemple un service du thé sur le terrasse du toit. Avant il n' y avait pas de rooftop, maintenant on a décidé de créer des rooftops mais cela veut dire qu'on est un bar en bas et un bar en haut? Cela veut dire qu' il faut deux équipes de bars. Et il y a beaucoup d'hôtels qui ne peuvent pas se le permettre. Ils vont le faire mais c'est au détriment du personnel, de la qualité du service client et comme ça on se rend compte qu'il y a des hôtels qui font des trucs fous mais ne peuvent pas assurer ces services correctement.

Dans votre hôtel, comment faites-vous pour vous différencier ?

Nous on a rien de différent des autres à part une piscine que mon concurrent principal en face n'a pas. En soi on est vraiment une résidence hôtelière basique mais on va accentuer sur le service client parce que c'est quand même le secteur de service. Après, là on est en train de lancer un service de restauration en bocaux, mais je ne suis pas sûre que ça va m'apporter les clients parce que malgré que ce soit écrit sur notre site internet, ça va pas être le premier critère pour réserver et les gens ne vont pas comparer les hôtels en basant sur ce critère là. Les gens vont tout d'abord comparer les prestations de base - le prix, la typologie de la chambre, la localisation et les avis clients.

Donc l'innovation ne contribue pas forcément à la différenciation ?

Tout dépend de l'innovation. On ne se démarque que par l'innovation. L'innovation technologique va être bien par exemple dans des hôtels à proximité des aéroports. On va prendre deux hôtels à côté d'aéroport et si dans un hôtel je peux faire un check-in à la borne et je dois pas voir personne, je veux juste une chambre pour dormir et si dans un autre il faut faire la queue ou attendre jusqu'à la chambre soit prête alors oui, tout dépend de ce qu'on recherche en fait. C'est vraiment selon le profil des clients.

Pensez-vous que le client d' aujourd'hui cherche une expérience en se rendant dans un hôtel et notamment dans votre résidence ?

Le client actuel cherche une expérience mais ça c'est dû aussi aux YouTubers, aux influenceurs, aux reportages télé où il y a beaucoup de palaces qui sont montés, ou aux émissions de télé où ils font le bienvenue à l'hôtel, bienvenue aux campings. Tous les

clients sont concernés par ce qu’ils voient parce que tout le monde est allé une fois dans le camping ou une chambre d' hôtes, Airbnb, et ils vont tous reproduire ce qu’ils voient sur les écrans, sur les réseaux et tout. Avant on n’a jamais autant vu les gens qui vont dans un hôtel avec des pétales de rose ou des choses comme ça et maintenant les gens vont dans un hôtel pour se faire plaisir avant tout et avant c’était juste pour dormir. Maintenant il faut que l'expérience soit complète.

TABLE DES FIGURES

Figure 1. La taxonomie des innovations selon Edquist..... 14

Figure 2. Différents types d'innovation produit..... 15

Figure 3. Modèle d'Abernathy - Clark..... 16

Figure 4. Modèle de Henderson et Clark..... 17

Figure 5. Modèle de Chandy et Telli..... 18

Figure 6. Classification de Berry et al..... 22

Figure 7. Le modèle de Kano..... 25

Figure 8. Stratégie de concurrence de Porter..... 42

Figure 9. Modèle de Hao Ma..... 44

Figure 10. Les types d'expériences..... 49

Figure 11. La roue expérientielle..... 50

Figure 12. Le modèle conceptuel de l'expérience touristique..... 52

Figure 13. Les déterminants de la culture de l'innovation..... 54

Figure 14. Dimensions clés de la culture de l'innovation..... 56

Table des tableaux

Tableau 1. Les entretiens réalisés…… 60

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS **5**

SOMMAIRE **6**

INTRODUCTION GENERALE **7**

PARTIE 1 L'INNOVATION **9**

Chapitre 1. L'INNOVATION 11

1. LE CONCEPT DE L'INNOVATION 11

1.1. DÉFINITIONS DE L'INNOVATION 11

1.2. DISTINCTION ENTRE L'INNOVATION ET D'AUTRES CONCEPTS 12

2. TAXONOMIES DE L'INNOVATION 13

2.1. CLASSIFICATION D'AFUAH 13

2.2. CLASSIFICATION SELON LE MANUEL D'OSLO 14

2.3. MODÈLE D'ABERNATHY – CLARK 15

2.4. MODELE DE HENDERSON ET CLARK 16

2.5. MODELE DE CHANDY ET TELLI 17

Chapitre 2. L'INNOVATION DES SERVICES 18

1. LE CONCEPT DE L'INNOVATION DES SERVICES 18

1.1. BASES THEORIQUES 18

1.2. DEFINITION DE L'INNOVATION DES SERVICES 19

1.3. DISTINCTION ENTRE L'INNOVATION DES SERVICES ET L'INNOVATION DE PRODIT 20

2. CLASSIFICATIONS DE L'INNOVATION DES SERVICES 21

2.1. DIFFERENTES VISIONS 21

2.2. CATEGORIES DE L'INNOVATION DES SERVICES 23

3. INNOVATION DES SERVICES ET CREATION DE VALEUR 24

4. LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS 24

Chapitre 3. L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE 26

1. TYPOLOGIE SELON LE MANUEL D'OSLO 26

1.1. L'INNOVATION DE PRODUIT 26

1.1.1. LES ENJEUX D'UN PRODUIT TOURISTIQUE 27

1.2. L'INNOVATION DE PROCEDE..... 27
1.3. L'INNOVATION DE SERVICES..... 28
1.4. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE..... 28
1.5. L'INNOVATION DE COMMERCIALISATION..... 29
2. TYPOLOGIE PROPOSEE PAR HJALAGER..... 30
3. INNOVATION DANS LE SECTEUR DE TOURISME..... 31
4. FACTEURS DE SUCCES DE L'INNOVATION HOTELIERE..... 32
PARTIE 2 L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE..... 34
Chapitre 1. LES TENDANCES..... 36
1. LE COMPORTEMENT DES TOURISTES..... 36
1.1. CHANGEMENTS DANS LA STRUCTURE DES BESOINS DES TOURISTES..... 36
1.2. DES SERVICES A L'EXPERIENCE..... 37
1.3. POLITIQUE DE L'INNOVATION TOURISTIQUE ET LE ROLE DE L'INNOVATION..... 37
2. L'HÔTELLERIE DE DEMAIN..... 38
2.1. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS LES HOTELS ET LES ETABLISSEMENTS D'HEBERGEMENT..... 38
2.2. UTILISATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES APRES COVID-19..... 39
Chapitre 2. L'INNOVATION DANS L'HOTELLERIE..... 41
1. LA DIFFERENCIATION..... 41
1.1. CONCEPT DE DIFFERENCIATION..... 41
2. STRATEGIES DE DIFFERENCIATION GENERALISTES..... 42
2.1. STRATEGIE DE CONCURRENCE DE PORTER..... 42
2.2. MODELE DE MINTZBERG..... 43
2.3. MODELE DE HAO MA..... 44
3. LA DIFFERENCIATION DANS L'HOTELLERIE..... 45
3.1. VISIONS SUR LE CONCEPT..... 45
3.2. LA DIFFERENCIATION D'UN PRODUIT HOTELIER..... 46
3.3. LE ROLE DE L'INNOVATION DANS LA DIFFERENCIATION..... 47
Chapitre 3. L'EXPERIENCE CLIENT..... 48
1. LE CONCEPT..... 48

2. DIMENSIONS DE L'EXPERIENCE..... 49
3. EXPERIENCE TOURISTIQUE..... 51
4. IMPACT DE L'INNOVATION DE SERVICE SUR L'EXPERIENCE CLIENT 52
Chapitre 4. LA CULTURE D'INNOVATION..... 53
1. LA CULTURE D'ORGANISATION COMME SOUTIEN AUX PROCESSUS D'INNOVATION..... 53
2. LES DETERMINANTS DE LA CULTURE DE L'INNOVATION..... 54
3. LE ROLE D'UN LEADER DANS LA STIMULATION DE L'INNOVATION DANS UNE ORGANISATION..... 55
4. L'IMPACT DE LA CULTURE SUR L'INNOVATION DES ENTREPRISES..... 56
PARTIE 3 APPLICATIONS CONCRETES..... 58
Chapitre 1. MÉTHODOLOGIE PROBATOIRE..... 60
1. LES ENTRETIENS..... 60
1.1. LES PERSONNES INTERROGEES..... 60
1.2. METHODE..... 61
1.3. TYPE D'ENTRETIEN..... 62
1.4. GUIDE D'ENTRETIEN..... 63
Chapitre 2. L'ANALYSE DES ENTRETIENS 64
1. HOTEL GASCOGNE..... 67
1.1. LES SERVICES ET PRESTATIONS..... 67
1.2. LES CHAMBRES..... 67
1.3. LES OFFRES SPECIALES..... 68
1.4. L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN..... 68
2. HOTEL MEININGER BRUXELLES GARE DU MIDI..... 70
2.1. LES SERVICES ET PRESTATIONS..... 70
2.2. LES CHAMBRES..... 71
2.3. LES OFFRES SPECIALES EN FONCTION DE LA CLIENTELE VISEE..... 71
2.3.1. VOYAGEURS D'AFFAIRES..... 71
2.3.2. GROUPES..... 72
2.3.3. FAMILLES..... 72
2.4. L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN..... 72
3. ZENITUDE HOTEL-RESIDENCES TOULOUSE METROPOLE..... 74

3.1. LES SERVICES ET PRESTATIONS..... 75
3.2. LES CHAMBRES..... 75
3.3. L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN..... 76
Chapitre 3. PERSPECTIVES POUR LA DEUXIEME ANNEE..... 77
1. REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE..... 77
2. LES PERSPECTIVES D'AVENIR..... 79
CONCLUSION GENERALE**..... 82**
BIBLIOGRAPHIE**..... 83**
TABLE DES ANNEXES**..... 91**
TABLE DES FIGURES**..... 107**
TABLE DES TABLEAUX**..... 108**
TABLE DES MATIERES**..... 109**

RESUME - ABSTRACT

Pendant longtemps, les entreprises de services n'ont pas été considérées comme innovantes. Les services constituent une partie importante de l'activité économique totale dans la plupart des économies et offrent une contribution importante à la croissance économique et à l'emploi. L’innovation est aujourd'hui un facteur essentiel de la compétitivité économique des entreprises. L'étude de l'innovation dans les services en est encore à ses débuts et il est difficile de trouver un cadre théorique lorsqu'elle est appliquée aux entreprises hôtelières et touristiques. Le tourisme est actuellement l'une des industries les plus prometteuses au monde, les offres sur les marchés touristiques sont en croissance et donc le besoin de différenciation et d'innovation. En effet, un taux de rotation élevé et une main-d'œuvre non qualifiée empêchent les hôtels d'utiliser de nombreuses technologies innovantes. On pense souvent que les hôtels sont trop occupés ou qu'ils manquent de personnel pour innover ou parfois les hôteliers pensent que l'innovation est trop chère et n'est pas appréciée par les clients. Néanmoins, l'innovation donne aux hôtels l'opportunité de se différencier de leurs concurrents dans un secteur hautement compétitif où les clients deviennent de plus en plus exigeants. Il est vrai que l'innovation peut avoir un effet positif sur les ventes, la réputation de l’entreprise et l'avantage concurrentiel de l'hôtel. De plus, même les petites innovations de services hôteliers, comme les innovations qui visent à améliorer l'efficacité opérationnelle, ou contribuent à la personnalisation de l'expérience client, ou à créer de nouveaux modèles commerciaux tels que les hôtels hybrides, peuvent contribuer de manière significative à l'économie dont les hôtels sont une composante essentielle.

Mots clé : innovation, innovation des services, hôtellerie, différenciation, expérience client

For a long time, service companies were not seen as innovative. Services constitute an important part of total economic activity in most economies and provide an important contribution to economic growth and employment. Innovation is today an essential factor in the economic competitiveness of companies. The study of innovation in services is still in its infancy and it is difficult to find a theoretical framework when it is applied to hotel and tourism businesses. Tourism is currently one of the most promising industries in the world, offers in tourism markets are growing and therefore the need for differentiation and innovation. Indeed, a high rate of employee turnover and an unskilled workforce prevent hotels from using many innovative technologies. It is often thought that hotels are too busy or that they lack the staff to innovate or sometimes hoteliers think that innovation is too expensive and is not appreciated by customers. Nevertheless, innovation gives hotels the opportunity to differentiate themselves from their competitors in a highly competitive sector where customers are becoming more and more demanding. It is true that innovation can have a positive effect on sales, the reputation of the company and the competitive advantage of the hotel. In addition, even small innovations in hotel services, such as innovations that aim to improve operational efficiency, or contribute to the personalization of the guest experience, or to create new business models such as hybrid hotels, can contribute to significantly to the economy of which hotels are an essential component.

Keywords: innovation, service innovation, hospitality, differentiation, customer experience