

Typologie des innovations de service dans l'hôtellerie

Jordane Steiner

Étudiante en master 2 management en hôtellerie-restauration
Université de Toulouse II
jordanesteiner@live.fr

Yves Cinotti

Professeur agrégé d'économie et gestion – docteur en sciences du tourisme
Université de Toulouse II
yves.cinotti@univ-tlse2.fr

Résumé

L'innovation concerne aussi l'industrie hôtelière qui peut paraître un secteur traditionnel. Innover est un moyen pour les hôtels de se différencier de la concurrence. Cette communication vise à établir une classification des innovations dans l'hôtellerie. À partir de l'analyse de 100 innovations, une nouvelle typologie des innovations de service adaptées à l'hôtellerie est proposée comptant cinq catégories.

Mots-clés : innovation, services, hôtellerie, typologie

A Typology of Innovations of Service in the Hospitality Industry

Abstract

Innovation also relates to the hospitality industry which could seem a traditional sector. For hotels, innovating is a way to differentiate themselves in the market. This paper aims to establish a classification of innovations in the hospitality industry. On the basis of the analysis of 100 innovations, a new typology of service with five classes is proposed for the hospitality industry.

Keywords : *innovation, services, hospitality industry, typology*

INTRODUCTION

Dans un environnement en perpétuel mouvement, les entreprises doivent faire des efforts pour répondre aux exigences grandissantes de leur marché. La conjoncture économique fragile demande une attention constante et une grande prudence. L'hôtellerie est un secteur concurrentiel dans lequel les entreprises doivent se remettre en question en permanence. Les enseignes et les concepts naissent, évoluent et disparaissent rapidement. Les professionnels de l'hôtellerie doivent pouvoir anticiper les changements de l'environnement, de la demande et des concurrents actuels et potentiels afin de rester compétitifs. L'innovation est un des moyens de se différencier.

L'innovation se décline dans de nombreux domaines et de nombreuses façons. C'est un levier de croissance pour l'économie globale mais aussi pour les entreprises. Alors que les services prennent depuis longtemps largement le pas sur l'industrie, l'innovation de service est un sujet d'étude plutôt récent. Elle concerne de nombreuses industries et même l'industrie hôtelière qui peut pourtant apparaître comme une industrie assez traditionnelle. On peut donc se demander quelles sont les caractéristiques des innovations de service dans l'hôtellerie.

Innover est un moyen pour les hôtels de se différencier. La mise en place d'innovations dans l'hôtellerie est un processus complexe qui nécessite une écoute permanente des clients ainsi que l'adhésion de l'ensemble du personnel et des partenaires au projet d'innovation (Phan, 2007). Une culture d'entreprise orientée vers le changement et l'innovation est nécessaire. L'innovation dans les services est difficile à déterminer et à mesurer. Il est pourtant nécessaire de définir clairement les différents types d'innovation de service existant afin de faciliter la communication entre les acteurs concernés par le sujet.

Cette communication vise à analyser en quoi les innovations de services diffèrent les unes des autres et à établir une classification des innovations de service dans l'hôtellerie.

Après l'étude de l'innovation en général et des différents types d'innovation et d'innovation de service, une attention particulière est portée à l'innovation dans le secteur hôtelier. À partir de la collecte et de l'analyse de 100 innovations dans différents hôtels, les typologies des innovations de service de Phan (*ibid.*) et de Sipe et Testa (2009) sont testées. Finalement, une nouvelle typologie des innovations de services adaptées à l'hôtellerie est proposée comptant cinq catégories.

1. L'INNOVATION

Du secteur primaire au secteur tertiaire, de nombreux secteurs d'activité sont concernés par l'innovation. L'innovation a intéressé de nombreux chercheurs qui l'ont étudiée au travers de thématiques diverses. L'innovation en elle-même peut être très différente d'un secteur à un autre et même d'une entreprise à une autre. De ce fait, il existe une multitude de types d'innovations différentes.

1.1. Définitions

D'emblée, il faut distinguer l'innovation de l'invention. Ces deux concepts sont souvent associés ou intervertis. Pour Barreyre (1980) « une innovation est la mise en œuvre originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept ». Les inventions servent de ressources, tel un « vivier » dans lequel les entreprises puisent afin de mettre en place les innovations (Schumpeter, 1911, p. 318). L'innovation confère à l'invention une valeur économique qu'elle ne possédait pas avant d'être destinée à un marché spécifique (Mercier-Laurent, 2011, p. 48).

Il existe de nombreuses définitions de l'innovation. Selon Schumpeter (1911, p. 319) l'innovation est l'exécution de nouvelles combinaisons. Il recense cinq cas : 1) fabrication d'un bien nouveau, c'est-

à-dire encore non familier au cercle des consommateurs, ou d'une qualité nouvelle d'un bien ; 2) introduction d'une méthode de production nouvelle ; 3) ouverture d'un débouché nouveau ; 4) conquête d'une nouvelle source de matière première ou de produits semi-ouvrés ; 5) réalisation d'une nouvelle organisation, comme la création d'une situation de monopole. Cette définition concerne principalement la nature de l'objet de l'innovation. Elle indique de façon large et généraliste les différentes formes que peut prendre l'innovation.

L'innovation est aussi définie par Zaltman *et al.* (1973) comme « toute idée, toute méthode ou tout objet matériel perçu comme nouveau à son unité d'adoption ». Bien que brève, cette définition prend en compte la nature de l'innovation : elle inclut les innovations de produits et de procédés. Elle évoque également la relativité de la nouveauté en rapportant l'innovation à l'échelle de l'organisation au sein de laquelle elle est mise en place. Perrin (2001, p. 16) soutient également cette idée puisqu'il définit l'innovation à son tour comme une invention appropriée par une entreprise. La notion de nouveauté diffère pour Drucker (1985) qui définit l'innovation comme « la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants, en leur donnant une dimension économique nouvelle. L'innovation constitue alors le lien qui transforme un jeu d'éléments, dont chacun dispose d'une efficacité marginale, en un système intégré puissant. » On voit que Drucker envisage l'innovation comme étant totalement nouvelle alors que, pour Zaltman *et al.* (1973) et Perrin (2001, p. 16), la nouveauté est relative en fonction de l'entité qui la met en place. Néanmoins, la définition de Drucker (1985) apporte une dimension nouvelle qui est celle de l'assemblage de plusieurs éléments pour en créer un nouveau. Zaltman *et al.* (1973) décrivent également le processus de création d'un nouveau modèle comme la combinaison d'un minimum de deux éléments existants.

Flipo (2001, p. 17) met en avant dans sa définition les bénéficiaires de l'innovation. Ils peuvent être selon lui le client, premièrement et principalement, qui, au travers de l'innovation, juge de l'avantage concurrentiel de l'entreprise ou l'entreprise elle-même, en étant profitable aux employés mais également aux actionnaires par la rentabilité de l'innovation et aux partenaires extérieurs.

Pour l'OCDE (1997, p. 36), un produit ou un procédé est dit innovant dès son arrivée sur le marché ou sa mise en pratique dans un moyen de production. Les « innovations technologiques de produits et de procédés (TPP) » concernent les nouveautés technologiques ainsi que les améliorations conséquentes de produits et de procédés. De plus, sont appelées innovations les produits ou procédés améliorés ou considérés comme nouveaux par l'entreprise, par le marché ou par le pays de l'entreprise ou au niveau mondial. Cette définition englobe donc les innovations de différentes natures (produits et procédés) et divers degrés de nouveautés (nouveau ou simplement amélioré) ainsi que la relativité de la nouveauté en fonction de l'entreprise, du marché ou de la localisation. Bien que « technologiques », les innovations prennent des formes diverses comme le souligne l'OCDE (*ibid.*) : « Les innovations technologiques de produits et de procédés font intervenir toutes sortes d'activités scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales. »

L'innovation est donc une notion complexe, complète et large à la fois. Elle peut prendre différentes formes et être déclinée dans de nombreux domaines d'activité.

1.2. Différents types d'innovations

De nombreuses études ont proposé une classification des innovations. La première distinction qui peut être faite est la séparation des innovations de produits et des innovations de procédés (Loilier et Telier, 1999, p. 13 ; Le Loarne et Blanco, 2011, p. 23). L'innovation de produit, qui comprend produits et services, correspond à la conception et à l'introduction sur le marché d'un bien ou d'un service nouveau. La nouveauté vient, dans la majorité des cas, d'une nouvelle technologie, mais elle

peut également provenir de modifications diverses, telles que le mode de distribution, le design, les conditions d'utilisation ou sur la totalité des prestations proposées au consommateur. L'innovation de procédé consiste en une modification d'un ou plusieurs éléments de la chaîne de production. La modification concerne les différentes étapes du processus de fabrication telles que la conception, l'approvisionnement, le montage, la réalisation, la commercialisation, la distribution, etc. Elle peut également concerner une composante de cette chaîne de production. Dans le cas d'une innovation de procédé, le produit ou service fini n'est pas ou peu modifié.

De nombreuses études concernant l'innovation (Mercier-Laurent, 2011, p. 55 ; Loilier et Tellier, 1999, p. 12 ; OCDE, 1997, p. 38 ; Dewar et Dutton, 1986 ; Ottenbacher, 2005 ; Ottenbacher, 2007 ; Caron-Fasan, 2008 ; Hermel et Louyat, 2008, p. 19 ; Le Loarne et Blanco, 2011, p. 17 ; Duverger, 2012) s'accordent pour distinguer les innovations radicales (dites de ruptures ou ultimes), des innovations incrémentales (dites instrumentales, relatives ou progressives). Cette distinction concerne l'intensité du changement amené par l'innovation ainsi que son impact sur le marché. Néanmoins, il est important de nuancer la distinction radicale / incrémentale. Selon Broustail et Fréry (1993), la mesure de l'intensité du changement doit tenir compte de l'espace temporel dans lequel l'innovation s'inscrit. En effet, une innovation jugée incrémentale lors de sa mise en place peut, sur le long terme et après un processus de diffusion, se révéler comme étant radicale. De plus, une innovation incrémentale dans un domaine d'activité peut apparaître comme une innovation de rupture dans un tout autre domaine utilisant des technologies différentes.

1.3. Innovations dans les services

Pendant longtemps, l'innovation a été abordée au travers de l'industrie et de la production de biens. Pourtant, les services innovent et le secteur tertiaire n'est pas en retard en terme d'innovation (Callon, 1999, p. 20). Les performances de l'innovation dans les services sont sensiblement les mêmes que celles des innovations dans le secteur manufacturier (Sipe et Testa, 2009).

Désormais, les études concernent également l'innovation dans les services (Djellal et Gallouj, 2002, p. 7 ; Djellal et Gallouj, 2012 ; Gallouj, 2007, p. 19). La nature et les caractéristiques particulières des services rendent les innovations dans les services plus difficiles à étudier et à mesurer. L'immatérialité, l'interactivité et l'immédiateté font que l'innovation dans les services est sensiblement différente des innovations de l'industrie traditionnelle, en genre et dans sa mise en place (Gallouj et Weinstein, 1997 ; Djellal et Gallouj, 1999, p. 55 ; Verma *et al.*, 2008 ; Lovelock, 2008, p. 233 ; Enz, 2012).

On distingue deux visions des innovations de service. Premièrement, les innovations technologiques qui sont dites visibles, car elles sont perçues par des indicateurs comme les brevets ou la recherche et le développement. Ces innovations de service consistent en l'adoption de technologies extérieures. Deuxième, les innovations non technologiques ou invisibles regroupent un grand nombre d'innovations diverses. Elles résultent souvent d'une combinaison de technologies visibles et de facteurs invisibles tels que les compétences humaines, l'organisation ou les pratiques de coproduction (traitement de l'information, services de conseil, aide à la personne, etc.) qui sont parfois intangibles et interactives (Djellal et Gallouj, 2012). Les industries de service ne se contentent donc pas seulement d'adopter des innovations technologiques venant de l'industrie, car il s'agit de secteurs autonomes et intenses en innovations (Gallouj, 2007, p. 20 ; Tether, 2005).

1.4. Typologie des innovations de services

Les classifications des innovations de service sont nombreuses et parfois quasiment identiques. Gallouj (1991) a choisi de distinguer trois formes d'innovations de service en s'appuyant sur le fait que la distinction entre biens et services importe moins au client que la satisfaction d'un besoin. Les trois formes d'innovations de service sont alors : 1) la mise en place d'un nouveau service ; 2) l'amélioration ou la mise en place d'un nouveau processus de production ; 3) l'amélioration ou la mise en place d'un nouveau processus de servuction.

Djellal et Gallouj (1999, p. 56) ont mis en place dans leur étude une typologie qui compte quatre types d'innovations : 1) les innovations de produit ou de service au sens large ; 2) les innovations de processus (systèmes techniques ou immatériels) ; 3) les innovations organisationnelles internes (structure d'accueil des processus) et enfin 4) les innovations de relations externes (partenaires, clients, fournisseurs, concurrents ou pouvoirs publics).

La classification proposée par Fitzsimmons et Fitzsimmons (2000, p. 4), adaptée aux innovations de services, présente un certain intérêt. Comme le montre le Tableau 1 les innovations radicales et incrémentales sont encore divisées en différents types d'innovations de service.

Tableau 1 : Typologie des innovations de service (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 2000)

Type d'innovation		Explication
Innovations radicales	Innovation majeure	Nouveau service pour un marché encore inconnu (encouragé par l'information et les technologies informatiques)
	Entreprise Start-up	Nouveau service pour un marché déjà servi par des services existants
	Nouveau service déjà existant sur le marché	Nouveau service fourni aux clients de l'entreprise (service déjà existant sur le marché)
Innovations incrémentales	Diversification de la gamme de services	Augmentation de la gamme de services déjà proposés en proposant de nouveaux services
	Amélioration de service	Modification et amélioration d'un service déjà existant dans l'entreprise
	Changement de style	Changement de style du service proposé qui ne change pas le service (hormis son apparence) et qui a un impact sur la perception, l'émotion et l'attitude du consommateur. C'est l'innovation de service la plus fréquente.

Flipo (2001) a dressé une « carte d'état-major » des innovations dans les services qui a pour objectif de déterminer le potentiel innovateur de l'entreprise. Cette typologie classe les innovations de service en fonction du niveau d'interaction client-entreprise. En partant du plus petit niveau d'interaction au plus grand, on distingue les innovations :

- de moyens ou de ressources qui sont destinées à l'organisation et qui peuvent ne pas être perçues par les clients étant donnée qu'ils n'impactent pas le service (tel que l'achat d'un nouveau logiciel ou l'embauche d'un nouvel expert) ;
- de processus également internes à l'entreprise qui permettent de simplifier le fonctionnement de l'entreprise ou d'améliorer la relation client ;
- de produit, service, concept ou architecturaux qui impactent le résultat voulu par le consommateur (telles que l'utilisation d'Internet) ;
- du système client qui correspondent à la raison pour laquelle le client va consommer le service et sur laquelle l'entreprise ne peut intervenir qu'en conseillant le client.

Nous avons vu dans cette première partie que l'innovation est un sujet complexe et divers. Il existe de nombreuses définitions de l'innovation qui se complètent les unes les autres. En effet, certaines concernent le degré de nouveauté de l'innovation alors que d'autres se focalisent sur le bénéficiaire de l'innovation ou encore sur la nature de l'innovation. Contrairement aux idées reçues, les entreprises de service aussi innove. Du fait des caractéristiques des services, l'innovation dans les services est spécifique et parfois difficile à définir et à mesurer. La question qui se pose à ce stade est de savoir quelles sont les caractéristiques des innovations de service dans l'industrie hôtelière?

2. INNOVATION ET HÔTELLERIE

L'industrie hôtelière est un secteur en perpétuelle évolution quantitative et qualitative. Cette évolution permanente du secteur oblige les professionnels à se remettre en cause régulièrement. Comme dans les autres services, l'innovation est bien présente dans l'hôtellerie, quel que soit le niveau de prestation des établissements. L'innovation de service permet de se différencier. De plus, certains clients sont très demandeurs de nouveautés et font de l'innovation un critère majeur (Odit France, 2007, p. 4).

2.1. Innovations de service dans l'hôtellerie

Selon Chang, Gong et Shum (2011), l'innovation est au cœur du succès de l'entreprise hôtelière, car elle lui permet d'améliorer la qualité des produits et des services, d'augmenter l'efficacité, de réduire les coûts, d'être en accord avec les besoins changeant des clients, d'augmenter les ventes et le profit, de gagner des parts de marché et de se différencier des concurrents. Mais, il y a quelques années, l'hôtel représentait une expérience et une découverte pour les clients. En effet, les équipements et les services offerts par les hôtels surpassaient en termes de sophistication et de confort les équipements que les clients possédaient à leurs domiciles. Aujourd'hui, la société ayant évolué, les technologies sont devenues de plus en plus accessibles et évolutives (Odit France, 2007, p. 3). « Actuellement, le consommateur possède dans son domicile un niveau de confort dans bien des cas équivalent voire supérieur à ce qu'il peut trouver dans un hôtel. Son niveau d'exigence s'est donc accru et l'effet de surprise procuré par les équipements hôteliers s'est progressivement estompé » (*ibid.*). Les hôteliers doivent redoubler d'efforts et s'adapter en permanence. Il est aussi important de ne pas considérer comme un élément différenciateur une caractéristique qui est devenue basique pour le client. En effet, il est important de prendre en compte les différents types d'attentes des consommateurs (Kano, 1993) :

- attentes de base : produit ou service qui ne provoque aucune satisfaction chez le consommateur mais dont l'absence crée une grande insatisfaction (ex : un lit confortable, des draps propres) ;
- attentes proportionnelles : la satisfaction du client croît proportionnellement au niveau de prestation offert (surmatelas, couette) ;
- attentes attractives : prestations inattendues par le client qui satisfont des besoins non exprimés, latents ou émergents et qui apportent une grande satisfaction du client (possibilité d'orienter le lit).

Tajeddini (2011) confirme que le développement de nouveaux services est un facteur déterminant pour la performance des hôtels et leur obtention d'avantages concurrentiels. Le renouvellement permanent et la mise à jour du portefeuille d'activités sont le moyen de correspondre à l'évolution de la demande et des besoins des segments ciblés.

Une étude effectuée sur les hôtels de chaîne en Espagne (Vila, Enz et Costa, 2012) montre que 37 % des innovations mises en place sont des innovations sur la connaissance du marché (canaux de distribution, NTIC, informations sur la fidélisation de la clientèle) ; 26 % des innovations mises en

place sont des innovations de produit ou de service ; 20 % sont des innovations de processus et 17 % des innovations de management. De plus 60 % des innovations contiennent de nouvelles technologies.

Enz (2012) distingue deux principaux types d'innovations dans l'hôtellerie. La première concerne les innovations fondées sur la qualité du service. Il s'agit du cas où l'innovation est mise en place au *front-office* et concerne donc directement le client et le service fourni. La deuxième catégorie concerne les innovations qui sont mises en place au *back-office* et qui ont pour objectif principal un meilleur contrôle des coûts et une meilleure organisation interne.

En ce qui concerne l'évaluation du succès des innovations de service en hôtellerie, la mesure se fait rarement au travers d'un seul critère, mais plutôt par la prise en compte de différents aspects. On distingue les performances relatives au marché telles l'attraction de nouveaux clients, l'ouverture à de nouveaux marchés ou l'augmentation des parts de marché. Il y a aussi les performances financières mesurées au travers du bénéfice, de la réduction des coûts ou encore du chiffre d'affaires. Enfin, est aussi prise en compte l'amélioration des relations entre les clients et le personnel en contact qui s'observe au moyen des commentaires clients, de la satisfaction client, de l'amélioration de l'image de l'hôtel et l'augmentation de la fidélité des clients (Ottenbacher, 2007).

L'étude de Vila, Enz et Costa (2012) a montré que les grands établissements sont plus propices à l'innovation ainsi que les hôtels de 3 à 4 étoiles. Une autre étude (Lopez-Fernandez *et al.*, 2011) a également mis en évidence les facteurs internes encourageant les hôtels à innover : la taille, l'appartenance à un groupe, l'existence de changements organisationnels, la rigidité organisationnelle. Flippo (2001, p. 64) aborde également la rigidité de l'entreprise au travers du besoin d'un « cadre de référence » solide au sein de l'entreprise. Ce cadre, qui régit les opérations courantes, permet la gestion simultanée des opérations courantes et la mise en place d'une innovation de service ayant des objectifs et des enjeux bien définis. Au contraire, Djellal et Gallouj (1999, p. 67) affirment que les entreprises au mode d'organisation flexible apparaissent plus innovantes que les entreprises avec un autre mode d'organisation.

2.2. Typologies des innovations dans l'hôtellerie

La mise en place d'une typologie des innovations applicables à l'industrie hôtelière permettrait l'amélioration de la communication entre les acteurs, qu'il s'agisse des professionnels, des chercheurs, des clients ou de toute autre partie prenante impliquée par le projet d'innovation. Une typologie commune pour toute l'industrie formerait donc une base et permettrait un langage commun pour une clarification de la communication et une meilleure compréhension. Au-delà de la communication entre les différents acteurs, une typologie des innovations de service dans les hôtels pourrait servir de tronc commun à l'ensemble des recherches faites sur ce thème (Sipe et Testa, 2009).

Deux typologies des innovations de service en hôtellerie ont été recensées. Elles sont proposées par Phan (2007) et par Sipe et Testa (2009). Ces deux propositions sont la base du travail de recherche de cette étude.

La typologie des innovations de service proposée par Phan (2007) pour le secteur de l'hôtellerie est fondée sur une étude de cas réalisée au Plaza Athénée à Paris. Des entretiens avec l'équipe de direction, des employées, des fournisseurs et des clients ont permis d'aboutir à cette typologie. Phan (*ibid.*) distingue quatre catégories :

1. un service créé en adaptant ou modifiant un service existant ;
2. un service nouveau pour l'entreprise, mais déjà présent sur le marché ;
3. un service déjà existant mais adapté pour un nouveau marché (ou segment) ;
4. un service totalement nouveau.

Phan (*ibid.*) nuance le degré de nouveauté en fonction des différents acteurs que sont l'entreprise, l'industrie de l'hôtellerie et le marché global. En effet, des services considérés comme communs pour certains acteurs peuvent s'avérer innovants pour d'autres. Globalement les quatre catégories d'innovations sont facilement compréhensibles et applicables. Il est possible de faire le parallèle entre le degré de nouveauté distingué par Phan et la distinction faite entre une innovation radicale et une innovation incrémentale. On constate que les catégories 1 et 2 sont des innovations incrémentales, car elles correspondent à des modifications partielles ou des variantes des services existants. Elles permettent simplement d'enrichir l'existant sans le modifier considérablement. Les catégories 3 et 4 sont des innovations radicales, car elles entraînent un changement fondamental du marché dans lequel elles se trouvent. Elles modifient en profondeur ou proposent de nouveaux procédés ou services qui n'existent pas encore. Bien que, dans la majorité des cas, le client de l'établissement soit le bénéficiaire principal de l'innovation de service, il n'est en aucun cas pris en compte dans la construction de la typologie de Phan (*ibid.*). Le degré de nouveauté de l'innovation pour le client ou sa perception n'est pas intégré à la typologie.

La typologie des innovations dans l'hôtellerie construite par Sipe et Testa (2009) est une classification plus complexe puisqu'elle intègre trois critères. Le premier vise à distinguer la nature de l'objet d'innovation (produit, service, processus), car il s'agit en fait d'une classification qui n'est pas spécifique aux innovations de service. Dans le cadre de cette étude, on ne considérera pas ce critère et on prend pour acquis que la nature de l'objet de l'innovation est systématiquement le service puisque c'est le sujet de l'étude. Cela permet de se concentrer sur l'étude de la typologie par rapport aux deux autres critères proposés par Sipe et Testa (2009). Le deuxième critère est le degré d'innovation, qui rappelle le critère utilisé par Phan (2007) dans sa typologie. Sipe et Testa (2009) se sont inspirés de Smith (2007) qui classe les changements en fonction du degré de difficulté à les mettre en place dans sept catégories, du plus facile à l'impossible :

1. faire bien les choses ;
2. faire les bonnes choses ;
3. éliminer les mauvaises pratiques ;
4. changer permet d'améliorer : rendre les choses plus efficaces, plus performantes, plus productives ou d'une plus grande valeur ;
5. changer, c'est copier : faire ce que les autres font ;
6. faire ce que personne ne fait ;
7. faire des choses impossibles : faire ce qui ne peut pas être fait.

Ce classement décrit les différents types de changements possibles au sein d'une entreprise. Les deux premiers niveaux impliquent des changements opérationnels qui concernent principalement le personnel. À partir du niveau 4, on retrouve des similitudes avec les notions de changements incrémentaux et radicaux. En effet, les niveaux 4 et 5 parlent d'amélioration ou de mise en place de services déjà existant, puis les niveaux 6 et 7 concernent des choses nouvelles encore inexistantes, voire impossibles. Selon Sipe et Testa (2009), le classement établi par Smith (2007) peut être utilisé en hôtellerie. Le troisième critère pris en compte dans la classification de Sipe et Testa (2009) est le niveau d'exécution. Il peut s'agir de l'industrie, du segment ou du marché, de l'entreprise, du département ou du groupe de travail de l'entreprise. Pour résumer la typologie de Sipe et Testa (*ibid.*), la classification de l'innovation de service tient compte du degré d'innovation et de l'unité concernée par l'innovation de service. Les travaux de Sipe et Testa (*ibid.*), comme ceux de Phan (2007), n'intègrent pas le client dans la construction de la typologie de l'innovation.

Ces deux typologies ont le même objectif qui est d'estimer la nouveauté du service. Néanmoins, les deux études ont utilisé des gradations différentes : Phan (2007) propose quatre niveaux alors que Sipe et Testa (2009) distinguent sept niveaux. On devine que la destination des deux typologies n'est pas

la même. La classification réalisée par Phan (2007) concerne les innovations de service au sein d'une seule entreprise. À l'inverse la typologie de Sipe et Testa (2009) serait applicable indifféremment au sein même d'une entreprise ou pour tout le secteur hôtelier.

Ces réflexions sur les typologies existantes amènent à se questionner sur le fond et la forme de la typologie idéale adaptée à l'innovation de service dans l'industrie hôtelière. L'objectif de cette étude est en effet d'aboutir à la typologie la plus adaptée pour le classement des innovations de service de l'industrie hôtelière. Quels sont les critères pertinents pour classer les innovations de service au sein de l'hôtellerie ? Quelles sont les nuances à donner à ces différents critères ?

3. CLASSIFICATION DES INNOVATIONS DE SERVICE ADAPTÉE À L'HÔTELLERIE

3.1. Méthode

Cette recherche a commencé par la collecte de 100 innovations de service mises en place en hôtellerie. Il pouvait s'agir d'innovations au niveau d'un établissement ou d'une chaîne hôtelière. L'outil de collecte d'informations principalement utilisé a été l'Internet au travers de deux sources : d'une part des ouvrages et articles académiques abordant l'innovation dans l'industrie hôtelière et, d'autre part, des sites professionnels : [Réseau de veille en tourisme](#), [TendancesHôtellerie.fr](#), la revue [Hospitality-On](#) et l'hebdomadaire [L'Hôtellerie Restauration](#). Ces innovations ont été rangés dans un tableau précisant l'établissement ou la chaîne hôtelière dans laquelle l'innovation a été mise en place et décrivant sommairement l'innovation.

Afin d'assurer la fiabilité de l'étude, le nombre minimum d'exemple d'innovations de services à collecter a été fixé à 100 et exactement 100 exemples d'innovation de service ont été collectés. Au vu de la diversité et du nombre d'exemples, nous considérons que l'échantillon d'exemples d'innovation est représentatif de l'ensemble des innovations de service existantes ou possibles en hôtellerie. De plus, un cadre temporel a été fixé : les innovations sélectionnées doivent toutes être postérieures à l'année 1990. Cette contrainte a été définie afin de ne pas travailler avec des données trop anciennes, ce qui pourrait rendre la distinction du degré de nouveauté de l'innovation difficile. En effet, avant 1990, il devient difficile de distinguer si l'innovation mise en place est totalement nouvelle sur le marché ou uniquement nouvelle pour l'entreprise. Néanmoins, il faut garder à l'esprit qu'un service considéré actuellement comme banal a pu être, lors de sa création, considéré comme une innovation, ce qui en fait un exemple valide pour cette étude. De plus, les années 90 sont intéressantes en matière d'innovations de service. Elles correspondent à la période où les innovations de service fondées sur les nouvelles technologies ont fait leur apparition dans les établissements hôteliers à travers divers programmes de divertissement et les moyens de communication.

Chaque innovation a été classée grâce à la typologie des innovations proposée par Phan (2007) dans un premier temps, puis en fonction des deux critères de la typologie de Sipe et Testa (2009) dans un second temps. Puis nous avons procédé à l'analyse des résultats. Les difficultés rencontrées lors de la classification ont été décomposées afin de comprendre ce qui les provoquait. Les aspects positifs de chacune des typologies ont été mis en avant ainsi que les éléments qui posaient problème. De plus, les résultats des typologies ont été observés. Le nombre d'exemples par catégorie a également permis de faire ressortir de nouveaux éléments positifs et négatifs concernant chacune des classifications.

La décomposition des différents résultats des deux typologies étudiées a permis de sélectionner les éléments à retenir, les éléments à modifier, ainsi que les éléments à supprimer pour chacune d'elles afin d'élaborer une typologie idéale. Après cette analyse, il a été possible de proposer une nouvelle typologie des innovations de service adaptée à l'hôtellerie.

3.2. Classifications des innovations de service

Afin de procéder à l'application des typologies d'innovations de service existantes en hôtellerie, les exemples recensés ont été classés sous forme de tableau afin de faciliter la lecture, de condenser le contenu et de ne conserver que les informations utiles. Le tableau (disponible à l'URL <http://bit.ly/1j26yEq>) est composé de six colonnes. La première comporte le numéro de l'innovation, la deuxième le nom de l'établissement concerné (ou de la chaîne d'hôtels), et la troisième comporte la description sommaire de l'innovation de service. La quatrième colonne est l'application de la typologie de Phan (2007) en fonction des quatre catégories. La cinquième colonne est l'application de la typologie de Sipe et Testa (2009) sur le critère 1, qui reprend la classification de Smith (2007) en fonction du degré de difficulté à les mettre en place. Et enfin la sixième colonne correspond à la classification de Sipe et Testa (2009) qui concerne le niveau d'exécution de l'innovation.

Lors de l'application de la typologie proposée par Phan (2007), tous les exemples d'innovation ont pu être classés. Les innovations les plus fréquentes sont donc les services nouveaux pour l'entreprise (35 innovations), suivi des améliorations de services existants (25) puis les services totalement nouveaux (22) et enfin les services adaptés pour un nouveau marché (18). Aucune catégorie n'est restée sans exemple d'innovation approprié. On peut donc dire que, globalement, les catégories proposées par Phan (*ibid.*) sont pertinentes et adaptées à l'innovation de service dans l'hôtellerie. Néanmoins, certaines innovations ont été l'objet d'hésitations entre les catégories « Service existant amélioré » ou « Service nouveau pour l'entreprise », comme par exemple la mise en place du *e-check in* au Concorde Lafayette avec envoi d'un QR Code pour obtenir le numéro de chambre et la clé à la borne automatique installée dans le hall de l'hôtel. Doit-on considérer l'*e-check-in* comme un nouveau service disponible ou simplement l'amélioration du *check in* classique ? Les innovations qui suscitaient un doute ont été classées au cas par cas en tenant compte des informations données dans le document source. Ces cas de divergence remettent en cause la pertinence des différentes catégories proposées par Phan (*ibid.*). En effet, des précisions dans les énoncés des catégories sont peut-être nécessaires pour clarifier les situations et empêcher les hésitations. De plus, peut-être que diviser les innovations de service en seulement quatre catégories est une vision trop simpliste de la réalité, auquel cas plus de catégories seraient nécessaires.

En utilisant les deux classifications de Sipe et Testa (2009), tous les exemples d'innovation de service ont été classés dans une des catégories proposées. Les innovations ont été réparties ainsi :

1. Faire bien les choses : aucune innovation
2. Faire les bonnes choses : 10 innovations
3. Éliminer le gaspillage : 1 innovation
4. Rendre les choses plus efficaces : 39 innovations
5. Copier l'existant : 37 innovations
6. Créer un nouveau service : 13 innovations
7. Faire l'impossible : aucune innovation

On constate qu'aucun exemple d'innovation ne correspond à la première et à la dernière catégorie et un seul exemple correspond à la troisième catégorie. Ce constat peut venir du fait que l'échantillon d'exemple n'est pas assez représentatif. De la même façon que lors de l'application de la typologie de Phan (2007), la classification de certains exemples a été l'objet d'hésitations entre les catégories 4 et 6. En effet, il est possible de mettre en place un nouveau service qui rend les choses plus efficaces. Le choix entre les deux catégories a été fait au vu des informations disponibles dans les sources. Il semble que la classification proposée par Sipe et Testa (2009) comporte un nombre de catégories trop important ou que toutes les catégories proposées par Sipe et Testa (*ibid.*) ne soient pas adaptées à la classification des innovations de service dans l'industrie hôtelière.

En ce qui concerne le deuxième critère de la classification de Sipe et Testa (*ibid.*) concernant l'unité d'implantation, seulement deux variables ont émergé. Il s'agit des variables « entreprise » et « département de l'entreprise ». Les autres variables telles que le « segment » ou le « marché » n'ont correspondu à aucune innovation. La question de la pertinence et donc de la nécessité de ce dernier critère se pose. D'autant plus que la différence entre les deux variables utilisées « entreprise » et « département de l'entreprise » est minime et que cette distinction n'a que peu d'intérêt.

3.3. Nouvelle typologie des innovations de service

À partir des deux classifications précédemment appliquées et en prenant en compte leurs limites, une nouvelle typologie des innovations de service adaptée à l'hôtellerie a été étudiée. L'objectif était de créer des catégories en nombre suffisant, mais pas excessif. La pertinence et la précision des énoncés devait éviter les confusions lors de la classification. Les différentes catégories ont été rangées par ordre croissant de nouveauté pour l'entreprise ou pour l'industrie hôtelière. Les catégories proposées pour une nouvelle typologie des innovations de service en hôtellerie sont les suivantes :

- A. amélioration mineure d'un service existant dans l'entreprise : perfectionnement d'un service qui ne modifie pas son fonctionnement, ni le parcours et la participation du client ;
- B. amélioration majeure d'un service existant dans l'entreprise : modification qui rend le service plus efficace en modifiant (même de façon minime) son fonctionnement, le parcours et la participation du client ;
- C. adaptation d'un service de l'entreprise à une cible définie : modification (mineure ou majeure) d'un service de l'entreprise qui a pour objectif de s'adapter à une cible de clientèle particulière ;
- D. adoption d'un service nouveau pour l'entreprise : reproduction dans l'entreprise d'un service déjà existant dans l'industrie hôtelière ou dans une autre industrie ;
- E. création d'un service complètement nouveau : mise en place d'un nouveau service dans l'entreprise, qui n'existe ni dans l'industrie hôtelière, ni dans une autre industrie.

Il s'agit d'un compromis entre les deux typologies étudiées précédemment. En effet, cinq catégories permettent une classification précise et diminuent les possibilités d'ambiguïtés lors du classement.

Une classification, dans les cinq catégories définies des 100 innovations de service hôtelier collectées, a été réalisée indépendamment par deux chercheurs (*cf.* tableau disponible à l'URL <http://bit.ly/PzIwco>). Sur 100 innovations, seulement huit n'ont pas été classées de la même manière. Le taux de concordance estimé du Kappa de Cohen (1960) atteint 88 % et à l'aide de la fiabilité PRL (Rust et Coil, 1994) 87 %. On peut donc considérer que cette typologie est un outil fiable.

Globalement la répartition des exemples d'innovation dans les différentes catégories est la suivante :

Catégories	Chercheur 1	Chercheur 2	Exemple
Amélioration mineure	22	20	Distribuer des serviettes fraîches et de l'eau glacée pour les clients à la piscine.
Amélioration majeure	17	17	Offrir une télécommande multifonction qui contrôle la TV, les lumières, la chaîne stéréo, la température, les rideaux et même l'inscription "ne pas déranger".
Adaptation à une cible définie	22	22	Proposer un spectacle de magie aux enfants pendant que les parents participent à une dégustation de vin.
Adoption service nouveau pour l'entreprise	30	31	Offrir le choix du type d'oreiller dans un menu.
Création d'un nouveau service	9	10	Permettre aux clients d'être connecté en permanence à Facebook grâce à la technologie RFID par un bracelet et des bornes interactives.
TOTAL	100	100	

CONCLUSION

L'hôtellerie est un secteur traditionnel, mais dans lequel les possibilités d'innovation sont nombreuses.

Deux classifications des innovations de services adaptées à l'hôtellerie (Phan, 2007 ; Sipe et Testa, 2009) ont été appliquées sur 100 exemples d'innovations de service dans l'hôtellerie. En tenant compte des faiblesses et des ambiguïtés de ces deux classifications, a été proposée une nouvelle typologie des innovations.

Tableau 2 – Typologies des innovations de service en hôtellerie étudiées

Phan (2007)	Sipe et Testa (2009)	Nouvelle typologie proposée
<ul style="list-style-type: none"> . Service créé en adaptant ou modifiant un service existant . Service nouveau pour l'entreprise, mais déjà présent sur le marché . Un service déjà existant mais adapté pour un nouveau marché (ou segment) . Un service totalement nouveau 	<p>Critère 1 : degré d'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> . Faire bien les choses . Faire les bonnes choses . Éliminer le gaspillage . Rendre les choses plus efficaces . Copier l'existant . Créer un nouveau service . Faire l'impossible 	<ul style="list-style-type: none"> . Amélioration mineure d'un service existant dans l'entreprise . Amélioration majeure d'un service existant dans l'entreprise . Adaptation d'un service de l'entreprise à une cible définie . Adoption d'un service nouveau pour l'entreprise . Création d'un service complètement nouveau
	<p>Critère 2 : niveau d'exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> . L'industrie . Un segment de marché . L'entreprise . Un département . Un groupe de travail 	

Cette nouvelle typologie propose une base commune sur laquelle les différents acteurs concernés par l'innovation de service dans l'hôtellerie peuvent s'appuyer. Elle peut servir de support pour les recherches à ce sujet. De plus, elle peut contribuer à la mise en place d'innovations de service dans les établissements hôteliers. En effet, les professionnels pourront s'inspirer de cette recherche pour élargir leur point de vue et comprendre qu'une innovation ne fait pas nécessairement appel aux nouvelles technologies.

Bien que s'appuyant sur des éléments réels et concrets, l'étude réalisée comporte des limites. La véracité des informations collectées en ligne au travers de diverses sources n'a pu être vérifiée sur le terrain. Dans certains cas, les informations concernant la mise en place des innovations dans les entreprises ainsi que leurs impacts étaient restreintes. Ce manque de données a pu entraîner une mauvaise compréhension de l'innovation mise en place et donc un mauvais référencement dans les différentes typologies étudiées.

Lors d'une prochaine étude, il serait pertinent de réaliser la collecte des données sur le terrain. Cette méthode de collecte a été utilisée lors de l'étude du cas du Plaza Athénée à Paris réalisée par Phan (2007). Afin de pouvoir généraliser l'utilisation de la typologie à l'ensemble de l'industrie, l'idéal serait d'étendre la recherche à un nombre significatif d'établissements hôteliers aux caractéristiques différentes. On peut aussi envisager une étude longitudinale de quelques cas d'innovation afin de voir quel impact de celle-ci sur l'organisation et sur les clients.

BIBLIOGRAPHIE

- BARREYRE P. Y. (1980), « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, n° 27, p. 9-15, janvier-février.
- BROUSTAIL J. et FRÉRY F. (1993), *Le management stratégique de l'innovation*, Dalloz, Paris.
- CALLON M. (1999), « L'importance du tertiaire dans l'innovation », in Association nationale de la recherche technique, *L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection intellectuelle*, Economica, Paris, p. 19-22.
- CARON-FASAN M.-L. (2008), « Accompagner l'innovation dans les entreprises, De la veille technologique à la veille usage anticipative », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, p. 19-26, mars.
- CHANG S., GONG Y. et SHUM C. (2011), « Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices », *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 4, p. 812-818, December.
- COHEN J. (1960), « A Coefficient of Agreement for Nominal Scales », *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 20, No. 1, pp. 37-46.
- DEWAR R., DUTTON J. (1986), « The adoption of radical and incremental innovation : an empirical analysis », *Management Science*, Vol. 32, No. 11, p. 1422-1433.
- DJELLAL F., GALLOUJ F. (1999), « L'innovation dans les services : les premiers résultats d'une enquête postale exploratoire », in Association nationale de la recherche technique, *L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection intellectuelle*, Economica, Paris.
- DJELLAL F., GALLOUJ F. (2002), « Introduction générale : Hisser la question de l'innovation dans les services hors de la « trappe de compétence » », in DJELLAL F. et GALLOUJ F., *Nouvelle économie des services et innovation*, L'Harmattan, Paris, p. 7-17.
- DJELLAL F., GALLOUJ F. (2012), « Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire », *Innovations*, 2012, n° 38, p. 37-66, février.
- DRUCKER P. F. (1985), *Innovation and entrepreneurship*. Heinemann, London.
- DUVERGER Ph. (2012), « Using Dissatisfied Customers as a Source for Innovative Service Ideas », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 36, No. 4, p. 537-563, November.
- ENZ C. A. (2012), « Strategies for the implementation of service innovation », *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.53, No. 3, p. 187-195, June.
- FITZIMMONS J. A., FITZIMMONS M. J. (2000), *New service development, creating memorable experiences*, Sage Publications, Thousand Oak (CA).
- FLIPO J.-P. (2001), *L'innovation dans les activités de service, une démarche à rationaliser*, Edition d'Organisation, Paris.
- GALLOUJ F. (1991), « Les formes de l'innovation dans les services de conseil », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 57, p. 25-45.
- GALLOUJ F., WEINSTEIN O. (1997), « Innovation in services », *Research Policy*, Vol. 26 (4-5), p. 537-556, December.
- GALLOUJ F. (2007), « Les services : une économie de la performance et de l'innovation », in MONNOYER-LONGÉ M.-Ch. et TERNAUX P., *Mondialisation des services : innovations et dynamiques territoriales*, L'Harmattan, Paris, p. 15-22.

- HERMEL L. et LOUYAT G. (2008), *Innovation dans les services*, AFNOR, La Plaine Saint Denis.
- KANO N. (1993), « A perspective on quality activities in American firms », *California management review*, Vol. 35, No. 3, p. 12-31.
- LE LOARNE S., BLANCO S. (2011), *Management de l'innovation*, Pearson, Paris.
- LOILIER Th., TELLIER A. (1999), *Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser*, Management Société, Caen.
- LOPEZ-FERNANDEZ M. C., SERRANO-BEDIA A. M., GOMEZ -LOPEZ R. (2011), « Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms », *Cornell Hospitality Quarterly*, , Vol. 52, No. 2, p. 144-152.
- LOVELOCK Ch., WIRTZ J., LAPERT D. (2008), *Marketing des services*, 6^e édition, Pearson éducation, Paris.
- MERCIER-LAURENT E. (2011), *Les écosystèmes de l'innovation*, Lavoisier, Paris.
- OCDE (1997), *La mesure des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*, 103 p. [en ligne]. Disponible sur <http://www.oecd.org/fr/science/inno/2367554.pdf>. (Consulté 24-4-2014).
- Odit France (2007), « Innovation dans les hébergements hôteliers », *Grand Angle*, hors série n° 3, juillet.
- OTTENBACHER M. C., GNOTH J. (2005), « How to develop. successful hospitality innovations », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, No. 2, p. 205-222, May.
- OTTENBACHER M. C. (2007), « Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, , Vol. 31, No.4, p. 431-454, November.
- PERRIN J. (2001), *Concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception de l'innovation*, Édition CNRS, Paris.
- PHAN M. (2007), « Innovation de service, étude de cas du Plaza Athénée Paris », *Décision Marketing*, n° 48, p. 9-19, octobre-décembre.
- RUST R. T., COOIL B. (1994), « Reliability Measures for Qualitative Data: Theory and Implications », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, p. 1-14, February.
- SCHUMPETER J. A. [1911], *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris, 1935.
- SIPE L. J., TESTA M. (2009), « What is innovation in the hospitality and tourism marketplace? A suggested research framework and outputs typology », *International CHRIE conference-Refereed Track*, 10 p. [en ligne]. Disponible sur <http://bit.ly/1iYV8ny>. (Consulté le 24-4-2014).
- SMITH R. (2007), *The 7 level of change : different thinking for different results*, 3rd edition, Tapestry Press, Wyomissing (PA).
- TAJEDDINI K. (2011), « Customer orientation, learning orientation, and new service development - An empirical investigation of the Swiss hotel industry », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, No. 35, p. 437-468, January.
- TETHER B. (2005), « Do Services Innovate (Differently) ? Insights from the European Innobarometer Survey », *Industry and innovation*, Vol. 12, No. 2, p 153-184.

- VERMA R., ANDERSON Ch., DIXON M., ENZ C., THOMPSON G., VICTORINO Liana (2008), « Key elements in service innovation: insights for the hospitality industry », *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, No. 1.
- VILA M., ENZ C., COSTA G. (2012), « Innovative practices in the Spanish hotel industry », *Cornell Hospitality Quarterly*, No. 53, p. 75-85, November.
- ZALTMAN G., DUNCAN R., HOLBEK J. (1973), *Innovations and Organizations*, John Wiley and Sons, New York.