

2025 - 2026

Master 2 management sectoriel hôtellerie en alternance

La conciergerie à l'ère de l'intelligence artificielle

Nathan Tarquis
Ambre Dera Bongo

Engagement de non plagiat

Je, soussigné Nathan Tarquis

déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publié sur toutes formes de support, numérique ou papier, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce mémoire.

Le 30/08/2026



Je, soussignée Ambre Dera Bongo

déclare être pleinement consciente que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publié sur toutes formes de support, numérique ou papier, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce mémoire.

Le 30/08/2026



Note : L'intelligence artificielle a été utilisée dans ce mémoire pour la formation de la bibliographie, la recherche de certaines sources scientifiques sociologiques et pour la reformulation ponctuelle de texte.

Remerciements

Nous tenons d'abord à remercier notre directeur de mémoire, Monsieur Thomas Yung. Son accompagnement tout au long de ces deux années, ses appréciations et son aide majeur durant notre recherche d'interviews nous ont aidé à mener au mieux cette recherche. Nous remercions également les professionnels et les experts qui ont accepté de nous accorder des entretiens et ainsi partager leur vision sur le sujet de l'intelligence artificielle : Monsieur Mathieu Pollet, co-fondateur de LoungeUp et directeur exécutif chez D-EDGE, pour son point de vue sur les logiciels CRM et l'intelligence artificielle. Monsieur Bruno Lanvin, directeur de l'hôtel des Artistes à Paris et Président de l'AICR France, pour son expertise sur la gestion hôtelière. Nos remerciements vont au même titre aux concierges Clefs d'Or pour le temps qu'ils nous ont accordé ainsi que le partage de leur expérience et leur avis sur l'intelligence artificielle : Monsieur Éric Lemaire, Chef Concierge à l'Hôtel Lancaster, Monsieur Benjamin Potdevin, Concierge et co-fondateur du Club Concierge champenois et enfin Monsieur Julien Aubert, Chef Concierge à l'hôtel Vernet. Nathan, co-auteur de ce mémoire souhaite également exprimer toute sa gratitude à Monsieur Julien Aubert qui a guidé ses premiers pas dans le métier et enrichi son parcours professionnel au quotidien durant cette année d'apprentissage à la loge de l'hôtel Vernet. Il remercie également ses collègues concierge : Monsieur Kayes Hossain et Monsieur Hugo Martinez Rey pour leurs transmissions de savoir. En somme, nous remercions l'ensemble des participants qui ont pris le temps de répondre à nos questionnaires.

Listes des abréviations

- AICR : Association Internationale des Chefs de Réception

Association internationale regroupant les directeurs, chefs de réception et professionnels du front office de l'hôtellerie de luxe.

- API : Application Programming Interface (Interface de Programmation d'Application)

Interface logicielle permettant à des programmes informatiques distincts de se connecter, de communiquer et d'échanger des données de manière automatisée.

- CDP : Customer Data Platform (Plateforme de Données Clients)

Base de données unifiée qui agrège, déduplique et structure en temps réel les données clients issus de différents canaux et outils de l'établissement.

- CES : Customer Effort Score (Score d'Effort Client)

Indicateur mesurant le niveau d'effort qu'un client doit fournir pour obtenir la résolution d'une demande ou l'accès à un service.

- CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

Autorité administrative indépendante française chargée de veiller à la protection des données personnelles et au respect des libertés individuelles.

- CRM : Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)

Système logiciel dédié à la centralisation et au traitement de l'historique, des données et des préférences des clients afin d'optimiser l'accueil et la fidélisation.

- GEM : Guest Experience Maker

Nouveau rôle opérationnel d'accueil hybride, fusionnant les fonctions traditionnelles de la réception et de la conciergerie pour un suivi personnalisé du client.

- HNWI : High Net Worth Individuals

Individus fortunés disposant d'un patrimoine financier liquide supérieur ou égal à 1 million de dollars américains.

- IA : Intelligence Artificielle

Ensemble de technologies et d'algorithmes permettant à des machines de simuler des fonctions cognitives humaines (analyse, raisonnement, apprentissage).

- LLM : Large Language Model (Grand modèle de langage)

Modèle d'intelligence artificielle entraîné sur de vastes corpus de données textuelles pour comprendre, synthétiser et générer du langage humain de manière fluide.

- NLP : Natural Language Processing (Traitement du Langage Naturel)

Branche de l'intelligence artificielle dédiée à la compréhension, la traduction et l'analyse du langage humain par les ordinateurs.

- PMS : Property Management System (Système de Gestion Hôtelière)

Progiciel centralisé de gestion opérationnelle de l'hôtel permettant de contrôler les réservations, l'attribution des chambres, la facturation et les séjours.

- POS : Point of Sale (Point de Vente)

Système informatique et terminal de paiement physique utilisé pour enregistrer les ventes au sein des points de restauration ou d'activités d'un établissement (ex. caisse du restaurant).

- R&D : Recherche et Développement

Ensemble des activités d'investigation et d'innovation technologique menées par une structure pour concevoir de nouveaux services ou améliorer des outils existants.

- RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

Règlement européen de référence encadrant le traitement, le stockage, la confidentialité et la sécurité des données personnelles des citoyens.

- SERVQUAL : Service Quality

Modèle théorique d'évaluation de la qualité de service basé sur l'écart entre les attentes initiales des clients et leur perception réelle finale.

- UHNWI : Ultra High Net Worth Individuals

Individus extrêmement fortunés disposant d'un patrimoine financier liquide supérieur ou égal à 30 millions de dollars américains.

- VHNWI : Very High Net Worth Individuals

Individus très fortunés disposant d'un patrimoine financier liquide supérieur ou égal à 5 millions de dollars américains.

Sommaire

Introduction p.12

PARTIE I - Partie Théorique p.15

Chapitre 1 : l'évolution de l'hôtellerie haut de gamme et du métier de concierge p.15

1. *D'un métier de serviteur à un métier prestigieux : le concierge et sa chronologie p.15*
 - a. Origines du concierge
 - b. La révolution industrielle et le Grand Tour
 - c. Escoffier & Ritz
 - d. Institutionnalisation du métier de concierge
2. *Le concierge d'aujourd'hui : son carnet d'adresses p.18*
 - a. Le capital d'autochtonie appliqué à la conciergerie
 - b. La construction du carnet d'adresses d'un concierge
 - c. Un carnet d'adresses construit sur le partage
 - d. Le concierge irremplaçable ?
3. *L'expérience client dans l'hôtellerie haut de gamme : les codes du sur-mesure p.24*
 - a. Le type de clientèle d'un concierge haut de gamme
 - b. Les fondations de l'expérience client dans l'hôtellerie haut de gamme
 - c. Le concierge : metteur en scène & magicien
 - d. Les codes du service et de la discrétion
 - e. Les limites de l'être humain

Chapitre 2 : L'avènement de l'intelligence artificielle dans l'hôtellerie haut de gamme p.30

1. *Les capacités technologiques de l'intelligence artificielle appliquée à l'hôtellerie p.30*
 - a. L'hôtellerie et le traitement du langage naturel (NLP)
 - b. L'intelligence artificielle générative
 - c. Les algorithmes intégrés au CRM et au PMS

- d. Les concierges IA
- e. L'intelligence artificielle et ses limites
- 2. *L'optimisation globale de l'expérience client grâce à la technologie* **p.35**
 - a. Seamless Customer Journey
 - b. Une aide supplémentaire
 - c. La réduction des erreurs administratives et l'augmentation de la fiabilité du service
 - d. Gain de productivité et répartition des tâches
 - e. Conclusion
- 3. *L'intelligence artificielle et l'éthique* **p.39**
 - a. La vulnérabilité des données
 - b. Hyper-personnalisation ou surveillance ?
 - c. Le manque d'intelligence émotionnelle de l'IA
 - d. Une possible standardisation de l'hôtellerie haut de gamme

PARTIE II - Démarche empirique p.44

Chapitre 1 : Dispositif méthodologique et recueil des données de terrain **p.44**

- 1. *Notre choix de terrain* **p.44**
 - 1.1. Notre démarche qualitative
 - 1.2. Notre démarche quantitative
 - 1.3. Une posture personnelle et réflexive en tant que concierge de terrain
- 2. *Les profils interrogés* **p.48**
 - 2.1. Profils des experts qualitatifs **p.48**
 - 2.1.1. M. Eric Lemaire
 - 2.1.2. M. Benjamin Potdevin
 - 2.1.3. M. Mathieu Pollet
 - 2.1.4. M. Bruno Lanvin
 - 2.1.5. Julien Aubert
 - 2.2. Structuration des sondés **p.50**
 - 2.2.1. Segmentation professionnelle
 - 2.2.2. Segmentation clientèle
 - 2.3. Outils de collecte et d'investigation **p.52**
 - 2.3.1. Construction des guides d'entretien

2.3.2. Les limites des terrains de recherche choisis

Chapitre 2 : Les points de convergence entre les outils digitaux et la conciergerie **p.54**

1. *La vision et les limites selon les concierges* **p.54**

1.1. La vision des concierges **p.54**

1.1.1. L'utilisation de l'aide rédactionnelle et de la traduction en temps réel

1.1.2. Des outils adéquats

1.1.3. Le revers économique et écologique

1.2. Les limites des logiciels selon les concierges **p.56**

1.2.1. Les PMS

1.2.2. L'obsolescence des données du Web face aux aléas du terrain

1.3. La préservation de l'ADN de la conciergerie **p.59**

1.3.1. Une frontière entre la réception et la conciergerie

1.3.2. Le processus d'apprentissage

1.3.3. Une vision de concierge en alternance

2. La perception des clients **p.59**

2.1.1. Les aspirations du clients

2.1.2. Un refus de la standardisation par l'IA

2.1.3. L'intelligence émotionnelle qui prime

2.2. L'artisanat de l'exception **p.65**

2.2.1. Le réseau de professionnels

2.2.2. La proximité du concierge

2.2.3. L'hospitalité augmenté

Chapitre 3 : Les architectures logicielles, l'éthique de la donnée et la mutation organisationnelle du métier **p.69**

1. L'exploitation des données à travers les outils **p.69**

1.1. L'hôtellerie à deux vitesses et la fracture technologique **p.69**

1.2. La confrontation technique **p.70**

1.2.1. La vision de l'éditeur

1.2.2. L'épreuve réel

- 1.2.3. La réalité du terrain
- 1.3. La collecte dynamique de données **p.73**
 - 1.3.1. L'expérience chez Fairmont Canada
 - 1.3.2. Création de l'effet de surprise personnalisé
 - 1.3.3. Perspectives pour les logiciels de conciergerie
- 2. L'éthique des informations **p.75**
 - 2.1. La sensibilité d'une clientèle
 - 2.2. Le paradoxe de la personnalisation
 - 2.3. Les garanties techniques
- 3. Une mutation du front office **p.80**
 - 3.1. Un "faux débat" de disparition
 - 3.2. Les autres modèles d'organisation
 - 3.3. Les futures compétences **p.82**
 - 3.3.1. Le concierge augmenté
 - 3.3.2. Faire face aux deux typologies de clients

PARTIE III - Les apports de nos recherches p.85

Chapitre 1 : Les apports de nos recherches p.85

- 1. La confrontation des échanges et de la littérature académique **p.85**
 - a. L'IA se retrouve en arrière plan
 - b. Une métamorphose relationnelle
 - c. L'éthique de la donnée
- 2. Les apports théoriques de la recherche **p.90**
 - a. La scène et les coulisses
 - b. Le concierge de famille
- 3. Les apports méthodologiques et limites de la recherche **p.92**
 - a. Un défi méthodologique
 - b. Une présence dans le secteur

Chapitre 2 : Nos recommandations p.94

- 1. Recommandations RH : formations **p.94**
 - a. Le compagnonnage
 - b. Optimisation des interfaces logiciels et formation à l'écriture de prompt

- c. La réallocation des tâches
- 2. Recomposition du métier de concierge **p.96**
 - a. L'hybridation de la profession et la revisite des grilles de recrutement
 - b. La valorisation du capital d'autochtonie
 - c. Éthique des données clients : le rôle du tiers humain garant

Conclusion p.99

Annexes

- I. Bibliographie **p.2**
- II. Fiches de lecture **p.10**
- III. Transcriptions d'entretiens **p.39**
- IV. Trames d'entretiens **p.60**

Introduction

Depuis plusieurs années, l'intelligence artificielle s'est mise en avant comme un moyen de changement majeur dans de nombreux secteurs. Ces changements ont été suivis par une redéfinition de certains métiers. Au début réservée aux domaines technologiques, de nombreuses entreprises ont commencé à investir dans l'IA, particulièrement le secteur de l'hôtellerie-restauration.

L'intelligence artificielle a commencé à s'installer dans différents domaines du secteur hôtelier comme la réception. Dans notre contexte, nous allons nous intéresser au service de conciergerie. Le métier de concierge, un métier basé sur l'excellence du service et du savoir-faire à la française, se trouve en pleine mutation. Le concierge traditionnel est discret, offre un séjour des plus personnalisé à ses clients et possède un sens du détail hors pair. Aujourd'hui, avec les nouvelles technologies, de nombreuses tâches que le concierge effectue peuvent être automatisées comme répondre à certaines demandes ou formuler des recommandations.

La lancée de ce projet est un intérêt commun pour le domaine ainsi que notre intérêt sur son évolution au vu de la grande croissance de l'utilisation de l'intelligence artificielle. La question qui a été posée est : si l'intelligence artificielle pouvait amener à une modification de ce métier très codifié dans le secteur de l'hôtellerie haut de gamme ?

« The Impact of Artificial intelligence (IA) on Guest Satisfaction in Hotel Management », une étude empirique menée par la docteure Hadeed Saad Al-Hyari, le docteur Hisham Al Smadi et le docteur Sulaiman Weshah en 2024 ont démontré que l'utilisation de l'IA dans la gestion hôtelière permet non seulement d'optimiser les processus en interne mais aussi d'offrir un service des plus personnalisés et plus rapide aux clients. Les résultats menés par cette recherche mettent en évidence le potentiel de l'intelligence artificielle pour repenser les missions d'un service de conciergerie.

De plus, le secteur de l'intelligence artificielle est en grande expansion. En 2025, cette industrie a produit environ 295 milliards de dollars à l'échelle mondiale, une croissance qui est projetée de se poursuivre dans les années à venir. Il est prévu que cette industrie génère plus de 370 milliards de dollars mondialement cette année. De surcroît, celle-ci pourrait dépasser les 2 400 milliards de dollars en 2034. A l'échelle européenne, on peut remarquer que le secteur de l'intelligence artificielle a généré 65 milliards de dollars en 2025 et est estimé à dépasser plus de 80 milliards en 2026 (Fortune Business Insights).

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration mondiale, l'intelligence artificielle a rapporté plus de 20 milliards de dollars en 2025 et devrait dépasser le montant de 70 milliards de dollars d'ici 2030 (The Business Research Company).

En France, le secteur de l'hospitalité et de la restauration est un des secteurs qui emploie le moins l'intelligence artificielle, cependant une croissance constante est remarquée. Selon l'Insee, à la suite d'une étude menée en 2023, seulement 2% de l'industrie faisait usage de l'intelligence artificielle. Toutefois, en 2024, le taux a augmenté de 3% avec une progression arrivant à 5%. Cela montre un intérêt grandissant de l'industrie hôtelière pour l'intelligence artificielle.

L'analyse des articles et des revues scientifiques ont soulevé un paradoxe important. D'une part, l'intelligence artificielle devient un outil indispensable pour certains hôteliers comme en témoignent les initiatives prises par des grands groupes internationaux. Hilton, Marriott ou même Hyatt ont développé des services de conciergerie incorporant de l'intelligence artificielle. Hyatt avec le chatbot HyattConcierge ou le robot concierge du groupe Hilton créé en collaboration avec IBM. D'autre part, ce métier, qui valorise la relation cliente, semble a priori difficile à concilier avec cette automatisation croissante.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre mémoire avec la problématique suivante : comment l'intelligence artificielle transforme les compétences professionnelles du concierge dans le secteur de l'hôtellerie haut de gamme ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons théorisé trois hypothèses : l'inclusion de l'intelligence artificielle apporte des bénéfices et une optimisation du service client (H1), le rôle subit une hybridation et avec l'intelligence artificielle, des

dilemme d'éthiques et de confidentialités ont un impact sur ses compétences professionnelles (H3).

Notre recherche aura pour sources une bibliographie académique, des revues scientifiques et des articles en français et en anglais. Notre démarche se construira sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de concierges et de professionnels du secteur technologiques de l'hôtellerie ainsi que des questionnaires quantitatifs. Dans cette optique, notre mémoire se construira en trois parties. Une partie théorique examinant l'histoire du métier de concierge, ce qui constitue un atout majeur pour ce métier et l'intégration de l'intelligence artificielle à celui-ci. La deuxième partie sera notre démarche empirique avec les analyses de nos retours d'entretiens et nos retours de questionnaires. Enfin, notre troisième partie sera construite de notre analyse de nos apports théorique et empirique ainsi que nos recommandations et notre conclusion.

Partie I : Partie théorique

Chapitre 1 : L'évolution de l'hôtellerie de luxe et du métier de concierge

1. D'un métier de serviteur à un métier prestigieux : le concierge et sa chronologie

A. Origines du concierge

Il est important de définir les origines de l'hôtellerie haut de gamme et de l'exercice professionnel du métier de concierge.

La profession de concierge est un métier historique dont les origines remontent à plusieurs siècles. Selon l'Académie française, la provenance du mot « concierge » se trouve dans le latin « conservus », qui signifie « compagnon d'esclave ». A l'époque de la Rome antique, les esclaves assuraient la gestion, la sécurité et l'accueil des voyageurs au sein des gîtes. Les tâches qui lui sont attribuées incluaient la gestion des bagages des voyageurs, la protection des lieux et des clients ainsi que la préparation des repas et de l'entretien du gîte.

A partir du Moyen Age, cette fonction a connu un changement progressif, principalement en tant que gardien de clefs pour des châteaux ou des édifices sous la charge du gouvernement. Au fil des siècles, surtout marqués par la chute de l'Empire féodal, une transition a eu lieu. Ce métier est passé d'un poste de gardien de clefs à un poste de gardien d'habitations privées, au service de la bourgeoisie.

B. La révolution industrielle & le Grand Tour

Le lien entre l'histoire de la conciergerie et celle de l'hôtellerie haut de gamme s'est construit durant la période s'étendant du 17^e au 19^e siècle, marquée par le début du « Grand Tour ». Le Grand Tour est un long voyage entrepris par les jeunes aristocrates et nobles d'Europe, principalement britanniques, allemands et scandinaves, à travers le continent (Proantic, 2018). Cette expédition, dont la durée pouvait aller de plusieurs mois à plusieurs années, visait à acquérir des connaissances dans plusieurs domaines comme l'art ou encore les langues

étrangères. Il comportait des visites de destinations telles que Paris, Venise, Florence ou Rome qui étaient des destinations culturelles indispensables.

L'émergence de la révolution industrielle et l'arrivée du capitalisme ont importé un changement majeur dans la nature même du métier de concierge. L'apparition du « tourisme de luxe » et l'arrivée des premiers établissements hôteliers de grande envergure, comme le Grand Hôtel à Paris ou des palaces en Suisse, ont influencé une transition dans le rôle du concierge, qui s'est mué d'une fonction de gardien privée en une dimension plus hôtelière.

Ce mouvement de voyage en grand nombre de membres de la haute société aisée et avec de nombreuses attentes a eu un impact sur les structures d'accueil traditionnelles. Les auberges routières ne répondaient plus aux exigences de confort de l'aristocratie européenne. Le concierge endosse alors le rôle de mentor, conseillant et guidant cette clientèle à travers une ville qui leur est inconnue. Cette transition marque un changement de fonction, passant d'une mission exclusivement sécuritaire à une responsabilité d'assistance et de prestation de services personnalisés.

Le concierge d'un grand hôtel devient ainsi le premier interlocuteur de ce voyageur aisé. Dans des métropoles inconnues, les aristocrates et l'élite de la bourgeoisie confient au concierge leurs bagages, leur correspondance et leurs souhaits de visite.

C. Escoffier & Ritz

Deux personnalités qui sont à l'origine de l'hôtellerie haut de gamme tel que nous la connaissons aujourd'hui sont César Ritz et Auguste Escoffier.

César Ritz a commencé sa carrière dans la restauration en tant que maître d'hôtel avant de gravir les échelons et de devenir directeur général du Grand Hôtel de Lucerne et du Grand Hôtel de Monaco. C'est à Ritz que nous dédions l'hôtellerie haut de gamme telle que nous la connaissons aujourd'hui. Il a révolutionné le milieu en termes de décorations, de service et surtout d'hygiène où les matières des draps étaient facilement lavables et étaient nettoyées quotidiennement. Il a ensuite quitté ces Grands hôtels pour fonder le Ritz Paris qui est maintenant un symbole de l'hôtellerie haut de gamme en France avec en partenaire Auguste Escoffier, qui a lui aussi chamboulé le domaine de la restauration.

En façonnant l'hôtel Ritz, son fondateur a procédé à une analyse accrue de sa clientèle. Il a pensé l'établissement pour une clientèle aisée qui aime être aperçu dans des endroits luxueux. De la décoration au services proposés, tout est fait pour garder cette ambiance feutrée et exclusive. Le service de conciergerie de l'hôtel possède un espace dédié et visible pour que les clients puissent avoir accès aux recommandations du concierge à tout temps.

Au sein du Ritz, le concierge obtient une place centrale. Il doit être apprêté de manière impeccable, être flexible et surtout doit se mettre à la disposition du client. Le concierge d'un hôtel haut de gamme agit comme un metteur en scène. Il répond aux différentes demandes des clients et organise les différentes activités de ceux-ci.

En conclusion, nous voyons que Ritz a totalement changé la vision de l'hôtellerie, plus particulièrement de l'hôtellerie haut de luxe. Cette montée en gamme de l'hôtellerie a aussi montré un changement au niveau du métier de concierge. Avec la création du dicton « le client a toujours raison » par César Ritz, cette mentalité impose au concierge de toujours être disponible pour le client et de trouver systématiquement la meilleure solution afin d'éviter des mécontentements de sa part.

D. Institutionnalisation du métier de concierge

Au début du 20^e siècle, plus précisément en 1919, un groupe de concierge décide de créer une association. Une idée qui a commencé à être construite par un petit groupe de concierges et portiers après la première guerre mondiale. À ce moment-là, l'association n'était pas reconnue officiellement, compte tenu du climat économique après cette forte période.

Ce n'est que dix ans plus tard, en 1929, que Pierre Quentin, concierge à l'hôtel Ambassador à Paris, crée l'association sous le nom « Les Clefs d'Or France » (Clef d'Or, 2026).

Au fil des années, l'association a continué à prospérer jusqu'au commencement de la seconde guerre mondiale. Durant cette période, officiellement, l'association n'était plus en activité mais officieusement, elle faisait partie de la résistance en servant de

relais de transmission de courriers et de documents à travers l'Europe sous occupation. Après la fin de la seconde guerre mondiale, l'association connut une forte ascension jusqu'à devenir l'association internationale qui existe actuellement.

Les concierges clef d'or ont posé les pré-requis d'un concierge actuel. Au 20^e siècle, les concierges étaient déjà reconnus pour leur professionnalisme notamment face à d'éventuelles escroqueries. Grâce à ce réseau, les concierges s'échangent des informations afin de protéger leurs hôtels et leurs clients (Notre histoire, 2026).

En conclusion, l'évolution de la profession de concierge a commencé en tant qu'esclave, puis est devenue un métier de gardiennage pour la bourgeoisie, avant de travailler dans les Grands Hôtels français pour accompagner les jeunes aristocrates qui y séjournaient pendant leur Grand Tour, pour enfin s'institutionnaliser avec l'association des Clefs d'Or. Ce métier a gagné en position et en prestige.

Un point qui n'a pas été abordé est le sujet du carnet d'adresses du concierge ; majoritairement au sein de l'association Clefs d'Or, ils se partageaient déjà des informations afin d'éviter les escroqueries. Au fil du temps, cela a évolué en un partage d'adresses qui est aujourd'hui le point central du métier de concierge.

2. Le concierge d'aujourd'hui : son carnet d'adresses

A. Le capital de l'autochtonie appliqué au luxe

Dans le contexte actuel, le métier de concierge a acquis un certain prestige à l'échelle mondiale.

L'analyse de son histoire et des tendances actuelles montre que la profession de concierge, telle qu'elle se pratique aujourd'hui, ne nécessite pas de formation particulière. On voit le déjà de part son histoire, de plus, l'Union des clefs d'or n'a qu'initié un programme de formation en collaboration avec le lycée des métiers de l'hôtellerie et du tourisme d'Occitanie en 2006, ce qui montre de l'absence de qualifications académiques spécifiques pour exercer cette profession. Cette observation met en avant l'importance du réseau personnel, qu'on pourra désigner comme le « carnet d'adresses », pour la réussite du concierge.

Dans l'exercice de ses fonctions, le concierge doit fournir des informations cohérentes aux clients concernant les services offerts par l'établissement hôtelier et les activités disponibles dans les environs. Il a également pour responsabilité de veiller à ce que les clients bénéficient d'un séjour d'une des meilleures qualités. Il peut aussi être sollicité pour contribuer à l'organisation d'évènements.

L'étude de Bellini et Convert (2016) mentionne le capital de l'autochtonie. Selon la revue *Regards sociologiques* dans l'article « classe populaire et capital de l'autochtonie » par Nicolas Renahy (2010), le capital de l'autochtonie correspond à « l'ensemble des ressources que procure l'appartenance à des réseaux de relations localisés ».

Ce qui signifie, en appliquant ce concept sociologique à la conciergerie, le concierge s'installe dans le paysage local de l'hôtel, ce qui permet de créer des liens avec les commerçants. Ces liens, une fois créés et alimentés, offrent au concierge une quantité abondante de ressources. Des ressources qui pourront être retransmises au client, qui pourrait générer encore plus de ressources au concierges dû à l'attraction qu'il emmène aux commerçants locaux.

Les clients les plus privilégiés voyagent à l'échelle internationale et ont tendance à séjourner dans des hôtels qui présentent des caractéristiques communes. Cette clientèle manifeste un intérêt particulier pour l'authenticité et la découverte de l'environnement qui les entoure. Dans cette optique, le concierge joue un rôle important comme connecteur entre le client et l'environnement local. En effet, malgré une uniformisation des services proposés par les hôtels haut de gamme, ce qui démarque est la conciergerie et les adresses et contacts du concierges.

B. La construction du carnet d'adresses d'un concierge

Loin d'être une coïncidence, le développement et l'optimisation du carnet d'adresses du concierge reposent sur une structuration de ses relations au sein de l'écosystème local. Pour analyser ces interactions, nous allons nous baser sur des recherches sociologiques, dont la théorie de la « force des liens faibles » développée par Mark Granovetter en 1973.

Granovetter démontre que les « liens forts », qui sont notre famille et nos amis, ne transmettent que des informations répétitives à cause de la proximité de ces liens. Inversement, les « liens faibles », qui sont des connaissances éloignées ou contacts professionnels, nous donnent accès à des ressources et des données exclusives.

Le sociologue montre ici l'importance de ces « liens faibles » par rapport aux « liens forts ». Si nous appliquons cette théorie à la conciergerie, le carnet d'adresses du concierge est une opportunité de création de liens faibles.

En ne nouant pas de liens proches avec tous les acteurs locaux, mais en cultivant un large réseau de professionnels (restaurateurs, chauffeurs...), le concierge est en mesure de saisir des opportunités que le client ne pourrait pas atteindre par ses propres moyens.

La durabilité de ces liens repose toutefois sur une réciprocité, telle qu'étudiée par l'anthropologue Marcel Mauss dans son « Essai sur le don » (1925). Les échanges entre le concierge et le commerçant local sont régis par l'obligation de donner, recevoir et de rendre. En orientant un client vers un établissement, le concierge fait « don » de ce client au commerçant. En retour, celui-ci offre un « contre-don », sous forme de faveurs exclusives (accès de dernière minute, table privilégiée). Ce mécanisme engendre une dette qui renforce la collaboration au-delà d'une simple transaction commerciale.

Ces recommandations engagent la responsabilité du concierge et de l'établissement. En qualité de prescripteur, le concierge ne pourrait pas orienter ses clients vers des prestations non qualitatives, au risque de nuire à sa propre crédibilité et, par affiliation, à la réputation de l'hôtel. Il intervient dès lors comme un filtre de qualité et un tiers de confiance.

Par un travail d'investigation, qui consiste à tester en amont les établissements pour vérifier leur fiabilité. Cette mission d'accréditation protège la clientèle des pièges touristiques et assure une adéquation entre les services extérieurs et les standards de l'hôtellerie haut de gamme.

Une autre étude qui nous montre les qualités du carnet d'adresses du concierge, est la théorie du trou structural qui a été créée par Ronald Burt en 1992 dans son ouvrage « Structural holes : the social structure of competition ». Dans cette œuvre de recherche, Burt définit que dans les relations sociales, un individu fait office de

pont structurel entre deux ou plusieurs groupes. Des points mentionnés dans cette étude sont les avantages de disposer d'une personne endossant ce rôle. Avec ce « pont structurel », les différents groupes peuvent accéder à des informations qu'ils n'auraient pas pu avoir sans celle-ci.

Le concierge se retrouve totalement dans cette description de pont structurel. Il permet aux clients de pouvoir accéder à des informations possiblement non connues des autres touristes, mais aussi à des exclusivités de part les accords qui auront passé avec les différents commerces locaux.

Un autre point qui est soulevé dans l'étude de Burt est l'avantage pour l'individu servant de caniveau entre les différents groupes est qu'ils disposent d'une arrivée d'informations abondantes qui par la suite peut lui servir à concevoir des idées innovantes. Appliqué au concierge, avec les demandes affluentes et les informations données par les clients, le concierge peut par exemple chercher des nouveaux accords avec d'autres prestataires ou apporter son expertise lors de la création de nouveaux services qui peuvent être proposés au sein de l'hôtel.

C. Un carnet d'adresses construit sur le partage

Alors que les hôtels haut de gamme se livrent une concurrence rude, le métier de concierge se distingue par une solidarité organique unique. Le partage de contacts et d'informations entre collègues, comme montré par le réseau des Clefs d'Or qui est l'exemple le plus pertinent. En sociologie, cette dynamique combinant rivalité commerciale et entraide est définie comme la « coopération ».

Ce concept créé par Raymond Noorda (1993), puis développé par Adam Brandenburger et Barry Nalebuff (1996), cette double stratégie permet à des concurrents de collaborer habituellement pour créer une valeur ajoutée supérieure à celle qu'ils auraient pu créer individuellement.

Dans le secteur de l'hôtellerie haut de gamme, la coopération est le levier fondamental de l'excellence opérationnelle des concierges. Bien que leurs établissements soient en concurrence directe pour attirer une clientèle très aisée, ils collaborent en partageant leurs connaissances. Cette collaboration se manifeste lorsqu'un concierge sollicite un de ses collègues pour accéder à un contact privilégié ou résoudre une réservation ardue.

Par exemple, pour faire face à des demandes urgentes, comme l'organisation d'un vol privé ou la recherche d'une assistante médicale de nuit, la réussite du concierge ne dépend pas seulement de son carnet d'adresses individuel, mais de son aptitude à mobiliser son réseau à l'instant présent.

Cette coopétition s'est institutionnalisée via l'association « Les Clefs d'Or ». Cette organisation privilégie la confiance et le partage d'informations. Ce réseau est déterminant pour le transfert du capital social d'un concierge : lorsqu'un concierge membre des Clefs d'Or travaille à l'étranger, il ne commence pas à zéro, mais profite immédiatement de l'enracinement local de ses collègues. Grâce au réseau mondial des Clefs d'Or, le concierge peut s'approprier indirectement les contacts locaux de ses collègues afin de garantir la continuité du service.

Finalement, la distinction « Clefs d'Or » représente un critère de qualité important auprès de la clientèle internationale. Au-delà d'une simple maîtrise des aspects pratiques, elle témoigne de l'aptitude du concierge à activer un réseau international d'entraide entre professionnels. Grâce à ce mouvement coopétitive, il devient possible d'assurer une réactivité particulièrement rapide et une personnalisation entièrement adaptée, ce qui fait de la conciergerie d'un hôtel un levier de différenciation pour l'hôtellerie haut de gamme.

D. Le concierge : irremplaçable ?

L'étude du répertoire de contact du concierge soulève une question importante, surtout d'un point de vue sociologique : à qui appartient ce carnet d'adresses ? Si l'établissement hôtelier apporte le cadre et le prestige de son nom, le capital d'autochtonie reste, quant à lui, attaché au concierge.

A la différence d'un fichier client ou d'une base de données numérisée, le carnet d'adresses est le résultat d'un travail de création de contact, de repérage sur le terrain et de consolidation de la confiance local (Menoux, 2017). Ce capital est « incorporé », on ne pourrait pas le séparer de l'individu qui l'a constitué.

En effet, comme nous l'avons cité plus haut, le concierge constitue son carnet d'adresses grâce au capital d'autochtonie (Bellini & Convert, 2023) où le concierge s'encre dans l'environnement local pour pouvoir en tirer le plus de ressources. En passant par une création de « liens faibles » (Granovetter, 1993), le concierge

entretient des relations sommaire avec son environnement local pour pouvoir ensuite, comme le capital d'autochtonie, obtenir de nouvelles adresses pour les clients.

La théorie de Burt (1992) sur le trou structural vient appuyer celle de Granovetter montrant qu'une personne servant de « pont structurel » entre les groupes qu'ils maintiennent, est un système fructueux. Dernièrement, il y a un don et un contre-don qui se fait entre le concierge et les prestataires extérieurs (Mauss, 1925). Le concierge apporte au prestataire de la clientèle et en contre don, le prestataire offre des exclusivités au concierge.

Le départ d'un concierge place l'hôtel dans une situation de vulnérabilité en termes d'organisation. En perdant son concierge, l'établissement ne se sépare pas seulement d'un collaborateur mais aussi se voit instantanément privé d'un contact essentiel à l'environnement local. Les avantages négociés (disponibilités de dernière minute...) relevant d'un commun accord entre le concierge et les prestataires ne sauraient être repris par l'hôtel. La direction se trouve dans une relation de dépendance au capital relationnel construit par son employé.

Cette dépendance concerne également la clientèle haut de gamme. Dans les établissements hôteliers de cet acabit, la fidélité des clients repose fréquemment sur une relation de confiance qui est établie avec le concierge plutôt que sur un sentiment d'appartenance à la marque. Certains clients sélectionnent un hôtel précisément pour l'accompagnement et le réseau offerts par un concierge particulier. Par conséquent, le départ d'un concierge peut entraîner un déplacement de la clientèle vers son nouvel établissement.

Enfin, le répertoire de contacts d'un concierge représente une ressource inégalable. Il ne peut être acquis ni transmis par l'employeur. Ce capital relationnel constitue un avantage compétitif déterminant, mais aussi instable pour l'hôtel. Il démontre le rôle élémentaire du concierge comme un pilier de l'hôtellerie de luxe.

3. L'expérience client dans l'hôtellerie haut de gamme : les codes du sur mesure

A. Le type de clientèle d'un concierge haut de gamme

Après avoir étudié l'environnement relationnel du concierge ainsi que les caractéristiques de son capital social, nous nous penchons à présent sur la typologie de la clientèle visée dans les hôtels cinq étoiles et plus.

Dans l'hôtellerie haut de gamme, le type de clientèle visé est bien sûr une clientèle aisée. Cette clientèle aisée est généralement répartie selon leur patrimoine. En premier lieu, nous identifions les High Net Worth Individuals (HNWI), dont le patrimoine atteint au minimum un million de dollars, viennent ensuite les Very High Net Worth Individuals (VHNWI), qui franchissent la barre des cinq millions de dollars. Enfin, nous avons les Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI), disposant d'une fortune supérieure à trente millions de dollars (Capgemini, 2025). Si cette segmentation nous montre la capacité financière de cette clientèle, elle reste tout de même insuffisante pour anticiper leurs attentes en matière d'offre hôtelière.

Au cours de ces dernières années, les manières de consommer de la société ont subi un changement considérable. Précédemment, le luxe répondait à une logique ostentatoire, concept théorisé à la fin du 19ème siècle par Thorstein Veblen sous le nom « d'effet Veblen ». L'acquisition de biens de luxe visait majoritairement à montrer sa distinction sociale et à affirmer son rang.

De nos jours, on constate un changement progressif, où l'on passe d'une démonstration matérielle à une recherche d'expérience authentique. Comme montré par Gilles Lipovetsky dans son ouvrage « Le Sacre de l'authenticité » (2021). L'attention des consommateurs se recentre sur l'émotion et le vécu personnel. Dans le secteur de l'hôtellerie haut de gamme, cette tendance se montre par le changement d'un luxe « d'affichage » à un luxe « d'expérience ».

B. Les fondations de l'expérience client dans le haut de gamme

Lorsqu'un client séjourne dans un hôtel haut de gamme, il aspire à une reconnaissance particulière de la part du personnel. Si cette attente est considérée comme normale dans un établissement standard, elle est d'une dimension tout autre dans les hôtels 5 étoiles et les palaces.

Le client s'attend à ce que le personnel le salue par son nom et anticipe ses préférences : type d'oreiller, allergies alimentaires ou habitudes de consommation. Ce besoin de reconnaissance est lié au sentiment d'exclusivité sociale que procure le séjour. À cela s'ajoute le rôle du personnel, dont la gestion sélective des accès et des attentions, une forme de « gatekeeping » qui renforce chez le client ce sentiment de privilège.

Il existe également une part d'exhibitionnisme chez le client avec une forte envie de montrer son appartenance sociale. Dans l'ouvrage « *Luxury service experiences and culture* » (2025), Jonas Holmqvist et Jochen Wirtz soulignent que les réseaux sociaux permettent aux clients des établissements haut de gamme d'exhiber leur train de vie.

Par ailleurs, séjourner dans un hôtel de luxe, plus particulièrement en France, confirme que le client maîtrise ou s'est approprié les codes du haut de gamme, ce qui renforce cette dimension.

Le concierge, ainsi que l'ensemble du personnel, doivent faire preuve d'une grande intelligence culturelle pour interagir avec cette clientèle. Cette intelligence culturelle repose non seulement sur une maîtrise parfaite des codes du luxe, mais également sur une hyper personnalisation du service. L'objectif est que le personnel agisse comme un miroir, valorisant le client et son besoin d'être traité comme une personne d'exception.

Cette hyper-personnalisation témoigne de la priorité accordée à la satisfaction client au sein de l'établissement. Si les demandes classiques, comme la réservation d'un taxi ou la fourniture d'un kit de couture, constituent la base attendue de tout personnel hôtelier, la véritable valeur ajoutée réside dans une anticipation proactive.

Lorsqu'un concierge d'un établissement haut de gamme anticipe, par exemple, les préférences spécifiques d'un client américain en disposant sa boisson énergisante favorite dès son arrivée, il dépasse alors les attentes initiales.

Par ailleurs, une maîtrise fine du langage corporel représente un atout majeur pour un personnel travaillant dans un hôtel haut de gamme. Cette capacité à interpréter les signes non verbaux permet d'ajuster son attitude : savoir se faire discret face à un client épuisé ou adopter une posture plus chaleureuse selon le contexte, est essentiel pour offrir une expérience sur mesure.

C. Le concierge : metteur en scène et magicien

Nous pouvons dire dans un sens que le concierge est une sorte de metteur en scène qui met tout en place et œuvre pour que le séjour du client se passe au mieux.

Dans l'ouvrage d'Erving Goffman paru 1959 nommé "La mise en scène de la vie quotidienne", il mentionne que la vie ne s'inspire pas seulement du théâtre mais qu'elle devient une pièce de théâtre en elle-même. Cette théorie de théâtre à taille réelle est particulièrement présente dans le secteur de l'hôtellerie et surtout pour le métier de concierge.

Cette théorie est également soutenue par un autre ouvrage de Joseph Pine et James Gilmore intitulé « The experience economy: past, present and future » paru en 1999. Il rejoint la théorie de Goffman en ajoutant que le concierge a un rôle de guide pour le client afin que son séjour se passe dans les meilleures conditions. Avec ces deux théories nous pouvons donc comprendre que le concierge joue un rôle central dans la mise en œuvre du bon séjour du client.

Mais comment le concierge fait-il pour maintenir cette magie afin d'enchanter les clients ? Nos recherches nous ont mené sur le concept de « Customer Delight ». C'est un terme américain qui signifie provoquer la surprise chez le client. Le concierge n'est pas seulement un employé qui se charge de prendre les réservations du clients mais peut aussi créer des moments surprises pour le client.

Par exemple, lors d'une conversation entre un concierge et un client, le client mentionne qu'il aimerait goûter une pâtisserie typique locale. Le concierge va prendre les devants et ainsi commander la pâtisserie pour pouvoir surprendre le client à son retour. Ce sont des moments comme celui-ci qui crée ce « customer delight ».

Une règle d'or du concierge est de ne jamais refuser une demande d'un client. Cela rentre directement sur ce qu'on citait plus haut, le concierge est un guide pour un client. Refuser une requête d'un client serait mal vu et casserait cette magie. C'est pour cette raison que le concierge fait de son possible pour répondre au mieux à la

requête du client. Dans le cadre où la requête n'est pas faisable, il redirige le client ou essaie de répondre à une autre de ses requêtes.

D. Les codes du service et de la discrétion

Le concierge actuel maîtrise des codes que l'on retrouve seulement dans les hôtels haut de gamme. Mais quels sont-ils ?

Dans les hôtels 5 étoiles et plus, le comportement du personnel est très différent des hôtels d'entrée de gamme. Le concierge est avant tout là pour aider le client, il n'y a pas ce rapport de servitude qu'on l'on pourrait retrouver dans d'autres dynamiques. Le concierge et le client sont sur un même rapport d'égalité et partagent le même niveau de culture. Bien que le carnet d'adresses soit important, posséder une grande culture générale est aussi important pour exercer ce métier.

Le concierge est aussi perçu comme un moyen de hiérarchisation sociale. Pierre Bourdieu en discutait dans son ouvrage « La distinction » paru en 1979. Pour une clientèle qui est majoritairement issue de milieu aisé, une grande maîtrise des codes de la « haute société » devient même indispensable pour le concierge. Le simple fait d'avoir une conciergerie est même perçu comme une distinction sociale. Un client qui a à sa disposition un service de conciergerie où il peut faire n'importe quelle demande crée déjà une exclusivité pour le client, il se sent spéciale.

Le concierge possède aussi un certain « habitus ». « Habitus » est un terme popularisé par Pierre Bourdieu qui désigne « un ensemble de dispositions durables et inconscientes acquises par la socialisation ». Le concierge a un habitus qu'il utilise avec ses connaissances des codes du luxe mais aussi pour créer une barrière pour garder ce domaine du haut de gamme exclusif pour les clients.

Il se doit aussi d'être discret et de respecter la vie privée de ses clients. Un concierge travaillant au sein d'un hôtel haut de gamme sera amené à rencontrer des personnalités publiques, et ne devrait pas divulguer des informations compromettantes car il doit être un point de confiance pour les clients.

E. Les limites de l'être humain

Bien que le métier de concierge est un métier avec des décennies et des décennies d'histoires, et avec une très longue liste de contacts, il reste tout de même un métier éprouvant.

Dans son livre « The managed heart : commercialization of human feeling » paru en 1979, Arlie Hochschild parle du travail émotionnel. Appliquée à la profession de concierge, la gestion en permanence de ses émotions et de ses expressions faciales est indispensable. Toute expression de fatigue ou de frustration ne doit pas être vue sur son visage. Il doit paraître le plus disponible et chaleureux possible. Le concierge n'est pas seulement de fournir est un service mais de faire ressentir de la satisfaction auprès du client.

L'expression « le client est roi » est encore très appliquée dans le secteur de l'hôtellerie, d'autant plus en haut de gamme. Il y a un don de soi du concierge qui est insinué dans ce métier. Sur le long terme, Hochschild prévient qu'il peut y avoir des risques comme une aliénation du concierge, c'est-à-dire une sensation de robotisation de son métier.

Actuellement, les clients sont de plus en plus friands de réponses instantanées. Avec internet, il est maintenant possible d'obtenir une réponse à une question en secondes. Les clients deviennent de plus en plus impatients quand ils procèdent à des requêtes auprès d'un service de conciergerie. Il y aussi une demande de disponibilité constante de la part de client qui est aussi lié à ce manque de patience. Un client aimerait avoir à disposition une personne ou un service qui puisse répondre à ses questions à n'importe quelle heure de la journée ou de la nuit.

Cependant, il y a quand cette quête d'authenticité qui rentre en collision avec cette croissance constante de vouloir une réponse rapide et à la disposition du client.

La question que nous nous posons est : si l'expérience du client repose majoritairement sur l'empathie, l'émotion et l'hyper-personnalisation, comment l'intelligence artificielle améliore ou la remplace celle-ci ?

Chapitre 2 : L'avènement de l'Intelligence Artificielle dans l'hôtellerie haut de gamme

1. Les capacités technologiques de l'Intelligence Artificielle appliquée à l'hôtellerie

A. L'hôtellerie et le traitement de langage naturel (NLP)

La gestion des renseignements clients a connu une mutation progressive. Elle a évolué de l'écriture manuscrite à des logiciels créés et mis en place pour stocker ces informations et même aller au-delà de ces fonctions.

Dans le secteur hôtelier, le terme PMS vient de l'anglais et signifie « Property Management System ». Les fonctions principales de ce logiciel sont de pouvoir assurer les fonctionnalités d'un check-in et d'un check-out, de pouvoir gérer les réservations et l'attribution des chambres ainsi que la tarification de celles-ci (Oracle, 2023). Actuellement, les PMS évoluent de plus en plus vite, avec une présence de l'intelligence artificielle sur certains de ces logiciels.

De nombreuses nationalités différentes sont amenées à séjourner au sein d'un hôtel ; pour pouvoir communiquer avec cette clientèle internationale, le service de conciergerie doit pouvoir maîtriser couramment différentes langues. Dans le cas où une langue ne serait pas couramment parlée, des problèmes de communication peuvent avoir lieu avec le client. À cette problématique s'ajoute la réactivité qu'un client exige lorsqu'il formule sa demande. Avec l'intelligence artificielle, le client pourra avoir en quelques secondes une réponse à sa question de manière claire et dans sa langue maternelle. Cependant, elle pose aussi la problématique de la personnalisation et de l'empathie.

Dans ce contexte hôtelier, différents types d'intelligence artificielle ont été identifiés.

Le NLP, « Natural Language Processing », est une branche de l'intelligence artificielle dédiée au traitement du langage naturel. On le retrouve notamment dans les agents vocaux ou les applications de traduction. Le Natural Language Processing sert majoritairement à analyser, comprendre et générer du contenu « humain » (ISO, 2026).

D'abord théorisé par le mathématicien Alan Turing (1950) avec le « Test de Turing », le NLP moderne a été concrétisé par Noam Chomsky (1957), puis par le deep learning et l'architecture de Transformer par Ashish Vaswami et al. (2017). Le NLP a ensuite évolué vers le LLM (Large Language Model) sur la base de l'architecture de Transformer. Le LLM est un système informatique qui repose sur la lecture d'un ensemble de textes qui seront ensuite compressés puis générés à la demande (P. Feillet, 2024).

Dans le secteur hôtelier, cette technologie se traduit par des chatbots sur les sites des hôtels pour pouvoir assister le client. Elle peut être notamment utilisée pour la traduction de mails, de messages clients, etc. Le NLP peut être utilisé pour analyser des retours clients sur les différents canaux.

B. L'intelligence artificielle générative

Nous devons d'abord distinguer la différence entre l'intelligence artificielle traditionnelle et l'intelligence artificielle générative. L'intelligence artificielle traditionnelle ou intelligence artificielle analytique sert à analyser des données, à les interpréter ou même à prédire à partir de ces mêmes données notamment pour le yield management.

L'intelligence artificielle générative quant à elle, peut générer des images, des vidéos, des présentations, etc. Cette génération est possible grâce à une instruction textuelle, appelée prompt.

Avec l'intelligence artificielle à disposition, le concierge peut rechercher toute information basée sur les demandes des clients et obtenir une réponse rapidement. Il peut demander à ce qu'on lui fasse un itinéraire complet de la ville dans laquelle le client séjourne. En ayant à disposition la fiche du client avec ses préférences, le concierge peut perfectionner au mieux le séjour du client.

Le concierge peut également s'appuyer sur ce logiciel pour la rédaction de courriers, de mails et d'autres rédactions similaires. En effet, le concierge n'aura qu'à entrer un prompt dans le générateur avec une première ébauche d'un mail par exemple et il lui sera généré un mail réécrit selon les demandes du concierge.

Cependant, une utilisation de l'intelligence artificielle demande une vérification des informations transmises. Quand une intelligence artificielle donne une information qui peut sembler inventée ou incorrecte, le terme « hallucination » est souvent employé. Deux types « d'hallucination » sont distingués. L'hallucination intrinsèque est lorsqu'un texte généré ne correspond pas ou contredit la source et l'hallucination extrinsèque, lorsqu'on ne peut pas vérifier la source du texte généré (Ziwei Ji et al., 2022).

En hôtellerie haut de gamme, une erreur causée par une hallucination peut entacher gravement la réputation du concierge mais aussi celle de l'hôtel.

C. Les algorithmes intégrés au CRM et PMS

L'intelligence artificielle est de plus en plus intégrée dans les services d'hôtellerie, notamment dans les CRM. Un CRM "Customer Relationship Management" ou gestion de la relation client est un logiciel qui sert aux hôtels à améliorer leur interactions avec leurs clients.

Un CRM est très pratique car il contient toutes les informations d'un client, que ce soit ses coordonnées, ses préférences (aime un étage en particulier, ne souhaite pas une vue en précise), ses restrictions alimentaires, etc.

Avec l'intelligence artificielle qui s'ajoute aux fonctionnalités déjà existantes du système, il devient un outil indispensable. Certains PMS dont la société Mews possède un CRM intégré dans son PMS utilisant l'intelligence artificielle.

Par exemple, quand un client revient pour un séjour, le CRM de Mews à l'aide de l'intelligence artificielle va synthétiser la fiche client et prédire ses habitudes. Cela est très adapté pour mettre en place une hyper-personnalisation du service d'un client.

Le CRM aide également à l'envoi et aux traitements des notifications de réservations et d'autres informations similaires. Dès qu'une réservation est reçue, le CRM avec l'appui de l'intelligence artificielle peut automatiquement proposer une chambre en fonction de la fiche du client.

Enfin, l'ajout de l'intelligence artificielle au sein d'un CRM permet aussi une meilleure gestion de l'arrivée des clients afin pour les équipes en conciergerie. En effet, cela

permet au chef concierge de pouvoir au mieux composer son équipe en fonction du flux de clients qui arrivera mais aussi, permet d'ajuster la tarification.

D. Les concierges IA

Avec l'arrivée des nouvelles technologies, les hôtels ont commencé à intégrer celle-ci à leur quotidien.

Dans le secteur hôtelier, il y a eu d'abord l'arrivée des chatbots. Ces logiciels ne répondent qu'essentiellement aux questions les plus posées par les clients. Avec l'évolution de l'intelligence artificielle, est arrivée l'intelligence artificielle générative. Avec cette intelligence artificielle, le client peut directement converser avec celle-ci en lui posant tout type de questions sans avoir en retour une réponse générique.

De plus, avec l'intelligence artificielle générative, celles-ci peuvent être installées sur différents canaux qui sont facilement accessibles pour les clients. De nombreux hôtels comme le Peninsula ont installé des logiciels d'intelligence artificielle générative pour répondre aux clients. Dans le cadre du Peninsula, PenChat est disponible sur les canaux de communications comme WhatsApp ou WeChat pour pouvoir répondre aux questions des clients à toute heure de la journée et de la nuit. Certains groupes hôteliers comme Hyatt ont même mis en place HyattConcierge sur X (anciennement Twitter) pour pouvoir atteindre le client.

L'utilité d'avoir ce service d'intelligence artificielle disponible à toute heure de la journée et sur différentes plateformes permet au client de toujours avoir les informations à portée de main. Un autre avantage de ce service est la charge de travail en moins qu'il apporte aux équipes. Par exemple, pour une équipe de nuit, avoir une intelligence artificielle générative peut filtrer les questions répétitives pour laisser la place à l'équipe de répondre à des demandes qui requièrent plus d'attention.

E. L'intelligence artificielle et ses limites

Si nous devons faire un résumé des trois types d'intelligence artificielle qui ont été analysés, nous avons :

Type d'intelligence	Fonctions	Utilisation possible en conciergerie	Intérêt pour la clientèle	Freins
NLP (Natural Language Processing)	Sert à l'analyse, à la traduction...	Traduction de textes ou de demandes clients. Peut analyser les retours clients faits via des sites comme Booking.	Fin de la barrière de la langue entre le concierge et lui.	Avec ce type d'intelligence, une perte d'humanité, de nuance...
Intelligence artificielle générative & LLM (Large Language Models)	Peut créer des images, générer du texte avec l'aide de prompts.	Rédiger des mails, courriers adressés à des clients. Aider à la création de parcours sur-mesure.	Une personnalisation poussée au maximum.	Les informations qu'une IA générative va fournir ne sont pas forcément factuelles. En cas d'erreur, cela peut entacher la réputation de l'hôtel.

Ces types d'intelligence artificielle disposent de nombreux avantages comme un gain de temps pour les équipes ou d'une hyper-personnalisation du service.

De nombreux hôtels utilisent encore des systèmes PMS très anciens ce qui rend la connexion avec un système utilisant l'intelligence artificielle difficiles. Cela peut causer quelques problématiques car avec des systèmes PMS qui sont obsolètes, la connexion entre les deux logiciels peut être plus lente ou ajouter une tâche supplémentaire aux équipes qui devront le faire manuellement.

Un autre problème s'ouvre aussi sur la question de la confidentialité. Avec une intelligence artificielle qui traite et stocke les données des clients, sans indication de la part de l'hôtel, peut fortement nuire à l'image que le client a de la conciergerie et de l'hôtel.

2. L'optimisation globale de l'expérience client par la technologie

A. Seamless Customer Journey

Dans un hôtel haut de gamme, le plus important pour un client est de sentir une fluidité au niveau de son séjour. Un client venant séjourner dans un hôtel 5 étoiles voire au-delà s'attend à ce que tout soit fait pour lui.

Appliqué au domaine de la vente, nous pouvons parler du concept du « Seamless Customer Journey ». Il est calculé par le CES ou le « Customer Effort Score » qui est un indicateur clé de performance (KPI). Sur une échelle de 1 à 5, ce système calcule l'effort qu'un client fournit pour acheter un produit. Si on applique ces systèmes à l'hôtellerie de luxe tout doit être calculé pour que le client ait le moins d'étapes à franchir.

On peut noter aussi une friction opérationnelle qui peut nuire au séjour du client et au SCJ. Par exemple, avec un PMS lent, une équipe en manque d'effectif et un processus de réservations long, une gêne en plus peut être rajoutée pour le client qui pourra avoir l'impression de devoir organiser son séjour lui-même.

Avec l'intelligence artificielle intégrée au PMS, une forte réduction de ces problématiques pourront être observée. En effet, de nombreuses tâches peuvent être automatisées.

Appliqué à un service de conciergerie, le concierge pourra automatiser des demandes auxquelles il doit répondre fréquemment. Par exemple, si le logiciel reçoit des demandes fréquentes sur les horaires d'ouverture et de fermeture du restaurant, il pourra être automatisé pour que l'intelligence artificielle puisse y répondre sans une intervention humaine.

B. Une aide supplémentaire

Avec l'intelligence artificielle, le logiciel pourra alléger le concierge d'une lourde charge de travail qui est de répondre plusieurs fois aux mêmes questions. L'intelligence artificielle prendra en charge ce genre de missions, le concierge pourra maintenant se concentrer sur des tâches qui lui demandent plus d'attention.

A l'aide de l'intelligence artificielle, qui sera installé au sein d'un hôtel haut de gamme, une base de données conséquente s'accompagnera. En effet, comparé à un être humain, l'intelligence artificielle peut stocker un nombre élevé d'informations sur plusieurs endroits.

Le concierge en plus de sa base de contacts a maintenant accès à plusieurs adresses qu'il pourra recommander au client. Dans le cas où un client se rapproche du concierge pour obtenir des renseignements sur un endroit dont le concierge n'est pas familier, l'intelligence artificielle pourra entrer en jeu en donnant au concierge des informations sur cette zone en plus de recommandations d'activités à faire là-bas.

Avec ce système, un problème de turn-over pourrait être réglé au sein d'un service de conciergerie. En effet, comme nous l'avons cité dans le premier chapitre, le concierge possède un carnet d'adresses assez conséquent qui est soit construit avec les années d'expériences qu'il acquiert soit avec l'aide des ses collègues, dans le cas où celui-ci fait parti d'un réseau comme celui des concierges Clefs d'Or.

En cas de départ, avant l'intelligence artificielle, l'établissement perdait une base de contacts locale qui était considérable et qui pouvait mettre du temps à être rétabli en attendant le remplacement d'un autre concierge.

Maintenant, un concierge étant amené à quitter l'hôtel, pour l'hôtel perdra peut être les connexions locales que le concierge aura construit mais grâce à l'IA, l'hôtel aura à disposition les fiches client. Car le plus important pour un hôtel haut de gamme est d'assurer un service impeccable et en continu pour les clients. Donc l'hôtel ne sera pas pénalisé dans le cas où un nouveau concierge prendrait ses fonctions car il aura déjà une base de données bien garnie grâce à l'intelligence artificielle.

Le point fondamental pour le client est cette envie d'instantanéité, d'hyper personnalisation et de se sentir privilégié et reconnu comme cité dans la revue scientifique de Pine et Gilmore en 1999. D'après ces chercheurs, le client a besoin de ces sensations de reconnaissance surtout dans l'hôtellerie haut de gamme où le client doit se sentir comme le plus privilégié des clients.

C. La réduction des erreurs administrative et l'augmentation de la fiabilité du service

Plus la gamme augmente dans le secteur hôtelier, plus on peut s'attendre à trouver une clientèle qui devient de plus en plus exigeante. Dans une hôtellerie où les clients les plus aisés séjournent, la marge d'erreur est très faible.

Les clients qui séjournent dans des hôtels 5 étoiles voire plus, s'attendent à ce que le service soit le plus irréprochable possible avec des demandes qui soient traitées dans la minute et que le personnel connaisse par cœur la fiche client. La moindre erreur peut être rédhibitoire pour cette clientèle.

Par exemple, lors de la réservation le client mentionne qu'on doit venir le chercher de l'aéroport jusqu'à l'hôtel et que par erreur le concierge oublie d'organiser le transfert. Cela peut directement détruire toutes les attentes du client sur un séjour 5 étoiles et être compliqué pour l'équipe de se rattraper par la suite.

Avec l'intelligence artificielle, les risques pour qu'une situation comme celle-ci arrive sera minimales. Le logiciel pourra dès le moment de la réservation, mettre une note sur la fiche client ou sur l'agenda du concierge notifiant qu'un transfert a été demandé par un client.

Cela pourra aussi aider pour la réservation d'activités pour le client. Par exemple, si un client décide de réserver une journée de visite mais qu'un peu plus tôt lors de son séjour, il décide de réserver un moment au spa de l'hôtel, l'intelligence artificielle pourra notifier le concierge de ce chevauchement et il pourra ainsi en avertir le client.

D. Gain de productivité et la répartitions des tâches

Avec l'intelligence artificielle, la marge d'erreur humaine est considérablement réduite. Le concierge pourra limiter les impairs et ainsi augmenter la confiance que le client a en lui tout en donnant une bonne image de l'hôtel.

Ce concept de fiabilité peut être discuté dans la recherche de Parasuraman, Zeithaml et Berry parue en 1985 parlant du modèle SERVQUAL. Il définit la qualité du service client avec l'écart de l'attente que le client a en comparaison avec le

service qu'il a reçu. Il y a plusieurs dimensions à ce modèle SERVQUAL mais celle sur laquelle nous nous fixons est la fiabilité. Avec l'IA, ce problème de fiabilité peut être réglé.

De plus, nous aboutissons à une hybridation de l'intelligence artificielle et du service de conciergerie. C'est-à-dire que l'intelligence artificielle ne remplace pas le concierge mais que son métier devient hybride.

L'ajout de l'intelligence artificielle peut apporter beaucoup de nombreux bénéfices au concierge dans ses tâches quotidiennes. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, le concierge peut passer plusieurs heures à répondre à des questions qui sont assez répétitives. Avec l'intelligence artificielle, il peut automatiser ces réponses et se concentrer sur les tâches plus importantes.

De surcroît, avec le logiciel qui reprend le relais sur ces réponses automatiques, le concierge pourra au mieux assister le client. En effet, un concierge qui passe du temps à répondre à ces questions répétitives peut parfois éprouver un certain agacement quant à leur récurrence, ce qui peut le rendre par la suite moins attentif quand des demandes plus importantes arrivent.

L'intelligence artificielle s'occupera de la partie administrative avec la prise en charge des réservations, le traitement des questions fréquentes posées par les clients et aussi d'autres demandes comme une planification de transfert. Ainsi le concierge pourra vraiment mettre le client au premier plan, en se montrant plus attentif aux différentes demandes qu'il pourrait recevoir.

Ce cas de l'intelligence artificielle qui sert à l'automatisation des tâches peut être aperçu dans la revue scientifique de Ming Hui Huang et Roland T. Rust « Artificial Intelligence in Service » parue en 2018.

Dans cette revue, sont identifiés les différents types d'intelligence pour aider dans le service : l'intelligence mécanique, analytique et empathique. Le logiciel pourra reprendre le relais sur des tâches plus administratives ce qui laissera au concierge la possibilité de se concentrer totalement sur le client. Le concierge prendra en charge la partie émotionnelle étant donné que l'intelligence artificielle disponible

aujourd'hui n'est pas encore capable de reproduire des émotions comme l'empathie, etc.

E. Conclusion

En conclusion de cette sous-partie, une évolution du concierge a pu être remarquée, d'un métier qui était majoritairement lié au contact client à une conciergerie qui passe d'abord par l'intelligence artificielle.

La possibilité d'une alliance entre le concierge et l'intelligence artificielle est montrée comme possible. En effet, avec l'intelligence artificielle, les bienfaits que cela pouvait apporter au concierge ont été remarqués. L'intelligence artificielle pourrait prendre en charge les tâches répétitives comme répondre aux questions qui reviennent souvent de la part des clients, se charger des réservations et limiter les erreurs humaines surtout dans un hôtel haut de gamme.

Nous pouvons dire qu'une collaboration de l'intelligence artificielle avec le concierge aurait de nombreux bénéfices pour le concierge mais aussi l'hôtel.

Maintenant la question qui se pose est du côté de la clientèle. Un concierge pourra être amené à utiliser l'intelligence artificielle dans son travail quotidien, de ce fait des données devront être collectées. Est-ce que les clients, surtout des clients habitués des hôtels de luxe, souhaiteront avoir leurs données gardées et utilisées par une intelligence artificielle ?

3. L'intelligence artificielle et l'éthique

A. La vulnérabilité des données

Actuellement, l'intelligence artificielle nous demande de plus en plus d'informations et nous lui en fournissons de plus en plus. Dans le cadre d'une clientèle aisée, au sein d'un CRM qui utilise l'intelligence artificielle pour récolter et analyser les préférences des clients, quelle sera leur perception face à cet usage ?

En effet, en étant concierge travaillant dans des hôtels haut de gamme, ceci s'accompagne d'une clientèle plus aisée. Cette clientèle riche, bien que friande d'hyper-personnalisation et d'un service impeccable, ces clients exigent un certain

anonymat. Parmi cette clientèle fortunée peuvent se trouver des personnalités publiques comme des acteurs ou même des personnalités politiques.

Et pourtant le paradoxe est bien présent : dans l'hôtellerie et plus précisément dans l'hôtellerie haut de gamme, connaître les préférences du client est une priorité pour pouvoir personnaliser au mieux son prochain séjour. Et dans le haut de gamme, c'est même devenu une nécessité. Avoir des préférences sur la marque de café que le client aime boire ou l'étage où le client aime le plus dormir : toutes ces préférences sont indispensables dans l'hôtellerie haut de gamme.

Maintenant, au cours du séjour d'un client, le concierge peut être amené à collecter tout type de données qui pourrait aider au mieux à la personnalisation du séjour, or avec un CRM qui utilise l'intelligence artificielle, comment le client peut-il savoir ce qui est fait de ces données ? Un autre point important, comment le concierge ou l'établissement se protègent-ils contre les attaques cybercriminelles ?

Si l'intelligence artificielle utilisée par le CRM s'avère avoir des failles, une fuite de données peut très vite avoir lieu et cela peut avoir un impact négatif envers le service de conciergerie et l'hôtel. Si le client n'a pas été informé au préalable et n'a pas consenti à ce que ses données soient stockées et analysées par une intelligence artificielle, ceci pourra poser des problèmes légaux aux hôtels. De plus, une perte de confiance significative du client envers le concierge et l'hôtel en général s'instaure, car il n'aura pas été prévenu en amont et ses données pourraient être utilisées à des fins malveillantes.

L'utilisation de l'intelligence artificielle, qui grâce au CRM, peut traiter des données soulève la question de comment ces données sont stockées et protégées.

Pour cela, il faut que l'hôtel fasse une vérification très poussée pour analyser avec quel partenaire il pourra collaborer sur la partie CRM. En effet, pour pouvoir gérer des milliers de données clients, surtout avec des clients aisés, qui exigent un certain niveau d'anonymat, il convient de bien choisir le fournisseur qui traitera ces données.

Il y aura un travail à faire du côté de l'hôtel pour vérifier les différents partenaires avec lesquels il pourra travailler et faire confiance concernant la gestion des

données de leurs clients. Comme cité plus haut, si l'entreprise en charge de la gestion des données de ces clients n'est pas bien gérée, cela peut mener à d'importants problèmes légaux et une perte de l'image de l'hôtel pour le client.

B. Hyper-personnalisation ou surveillance ?

Ensuite, une autre question peut être posée. Où est la limite entre l'hyper-personnalisation du client et donc la prise de ses données et quand cela devient trop intrusif.

En effet, un concierge peut prendre des informations sur des clients qui peuvent être anodines, mais au fur et à mesure, ces informations peuvent devenir intrusives dépendant de la nature de l'information. Un client qui n'est pas informé de la collection de ses données peut se sentir dépossédé. Les données récoltées par le concierge et ensuite mises dans le CRM, ce même logiciel utilisant l'intelligence artificielle peut les utiliser pour maximiser les profits de l'hôtel.

Avec ces données récoltées, comment sont-elles stockées par le logiciel ? Pour pouvoir utiliser un logiciel doté de l'intelligence artificielle, l'hôtel devra faire preuve d'une totale transparence vis-à-vis les clients. Il devra aussi faire des recherches conséquentes quant au choix du logiciel qui sera utilisé.

En effet, un hôtel haut de gamme qui cherche à utiliser un PMS doté de l'intelligence artificielle doit se renseigner en premier lieu sur le fournisseur et les éditeurs de cette intelligence artificielle. Dans le cas où ces recherches sont mal effectuées et que le logiciel n'est pas fiable, des plaintes de la part des clients peuvent s'ensuivre.

Un autre point qui peut être soulevé dans cette utilisation de l'intelligence artificielle est à quel moment l'hyper-personnalisation devient de la surveillance pour le client. Certains clients peuvent être craintifs à l'idée qu'une intelligence artificielle ait autant d'informations sur eux et les recommandations tellement précises que cela peut en devenir troublant.

C. Le manque d'intelligence émotionnelle de l'IA

Hormis la problématique que l'intelligence artificielle peut poser en rapport avec une possible fuite de données, une autre problématique se pose : l'intelligence artificielle n'est pas capable de reproduire l'aspect émotionnel d'un être humain.

Il convient de faire la distinction entre l'intelligence artificielle analytique et l'intelligence émotionnelle. Pour définir l'intelligence émotionnelle, nous allons nous appuyer sur la revue scientifique de chercheurs « L'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la gestion des ressources humaines ». L'intelligence émotionnelle est un ensemble de capacités émotionnelles que l'on distingue de l'intelligence cognitive et qui aide à la prise de décision.

Dans cette recherche, les chercheurs se rapportent majoritairement aux travaux de Daniel Goleman qui a apporté une autre dimension à l'intelligence émotionnelle. Pour lui, l'intelligence émotionnelle comprend en son sein : l'autorégulation, la motivation, l'empathie, la conscience de soi et les compétences sociales.

Ainsi, nous comprenons que l'intelligence artificielle ne dispose pas ou pas encore de ces critères émotionnels qui sont innés chez l'être humain. Si, au sein d'un service de conciergerie, on utilise l'intelligence artificielle pour régler un problème qui demande un support ou un soutien plus émotionnel, elle ne comprendra pas ces émotions.

Une intelligence artificielle ne possède pas les capacités de comprendre le changement de ton subtil d'un client, le sarcasme ou le langage corporel. Cela peut causer des frictions auprès des clients qui pourront se sentir incompris et surtout sans soutien émotionnel dans un moment où ils en ont besoin.

D. Une possible standardisation de l'hôtellerie haut de gamme

Dans l'hôtellerie haut de gamme, le concierge fait souvent face à des demandes qui peuvent être insolites ou qui demandent beaucoup de créativité. L'intelligence artificielle ne pourra pas aider le client sur ces plans-là.

Ainsi, il est montré que l'intelligence artificielle, sur le plan analytique, peut être très utilisable au sein d'un service de conciergerie pour analyser des demandes ou

trouver des recommandations mais pour l'émotionnel, la préférence restera toujours un être humain.

Un autre point qui assez important est que l'utilisation de l'intelligence artificielle si elle est amenée à être implantée dans d'autres hôtels peut mener à une standardisation des hôtels haut de gamme.

En effet, si nous imaginons que dans quelques années, l'intelligence artificielle est implanté dans les hôtels haut de gamme. Si les hôteliers utilisent le même service d'intelligence artificielle, le client ne ressentira plus cette hyper personnalisation qu'il venait rechercher à chaque séjour.

Si un client fait une demande auprès d'une conciergerie entièrement artificielle, par exemple pour une demande de réservation au restaurant ou pour une décoration en chambre, l'intelligence artificielle lui donnera une réponse purement générique et le client pourrait se sentir perdu ou délaissé face à la situation. L'intelligence artificielle ne se basera que sur la demande initiale du client et lui recommandera des restaurants qu'à travers sa base de données, pouvant restreindre la liste à seulement des restaurants en vogue.

L'effet « WOW » causé dans des hôtels haut de gamme peut être amené à disparaître. S'il y a une disparition complète du métier de concierge et un remplacement par l'intelligence artificielle, cet effet peut être amené à se perdre car comme nous l'avons cité plus haut, il y aura cette réponse générique et impersonnelle.

Le concierge quand il connaît bien les clients et qu'il sait qu'un certain client est un habitué ou un VIP peut faire des petites attentions en chambre. Pour le client, savoir que ces petites attentions surprises faites par un concierge peut lui donner un sentiment de réconfort. Si il était appris qu'une intelligence artificielle était à l'origine, le client perdrait cet effet « WOW » et peut se dire que la machine l'a fait sur ordre et non de son bon vouloir.

En somme, cette partie pousse à se poser la question sur la frontière entre un hôtel haut de gamme est un hôtel milieu de gamme : si le client peut assouvir tous ses besoins via une conciergerie IA qui peut être disponible sur son téléphone à tout

moment pour toute question, quelle sera la différence entre un hôtel d'entrée de gamme/milieu de gamme et un hôtel de gamme ?

Partie II - Démarche empirique

Chapitre 1 : Dispositif méthodologique et recueil des données de terrain.

1. Notre choix de terrain

L'étude des changements du métier de concierge à l'ère de l'intelligence artificielle et de la transition numérique exige une mise en place d'une investigation rigoureuse, pour appréhender à la fois la technicité des outils émergents et le lien relationnel. Le secteur de l'hôtellerie haut de gamme et de luxe spécifiquement le segment des hôtels 5 étoiles français constitue un terrain d'observation particulièrement singulier : il s'agit d'un écosystème hautement codifié, réputé pour sa discrétion, où l'exigence de la personnalisation demande désormais de répondre dans l'immédiat et de suivre la performance opérationnelle. Pour voir ces mutations sans tomber dans l'idée que tout se digitalise ou la potentielle fin du poste de concierge, nous avons mis en œuvre un plan d'étude varié unissant des étapes de type qualitatif, quantitatif et une pratique réelle en poste de la part de Nathan.

Axe Méthodologique	Objectifs scientifiques et opérationnels	Outils mobilisés
Approche Qualitative	Décrypter les savoir-faire tacites, les arbitrages managériaux, l'éthique de la donnée et la philosophie du service dans une loge.	Entretiens semi-directifs approfondis auprès de 5 experts clés (chefs concierges Clefs d'Or, directeurs d'exploitation, éditeurs CRM).
Approche Quantitative	Quantifier les usages logiciels réels, mesurer l'acceptabilité technologique et évaluer la hiérarchie des attentes clients/professionnels.	Double enquête par questionnaire : usagers/clients (35 réponses) et professionnels de l'accueil haut de gamme (4 réponses).

Axe Méthodologique	Objectifs scientifiques et opérationnels	Outils mobilisés
Posture Immersive (Nathan TARQUIS - Alternant concierge)	Confronter la théorie aux interactions de la loge, observer les routines de back-office et saisir l'apprentissage.	Observation participante continue durant 1 an en tant que concierge en hôtel 5 étoiles parisien (Hôtel Vernet) sous tutorat d'un chef concierge Clefs d'Or.

A. Notre démarche qualitative

Dans un premier temps l'approche qualitative s'impose comme une nécessité pour aborder la nature même de notre objet d'étude sur le métier de concierge. Le concierge dans le secteur d'hôtellerie haut de gamme repose sur des compétences qui révèlent d'une connaissance du secteur, qui est forgée par l'expérience, le contexte et la situation et enfin l'incorporation de codes comportementaux. L'univers des concierges Clefs d'Or et des établissements 5 étoiles constituant une population restreinte et sélective en France . Aujourd'hui il existe plus de 500 établissements haut de gamme de référence 5 étoiles selon Nicolas de Franqueville, alors en suivant une démarche par entretiens semi-directifs permettait d'accéder aux informations détenus par les professionnelles et les usagers.

Notre échantillonnage qualitatif a été construit selon une logique de triangulation sectorielle, visant à confronter des regards complémentaires mais potentiellement divergents sur l'avenir de la conciergerie :

La tradition d'excellence et la garde des codes : incarnée par Monsieur Éric Lemaire, chef concierge Clefs d'Or à l'hôtel Lancaster Paris (25 ans d'expérience Clefs d'Or), dont le témoignage permet d'évaluer la pertinence du carnet d'adresses physique face à l'IA .

La vision et les apports amenés dans le domaine : portée par Monsieur Benjamin Potdevin, concierge Clefs d'Or et cofondateur du Club Concierge Champenois,

apportant un retour empirique sur la collecte de données, la figure du "concierge de famille" et la mutation vers le modèle de guest experience maker.

L'ingénierie logicielle et l'architecture : représentée par Monsieur Mathieu Pollet, cofondateur de LoungeUp et le directeur exécutif de D-EDGE, permettant de comprendre l'effacement des silos de données (PMS, conciergerie) et l'intégration de la Customer Data Platform (CDP).

Le management opérationnel et les connaissances technologique : illustré par Monsieur Bruno Lanvin, Président de l'AICR France, directeur d'exploitation et ancien concepteur de logiciels (DMbook Pro), qui éclaire l'intégration concrète des IA comme Chat GPT au desk, le coût computationnel des API et la nécessité managériale de préserver l'apprentissage par la friction chez les équipes juniors.

Les entretiens ont été bien déterminés pour tester nos trois hypothèses fondamentales : l'optimisation opérationnelle, la métamorphose du rôle vers un recentrage émotionnel et relationnel du concierge, et la préservation de la confiance face aux impératifs éthiques et réglementaires de la RGPD. Chaque entretien conduit sous forme de visioconférence approfondie ou d'échanges écrits structurés, a fait l'objet d'un codage thématique de l'hôtellerie afin de préserver l'authenticité des verbatims du terrain.

B. Notre démarche quantitative

Afin de ne pas limiter notre diagnostic à l'analyse unique des experts et de vérifier la représentativité des tendances observées, notre dispositif intègre un volet quantitatif constitué de deux enquêtes par questionnaire distinctes, administrées via un google forms au cours des phases d'investigation :

L'enquête clientèle - 35 réponses : Ce questionnaire visait à sonder la vision des clients face à la numérisation des services d'accueil, leur sensibilité à la protection des données et la hiérarchie de leurs attentes lors d'un séjour 5 étoiles. L'échantillon bénéficie d'une forte validité expérientielle puisque 60% des répondants ont déjà séjourné dans un 5 étoiles ou palace. La structure démographique met en lumière une génération connectée (45,7% de moins de 25 ans et 40% de 25/39 ans), offrant une vision déterminante sur les comportements d'une nouvelle clientèle.

L'enquête exploratoire auprès des professionnels : Qui cible des acteurs confirmés de l'hôtellerie 5 étoiles (dont 75% cumulent plus de 4 années d'ancienneté en loge), cette enquête avait pour rendre comme objectif le taux d'adoption des solutions d'IA au desk d'une loge, la nature des tâches déléguées (rédaction, traduction) et les freins perçus quant au risque de déshumanisation.

Ces réponses permet de définir nos conclusions sur des métriques concrètes : la validation des gains de productivité sur les requêtes fonctionnelles (validée par 94,3% des usagers pour la traduction et les faits logistiques), la suprématie de la sympathie sincère en face-à-face (notée à 4,83/5 d'importance) et la capacité d'adaptation intuitive face à l'aléa (évaluée à 4,63/5). Les données chiffrées complètent ainsi les récits d'experts en démontrant le rejet des itinéraires algorithmiques standardisés au profit du conseil d'un humain.

C. Une posture personnelle et réflexive en tant que concierge de terrain

La légitimité d'un mémoire repose également sur la capacité d'un des chercheurs à comprendre les dynamiques d'action de l'intérieur. Cette étude s'ancre directement dans une expérience professionnelle continue d'un an menée en qualité d'apprenti concierge au sein de la conciergerie de l'hôtel Vernet, établissement 5 étoiles situé dans le 8^e arrondissement de Paris, sous le mentorat direct de Monsieur Julien Aubert, chef concierge Clefs d'Or depuis plus de 3 ans.

Cette posture de concierge au desk offre un double avantage :

L'observation directe des micro-rituels opérationnels : vivre le quotidien de la loge permet d'analyser en temps réel la manipulation des logiciels (Concierge Organizer, PMS), la communication via Whatsapp, mails, et l'arbitrage permanent entre les demandes au sein du lobby, la disponibilité par téléphone offerte au client ou futur client.

L'apprentissage du réseau relationnel : sous la tutelle de Monsieur Aubert, cette immersion a permis d'éprouver la manière dont se transmettent le véritable savoir-faire, le décryptage du langage corporel des clients, la gestion des imprévus critiques et l'activation du réseau des concierges présent dans la loge.

Une vision à 360° : en expérimentant personnellement la fatigue émotionnelle théorisée par Hochschild (1979) et la mise en scène du service décrite par Goffman (1959), l'analyse ne repose pas sur une vision idéalisée ou purement technophile, mais sur les réalités concrètes et les contraintes matérielles de la conciergerie actuelle.

En croisant cette posture d'observation participante avec les témoignages qualitatifs de nos experts et les enseignements statistiques de nos questionnaires, nous établissons un cadre d'analyse garantissant une validité académique et la pertinence de l'ensemble de notre démarche empirique.

2. Les profils interrogés

2.1 Profil des experts qualitatifs

Notre recherche repose sur la rigueur et la représentativité de nos sources et notre capacité à croiser des points de vue complémentaires au sein d'un écosystème très précis. Le secteur de l'hôtellerie 5 étoiles constitue un terrain d'investigation singulier. Dans un environnement relativement clos, l'accès au terrain de recherche rend les démarches plus longues : il exige la mobilisation d'un réseau professionnel ciblé et la sollicitation de figures de la conciergerie capables d'apporter un regard distancié sur l'évolution du poste.

Afin de dépasser les discours classiques et d'ancrer notre analyse dans les réalités du secteur, nous avons construit notre référentiel de professionnel articulant sur cinq profils, deux enquêtes quantitatives ciblées et l'immersion continue de Nathan. Cette approche intégrée permet d'appréhender le phénomène de transition numérique à tous les niveaux de la chaîne de valeur hôtelière : de la gouvernance stratégique à l'ingénierie logicielle, jusqu'à la l'origine des interactions quotidiennes en loge.

Chaque expert interrogé incarne une perspective distincte, indispensable pour tester la validité de nos hypothèses de recherche : la transmission des différents codes, l'expérimentation sur le territoire, le développement de progiciels, le management opérationnel en direction d'établissement et la vision d'un formateur en situation réelle.

A. M. *Éric Lemaire*

En premier lieu, la voix de la tradition et de l'expérience est portée par Monsieur Éric Lemaire, chef concierge Clefs d'Or au Lancaster. Fort de 25 années d'exercice continu au sein de l'union nationale des concierges d'hôtels Clefs d'Or, M. Lemaire a été formé par des professionnelles de la conciergerie parisienne telles que Roderick Levejac et Jean-Claude Elgaire. Son itinéraire, jalonné par des responsabilités en chaîne internationale chez Hyatt puis par une expérience de Front Office Manager, confère à son témoignage une double valeur : celle d'un garant des traditions d'accueil sur-mesure et celle d'un observateur critique de l'arrivée des nouveaux outils technologiques. Son analyse de l'incapacité des PMS, à l'image de Mews, à décrypter le jargon codé des loges ou à gérer les subtilités relationnelles illustre parfaitement le fossé existant entre standardisation algorithmique et discernement humain. Pour Monsieur Lemaire, l'intelligence artificielle trouve sa légitimité exclusive en tant que « plume numérique » d'arrière-plan, tandis que le carnet d'adresses réel, vérifié physiquement sur le terrain, demeure un bastion inviolable face aux faux avis du web.

B. M. Benjamin Potdevin

En second lieu, l'ancrage territorial et l'innovation organisationnelle sont représentés par Monsieur Benjamin Potdevin, concierge et co-fondateur du club concierge Champenois, structure fédérant soixante-quinze professionnels du secteur. Son parcours international préalable au sein du groupe Fairmont au Canada apporte un éclairage substantiel sur la collecte active de données pré-séjour et la gamification des questionnaires clients. M. Potdevin enrichit notre corpus à travers deux concepts opérationnels déterminants : la figure émergente du « concierge de famille », sollicité pour des prestations grâce à un capital de confiance personnalisé, et la réorganisation observée au Royal Champagne, établissement où la loge traditionnelle a été restructurée autour de quatorze collaborateurs dédiés à l'expérience globale sous l'appellation de Guest Experience Makers (GEM).

C. M. Mathieu Pollet

Le volet technologique et l'architecture des données sont approfondis grâce à l'intervention de Monsieur Mathieu Pollet, cofondateur de LoungeUp et Executive Director au sein de D-EDGE, structure assurant la connectivité technologique de

plus de 20 000 établissements à travers le monde. Lors d'un entretien semi-directif approfondi d'une durée de 1h40, M. Pollet a détaillé les enjeux fondamentaux du décloisonnement des bases de données hôtelières par le biais des data customers. Son expertise met en lumière la centralisation des flux d'information pour créer un profil unique en temps réel, l'usage de l'intelligence artificielle pour générer des synthèses d'arrivée sous forme de « mini-CV client », ainsi que les impératifs déontologiques et réglementaires encadrant la conservation des données personnelles sensibles dans l'hôtellerie.

D. M. Bruno Lanvin

La perspective managériale et la direction d'exploitation sont quant à elles incarnées par Monsieur Bruno Lanvin, Directeur de l'Hôtel des Artistes à Paris et Président de l'Association Internationale des Directeurs de Réception et Sous-Directeurs des Grands Hôtels (AICR France). Disposant d'un profil hybride d'ancien développeur informatique fondateur du logiciel DMbook et puis de directeur, M. Lanvin apporte une vision nouvelle de l'apport d'outils technologiques. Il théorise la réalité d'une « hôtellerie à deux vitesses », marquée par une fracture entre les établissements hautement automatisés et la majorité du parc hôtelier encore utilisateurs d'outils rudimentaires. M. Lanvin souligne la complexité que les logicielles puissent échanger les données, le coût élevé des requêtes par API pour les petites structures, et formule une mise en garde managériale sur l'illusion de facilité que l'IA peut induire chez les équipes juniors, insistant sur la nécessité d'inculquer la « friction de l'apprentissage » avant toute automatisation.

E. M. Julien Aubert

Enfin, le dispositif qualitatif s'appuie sur le tutorat direct de Monsieur Julien Aubert, Chef Concierge Clefs d'Or à l'hôtel Vernet, établissement 5 étoiles à Paris. Référent professionnel et maître d'apprentissage d'un des co-auteurs durant une année d'immersion complète en loge, M. Aubert a permis d'observer au quotidien les micro-rituels d'accueil, l'arbitrage permanent entre les sollicitations administratives et la relation directe au desk, ainsi que la transmission de savoir être et savoir-faire.

2.2 Structuration des sondés

A. Segmentation professionnel

En complément des récits des professionnelles, notre démarche intègre deux enquêtes par questionnaire Google Forms. Cette partie quantitative a pour objet de mesurer le degré d'acceptabilité des technologies, d'évaluer les usages réels au desk et de vérifier la cohérence entre les perceptions des professionnels et les attentes exprimées par les usagers.

Le premier échantillon cible spécifiquement des professionnels en exercice au sein de structures d'hôtels 5 étoiles ou plus. Ce public bénéficie d'une forte maturité opérationnelle : 75% des répondants cumulent plus de quatre années d'expérience dans les métiers de l'accueil, dont un quart affiche plus de dix ans de pratique en loge. Répartis entre des boutique-hôtels 5 étoiles (75%) et des hôtels de charme (25%), les répondants témoignent d'une acculturation technologique déjà effective. En effet, 75% d'entre eux déclarent recourir activement à des modèles d'intelligence artificielle générative (ChatGPT, assistants de rédaction) ou à des gestionnaires automatisés de tâches dans leur routine professionnelle. Leurs retours confirment l'apport de ces solutions pour réduire les délais de réponse et assurer l'assistance linguistique multilingue, tout en désignant le risque de déshumanisation du service comme leur préoccupation majeure.

B. Segmentation clientèle

Dans le second échantillon, les réponses des usagers présente une composition sociodémographique riche avec un total de 35 réponses, marquée par une présence féminine majoritaire (68,6% de femmes pour 31,4% d'hommes) et une majorité sur la génération plus "connectés" : 45,7% des participants appartiennent à la tranche des moins de 25 ans génération Z et 40% se situent entre 25 et 39 ans millennials, les 40-54 ans représentant 14,3% de l'effectif. L'échantillon démontre une excellente validité expérientielle pour notre recherche, dans la mesure où 60% des répondants soit 21 personnes ont déjà séjourné dans un établissement classé 5 étoiles ou un palace.

L'analyse des comportements de voyage met en évidence une typologie d'usagers équilibrée : 31,4% des participants font régulièrement appel aux services de conciergerie lors de leurs déplacements, 37,1% ne l'ont pas encore expérimenté mais n'envisagent clairement pour un séjour futur, tandis que 31,4% déclarent ne

pas en ressentir le besoin, privilégiant une autonomie complète garantie par leurs outils personnels. Le questionnaire révèle une division : si l'utilité des interfaces automatisées est approuvée à plus de 94% pour les requêtes factuelles immédiates (horaires, accès Wi-Fi, prestations spa) et la traduction instantanée, elle est largement rejetée pour la gestion des imprévus critiques (37,1% d'inutilité perçue) et les propositions d'itinéraires sur-mesure (34,3% de rejet).

Enfin, l'évaluation de résultats confirme le raccord à la sensibilité humaine : la sympathie sincère et la connexion émotionnelle obtiennent la note d'importance la plus élevée du barème 4,83 sur 5 immédiatement suivies par la réactivité d'adaptation face aux situations imprévues 4,63 sur 5.

Concernant la confidentialité et la gestion des données individuelles, 85,8% des répondants expriment une vigilance stricte, conditionnant l'acceptation du traçage algorithmique de leurs préférences à l'exercice d'un contrôle rigoureux conforme aux exigences du RGPD (62,9%) ou refusant catégoriquement toute collecte par crainte pour leur vie privée (22,9%). L'ensemble de ces données chiffrées vient ainsi dialoguer avec les enseignements de nos entretiens pour fonder notre grille d'analyse empirique.

2.3 Outils de collecte & investigation

A) Construction des guides d'entretien

L'entretien semi-directif a été retenu comme outil principal pour interroger les professionnelles. Cette technique offre la souplesse nécessaire pour laisser l'interlocuteur développer son raisonnement tout en maintenant un cadrage thématique rigoureux. Chaque guide d'entretien a été conçu autour d'une structure modulaire, directement sur les trois hypothèses de notre mémoire.

Le premier module interroge l'hypothèse de l'optimisation opérationnelle et de la réactivité en arrière-plan, désignée sous l'appellation d'hypothèse 1. Les questions visaient à déterminer si les outils d'assistance numérique, tels que les logiciels de gestion de réception, les traducteurs automatiques ou les modules de rédaction, permettent réellement un gain de temps au quotidien. Il s'agissait d'observer la manière dont les professionnels gèrent le traitement des demandes courantes avant

le séjour et d'évaluer dans quelle mesure l'automatisation des tâches administratives allège leur charge mentale. Les échanges ont permis d'aborder des questions très concrètes, comme l'usage de modèles types de courriels ou la difficulté pour certains logiciels de comprendre les abréviations et le vocabulaire interne propres à chaque établissement.

Le second module examine la transformation du rôle professionnel et le recentrage sur la relation humaine, formalisé dans notre hypothèse 2. La grille de questionnement cherchait à analyser comment le concierge redéfinit sa valeur ajoutée lorsque les voyageurs disposent déjà d'une multitude d'informations sur leur téléphone. Les questions portaient sur la fonction d'écoute, l'empathie, la gestion des imprévus de dernière minute et l'activation du réseau. Ce volet a également exploré l'évolution des structures de travail, notamment l'effacement progressif des frontières traditionnelles entre la réception et la conciergerie dans certains établissements, où les équipes sont amenées à suivre le séjour du client de manière plus polyvalente et continue.

Le troisième module aborde la dimension éthique, le respect de la vie privée et la conformité aux réglementations sur la protection des données, constituant l'hypothèse 3. Les questions visaient à mesurer les limites de la personnalisation du service. Les experts ont été invités à s'exprimer sur la frontière entre une attention bienveillante et une connaissance excessive de la vie d'un hôte, susceptible de provoquer un sentiment de gêne ou de méfiance. Les thèmes de la sécurité des serveurs, de la durée de conservation des historiques de séjour et des exigences de discrétion absolue pour les personnalités publiques ont constitué le fil conducteur de cette dernière séquence.

L'exploitation des données recueillies lors de ces entretiens a suivi une méthode de retranscription manuelle. Après les enregistrements audio et des notes prises en séance, les propos ont été découpés, récoltés et rangés par hypothèses. Cette démarche a permis de confronter directement les avis des concierges en exercice, du directeur d'exploitation et des concepteurs de solutions logicielles, faisant ressortir tant les points d'accord que les divergences sur le métier.

B) Les limites du terrains de recherche choisis

Toute recherche empirique se heurte à certaines contraintes. Ici la principale difficulté réside dans la nature même du secteur étudié.

L'accès aux concierges titulaires des Clefs d'Or et aux membres des comités de direction s'est avéré particulièrement sélectif.

Sur le plan de l'enquête quantitative, la taille resserrée de l'échantillon professionnel invite à interpréter les pourcentages obtenus comme des indicateurs de tendance plutôt que comme des vérités statistiques absolues. Néanmoins, la grande ancienneté des répondants et leur exercice au sein d'hôtels de référence confèrent à ces données une réelle pertinence qualitative. Concernant l'enquête administrée auprès de la clientèle, la prédominance des moins de quarante ans reflète les usages des voyageurs connectés de demain, mais elle doit être mise en perspective avec les habitudes des clientèles plus âgées et traditionnelles, souvent moins enclines à répondre à un Google Forms.

Chapitre 2 : Les points de convergence entre les outils digitaux et la conciergerie.

1. La vision des concierges

La première hypothèse de notre travail de recherche met en avant que les outils liés à l'IA permettent une optimisation significative des opérations en arrière-plan et une réactivité accrue face aux demandes des clients. Pour autant, au sein du métier de concierge dans les établissements haut de gamme, cette modernisation se déploie d'une manière plus concrète. Les concierges en exercice ne perçoivent pas la technologie comme un substitut à leur savoir-faire, mais bien comme un outil tout comme on utiliserait une calculatrice pour calculer, spécifiquement pour les tâches d'arrière-plan.

L'analyse des discours recueillis lors de nos entretiens et des résultats issus de notre enquête par questionnaire met en lumière une adoption sélective et raisonnée. Cette première section nous permet de décrypter comment on utilise l'intelligence artificielle comme une simple aide à l'écriture, de démontrer pourquoi la préservation de l'apprentissage traditionnel reste le garant indispensable de l'excellence en loge.

1.1 L'la comme copilote

Dans le quotidien d'une loge ou d'une réception, le temps constitue la ressource la plus précieuse lors de certains shift. Les professionnels doivent constamment composer entre être à l'écoute des clients et le traitement des mails, appels et de messages instantanés. C'est précisément dans cet espace de travail intermédiaire que l'intelligence artificielle trouve son utilité la plus intéressante, en endossant le rôle de « copilote d'arrière-plan ».

A. L'usage de l'aide rédactionnelle & traduction en temps réel

Les résultats issus de notre enquête auprès des professionnels en exercice confirment tout à fait cette tendance : l'ensemble des praticiens interrogés constate une amélioration de l'efficacité globale grâce aux outils numériques. L'assistance rédactionnelle et la traduction multilingue en temps réel sont citées par 50% des répondants comme un usage quotidien, tandis que 75% d'entre eux soulignent l'accélération significative des délais de réponse comme le premier bénéfice ressenti.

Ce constat trouve une résonance directe dans le témoignage de Monsieur Lemaire. Ce dernier explique que l'usage de l'intelligence artificielle au sein de son équipe demeure strictement cantonné à des fonctions de relecture, de correction et d'ajustement syntaxique pour les échanges en langues étrangères, notamment à travers des outils spécialisés de réécriture. L'enjeu n'est pas de laisser la machine décider du contenu de la recommandation, mais d'ajuster le niveau de langage pour correspondre parfaitement aux standards de politesse et de distinction exigés par une clientèle internationale qui viennent pour un service haut de gamme.

B. De bon outils adéquats

Toutefois, la simple utilisation d'interfaces génératives grand public, telles que Chat GPT dans sa forme brute, montre rapidement ses limites dans un cadre professionnel exigeant. Comme le souligne Monsieur Lanvin, confier la rédaction de messages à une intelligence artificielle sans encadrement présente un risque majeur de produire des formulations génériques, uniformes ou totalement déconnectées de l'identité de l'établissement. Pour être dans la véritable efficacité, l'outil doit être intégré directement dans des progiciels ou mobilisé à travers des surcouches

professionnelles spécialisées. Monsieur Lanvin mentionne notamment l'usage de plateformes dédiées à la gestion des avis en ligne, à l'image de My Hotel Review ou My Angel IA, qui intègrent des modèles de langage configurés pour respecter la tonalité et la ligne de conduite de l'hôtel, plutôt que de contraindre les équipes à perdre en qualité de réponse face aux interlocuteurs à cause d'outils isolés.

C. Le revers économique et écologique

Au-delà de l'aide rédactionnelle, Bruno Lanvin nous fait remarquer que la sur-exploitation de l'ia permet d'apporter une critique économique et écologique particulièrement lucide sur son engouement. Il existe en effet une dérive manifeste consistant à vouloir appliquer l'intelligence artificielle à l'ensemble des processus de travail, sans distinction la valeur ajoutée sur le travail ou son intérêt principal. M. Lanvin qualifie d'hérésie opérationnelle et environnementale l'utilisation de modèles génératifs pour concevoir des confirmations de réservation, des devis d'hébergement ou des messages logistiques basiques.

Ces tâches relèvent de processus mis en place, c'est-à-dire des modèles types de document parfaitement structurés où seules quelques variables simples (noms, dates de séjour, numéros de chambre, tarifs) doivent être modifiées. Avoir recours à des requêtes auprès de serveurs externes pour générer ces messages standards consomme des ressources de calcul considérables, génère des coûts financiers récurrents sous forme de facturation d'interfaces de programmation (les fameuses API), et alourdit inutilement l'empreinte carbone de l'établissement. La véritable efficacité consiste à maintenir des modèles préétablis pour les démarches répétitives, et à réserver l'assistance de l'intelligence artificielle aux situations où une reformulation contextuelle est requise.

1.2 Les limites des logicielles selon les concierges

On constate qu'il existe un certain décalage entre les promesses des éditeurs de logiciels et la réalité du travail quotidien en hôtellerie. Alors que l'on communique une expérience client parfaitement fluide et automatisée, le personnel de terrain se heurte régulièrement à des frictions logicielles persistantes.

A. Les PMS

Dans un premier temps on observe l'incapacité des PMS à décrypter le langage professionnel et les abréviations internes façonnées par des décennies de pratique en loge. L'exemple développé par M. Lemaire au sujet du PMS Mews est en lien. Lorsque les équipes de conciergerie ou de réception consignent dans le profil d'un client une mention courante telle que « TB » pour indiquer le souhait de lits jumeaux (twin beds), les modules automatisés intégrés au système échouent totalement à interpréter cette notation. Ne disposant pas de la clé de compréhension humaine, le programme ignore l'information ou la retranscrit de manière incohérente.

De la même manière, la gestion des avantages financiers issus de partenariats haut de gamme tels que les crédits de restauration accordés aux porteurs de certaines cartes bancaires de prestige comme American Express, est fréquemment mal comprise par l'outil automatisé. L'algorithme tend à catégoriser ces sommes forfaitaires comme une simple dépense de conciergerie brute sans bien la classer sous la bonne dénomination, ce qui oblige systématiquement les équipes à reprendre manuellement les fiches pour corriger les erreurs comptables et opérationnelles.

Cette fragmentation et cette surcharge d'informations brutes se sont également vérifiées au cours de la propre immersion professionnelle de Nathan au sein de l'Hôtel Vernet, sous l'environnement du PMS Opera Cloud. Dans ce système de référence, les collaborateurs s'efforcent d'enrichir continuellement les profils des voyageurs en inscrivant des notes détaillées sur leurs préférences : étage souhaité, habitudes alimentaires, nom d'un animal de compagnie ou contraintes familiales. Or, ces indications s'accumulent sous forme de paragraphes de texte non hiérarchisés au sein du champ « Notes ». Lors des périodes de forte affluence en fin d'après-midi, aucun concierge ni réceptionniste ne dispose du temps matériel nécessaire pour lire l'intégralité de cet historique volumineux.

C'est précisément sur cette difficulté que réside le rôle pertinent d'un outil d'aide à la décision, comme l'explique M. Pollet. Plutôt que de prétendre dialoguer directement avec le client à la place de l'employé, les solutions modernes doivent se positionner en arrière-plan pour scanner ces notes historiques et générer instantanément une synthèse claire de trois lignes sur la feuille des arrivées : fidélité de l'hôte, habitudes essentielles et points de vigilance. L'outil agit alors comme un soutien de mémoire

permettant au professionnel d'engager la relation dès les premières secondes de l'accueil physique, le regard tourné vers le client et non absorbé par l'écran.

B. L'obsolescence des données du web face aux aléas de terrain

L'algorithme fait bien face à une obsolescence structurelle des données en ligne face aux réalités dynamiques du terrain. Comme le rappellent avec insistance M. Lemaire et M. Lanvin, une IA générative se nourrit exclusivement des informations publiées sur internet. Or, internet regorge de données inexactes, de classements sponsorisés ou de renseignements non actualisés. Une plateforme numérique sera incapable d'anticiper la fermeture exceptionnelle d'un restaurant réputée le jour même pour des raisons techniques, le retard pris sur les créneaux de visite datés d'un grand musée parisien en raison d'un mouvement social, ou les modifications d'accès routier provoquées par les défilés lors des semaines de la fashion week par exemple.

Face à ces situations critiques, le client qui s'en remet à une application se retrouve démuné. La valeur du concierge repose alors sur sa réactivité immédiate et sur son réseau d'interlocuteurs directs : un appel passé au maître d'hôtel d'un restaurant partenaire ou l'activation d'un confrère dans un hôtel voisin permet de débloquer une solution sur-mesure là où l'algorithme ne propose qu'un constat incertain.

1.3 La préservation de l'ADN de la conciergerie

A. Une frontière entre la réception et la conciergerie

L'ensemble de ces constats empiriques conduit à réaffirmer la distinction essentielle entre la gestion administrative d'un séjour et l'exercice de la conciergerie de luxe. Pour M. Lemaire, il existe une différence fondamentale entre la procédure standardisée de la réception régie par des protocoles stricts de vérification d'identité, d'enregistrement et de facturation et la philosophie du « sur-mesure » portée par les membres des Clefs d'Or. Si la première peut être largement automatisée ou assistée par des interfaces numériques sans perte majeure de qualité, la seconde exige une inventivité, une disponibilité psychologique et une discrétion totale qui échappent à toute logique de programmation.

B. Le processus d'apprentissage

Cette exigence de qualité met en avant le débat suivant concernant la question de la formation des futures générations de professionnels. Alors le concept de « pédagogie de la friction » prononcé par M. Lanvin apporte un éclairage sur la gestion des formations. M. Lanvin démontre que l'apprentissage d'un métier de service ne s'acquiert pas dans la passivité ou la facilité permise par les générateurs de texte automatiques, mais dans l'effort de se confronter aux difficultés réelles. C'est en faisant l'expérience personnelle de chercher les mots justes pour répondre à un client mécontent, en surmontant les blocages administratifs et en apprenant à manipuler manuellement les dossiers que le collaborateur développe son esprit critique et la gestion de crise.

Mettre des outils d'intelligence artificielle à la disposition d'employés débutants sans leur avoir préalablement enseigné la logique profonde des processus présente le risque d'engendrer une incompétence masquée : le jeune professionnel, croyant l'outil infallible, acceptera de formuler ses mails de manière inadaptées ou fournir informations fausses. La maîtrise préalable constitue donc un prérequis absolu avant toute délégation à l'IA.

C. Une vision de concierge en alternance

À travers l'année de formation à la loge de l'hôtel Vernet sous la mentorat de Monsieur Aubert chef concierge Clefs d'Or. Au sein de cet environnement

d'excellence, la transmission du savoir-faire professionnel ne s'effectue pas au travers de procédures numériques, mais par observation directe et compagnonnage quotidien.

Auprès de M. Aubert, la véritable valeur ajoutée du concierge réside dans le décodage du langage non verbal, permettant d'évaluer en un regard l'état de fatigue d'un client à son arrivée, et dans l'art de prévoir sa demande qui n'avait pas été expressément formulée. Cette intelligence des situations, fondée sur la maîtrise de son environnement et l'empathie humaine, demeure inaccessible aux algorithmes les plus sophistiqués.

2. La perception des clients

L'évaluation des transformations qui traversent le secteur de l'hôtellerie haut de gamme et des palaces ne peut se limiter à la seule perspective des professionnels et des concepteurs d'outils technologiques. Comprendre la viabilité et la pertinence d'un service d'accueil à l'ère du numérique exige d'interroger la demande, c'est-à-dire la manière dont les voyageurs perçoivent, adoptent ou rejettent les interfaces automatisées au cours de leur séjour. Dans l'hôtellerie cinq étoiles, l'expérience client ne se réduit pas à une série de transactions matérielles ; elle s'articule autour d'un équilibre délicat entre la recherche de fluidité pratique et le besoin fondamental de reconnaissance, d'écoute et d'émotion humaine.

Pour appréhender ces dynamiques, notre démarche s'appuie sur l'exploitation approfondie de l'enquête quantitative, dont 60% des répondants ont une expérience avérée des établissements cinq étoiles et/ou palaces, confrontée aux analyses stratégiques de M. Lanvin, de M. Lemaire et de M. Pollet. L'étude révèle une réalité contrastée : si les voyageurs plébiscitent l'autonomie et la rapidité offertes par les outils numériques pour les requêtes fonctionnelles immédiates, ils rejettent massivement la standardisation algorithmique dès lors qu'il s'agit d'orienter leurs choix sensibles ou de surmonter un aléa, érigeant la connexion humaine et la réassurance locale en piliers inaliénables du luxe.

A) Les aspirations du client

Les comportements des voyageurs contemporains sont profondément marqués par la généralisation des technologies mobiles et la recherche d'un parcours client sans

accroc, couramment désigné sous le terme de « Seamless Customer Journey ». Dans un univers quotidien saturé d'applications instantanées, le client de grand standing apprécie de pouvoir maîtriser son temps et d'éviter les frictions logistiques de base. L'attente prolongée au comptoir pour obtenir une simple information pratique apparaît aujourd'hui comme une contrainte que la technologie permet d'effacer avantageusement comme par exemple : où se trouve la pharmacie la plus proche.

Les retours de notre questionnaire clientèle démontrent parfaitement cette attente d'efficacité immédiate. L'utilité perçue des interfaces numériques et des agents intelligents atteint un consensus massif de 94,3% pour la délivrance d'informations factuelles instantanées dont 62,9% d'avis « Très utile » et 31,4% de « Plutôt utile ». L'accès direct aux horaires d'ouverture des installations de bien-être, au code du réseau sans fil ou aux modalités de départ est perçu comme une composante normale du confort moderne. De manière strictement identique, les fonctionnalités de communication et de traduction multilingue en temps réel recueillent 94,3% d'adhésion positive, 60% « Très utile » et 34,3% « Plutôt utile ». Les hôtes internationaux y voient un moyen pratique et discret de surmonter la barrière de la langue lors des échanges préliminaires ou des demandes matérielles courantes, évitant ainsi le sentiment d'embarras ou d'incompréhension.

Toutefois, cette familiarité avec les outils numériques engendre une conséquence directe sur la posture du client lorsqu'il se présente physiquement devant un comptoir d'accueil. Comme l'analyse M. Lanvin, les voyageurs actuels ont développé une « tolérance zéro pour l'hésitation ». Habitué à obtenir une réponse en quelques secondes depuis leur téléphone portable, ils attendent du professionnel une maîtrise immédiate et sans faille de son environnement.

M. Lanvin décrit une situation désormais fréquente au desk : lorsqu'un client sollicite un renseignement, qu'il s'agisse de l'adresse d'un restaurant typique dans le quartier ou d'une recommandation d'itinéraire, et qu'il observe le réceptionniste ou le jeune concierge hésiter, balbutier ou commencer à taper une recherche sur son ordinateur, sa réaction est instantanée. Le client sort aussitôt son propre smartphone en disant : « Laissez, ce n'est pas la peine, je regarde sur Chat GPT ou Google, je vais chercher moi-même ». L'écran d'ordinateur, lorsqu'il absorbe le regard du personnel

au lieu de servir de support discret, devient un obstacle qui détruit la valeur perçue du service physique. La technologie place ainsi le personnel sous une exigence de pertinence absolue : l'humain n'est plus sollicité pour chercher une information brute, mais pour apporter instantanément une valeur qu'un moteur de recherche ne peut pas fournir.

B) Un refus à la standardisation IA

Si l'apport des outils numériques est plébiscité pour les opérations logistiques prévisibles, leur acceptabilité chute brutalement dès lors que la demande touche à la dimension qualitative, culturelle et sensible du séjour. Contrairement aux discours technophiles annonçant le remplacement des concierges par des guides touristiques automatisés, les résultats empiriques témoignent d'une vive résistance des usagers face aux propositions générées par des algorithmes.

Dans notre enquête auprès de la clientèle, les propositions d'itinéraires personnalisés et de programmes d'activités sur-mesure formulées par une intelligence artificielle font l'objet d'un rejet net de la part de 34,3% des répondants, qui les jugent « Peu utiles ». De la même manière, lorsqu'il s'agit de gérer une modification d'urgence ou un imprévu sur une réservation, 37,1% des clients refusent l'intermédiation logicielle, préférant s'en remettre exclusivement au discernement et à la flexibilité d'un interlocuteur humain.

Ce refus de la recommandation automatisée s'explique par une prise de conscience croissante des limites et des dérives de l'information en ligne. Comme le rappelle M. Éric Lemaire, Chef Concierge à l'Hôtel Lancaster, les modèles de langage et les plateformes numériques ne font que compiler et synthétiser des données publiques issues du web. Or, cet espace virtuel est massivement pollué par des classements sponsorisés, des stratégies de référencement commercial et des avis frauduleux. M. Lemaire souligne avec force qu'à une époque, le prétendu meilleur restaurant de Paris sur une plateforme d'avis bien connue était un établissement totalement fictif, inventé de toutes pièces.

Face à ce flot d'informations incertaines, le voyageur exigeant éprouve une véritable lassitude face aux sélections impersonnelles des algorithmes, qui orientent des milliers de touristes vers les mêmes lieux à la mode. Ce que recherche le client d'un

hôtel de luxe en s'adressant à la loge, c'est l'accès à un carnet d'adresses vivant, incarné et rigoureusement testé sur le terrain. Le concierge Clefs d'Or ne se contente pas de transmettre un nom ; il engage sa responsabilité professionnelle personnelle et la réputation de son établissement sur la qualité de l'accueil qui sera réservé à son hôte. Ce travail de sélection préalable protège le voyageur des déconvenues et lui ouvre l'accès à des adresses confidentielles que les moteurs de recherche ne référencent pas ou classent mal.

C) L'intelligence émotionnelle qui prime

L'analyse des attentes fondamentales des clients confirme notre hypothèse 2 : la digitalisation croissante des aspects techniques de l'accueil ne conduit pas à la disparition de la relation physique, mais renforce au contraire la valeur stratégique des qualités émotionnelles et de la réassurance humaine sur le devant de la scène.

Dans notre questionnaire clientèle, l'évaluation des dimensions non reproductibles par une machine fait ressortir une hiérarchie sans équivoque sur une échelle de 1 à 5 :

1. La sympathie sincère et la connexion émotionnelle : note moyenne d'excellence de 4,83 sur 5, qualifiée d'attribut indispensable par l'écrasante majorité des répondants.
2. L'adaptation rapide et intuitive face à l'imprévu ou à l'insolite : note moyenne de 4,63 sur 5.
3. La maîtrise de l'élégance et des codes comportementaux du luxe : note moyenne de 4,46 sur 5.

Ces résultats quantitatifs corroborent pleinement les analyses formulées par M. Lanvin sur la fonction psychologique du personnel d'accueil lors de séjours internationaux. Voyager dans un pays étranger, dont on ne maîtrise ni la langue ni les usages locaux, comporte toujours une part d'incertitude et d'anxiété. Si un voyageur européen se sent généralement en sécurité lors d'un déplacement de proximité au sein de l'union européenne, l'arrivée dans une grande métropole lointaine ou dans un environnement culturellement différent génère un besoin

profond de réassurance.

Dans ce contexte, aucune interface numérique ni aucun agent conversationnel ne peut apaiser les inquiétudes d'un hôte. Le client a besoin d'un regard, d'un sourire et de la validation directe d'un habitant local compétent pour confirmer que le quartier qu'il compte visiter est sûr à une heure avancée de la soirée, pour lui indiquer précisément s'il convient de privilégier un taxi officiel plutôt qu'une application de transport, ou pour lui garantir que la table réservée correspondra exactement à ses exigences diététiques ou d'ambiance. Le concierge agit comme un véritable tiers de confiance qui sécurise le séjour et libère le client de sa charge mentale.

De surcroît, les réponses ouvertes de notre enquête consacrées à ce qui constitue la « magie » de la profession permettent de dégager les trois composantes essentielles que la machine ne pourra jamais reproduire :

- La clairvoyance et la lecture de l'implicite : la faculté d'observer un hôte à son arrivée, de percevoir sa fatigue sans qu'il ait besoin de l'exprimer, de deviner une attente tacite et d'adapter le rythme de l'échange avec tact et sensibilité.
- La chaleur humaine et l'hospitalité véritable : la capacité de manifester une bienveillance spontanée qui transforme une simple transaction d'hébergement en un souvenir personnel mémorable.
- Le pouvoir d'intervention et l'accès exclusif : la possibilité d'obtenir l'inaccessible, de résoudre un problème critique à la dernière minute et d'ouvrir des portes fermées grâce à la solidité d'un réseau relationnel personnel fondé sur la confiance mutuelle.

2.1 L'artisanat de l'exception

La confrontation entre l'efficacité algorithmique et la relation de service en hôtellerie haut de gamme met en lumière une frontière nette : celle qui sépare l'exécution technique d'une tâche logistique de l'artisanat du sur-mesure. Si les logiciels et les outils automatisés excellent dans le traitement des requêtes prévisibles et standardisées, ils s'avèrent structurellement impuissants dès lors qu'il s'agit de gérer l'exception, l'inédit ou la complexité émotionnelle d'un client.

Notre seconde hypothèse de recherche postule que la numérisation des aspects fonctionnels de l'accueil n'entraîne pas la fin du poste du concierge, mais provoque au contraire un recentrage fondamental sur ses compétences humaines, son réseau personnel et sa capacité à créer des souvenirs mémorables. Monsieur Patrick Eveno, Maître de Conférence associé Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne déclare que à travers cette hypothèse « Le métier va plus que se métamorphoser à l'avenir c'est la philosophie du métier qui vient changer ». Pour démontrer la validité de cette hypothèse sur le plan empirique, cette section explore les dynamiques sociologiques du capital relationnel des loges, analyse la figure émergente du concierge de famille et formalise le modèle futur modèle de l'hôtellerie.

A. Le réseau de professionnelles

La valeur d'un service de conciergerie d'exception ne se mesure pas à la quantité d'informations stockées dans un serveur, mais à la qualité des liens humains tissés au sein d'un territoire. Pour conceptualiser cette réalité, nous reprenons la notion de « capital d'autochtonie » formalisée par Nicola Bellini (2015), qui désigne l'ensemble des ressources, des privilèges et des facilités d'action qu'un individu tire de son ancrage profond et reconnu dans un réseau local.

Dans l'hôtellerie haut de gamme, le concierge construit son carnet d'adresses au fil des années en entretenant des relations de confiance directe avec les commerçants de proximité, les directeurs de théâtres, les chefs de rang. Ce capital fonctionne selon les principes anthropologiques du don et du contre-don théorisés par Marcel Mauss (1925) : en orientant régulièrement une clientèle respectueuse et fortunée vers un prestataire local, le concierge fait « don » d'une opportunité d'affaires ; en retour, le commerçant accorde un « contre-don » sous forme d'attentions privilégiées, d'accès prioritaires ou d'aménagements exceptionnels. Cette réciprocité crée une dette morale partagée qui ne repose sur aucun contrat commercial formel et qu'aucun algorithme ne saurait reproduire.

Cette force relationnelle s'amplifie considérablement entre les hôtels grâce au mécanisme de la « coopétition », concept forgé par Brandenburger et Nalebuff (1996) pour décrire la collaboration active entre des acteurs par ailleurs en concurrence commerciale directe. Dans l'univers des concierges Clefs d'Or, de l'AICR ou de dynamiques régionales telles que le Club Concierge Champenois, la

solidarité confraternelle dépasse la rivalité des enseignes. Lorsqu'un concierge fait face à une impasse pour satisfaire une demande d'un client, il fait immédiatement appel à ses confrères d'établissements concurrents pour trouver une issue collective.

Cette solidarité organique se vérifie à travers des situations réelles de terrain, dont la complexité et l'urgence défient toute logique informatique :

- Le déblocage de tables gastronomiques complètes : Lorsqu'un grand restaurant étoilé affiche complet plusieurs semaines à l'avance sur toutes les plateformes de réservation en ligne, aucun robot ne peut obtenir de couvert. En revanche, un appel direct du Chef Concierge au maître d'hôtel, fondé sur des années d'estime professionnelle mutuelle, permet quasi systématiquement d'ajouter un couvert ou de libérer la table d'un désistement de dernière minute au profit de l'invité.
- La gestion des situations critiques en aviation d'affaires : Le cas réel partagé par M. Éric Lemaire illustre parfaitement cette réactivité hors normes. Lors de l'arrivée imprévue d'un jet privé sur le tarmac de l'aéroport du Bourget, un bouquet de roses prévu pour une client VIP s'est avéré fané à la suite des conditions climatiques en vol. En l'espace de quelques dizaines de minutes, sans passer par aucune commande standardisée, le réseau du concierge a permis de mobiliser un fleuriste et un chauffeur de confiance pour livrer un bouquet parfait directement au pied de la passerelle de l'avion avant même que la passagère ne débarque.
- La privatisation immédiate d'espaces culturels : Organiser la privatisation d'une salle de cinéma en plein centre de Paris pour un couple souhaitant visionner un film en toute discrétion à minuit relève d'une capacité de négociation directe et informelle avec les exploitants de salles. Une plateforme numérique se contente d'opposer des grilles d'horaires et des conditions générales de vente rigides, là où le concierge invente une solution sur-mesure.

À travers ces interventions d'exception, le concierge incarne la figure du « faiseur de miracles ». Il mobilise des liens faibles au sens de Granovetter (1973), c'est-à-dire

des connaissances diversifiées et distantes qui ouvrent des portes inaccessibles au grand public. Ce capital social, incorporé à la personne même du professionnel, constitue un avantage concurrentiel majeur pour l'établissement hôtelier qu'aucun système d'information ne peut acheter ni automatiser.

B. La proximité du concierge

L'un des enseignements les plus novateurs apportés par notre recherche qualitative réside dans la mutation de la relation entre le client régulier et son concierge. Le témoignage approfondi de M. Potdevin, fort de son parcours au sein des hôtels Fairmont au Canada et de son activité en Champagne, met en évidence l'émergence d'un nouveau profil relationnel : le « concierge de famille ».

De la même manière que chaque foyer recherche un médecin de famille de confiance pour veiller sur la santé de ses proches, les clients fortunés et exigeants recherchent aujourd'hui un concierge référent. Il s'agit d'un professionnel polyvalent, débrouillard et profondément orienté vers la résolution des problèmes, à qui l'hôte peut déléguer l'organisation de sa vie privée et familiale sans crainte d'être jugé ou mal compris. Cette relation repose sur une compréhension intime des habitudes, des goûts et des contraintes des membres de la famille (enfants, animaux, régimes spécifiques).

Cette proximité engendre un phénomène remarquable d'extra-territorialité de la relation de confiance. M. Potdevin observe qu'une part significative de ses clients, initialement rencontrés lors d'un séjour en Champagne, continuent de le solliciter tout au long de l'année pour organiser leurs voyages privés en Bretagne, en Suisse ou en Allemagne. Bien que ces destinations ne correspondent pas à son terroir d'exercice habituel, les hôtes préfèrent s'en remettre à son discernement et à son sens du service plutôt que d'utiliser des applications locales ou de s'adresser à des interlocuteurs inconnus.

Ce basculement prouve que la fidélité de la clientèle haut de gamme s'attache désormais davantage à la personne du concierge qu'à la marque ou à l'enseigne hôtelière elle-même. Deux facteurs majeurs expliquent cette fidélité durable :

- La délégation de tâches à haute confidentialité : Pour organiser un départ

impromptu en week-end ou réserver un vol privé, le client doit confier des éléments hautement sensibles tels que des copies de passeports, des coordonnées bancaires ou des indications sur sa vie intime. Dans un contexte où les risques de piratage informatique inquiètent les voyageurs fortunés, confier ces données à un interlocuteur physique dont la probité est reconnue apporte une sécurité psychologique totale.

- La libération de la charge mentale : Ce que recherche le client à travers le concierge de famille, c'est l'assurance qu'un imprévu (retard d'avion, intolérance alimentaire d'un enfant, besoin d'un médecin de nuit) sera pris en charge immédiatement avec bienveillance et discernement, sans qu'il ait besoin de remplir le moindre formulaire ou de dialoguer avec une assistance virtuelle.

C. L'hospitalité augmentée

L'analyse conjointe de la vision des concierges, des perceptions des clients et des dimensions artisanales du service permet de formuler une synthèse claire sur la trajectoire des métiers d'accueil : le futur de l'hôtellerie cinq étoiles et des palaces ne réside ni dans une résistance passéiste à la technologie, ni dans une automatisation aveugle, mais dans l'avènement d'une hospitalité augmentée.

Dans ce modèle d'équilibre, la technologie trouve sa juste place en étant cantonnée aux coulisses organisationnelles. Les systèmes d'enregistrement en amont, les outils de reconnaissance optique des passeports, les plateformes de centralisation des données clients (CDP) et les modules de traduction instantanée absorbent l'ensemble des tâches répétitives, cléricales et chronophages. En éliminant ces lourdeurs de gestion, l'outil numérique libère le personnel d'accueil de la posture d'opérateur de saisie pour lui restituer sa mission historique d'ambassadeur de la maison.

Cette libération du temps opérationnel permet de sanctuariser le face-à-face au comptoir. Le concierge ou l'hôte d'expérience n'a plus le regard absorbé par son écran d'ordinateur ; il peut regarder le client dans les yeux dès son entrée dans le lobby, lui offrir une écoute totale, déceler sa fatigue, comprendre ses désirs implicites et engager un dialogue authentique. L'intelligence artificielle agit alors comme une

mémoire discrète qui soutient le geste professionnel sans jamais prétendre s'interposer entre l'hôte et son accueillant.

Chapitre 3 : Les architectures logicielles, l'éthique de la donnée et la mutation organisationnelle du métier.

1. L'exploitation des données à travers les outils

Dans le discours des concepteurs de technologies hôtelières et au sein des revues professionnelles, la donnée client est fréquemment présentée comme une denrée rare. L'avènement des plateformes de gestion de la relation client et des algorithmes d'analyse prédictive laisse entrevoir la promesse d'un parcours client parfaitement fluide, où chaque préférence exprimée par un hôte serait instantanément collectée, centralisée, traitée puis restituée aux équipes de contact pour délivrer un accueil sur-mesure sans le moindre effort. Cette perspective séduisante nourrit directement notre première hypothèse de recherche, selon laquelle les outils numériques et l'intelligence artificielle permettent d'optimiser l'efficacité opérationnelle en arrière-plan tout en garantissant une réactivité accrue face aux attentes des clients.

Cependant, la confrontation de ce discours théorique aux réalités concrètes des établissements hôteliers révèle un écart considérable. L'exploitation effective de la donnée en loge et à la réception ne relève pas d'une mécanique automatique et fluide ; elle se heurte à des disparités techniques structurelles, à des ruptures de communication chroniques entre les logiciels métiers et à la difficulté persistante de saisir l'information humaine au moment où elle se produit. Pour comprendre comment la technologie transforme réellement le travail quotidien des équipes, il convient d'analyser la fracture numérique qui traverse le parc hôtelier français, de confronter l'ambition des éditeurs aux blocages techniques vécus par les exploitants, et d'étudier les méthodes innovantes de recueil dynamique qui permettent de réconcilier la rigueur des données avec l'enchantement du séjour.

1.1 L'hôtellerie à deux vitesses et la fracture technologique

Avant même d'envisager le déploiement d'intelligences artificielles génératives ou de systèmes d'analyse prédictive sophistiqués, il est indispensable de poser un diagnostic lucide sur le niveau réel d'équipement de l'industrie hôtelière. L'analyse partagée par M. Lanvin, apporte à cet égard un cadrage déterminant : le secteur de l'hébergement en France et à l'international ne forme pas un ensemble homogène, mais se caractérise par une « hôtellerie à deux vitesses » profondément fragmentée.

D'un côté, les grands groupes intégrés, les palaces et les établissements de luxe situés dans les grandes métropoles disposent de ressources financières et humaines. Ces structures bénéficient d'équipes dédiées aux systèmes d'information, de logiciels de gestion de réception connectés en continu au réseau mondial, de gestionnaires de canaux de distribution (channel managers) et de modules de tarification dynamique. Dans ces environnements privilégiés, l'adoption d'outils numériques avancés et l'expérimentation de solutions d'intelligence artificielle pour assister la rédaction des courriels ou traiter les avis en ligne constituent une suite logique d'investissements réguliers.

De l'autre côté, une part considérable du parc hôtelier indépendant particulièrement en province et au sein de nombreuses structures de charme évolue dans un univers technique radicalement différent. M. Lanvin souligne une réalité souvent passée sous silence dans les autres hôtels: de très nombreux hôtels tournent encore aujourd'hui sur de simples tableurs Excel pour enregistrer leurs plannings de réservation. Dans ces établissements, il n'existe ni tarification dynamique en temps réel, ni connexion automatisée avec l'ensemble des plateformes de réservation en ligne. Les réservations directes se font encore par téléphone ou via des grilles tarifaires fixes divisées sommairement en basse, moyenne et haute saison, sans aucun outil d'analyse comportementale.

Cette fracture technologique structurelle montre que la promesse d'une révolution numérique globale et immédiate est un mirage. Pour plus de la moitié de l'industrie, les débats autour de l'intelligence artificielle générative et de l'automatisation intégrale restent totalement déconnectés des priorités quotidiennes. Dans ces conditions, l'innovation logicielle ne peut être comprise comme une vague uniforme qui emporte tout sur son passage, mais comme une dynamique sélective qui ne concerne pour l'instant qu'une fraction exigeante et bien équipée du marché, au premier rang de laquelle figure l'hôtellerie haut de gamme.

1.2 La confrontation technique

Au sein même des établissements haut de gamme dotés de solutions numériques de pointe, la gestion des données client soulève une confrontation directe entre la vision idéale portée par les éditeurs de logiciels et les blocages pratiques vécus au lobby.

A) La vision de l'éditeur

La vision de l'éditeur de logiciels, articulée par M. Pollet, repose sur le concept de plateforme de données client unifiée, couramment désignée Customer Data Platform. Historiquement, l'hôtellerie souffre d'un éparpillement chronique de l'information : les données d'hébergement dorment dans le système de gestion de l'hôtel , les consommations de restauration et de bar sont enregistrées séparément sur le logiciel de caisse , les demandes d'excursions et de réservations extérieures sont consignées dans un cahier de loge ou sur un progiciel de conciergerie indépendant tel que Concierge Organizer, tandis que les échanges préalables restent confinés dans une messagerie électronique générale.

Pour briser ces cloisons, les solutions de nouvelle génération connectent l'ensemble de ces points de contact afin de créer un profil unique, consolidé et mis à jour en temps réel pour chaque voyageur. Grâce à des algorithmes de déduplication automatique, les fiches issues de réservations multiples ou de canaux différents sont fusionnées pour restituer un historique complet. L'apport le plus novateur de cette architecture logicielle réside dans l'utilisation de modèles d'intelligence artificielle capables de balayer l'ensemble des notes descriptives et des habitudes passées pour générer instantanément un résumé de quelques lignes sur la feuille des arrivées du jour.

B) L'épreuve du réel

Face à cette architecture idéale, l'épreuve du réel décrite par M. Lanvin révèle une friction quotidienne permanente. M. Lanvin dénonce avec franchise le décalage entre les promesses de vente des fournisseurs technologiques et la complexité concrète de l'interconnexion logicielle en exploitation. L'adage selon lequel « nous sommes capables d'envoyer des fusées sur la lune, mais incapables de faire communiquer correctement deux logiciels hôteliers » résume parfaitement le quotidien des directeurs d'hôtel et des chefs de réception.

C) La réalité du terrain

M. Lanvin illustre cette déconnexion à travers un cas pratique particulièrement frappant vécu dans son propre établissement. Lors de l'enregistrement à l'arrivée , le client remplit sa fiche de police numérique sur une tablette connectée à D-EDGE.

Une question lui demande s'il souhaite obtenir une facture au nom de sa société, ce à quoi le client répond par l'affirmative en renseignant manuellement la raison sociale et l'adresse fiscale de son entreprise. Or, bien que les deux outils soient officiellement intégrés, le champ « Société » configuré dans D-EDGE ne correspond pas exactement à la structure des champs d'Opera Cloud. En conséquence, l'information reste bloquée dans le système de gestion de la relation client et n'est pas injectée dans le logiciel d'hébergement. Le réceptionniste se retrouve donc contraint de ressaisir manuellement la dénomination sociale au moment d'éditer la facture lors du départ, anéantissant ainsi le bénéfice d'automatisation attendu.

Ce problème d'intégration s'amplifie par la multiplication des canaux d'entrée que l'hôtelier doit gérer en bout de chaîne : les courriels reçus sur la boîte de réception principale, les flux de messagerie instantanée (WhatsApp, formulaires en ligne), les messages provenant des centrales de réservation en ligne (Booking, Expedia, Airbnb) et les demandes directes. Prétendre que l'intelligence artificielle peut absorber et analyser l'intégralité de ces flux disparates sans intervention humaine sous-estime gravement les coûts financiers considérables liés à l'usage répété des interfaces de programmation et l'énergie informatique requise.

De surcroît, cette confrontation technique met en lumière la règle informatique fondamentale du "garbage in, garbage out" : si l'on entre des données de mauvaise qualité, le système ne produira que des résultats erronés ou inutiles.

Une intelligence artificielle, aussi perfectionnée soit-elle, ne peut analyser que ce qui a été préalablement transcrit sous forme de données numériques. Or, dans le luxe, l'essentiel de la relation de service repose sur des échanges oraux et des micro-détails exprimés au comptoir. Si un hôte confie spontanément au concierge lors d'une conversation de fin de soirée qu'il a particulièrement apprécié un oreiller en plumes ou qu'il préfère éviter une table située près d'une issue, et que le professionnel ne prend pas le temps de consigner cette remarque dans le logiciel, l'algorithme est totalement aveugle. À moins d'envisager une écoute sonore permanente des comptoirs d'accueil ce qui constituerait une violation inacceptable de la vie privée et de la réglementation légale, l'efficacité de la technologie reste entièrement suspendue à la rigueur et à la discipline de saisie des collaborateurs humains.

1.3 La collecte dynamique de données

Puisque la saisie manuelle des données par les employés en période d'affluence se heurte à des contraintes de temps évidentes, l'une des voies les plus prometteuses pour qualifier les profils clients consiste à solliciter directement le voyageur avant ou au début de son séjour, en transformant le recueil d'informations en une démarche fluide et engageante. C'est le principe de la collecte dynamique et de la ludification des préférences.

A) L'expérience chez Fairmont Canada

Le témoignage de M. Benjamin Potdevin, concierge d'hôtel et cofondateur du Club Concierge Champenois, apporte sur ce thème une illustration empirique d'une grande valeur, issue de son expérience passée au sein des établissements du groupe Fairmont au Canada. Entre 2011 et 2013, le groupe avait mis en place un dispositif ingénieux : pour bénéficier de l'accès gratuit au réseau sans fil (Wi-Fi) de l'hôtel – un avantage particulièrement recherché par les clientèles internationales pour éviter les surcoûts liés aux données mobiles à l'étranger, le voyageur était invité à créer son profil en répondant à un questionnaire interactif et visuel.

Plutôt que d'imposer un formulaire administratif rébarbatif demandant des informations formelles, l'interface proposait une dizaine de centres d'intérêt généraux sous forme d'icônes attrayantes. Lorsque le voyageur sélectionnait par exemple la rubrique dédiée à la gastronomie et aux vins (Wine & Food), le questionnaire déployait une arborescence progressive : il demandait si l'hôte avait une région viticole de prédilection, un cépage favori, des allergies alimentaires particulières, ou encore des pays dont il appréciait la cuisine. M. Potdevin a constaté que les clients fournissaient volontairement, et avec un réel enthousiasme, des indications très précises sur leur vie personnelle : prénom et âge de leurs enfants, universités fréquentées, nom de leurs animaux de compagnie, marques de véhicules préférées, pratiques sportives, mais également pointures de chaussures et tailles de vêtements.

Loin d'être perçue comme une démarche indiscreète, cette collecte guidée était vécue par le client comme une preuve d'intérêt bienveillant et sincère porté à son histoire et à ses goûts personnels. L'accumulation de ces données qualifiées a permis aux

équipes de loge d'orchestrer un véritable “effet de surprise” au cours du séjour, incarnant le concept d'enchantement du client (Customer Delight) développé dans la littérature en management de l'expérience.

B) Création de l'effet de surprise personnalisé

L'exemple du partenariat conclu entre Fairmont et l'équipementier sportif Nike illustre parfaitement la transformation concrète de la donnée numérique en émotion vécue. Lorsqu'un client avait indiqué dans son questionnaire qu'il pratiquait régulièrement la course à pied, l'équipe de conciergerie préparait discrètement dans sa chambre, avant son arrivée, un équipement de running neuf et à usage unique fourni par la marque partenaire. Le voyageur découvrait ainsi sur son lit un short et un t-shirt respirant à sa taille exacte, une paire de chaussures de course adaptées à sa pointure, accompagnés d'un plan détaillé cartographiant les plus beaux circuits de course autour de l'hôtel. À la fin du séjour, l'équipement était simplement restitué au magasin partenaire. Cet acte de service sur-mesure démontre avec éclat que la donnée n'a de valeur que si elle débouche sur une attention physique délicate qui surpasse les attentes du client.

C) Perspectives pour les logiciels concierge

Enfin, cette approche dynamique ouvre des perspectives d'évolution très concrètes pour les logiciels de conciergerie spécialisés, à l'image de Concierge Organizer utilisé quotidiennement par une majorité des concierges et par Nathan lors de son immersion professionnelle. Selon M. Potdevin, l'intégration de fonctionnalités d'analyse automatisée dans ces progiciels permettrait de franchir une nouvelle étape dans l'anticipation du séjour.

En traitant automatiquement les retours et les appréciations laissés par les clients après leurs visites dans les restaurants ou les lieux de loisirs, le logiciel pourrait soumettre au concierge des propositions de pré-réservation multicritères pour leurs séjours futurs. L'outil vérifie de manière autonome les jours d'ouverture et de fermeture des tables gastronomiques, la disponibilité des créneaux de service et la compatibilité des menus avec les restrictions diététiques de l'hôte, avant de soumettre la réservation au professionnel pour validation. De cette manière, l'automatisation intelligente décharge le personnel des tâches répétitives de contrôle

d'horaires et de recherche logistique, confortant la validité de notre Hypothèse 1 : l'optimisation des flux en coulisses permet aux professionnels de consacrer l'essentiel de leur temps à l'accueil, au conseil incarné et à la personnalisation du séjour.

2. L'éthique des informations

La collecte et l'exploitation des données relatives aux habitudes de séjour constituent le cœur du réacteur de la personnalisation dans l'hôtellerie cinq étoiles. Toutefois, cette quête d'anticipation soulève une tension fondamentale dès lors que des outils avec de l'ia et des plateformes de centralisation entrent en jeu. Dans un secteur d'activité fondé sur l'élégance et la discrétion, l'usage des technologies ne peut s'affranchir d'un cadre éthique rigoureux et du respect absolu des règles juridiques encadrant la vie privée. Notre troisième hypothèse de recherche postule ainsi que l'acceptabilité de l'intelligence artificielle par les clients du luxe et par les professionnels est subordonnée au respect strict des principes de la RGPD et à la présence d'un tiers humain garant de la confidentialité.

Cette section se propose d'analyser la frontière qui sépare la recherche d'informations publiques légitimes de l'intrusion algorithmique, de décrypter les résultats de notre enquête révélant une sensibilité marquée des clients face au profilage automatisé, et de détailler les garanties déontologiques et juridiques indispensables pour préserver la confiance des clientèles les plus fortunées et exposées.

2.1 La sensibilité d'une clientèle

L'un des premiers débats éthiques entourant l'arrivée de l'intelligence artificielle concerne la recherche préalable d'informations sur les voyageurs avant leur enregistrement à l'hôtel. L'éclairage apporté par M. Lanvin, permet de désamorcer une confusion fréquente entre le bon sens professionnel traditionnel et l'espionnage numérique illicite.

Comme le souligne M. Lanvin, le fait pour une équipe de conciergerie ou de relations clients de chercher à connaître l'identité d'un hôte avant son arrivée n'est en rien une pratique nouvelle née avec les modèles d'intelligence artificielle générative. Depuis l'avènement des moteurs de recherche en ligne, les grands établissements et les

hôtels de grand standing consultent régulièrement les informations publiques accessibles sur internet, qu'il s'agisse d'articles de presse, de biographies institutionnelles ou de profils professionnels ouverts. Cette démarche de courtoisie vise simplement à identifier la fonction d'un dirigeant, la notoriété d'une personnalité ou le contexte général d'un séjour afin d'adapter le protocole d'accueil avec déférence et justesse.

M. Lanvin précise qu'il n'y a pas d'infraction au RGPD dans cette consultation manuelle, dans la mesure où le personnel ne pirate aucun compte privé et n'utilise aucun procédé clandestin de traçage. Le professionnel consulte des données rendues délibérément publiques par les intéressés eux-mêmes. L'enjeu juridique et moral se déplace en réalité lorsque ces données sont aspirées de manière automatique et massive par des algorithmes pour nourrir des bases de données permanentes. Dès lors qu'un système informatique commence à croiser automatiquement des sources externes sans le consentement explicite de la personne pour en déduire un profil psychologique ou financier, la ligne rouge de l'intrusion est franchie. Le bon sens hôtelier repose sur une curiosité mesurée, guidée par la bienveillance, là où le profilage algorithmique autonome génère une méfiance légitime.

2.2 Le paradoxe de la personnalisation

L'exploitation des données personnelles en hôtellerie se heurte à un paradoxe structurel propre aux attentes du client haut de gamme. D'un côté, le voyageur exige une prise en charge sur-mesure et une reconnaissance immédiate de ses habitudes ; de l'autre, il manifeste une anxiété profonde à l'idée que sa vie privée soit enregistrée et décortiquée par des logiciels.

Les résultats de notre enquête quantitative menée auprès des usagers apportent une validation empirique sans équivoque à ce constat. Interrogés sur leur acceptabilité à l'égard du stockage et de l'analyse de leur historique de préférences par une intelligence artificielle, les répondants expriment une vigilance extrême. Si 14,3% des usagers acceptent sans réserve ce traitement au nom de l'hyper-personnalisation, une majorité très nette de 62,9% conditionne strictement son accord à l'exercice d'un contrôle rigoureux et d'un droit de regard transparent garanti par la RGPD. Enfin, 22,9% des clients s'y opposent formellement, motivés

par la crainte d'une atteinte à la sécurité et à la confidentialité de leurs données.

Au total, ce sont 85,8% des clients qui refusent une délégation algorithmique aveugle. Ces chiffres démontrent que l'adhésion du public au numérique dans le luxe n'est pas acquise d'avance et qu'elle dépend directement des preuves de sérieux apportées par les établissements.

Cette exigence de retenue est parfaitement conceptualisée par M. Pollet, à travers la notion de « curseur de pertinence ». Il insiste sur la distinction essentielle que le personnel doit opérer entre l'attention logistique utile et l'étalage maladroit de la vie privée. Il est parfaitement légitime et apprécié de noter dans un dossier qu'un client voyage avec son animal de compagnie afin de prévoir une gamelle d'eau et un coussin en chambre avant son arrivée. En revanche, si le réceptionniste ou le concierge accueille ce même client en lui énumérant de manière mécanique des éléments intimes appris dans sa fiche informatique en lui rappelant par exemple les détails d'une précédente conversation ou la composition exacte de sa famille, cela engendre un sentiment immédiat de malaise et d'inconfort.

Un concierge expérimenté possède ce discernement naturel : il sait qu'il détient des informations en coulisses, mais il a l'élégance de ne jamais montrer qu'il les sait de façon ostentatoire. La technologie doit donc être paramétrée pour soutenir la discrétion professionnelle et non pour transformer l'accueil physique en une récitation de données numériques.

2.3 Les garanties techniques

Dans le segment des hôtels de prestige, la clientèle compte une part importante de personnalités publiques, de dirigeants d'entreprises et d'individus à très haut patrimoine (High Net Worth Individuals et Ultra High Net Worth Individuals). Pour ces voyageurs particulièrement exposés, la protection de la vie privée ne représente pas une simple commodité, mais une exigence absolue de sécurité physique et patrimoniale.

Sur le plan technique et contractuel, M. Pollet rappelle que la confiance repose sur des engagements intangibles pris par les éditeurs de solutions CRM et les directions hôtelières. Le premier principe réside dans la non-revente et la non-cession absolue des données à des tiers : l'hôtelier doit demeurer le propriétaire exclusif de sa base

de données, sans qu'aucune plateforme externe ne puisse aspirer les historiques à des fins de monétisation publicitaire. Le second principe concerne l'application effective du droit à l'oubli et l'obligation légale de purge périodique des fichiers.

M. Pollet démontre que la règle imposée par la CNIL et la RGPD, fixant la limite de conservation des données actives à un cycle de 3 années sans contact, constitue une excellente règle plutôt qu'une contrainte administrative. Conserver l'historique d'un voyageur venu il y a dix ans n'a aucun sens : la situation familiale d'un individu évolue, ses goûts personnels changent et ses coordonnées deviennent obsolètes. Ressortir des indications anciennes risque au contraire de provoquer des bévues impardonnables en service.

Enfin, le traitement des profils hautement confidentiels justifie juridiquement et opérationnellement l'intégration d'un critère spécifique dans les systèmes de gestion : la mention du « souhait de discrétion absolue ». Pour de nombreuses célébrités, le comble du luxe ne consiste pas à être acclamé lors de l'arrivée dans le hall d'entrée, mais à bénéficier d'un anonymat protecteur où le personnel feint de ne pas remarquer leur notoriété tout en sécurisant discrètement leur séjour. L'enregistrement de ce choix comportemental dans le progiciel permet d'harmoniser l'attitude de l'ensemble des équipes sans commettre d'indiscrétion.

3. Une mutation du front office

L'introduction des technologies numériques et des outils d'intelligence artificielle au sein des établissements hôteliers ne se limite pas à transformer les méthodes de traitement des données en coulisses ; elle interroge directement la structure des organigrammes et la division traditionnelle du travail à la réception. Historiquement, le hall des établissements haut de gamme s'organisait autour d'une séparation stricte et visible entre deux corps de métier : d'un côté, la réception, chargée des formalités administratives, de l'attribution des chambres et de la facturation ; de l'autre, la conciergerie, identifiée par sa loge dédiée et ses insignes d'or, consacrée à l'accompagnement relationnel, aux réservations extérieures et à la délivrance d'adresses d'exception.

À l'heure où les formalités d'enregistrement s'automatisent en amont et où les informations circulent sur des interfaces partagées, cette frontière matérielle semble s'estomper. Notre seconde hypothèse de recherche postule que la numérisation favorise une recomposition des métiers d'accueil vers des rôles hybrides, sans pour autant faire disparaître la valeur fondamentale de la conciergerie. Cette section propose de déconstruire le débat récurrent sur la prétendue disparition des concierges, de comparer les nouveaux modèles d'organisation intégrée aux structures traditionnelles des palaces, et de définir les compétences clés indispensables au concierge de demain face à la diversité des clientèles.

3.1 Un « faux débat » de disparition

L'annonce régulière de l'extinction prochaine de la conciergerie sous l'effet des innovations techniques constitue un discours récurrent dans l'industrie des services. Pourtant, l'analyse rétrospective partagée par M. Lanvin, invite à une salutaire prise de recul critique. Pour M. Lanvin, l'idée selon laquelle l'intelligence artificielle ou la digitalisation sonnerait le glas des concierges relève d'un « faux débat » managérial qui resurgit à chaque saut technologique.

M. Lanvin rappelle son expérience vécue en 2011 et 2012 lorsqu'il exerçait comme chef de réception à l'Hôtel Napoléon, établissement cinq étoiles situé avenue de Friedland à Paris. À cette époque déjà, il y a près de quinze ans, de nombreux

observateurs prédisaient la fusion imminente de la réception et de la conciergerie, affirmant que le développement d'Internet et des moteurs de recherche rendrait la loge superflue. Quinze années plus tard, les concierges Clefs d'Or de l'Hôtel Napoléon sont toujours en poste au sein de leur loge, avec leurs équipes de bagagistes et de voituriers en uniforme. Le métier a traversé l'arrivée de Google, l'avènement des plateformes d'avis en ligne et la prolifération des smartphones sans perdre sa raison d'être ; il continuera de s'adapter face aux modèles d'intelligence artificielle générative.

Cette résilience s'explique par deux facteurs fondamentaux. D'une part, l'hôtellerie est une industrie marquée par une forte inertie séculaire. Contrairement au secteur du commerce de détail , qui a profondément et rapidement repensé ses parcours d'achat à travers le libre-service et les caisses automatiques, l'hôtellerie de luxe repose sur un pacte d'accueil fondé sur le temps long, l'élégance du geste et la relation interpersonnelle. D'autre part, la présence de concierges titulaires des Clefs d'Or demeure un repère de distinction et un puissant gage de qualité marchande pour les établissements haut de gamme. Même si le volume des loges traditionnelles tend à se resserrer autour d'un segment d'élite, l'institution des Clefs d'Or conserve une légitimité historique et symbolique qu'aucune refonte organisationnelle ne saurait totalement effacer.

3.2 Les autres modèles d'organisation

Si la conciergerie ne disparaît pas, elle connaît néanmoins une diversification majeure de ses formes d'exercice selon la typologie et le positionnement des établissements. L'analyse comparée de nos terrains d'enquête révèle l'émergence de trois modèles organisationnels distincts :

En premier lieu, le modèle unifié est incarné de manière emblématique par Le Royal Champagne à Reims, comme l'explique M. Potdevin. Dans cet établissement d'exception de quarante-cinq chambres, la direction a délibérément choisi de rompre avec l'organigramme historique qui reposait auparavant sur deux concierges Clefs d'Or et six réceptionnistes pour créer une structure transversale composée de 14 GEM. Dans ce schéma, les barrières entre métiers sont totalement levées : chaque voyageur se voit attribuer un collaborateur dédié qui prend en charge l'intégralité de son séjour, depuis les échanges préparatoires par messagerie jusqu'à l'accueil

physique, la coordination des visites dans le vignoble et les formalités de départ. Les plannings sont organisés pour que l'interlocuteur référent soit présent à l'arrivée de son hôte. Cette organisation fluide supprime les réunions de passation de consignes et évite les déperditions d'information, garantissant un accompagnement personnalisé sans aucune rupture de contact.

En second lieu, le modèle polyvalent illustré par des établissements tels que l'Hôtel Molitor à Paris, témoigne d'une hybridation pragmatique. Dans ces structures dynamiques, le personnel de réception et les chargés d'expérience partagent les mêmes uniformes, les mêmes espaces de travail et des missions communes. Comme l'analysent Monsieur Pollet et les professionnels de terrain, cette polyvalence s'est accompagnée de la fin progressive du modèle économique historique de la conciergerie, autrefois largement fondé sur les commissions perçues lors de la réservation de transferts et de taxis vers les aéroports. Aujourd'hui, les voyageurs commandent directement leurs véhicules via leurs applications mobiles, ce qui a tari cette source de revenus secondaires et encouragé les directions à réorienter les équipes vers un accueil d'ensemble valorisant la disponibilité immédiate.

En troisième lieu, le modèle sanctuarisé de palace et de grand cinq étoiles traditionnel, défendu par M. Éric Lemaire à l'Hôtel Lancaster et par M. Julien Aubert à l'Hôtel Vernet, maintient une frontière délibérée entre la réception et la loge. Dans ces établissements où séjourne une clientèle habituée aux codes stricts du grand luxe, la loge de conciergerie demeure un sanctuaire de discrétion et un espace de consultation privilégié. Pour M. Lemaire, la conciergerie ne peut être diluée dans les tâches de facturation ou d'attribution des chambres, car sa mission relève du sur-mesure et de la disponibilité pour répondre aux demandes les plus complexes.

3.2 Les futures compétences

Face à cette diversité de structures, le profil des collaborateurs d'accueil est appelé à évoluer vers la figure du concierge augmenté. L'exploitation de notre enquête auprès des professionnels en exercice met en lumière un consensus remarquable : 100% des répondants affirment que l'attractivité de la profession continuera de reposer sur son socle humain, tout en soulignant qu'une double maîtrise de compétences sera désormais indispensable pour réussir en loge.

A) Le concierge augmenté

Les professionnelles identifient ainsi une répartition parfaitement équilibrée à 50% de compétences techniques (Hard Skills) et 50% de compétences relationnelles et émotionnelles (Soft Skills) :

- Le socle des compétences techniques : le professionnel de demain doit maîtriser l'architecture des logiciels intégrés (PMS, CRM, CDP), être capable d'interagir avec des assistants d'intelligence artificielle générative pour accélérer la rédaction multilingue ou synthétiser les historiques de séjour, tout en respectant scrupuleusement les protocoles de cybersécurité et de confidentialité des données personnelles.
- Le socle des compétences relationnelles : l'écoute active, l'empathie, la sensibilité psychologique, le décodage du langage non verbal et la maîtrise des règles de politesse demeurent le véritable cœur de métier. Comme le rappelle M. Bruno Lanvin, l'apprentissage de ces savoir-être exige une véritable pratique de terrain que la machine ne peut en aucun cas inculquer.

B) Faire face aux deux typologie de clients

Cette double compétence s'avère d'autant plus cruciale que les établissements doivent aujourd'hui répondre simultanément à deux profils de clientèle aux comportements radicalement opposés, comme l'ont souligné Mathieu Pollet et Benjamin Potdevin. D'un côté, les nouvelles générations de voyageurs âgées de 25 à 40 ans, hyper-connectées et autonomes privilégiant l'immédiateté, utilisent leur téléphone pour réserver leurs activités et n'acceptent aucune lenteur au desk. Pour ces clients, l'hôtel doit offrir un parcours numérique sans friction et un accueil direct, chaleureux et décontracté. De l'autre côté, la clientèle traditionnelle et fidèle des habitués souvent plus âgée recherche l'échange avec un concierge, l'attachement à l'étiquette formelle et le conseil personnalisé délivré par une figure de confiance.

Loin d'aboutir à une standardisation impersonnelle ou à la suppression des loges, la transition numérique favorise une hybridation vertueuse des métiers d'accueil. En prenant en charge les tâches répétitives et cléricales, la technologie permet au réceptionniste d'adopter la posture d'écoute du concierge et offre à ce dernier les moyens d'enrichir son accompagnement sur-mesure. Dans un monde de plus en

plus virtuel, l'accueil incarné, la bienveillance et l'art de créer des émotions partagées s'imposent plus que jamais comme le véritable luxe de l'hôtellerie d'exception.

Partie III - Les apports de nos recherches

Chapitre 1 : Les apports de nos recherches

1. La confrontation des échanges et de la littérature académique

A. L'ia se retrouve en arrière plan

L'intégration des outils technologiques, et plus particulièrement des modèles d'intelligence artificielle et générative au sein de l'hôtellerie 5 étoiles crée une tension dynamique majeure entre l'immédiateté avec la présence d'un algorithme et la présence relationnelle propre au luxe. Nos recherches empiriques permettent d'éclairer cette tension en confrontant directement nos trois hypothèses aux réalités du terrain.

Notre première hypothèse postulait que l'usage de l'intelligence artificielle dans les services de conciergerie haut de gamme favorise une amélioration pluri-facette de l'expérience client, notamment grâce à une hyper-personnalisation renforcée et une réactivité accrue (disponibilité 24/7), ce qui élargit l'éventail des compétences nécessaires aux concierges .

Les résultats de notre recherche empirique valident largement cette hypothèse pour les processus de back-office, tout en y apportant d'importantes nuances opérationnelles, économiques et écologiques.

Sur le plan de la réactivité et du traitement linguistique, la littérature (Forman & Udvaros, 2023 ; Gursoy, 2025) s'accorde sur le rôle de la technologie comme vecteur d'accélération et de fluidité. Nos données quantitatives confirment ce plébiscite : 94,3% des usagers jugent l'IA « très utile » ou « plutôt utile » pour l'obtention d'informations factuelles instantanées (horaires des infrastructures, codes d'accès Wi-Fi) et pour la traduction instantanée multilingue. Du côté des praticiens, l'unanimité (100% des répondants) se dégage sur le fait que l'IA améliore l'efficacité globale du service, principalement en réduisant les temps de réponse (75%) et en facilitant la rédaction ou la traduction en temps réel (50%).

M. Lemaire confirme cette fonction d'assistance, qualifiant l'IA de « plume numérique » indispensable pour corriger le style, adapter les niveaux de politesse aux codes du luxe et éliminer la barrière de la langue, notamment pour les collaborateurs non francophones. De même, l'expertise de M. Pollet valide la possibilité d'utiliser des modèles de traitement du langage naturel pour synthétiser en trois lignes sous forme d'un paragraphe de notes historiques accumulés dans les cardex. Cette innovation répond directement à la surcharge informationnelle et à l'accumulation de notes qualitatives non structurées observées sous Opera Cloud à l'hôtel Vernet, qui s'avèrent inexploitable en période de forte affluence.

Cependant, le terrain nuance fortement la standardisation algorithmique brute. Bruno Lanvin formule une critique économique et écologique majeure face à l'engouement irréfléchi pour l'IA. Pour M. Lanvin, déléguer à l'IA des processus purement déterministes tels que la génération de courriels de confirmation de réservation ou de devis standardisés constitue une « hérésie écologique et financière » au regard du coût d'interfaçage par API (tokens Open AI, Copilot) et de la consommation énergétique des serveurs, alors que ces tâches relèvent de simples modèles types paramétrables sans intelligence artificielle.

De surcroît, Éric Lemaire apporte une limite sémantique majeure liée aux particularismes des métiers : les progiciels actuels de gestion hôtelière, comme Mews, échouent fréquemment à décoder le jargon codé des loges. M. Lemaire cite l'exemple de l'abréviation interne ou de la gestion de crédits financiers spécifiques, que l'IA intégrée au PMS interprète de manière erronée. Sans un filtre humain permanent pour corriger ces fiches, l'automatisation brute génère des bévues préjudiciables à la réputation de l'établissement d'exception.

B. Une métamorphose relationnelle

Notre deuxième hypothèse affirmait que l'émergence de l'intelligence artificielle ne signifie pas la fin du poste de concierge de luxe, mais plutôt une transformation radicale de ses fonctions, passant d'un rôle exécutif à un rôle basé sur l'expertise, la coordination technologique et la gestion de l'intelligence émotionnelle .

Cette hypothèse est fortement confirmée par l'ensemble de nos données empiriques, qui révèlent une sanctuarisation de la magie relationnelle et du rôle de tiers de confiance du concierge.

L'analyse historique et sociologique du métier montre que chaque saut technologique majeur (le passage du courrier postal au télex, puis au Minitel, aux e-mails et à WhatsApp) a nourri les discours sur l'extinction imminente des concierges au profit d'outils d'auto-planification. Bruno Lanvin qualifie cette prédiction de « faux débat » managérial récurrent, rappelant qu'il y a quinze ans (notamment lors de ses fonctions à l'Hôtel Napoléon en 2011), les directions d'hôtels tentaient déjà de fusionner réception et conciergerie sous les appellations de « Welcomers » ou « Guest Relations » pour rationaliser les coûts de masse salariale. Pourtant, l'institution des Clefs d'Or a survécu à Google et aux agences de voyage en ligne (OTA), et s'apprête à fêter son centenaire en conservant plus de 400 membres actifs en France.

Cette résilience s'explique par la nature de la demande haut de gamme. Nos résultats quantitatifs montrent que la valeur ajoutée perçue par le client repose sur des attributs non modélisables par une machine. Les répondants placent en tête de leurs exigences indispensables :

La sympathie sincère et la connexion émotionnelle (note moyenne d'excellence de 4,83/5);

La capacité d'adaptation et d'improvisation rapide face à l'imprévu ou l'insolite (4,63/5);

L'élégance relationnelle et le respect strict de l'étiquette (4,46 /5).

Le client de luxe exprime un rejet marqué des recommandations standardisées : 34,3% des voyageurs de notre panel refusent catégoriquement les suggestions d'itinéraires générées par des algorithmes. Éric Lemaire théorise cette méfiance face aux sélections du web en les opposant au carnet d'adresses vérifié et certifié physiquement par le concierge : là où l'IA compile des bases de données saturées de faux avis TripAdvisor ou Google Maps, le concierge engage sa responsabilité personnelle et la réputation de l'hôtel sur des tables, des guides ou des prestataires qu'il a lui-même éprouvés sur le terrain.

De plus, Bruno Lanvin souligne que le voyageur international, en immersion dans un territoire étranger dont il ne maîtrise pas les codes, a un besoin psychologique vital de réassurance locale. Un chatbot ou un smartphone ne peuvent pas rassurer un client ; seule la présence physique d'un expert derrière le comptoir fait office de garant de confiance. C'est ce qui explique que, face à un imprévu critique, le client contourne les outils numériques pour s'en remettre au concierge Clefs d'Or. Ce dernier résout l'impasse par un appel direct à son réseau professionnel, illustrant le concept de coopétition (Brandenburger & Nalebuff, 1996) tel que matérialisé par la solidarité inter-hôtels des Clés d'Or ou des 75 membres du Club Concierge Champenois.

La métamorphose se traduit toutefois par une diversification majeure des structures opérationnelles (Benjamin Potdevin) :

Le modèle unifié et transversal : Illustré par le cas empirique du Royal Champagne à Reims , qui a remplacé ses deux concierges traditionnels et ses six réceptionnistes par une équipe de 14 GEM. Grâce à l'automatisation du back-office , chaque GEM gère le client de manière transversale de bout en bout sans rupture d'information .

Le modèle polyvalent des boutique hôtels : Observé à l'hôtel Molitor Paris, où la réception et la conciergerie fusionnent sous une même ligne managériale et un même uniforme d'accueil, libérés des démarches de transport basiques (Uber ayant remplacé les réservations de taxis de base).

Le modèle sanctuarisé de Palace / 5 étoiles : Défendu par Éric Lemaire au Lancaster et Julien Aubert au Vernet, où la loge de conciergerie est maintenue séparée de la réception pour incarner l'excellence absolue du sur-mesure.

En somme, l'IA ne remplace pas le concierge, mais le débarrasse des tâches logistiques et répétitives (heures du spa, code Wi-Fi) pour le recentrer sur l'écoute active, l'empathie et la résolution de requêtes d'exception. La figure du « concierge augmenté » est donc empiriquement validée.

C. L'éthique de la donnée

Notre troisième hypothèse stipulait que pour assurer l'éthique et la protection des données clients, l'introduction de l'intelligence artificielle dans le service de conciergerie de luxe demande d'acquérir de nouvelles aptitudes professionnelles. Cela inclut la compréhension des protocoles de sécurité des données, l'instruction des clients concernant l'assistance par IA, et la préservation d'une prise de décision humaine pour les demandes sensibles.

Cette hypothèse est entièrement validée et s'impose comme la condition préalable indispensable à l'acceptabilité technologique dans l'univers du luxe.

L'analyse de nos questionnaires clientèle révèle une sensibilité extrême des voyageurs fortunés quant au respect de leur vie privée : 85,8% des répondants exigent une vigilance absolue quant au stockage et à l'analyse de leurs préférences de voyage par un système informatique (62,9% acceptent uniquement sous condition d'un droit de contrôle strict conforme au RGPD, tandis que 22,9% refusent catégoriquement par crainte pour la confidentialité).

M. Mathieu Pollet théorise cette tension à travers le concept de « curseur de pertinence ». L'hyper-personnalisation algorithmique ne doit jamais basculer dans l'inquisition ou la surveillance intrusive. Noter qu'un voyageur séjourne avec un animal de compagnie pour préparer des attentions en chambre (ex. gamelle personnalisée au nom du chien) est perçu de manière ludique et valorisante par le

client. À l'inverse, l'affichage mécanique de détails intimes sur sa vie privée par un réceptionniste récitant maladroitement l'historique du cardex produit un sentiment de malaise, qualifié d' « effet flippant » par Mathieu Pollet.

L'éthique de la donnée exige ainsi l'acquisition de nouvelles compétences par les équipes d'accueil. Bruno Lanvin intègre désormais l'utilisation éthique des technologies et la sensibilisation aux risques de cybersécurité (protection contre l'hameçonnage, fuite de données de cartes bancaires ou de passeports) au cœur du processus d'intégration des nouvelles recrues.

Enfin, Mathieu Pollet démontre que le respect de la règle juridique de la RGPD imposant la purge définitive des fiches clients inactives après un cycle de trois années (CNIL) constitue une excellente opportunité managériale : conserver les fiches de voyageurs n'ayant pas séjourné depuis dix ans n'a aucun intérêt opérationnel, les structures familiales et les goûts individuels ayant inévitablement évolué entre-temps. L'humain doit rester le filtre ultime pour apprécier la justesse de l'information et garantir la discrétion, notamment pour les clientèles UHNWI ou les personnalités publiques (politiques, célébrités) pour lesquelles l'information cruciale à consigner demeure le souhait de discrétion absolue (anonymat et absence de traitement ostentatoire).

2. Les apports théoriques de la recherche

A. La scène et les coulisses

La première contribution théorique réside dans la formalisation du modèle de l'hospitalité hybride. En croisant la sociologie théâtrale d'Erving Goffman (1959) structurée autour de la distinction entre la « scène » et les « coulisses » et le modèle d'intelligence dans les services de Huang et Rust (2018), notre étude démontre que l'excellence hôtelière haut de gamme repose sur une répartition asymétrique de l'intelligence artificielle :

- En coulisses (Backstage) : L'établissement doit maximiser l'intelligence analytique et mécanique de l'IA (tri des données via la Customer Data Platform, déduplication automatique des fiches cardex par apprentissage

automatique, lecture optique OCR des pièces d'identité, résumés de consignes générés par l'IA de shift). La technologie y agit comme un moteur d'efficacité et de réactivité invisible, allégeant la charge mentale cléricale des collaborateurs.

- Sur scène (Front-stage) : L'établissement doit sanctuariser l'exclusivité de l'intelligence empathique et intuitive humaine. Le face-à-face au comptoir, le contact visuel franc, la clairvoyance face à l'implicite émotionnel (Goleman, 1995 ; Hochschild, 1983) et la spontanéité chaleureuse de l'accueil physique doivent rester à l'abri de toute automatisation visible (proscription des robots physiques d'accueil ou des chatbots impersonnels de front-office).

Ce modèle démontre théoriquement que plus les coulisses logistiques sont automatisées et performantes, plus la scène relationnelle humaine peut être qualifiée d'exceptionnelle, d'épurée de ses contraintes administratives et de créatrice de souvenirs mémorables.

B. Le concierge de famille

La seconde contribution théorique concerne l'évolution du concept de capital d'autochtonie développé par Nicola Bellini (2016). Traditionnellement, l'autorité et la légitimité du concierge hôtelier sont ancrées dans son territoire physique immédiat (la connaissance intime de sa ville, son réseau d'acteurs locaux).

Or, les déclarations de M. Benjamin Potdevin mettent en lumière l'émergence d'une nouvelle figure sociologique : le « concierge de famille », s'apparentant au glissement de fonction de la médecine générale. L'attachement, la déférence et le capital de confiance unissant un client fortuné à son concierge de prédilection s'affranchissent désormais des frontières physiques de l'établissement hôtelier. Les clients fidèles n'hésitent pas à solliciter leur concierge par WhatsApp pour planifier et réserver des itinéraires d'exception dans des pays ou des régions (la Bretagne, la Suisse, l'Allemagne) hors de son champ d'autochtonie habituel.

Cette déterritorialisation conceptuelle montre que la valeur du concierge n'est plus

seulement géographique (savoir où aller localement), mais relationnelle et psychologique (agir comme un filtre d'excellence universel et sécurisant, capable de déléguer et d'orchestrer la confiance à l'échelle globale).

3. Les apports méthodologiques et limites de la recherche

A. Un défis méthodologique

Mener une recherche scientifique au sein de l'hôtellerie 5 étoiles et des palaces en France représente un défi méthodologique considérable (M. Lemaire). La culture du secret professionnel, le devoir de réserve imposé aux équipes de loge et le nombre restreint d'établissements constituent de puissantes barrières à l'investigation classique.

Pour surmonter cet hermétisme, notre protocole a mis en œuvre une triangulation de données d'une grande richesse :

Le corpus qualitatif d'experts (5 profils contrastés) : Confrontation de la tradition Clefs d'Or (Éric Lemaire, Hôtel Lancaster), de l'innovation territoriale indépendante (Benjamin Potdevin, Club Concierge Champenois), de l'ingénierie logicielle (Mathieu Pollet, D-EDGE), de la gouvernance d'exploitation internationale (Bruno Lanvin, AICR France) et de la transmission de terrain (Julien Aubert, Hôtel Vernet).

La double perspective quantitative : Un panel clients validant statistiquement les seuils d'acceptabilité éthique (85,8 % d'exigence RGPD) et la hiérarchie des émotions relationnelles (sympathie notée à 4,83/5), croisé avec un panel de praticiens confirmés mesurant l'acculturation technologique réelle en loge (75 % d'usage actif).

Cette démarche qualitative compréhensive par entretiens semi-directifs approfondis (avec des retranscriptions continues et épurées de biais, totalisant plusieurs heures d'enregistrement) a permis d'accéder aux représentations réelles des praticiens et de décoder les tensions éthiques générées par l'automatisation, là où des enquêtes quantitatives massives seraient restées superficielles.

B. Une présence dans le secteur

Le pilier central de notre rigueur méthodologique réside dans la posture d'observation participante active adoptée par l'auteur (Nathan Tarquis) durant une immersion complète d'une année en tant qu'apprenti concierge au sein de la loge de l'Hôtel Vernet (5 étoiles, Paris 8e), sous le tutorat direct de M. Julien Aubert, Chef Concierge Clefs d'Or.

Cette immersion a permis de neutraliser la distance théorique en confrontant directement les concepts littéraires à la matérialité quotidienne des interactions au desk :

- Faire l'expérience concrète de la fatigue émotionnelle théorisée par Arlie Hochschild (1983) face à l'exigence d'une clientèle exigeante ;
- Mettre en œuvre la théâtralité de la relation de service analysée par Erving Goffman (1959) en ajustant en permanence notre langage corporel, nos codes d'élégance et notre étiquette derrière le comptoir physique de la loge ;
- Observer en temps réel les routines de saisie, les déperditions d'information des briefings de shift et les frictions sémantiques entre les logiciels de réception (Opera Cloud) et l'activité de conciergerie.

Cette posture réflexive de praticien-chercheur apporte une authenticité et une validité écologique inestimables à notre démonstration académique, ancrant solidement notre mémoire de Master dans les réalités vécues des loges parisiennes contemporaines.

Chapitre 2 : Nos recommandations

1. Recommandations RH : formations

A. Le compagnonnage

Avec l'intelligence artificielle qui devient de plus en plus accessible, comme vu au long de ce mémoire, l'IA apporte de nombreux bienfaits aux équipes en front-office et en back-office . Cependant, une utilisation excessive de l'outil, surtout pour la rédaction de courriers, peut mener à une standardisation et à un manque de personnalisation.

Pour parer à cette tentation de succomber à la facilité d'avoir son texte généré par l'intelligence artificielle, nous proposons un accompagnement sous forme de compagnonnage. Ce principe repose sur une semaine d'intégration où un nouveau concierge suit un autre plus aguerri pour observer son quotidien. Lors de ce temps, le concierge pourra lui enseigner les bases de la profession comme la gestion des réclamations clients, l'étiquette à avoir en hôtellerie haut de gamme, etc.

Cette première recommandation provient du retour de l'entretien mené avec M. Lanvin. En effet, il a mentionné qu'avant tout apprentissage des outils technologiques comme l'intelligence artificielle, une maîtrise des bases du métier était nécessaire. Il a employé le terme de « pédagogie de la friction ». Ce concept s'inspire également du fait que traditionnellement, dans un poste en conciergerie, un concierge est souvent en binôme, voire trinôme dans certains hôtels.

Dans un hôtel 5 étoiles, le concierge en apprentissage pourra observer son collègue plus expérimenté pour analyser comment le métier est pratiqué sans l'utilisation de l'intelligence artificielle. Après cette période, et une fois les compétences essentielles acquises, le concierge junior pourra ensuite apprendre l'utilisation des outils comportant l'intelligence artificielle.

En effet, si le jeune concierge apprend directement les logiciels d'intelligence artificielle, cela pourrait reconduire aux problématiques qui ont été citées plus haut.

B. Optimisation des interfaces logiciels et formation à l'écriture de prompt

Dans la suite de l'apprentissage des logiciels hôteliers, un point soulevé lors des entretiens de M. Lanvin et M. Pollet, sont le manque de synchronisation entre les différents logiciels.

Ils ont mentionné que l'une des principales conséquences de ce manque de synchronisation est la mauvaise transmission d'informations. Par exemple, des informations sur un fichier client qui ont été renseignées sur D-EDGE n'ont pas été transmises correctement sur Opera Cloud. Ceci cause un ajout de travail pour les équipes qui devront entrer ces informations manuellement. Pour un poste en front-office, où des arrivées clients et des appels téléphoniques sont constant, faire un travail comme celui-ci peut durer plusieurs heures.

Un autre problème identifié, restant lié à la mauvaise connexion, sont les informations triviales transmises par le logiciel. L'équipe en front-office qui, en plus de devoir rentrer des informations manuellement, devra faire un filtrage entre les informations pertinentes.

Dans le cadre d'un CRM utilisant l'intelligence artificielle, le collaborateur en front-office pourra rentrer des informations sur le client sans avoir à se soucier de problèmes de connexions. Avec la saisie des notes, le CRM pourra générer des résumés de clients quand ceux-ci se présentent à l'hôtel. Cela pourrait être bénéfique pour les équipes qui pourront rapidement prendre connaissance des préférences du client.

Les concierges ainsi que les réceptionnistes pourraient être également formés à l'écriture de prompt afin demander à l'intelligence artificielle de pouvoir générer un fichier client très détaillé.

En somme, le manque de connexion entre des logiciels de CRM comme D-EDGE avec des PMS comme Opera entraînait une absence d'informations ou des informations non sollicités transmises. Avec un logiciel utilisant l'intelligence artificielle, toutes les informations d'un client seront centralisées dans le CRM et avec l'aide de l'IA, des résumés détaillés ou succincts pourront être générés pour aider les équipes opérationnelles.

C. La réallocation des tâches

Un autre point abordé dans ce travail est le temps que les concierges accordent aux réponses de requêtes répétitives comme les horaires d'ouverture et de fermeture du restaurant de l'hôtel ou le code du WIFI. Dans la première partie de ce mémoire, nous avons étudié que des réponses du concierge à ces demandes répétitives peuvent impacter la qualité de son travail.

Avec l'aide de l'intelligence artificielle, le concierge pourra transférer ces réponses pour que l'outil puisse y répondre à sa place. Il pourra aussi déléguer d'autres tâches machinales. Le concierge devra faire un audit sur ses missions et définir quelle tâche il estime pouvoir déléguer à l'intelligence artificielle.

En transmettant ces tâches à l'intelligence artificielle, le concierge pourra se concentrer sur des tâches qui nécessitent une attention humaine, comme des recommandations pour des activités locales ou pour la gestion des réclamations clientes.

2. Recomposition du métier de concierge

A. L'hybridation de la profession et la revisite des grilles de recrutement

Au début de cette recherche, nous pensions qu'une arrivée de l'intelligence artificielle ferait disparaître le métier de concierge dans les années à venir. Cependant, suite à notre démarche empirique, il nous a été démontré que le métier de concierge dans les prochaines années tendra vers une hybridation .

En effet, à la suite des entretiens semi-directifs conduits et des questionnaires diffusés, une distinction claire s'est faite. Dans les questionnaires remplis par des professionnels et des clients, une forte majorité des réponses se dirigeant vers une hybridation du métier. Les clients sondés estimaient ne pas se préoccuper de l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein d'un service de conciergerie. Cependant, ils étaient très sensibles aux qualités relationnelles du concierge comme son écoute ou son empathie.

De leur côté, les professionnels qui ont répondu à notre questionnaire reconnaissent utiliser l'intelligence artificielle au travail et qu'une maîtrise des logiciels est devenue essentielle. Comme le rappelle M. Lanvin, des allégations similaires ont été faites

par rapport aux services de conciergerie lors de l'arrivée d'internet pour au final être démentis.

Dans cette perspective d'hybridation du métier, nous préconisons une réévaluation de la grille d'entretien quant au recrutement d'un concierge. Notamment sur la capacité à utiliser l'intelligence artificielle, tout en ne négligeant pas les capacités humaines comme l'intelligence émotionnelle.

M. Lanvin mentionne qu'actuellement, le client a une « tolérance zéro » pour les longues attentes, ce qui corrobore les recherches mentionnées dans la partie théorique sur les clients qui, à cause d'internet et de l'intelligence artificielle, exigent une réactivité immédiate.

B. La valorisation du capital d'autochtonie

Un point d'ancrage du métier du concierge que l'intelligence artificielle ne peut pas répliquer est sa connexion avec son environnement local.

Dans la partie théorique, nous avons mentionné le capital d'autochtonie (Bellini & Convert, 2015), le don et le contre-don (Mauss, 1925) et la coopétition (Brandenburger & Nalebuff, 1993, 1996). Le capital d'autochtonie montre à quel point le concierge est important pour son environnement local, où à travers les découvertes et les rencontres avec les commerçants locaux, lui permettent de construire son carnet d'adresses.

En plus de ce capital s'ajoutent, grâce aux recommandations du concierge, des exclusivités que les prestataires lui offrent. C'est la théorie du don et du contre-don de Mauss où, dans ce cas le concierge « offre » des clients au commerçants ce qu'on pourrait qualifier de « don » et en retour, le commerçant donne accès au concierge à des exclusivités comme la meilleure table du restaurant ou une place en cas de réservations de dernière minute, ce qui est un « contre-don ».

Ces informations soulignent l'importance du carnet d'adresses du concierge. C'est pourquoi nous recommandons un aménagement de l'emploi du temps du concierge afin qu'il puisse découvrir son environnement. Cette mesure sera bénéfique pour le concierge, surtout pour une nouvelle prise de poste. Avec ce temps dédié à la

découverte de l'environnement local, le concierge pourra se connecter et rencontrer les commerçants et garnir un carnet d'adresses qui n'est pas répliquable par l'intelligence artificielle.

C. Éthique des données clients : le rôle du tiers humain garant

Un enjeu important mentionné est l'éthique en lien avec la collecte de données par l'intelligence artificielle. Au début de ce travail, nous avions une première hypothèse que la collecte de données par l'intelligence artificielle allait causer des problématiques d'éthique au regard du RGPD. Or, notre démarche empirique a démontré l'encadrement strict des données clients.

Pour revenir à notre démarche empirique, lors de notre questionnaire, 85,8% des clients refusent la collecte de données sans une intervention humaine. Selon M. Pollet, si l'intelligence artificielle est utilisée pour collecter des données intimes sur les clients cela peut donner un aspect « flippant » car le client aura l'impression d'être espionné.

Pour pallier ce problème, nous pouvons nous inspirer d'un système mis en place dans un hôtel Fairmont au Canada, mentionné par M. Potdevin. Ce système de questionnaire interactif est envoyé avant ou est accessible en se connectant au WI-FI. Il permet au client de le remplir à sa guise et sans pression de donner des informations personnelles.

Conclusion

Au terme de ce travail de recherche, qui s'est donné pour ambition de décoder les mutations profondes de la conciergerie hôtelière haut de gamme à l'épreuve de l'intelligence artificielle, une certitude s'impose : l'hospitalité de luxe traverse une période de transition majeure. En introduisant des algorithmes de pointe, des grands modèles de langage et des plateformes de données unifiées au cœur des loges et des réceptions parisiennes, l'industrie hôtelière s'est engagée dans une quête d'immédiateté computationnelle. Ce mémoire de recherche, mené dans le cadre du Master 2 ESTHUA sous la direction scientifique de M. Thomas Yung et sous la tutelle professionnelle de M. Julien Aubert, Chef Concierge Clefs d'Or de l'Hôtel Vernet, visait à explorer le « paradoxe de l'hospitalité d'exception ». Le luxe étant par nature une affaire de temps long, de reconnaissance interpersonnelle, de théâtralisation du service et d'empathie pure, l'objectif général était de comprendre comment concilier l'efficacité froide et standardisée des algorithmes de l'IA avec la relation humaine hautement personnalisée et irremplaçable exigée par les voyageurs de palaces et d'hôtels cinq étoiles.

Pour répondre à cette problématique, notre étude a mis en œuvre une triangulation méthodologique rigoureuse afin de lever l'hermétisme traditionnel d'un secteur caractérisé par la culture du secret et le devoir de réserve. Nous avons confronté les écrits académiques à un corpus empirique riche, composé d'une observation participante active d'un an au comptoir de la loge de l'Hôtel Vernet (Paris 8e), d'une double enquête par questionnaires auprès de trente-cinq clients et de quatre professionnels de l'accueil, et de cinq entretiens semi-directifs approfondis avec des acteurs majeurs aux perspectives complémentaires : M. Éric Lemaire (Chef Concierge Clefs d'Or à l'Hôtel Lancaster), M. Mathieu Pollet (Executive Director de D-EDGE), M. Benjamin Potdevin (fondateur du Club Concierge Champenois), M. Bruno Lanvin (Président national de l'AICR France et Directeur d'exploitation de l'Hôtel des Artistes), et M. Julien Aubert (Chef Concierge Clefs d'Or à l'Hôtel Vernet). Les résultats issus de ce croisement de données dessinent un paysage opérationnel et théorique d'une grande subtilité.

En premier lieu, la confrontation de nos résultats quantitatifs et qualitatifs à la littérature scientifique met en évidence la valeur indéniable de l'intelligence artificielle en tant qu'assistant de l'ombre, validant ainsi la première de nos hypothèses de recherche pour les flux de back-office. Sur le plan de la réactivité et du traitement linguistique, l'IA est plébiscitée : quatre-vingt-quatorze pour cent des clients de notre panel la jugent utile pour obtenir des informations immédiates, tandis que l'unanimité des professionnels interrogés estime qu'elle fluidifie la communication écrite. M. Éric Lemaire qualifie ainsi l'IA générative de « plume numérique » essentielle pour corriger les registres de politesse et éliminer les barrières linguistiques au desk. M. Mathieu Pollet démontre qu'à l'aide du traitement automatique du langage naturel (NLP), le CRM D-EDGE peut transformer des dizaines de notes qualitatives inexploitées sous Opera Cloud ou Mews en un « mini-CV client » de trois lignes, évitant la déperdition d'information lors des briefings. Toutefois, le terrain nuance fortement cette automatisation brute. L'IA commet des bévues sémantiques préjudiciables en échouant à décoder le jargon codé des loges (comme le sigle « TB » désignant les Twin Beds ou lits jumeaux) et les spécificités financières complexes (tels que les crédits American Express Centurion). De plus, M. Bruno Lanvin qualifie de non-sens écologique et financier l'usage d'appels API payants pour des tâches déterministes de confirmation de réservation qui relèvent de simples modèles pré-enregistrés, démontrant que l'IA doit être écartée là où la programmation classique suffit.

En second lieu, l'étude valide pleinement notre deuxième hypothèse en confirmant que l'émergence technologique ne menace pas l'existence des concierges mais redéfinit et sanctuarise leur magie relationnelle. Alors que l'histoire des technologies hôtelières a régulièrement nourri des prophéties de remplacement humain, M. Bruno Lanvin rappelle que ce « faux débat » managérial achoppe sur le besoin psychologique de réassurance physique du client face à l'imprévu. Nos données confirment que la valeur ajoutée d'un concierge repose sur des attributs non modélisables par un algorithme. Les voyageurs placent en tête de leurs critères indispensables la sympathie sincère de l'hôte (note de 4,83/5) et sa capacité d'adaptation face à l'insolite (note de 4,63/5). Par ailleurs, trente-quatre pour cent des clients de notre panel rejettent catégoriquement les itinéraires générés par IA, refusant la compilation statistique de données web souvent polluées de faux avis

pour exiger le carnet d'adresses personnel, physiquement vérifié et cautionné par la responsabilité morale du concierge. En situation de crise opérationnelle (grèves de transport, réservations de dernière minute), la machine échoue, laissant place au réseau de solidarité inter-hôtels des Clefs d'Or et des soixante-quinze membres du Club Concierge Champenois (co-animé par Benjamin Potdevin), illustrant le concept de coopétition théorisé par Brandenburger et Nalebuff. L'IA n'est donc pas un rival mais un levier de libération temporelle : en absorbant les requêtes informatives répétitives, elle offre au concierge le luxe de se consacrer pleinement au relationnel humain direct.

En troisième lieu, nos investigations confirment sans réserve notre troisième hypothèse, érigeant l'éthique de la donnée en condition préalable incontournable de l'acceptabilité technologique. Quatre-vingt-cinq pour cent des clients expriment une exigence de vigilance absolue quant au stockage informatique de leurs préférences par crainte pour leur confidentialité ou par besoin d'un strict contrôle conforme au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). M. Mathieu Pollet théorise cette ligne de crête à travers le concept de « curseur de pertinence ». Si l'IA permet de personnaliser un séjour (préparer des attentions pour l'animal de compagnie du client), elle devient intrusive et produit un « effet flippant » (creepy) si un collaborateur se met à réciter mécaniquement les données d'un cardex trop intime face au voyageur. L'éthique de la donnée implique que le concierge de demain acquière des compétences en cybersécurité, pour protéger les transactions et les passeports numérisés via OCR (reconnaissance optique de caractères), tout en gérant de façon humaine la purge légale des données inactives après trois ans préconisée par la CNIL. L'humain demeure le garant ultime de la discrétion, en particulier pour les clientèles de type UHNWI (Ultra High Net Worth Individuals) dont le souhait de « discrétion absolue » et l'anonymat sont consignés manuellement dans le système de gestion hôtelière (PMS).

Sur le plan théorique, ce mémoire apporte deux contributions conceptuelles significatives. D'une part, il formalise le modèle de l'hospitalité hybride. En croisant la sociologie théâtrale d'Erving Goffman (1959) et le modèle d'intelligence de Huang et Rust (2018), nous démontrons que l'excellence hôtelière repose sur une structure asymétrique : l'hôtel peut, en coulisses (back-office), faire usage de l'intelligence

artificielle analytique et mécanique (CDP, CRM, OCR) pour automatiser la logistique, de manière à libérer et à mettre en avant la scène (front-office) au profit exclusif de l'intelligence empathique et intuitive humaine. D'autre part, nous faisons évoluer la théorie du capital d'autochtonie de Nicola Bellini (2015) en théorisant l'émergence du « concierge de famille ». Inspirée par les analyses de M. Benjamin Potdevin, cette figure démontre que la relation de confiance s'affranchit désormais de l'ancrage géographique de l'hôtel. Sollicité à distance par ses clients réguliers sur WhatsApp pour planifier des séjours dans d'autres pays, le concierge déterritorialise son expertise : sa valeur n'est plus seulement géographique, elle est purement relationnelle et psychologique. Sur le plan managérial, ce travail débouche sur des recommandations opérationnelles cruciales pour les directions de ressources humaines, notamment l'intégration de formations combinant la logique des algorithmes et le prompt engineering avec la préservation du compagnonnage traditionnel, garant de la transmission physique des codes de l'élégance hôtelière de luxe.

Malgré la rigueur apportée à ce travail, plusieurs limites méthodologiques doivent être reconnues afin d'en situer objectivement la portée. L'échantillon quantitatif restreint de nos enquêtes, bien que hautement qualitatif et représentatif d'une niche de l'hôtellerie d'exception, ne permet pas de prétendre à une généralisation statistique exhaustive. De surcroît, notre observation participante active s'est focalisée sur un terrain unique, la loge de l'Hôtel Vernet à Paris, reflétant la culture spécifique des loges de la Rive Droite parisienne. Cette approche n'intègre pas les dynamiques particulières des resorts de luxe saisonniers ou des grands palaces de plus de deux cents chambres, où les flux d'information et les volumes opérationnels imposent d'autres contraintes managériales.

En conclusion, ce travail de recherche permet d'apporter une réponse solide et nuancée à notre problématique de départ. L'intelligence artificielle ne sonne pas le déclin de la conciergerie hôtelière de luxe, elle orchestre la renaissance en agissant comme un copilote silencieux de back-office. En libérant le personnel des tâches logistiques et répétitives, elle redonne ses lettres de noblesse à l'écoute active, au tact et à l'authenticité émotionnelle. L'avenir de l'hospitalité de luxe n'appartient ni à la technologie seule, ni à l'humain isolé, mais bien à leur hybridation harmonieuse et

maîtrisée. À l'aube d'une ère nouvelle, deux perspectives d'ouverture s'imposent pour prolonger cette réflexion. La première concerne le glissement progressif de l'IA étroite vers des formes d'Intelligence Artificielle Générale (AGI) dotées de capacités avancées de simulation émotionnelle. Comment les palaces préserveront-ils la sincérité relationnelle de l'accueil physique si des majordomes virtuels ou des hologrammes deviennent capables d'imiter à la perfection les émotions humaines ? La seconde perspective invite à explorer la transition générationnelle des voyageurs de luxe. L'arrivée au pouvoir d'achat des Générations Z et Alpha, habituées à l'hyper-connectivité et aux parcours sans friction, redéfinira profondément la valeur de l'hospitalité. Le contact humain demeurera-t-il le luxe ultime à leurs yeux, ou assisterons-nous à l'émergence d'une clientèle haut de gamme préférant des établissements cent pour cent automatisés, où l'humain n'interviendrait qu'en cas d'exception extrême ? Ces questionnements stimulants continueront de nourrir les débats académiques et professionnels d'une industrie hôtelière qui, pour conserver son âme, devra toujours se rappeler que si la technologie permet d'organiser parfaitement le voyage, seul l'humain possède le pouvoir de l'enchanter.

Annexes

Sommaire

- I. Bibliographie
- II. Fiches de lecture
- III. Retranscriptions
- IV. Trame d'entretiens

I. Bibliographie

Sources scientifiques :

Al-Hyari, H.S., Al-Smadi, H. M., & Weshah, S. R. (2023). **The impact of artificial intelligence (AI) on guest satisfaction in hotel management : An empirical study of luxury hotels.** GeoJournal of Tourism and Geosites, 48, 810-819. https://www.researchgate.net/publication/372048811_THE_IMPACT_OF_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_AI_ON_GUEST_SATISFACTION_IN_HOTEL_MANAGEMENT_AN_EMPIRICAL_STUDY_OF_LUXURY_HOTELS

BELLINI, Nicola et COVENT, Laurent, 2016. **The Concierge. Tradition, Obsolescence and Innovation in Tourism.** Symphonya. Emerging Issues in Management, n°2, p. 33-45 : <https://symphonya.unicusano.it/article/view/2016.2.03bellini.convert/11375>

BEN SACI, Abdelkader, MARIN, Philippe et WOLLE, David, 2024. **L'IA vecteur d'évolution des métiers et des compétences.** Culture et recherche, Recherche et intelligence artificielle, n°147, p. 82-85 : <https://hal.science/hal-04798626/>

BESSE, Philippe, CASTETS-RENARD, Céline, GARIVIER, Aurélien et LOUBES, Jean-Michel, 2018. **L'IA du quotidien peut-elle être éthique ?** Statistique et Société, vol. 6, n°3 : https://publications-sfds.fr/index.php/stat_soc/article/view/719

Boyer, M. (2002). **Comment étudier le tourisme ?** Ethnologie française, 32(3), 393–404. <https://shs.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2002-3-page-393?lang=fr>

Burt, R. S. (1992). **Structural holes: The social structure of competition.** Harvard University Press. https://www.researchgate.net/publication/324431785_Structural_Holes_The_Social_Structure_of_Competition

Chabry, L., Gillet-Goinard, F., & Jourdan, R. (2020). Outil 36. **Le CES ou Customer Effort Score.** Dans La boîte à outils de l'expérience client (2e éd., pp. 102–103). Dunod.

<https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-experience-client--9782100811021-page-102?lang=fr>

DOBREV, Dimiter, 2004. **A Definition of Artificial Intelligence**, arXiv preprint : <https://arxiv.org/pdf/1210.1568>

Gabriel, I. (2020). **Artificial Intelligence, Values, and Alignment**. Minds and Machines, 30, 411–437. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11023-020-09539-2>

Gefen, A., & Laugier, S. (2020). **Le pouvoir des liens faibles**. CNRS Éditions. <https://hal.science/hal-02472731/document>

Gosjen, D. I., Haryadi, K. H., Nicholas, Gunawan, A. A. S., Djuwita, C. M., & Adiati, M. P. (2023). **Implementation e-concierge in hotel**. *Procedia Computer Science*, 216, 485-498. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922022396?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=9ab5f47cdcb62a08

GOSJENA, Daniel Ignasius, HARYADIA, Kelvin Hizkia, NICHOLASA, Alexander Agung Santoso Gunawa, DJUWITA, Chyntia Mila et ADIATI, Maria Pia, 2022. **Implementation e-concierge in hotel**. *Procedia Computer Science*, vol. 217, p. 351-357 : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922022396>

Gursoy, Dogan. (2025). **Artificial intelligence (AI) technology, its applications and the use of AI powered devices in hospitality service experience creation and delivery**. *International Journal of Hospitality Management*, 129, 104212 : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431925001355?>

Granjon, F. (2021). **Sur L'âge du capitalisme de surveillance. Le combat pour un avenir humain face aux nouvelles frontières du pouvoir de Shoshana Zuboff**. *Questions de communication*, 40, 455–472. <https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/27359?lang=en>

Halal, W., Kolber, J., & Davies, O. (2016). **Forecasts of AI and future jobs in 2030: Muddling through likely, with two alternative scenarios.** *Journal of Futures Studies*, 21(2), 83-96.

<https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2017/01/JFS212Final%EF%BC%88%E5%B7%B2%E6%8B%96%E7%A7%BB%EF%BC%89-6.pdf>

Herrbach, O., Mignonac, K., & Sire, B. (2003). **L'intelligence émotionnelle : Quelle innovation pour la gestion des ressources humaines ?** Actes du XIVe Congrès de l'AGRH, 1451–1468.

<https://www.agrh.fr/assets/actes/2003herrbach-mignonac-sire062.pdf>

Hochschild, A. R. (1983). **The managed heart: Commercialization of human feeling.** University of California Press.

<https://caringlabor.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/09/the-managed-heart-arlie-russell-hochschild.pdf>

Holmqvist, J., & Wirtz, J. (2025). **Luxury service experiences and culture.** International Marketing Review.

https://www.researchgate.net/publication/398023906_Luxury_service_experiences_and_culture

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). **Artificial intelligence in service.** *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.

https://www.researchgate.net/publication/322958062_Artificial_Intelligence_in_Service

Ji, Z., Lee, N., Frieske, R., Yu, T., Su, D., Xu, Y., Ishii, E., Bang, Y., Chen, D., Dai, W., Chan, H. S., Madotto, A., & Fung, P. (2022). **Survey of hallucination in natural language generation.** *ACM Computing Surveys*, 55(12), Article 248.

https://www.researchgate.net/publication/358458381_Survey_of_Hallucination_in_Natural_Language_Generation

KIM, Hyunsu, SO, Kevin K.F, SHIN, Seunghun H, et LI, Jing, 2024. **Artificial intelligence in hospitality and tourism : Insights from industry practices, research literature, and experts opinions.** *Journal of Hospitality & Tourism research*, vol 49, n°2, p 123-135 :

https://www.researchgate.net/publication/377305049_Artificial_intelligence_in_hospitality_and_tourism_Insights_from_industry_practices_research_literature_and_expert_opinions

MADHOVI, P.G et DHLIWAYO, S., 2017. **The relationship between Customer Relationship Management (CRM) and performance in the hotel industry.** Africa, Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, vol. 6, n°1 : https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_31_vol_6_1_2017.pdf

Menoux, T. (2017). **La face cachée d'un groupe professionnel : La conciergerie de nuit ou l'intérêt d'une sociologie nyctalope.** Cultures & Conflits, 105–106, 61–82. <https://journals.openedition.org/conflits/19444>

Mills, R., Rudd, D. P., & Flanegin, F. (2008). **“The Golden Keys” being served: Concierge services and customer satisfaction.** Academy of Business Research Institute. https://www.researchgate.net/profile/Denis-Rudd/publication/237411552_The_Golden_Keys_Being_Served_Concierge_Services_and_Customer_Satisfaction/links/0f317535a68865f9ac000000/The-Golden-Keys-Being-Served-Concierge-Services-and-Customer-Satisfaction.pdf

Moursund, D. G. (2004). **High tech/high touch: A computer education leadership development workshop.** International Society for Technology in Education. https://www.researchgate.net/publication/277282606_High_TechHigh_Touch_Copyright_C_David_Moursund_High_TechHigh_Touch_A_Computer_Education_Leadership_Development_Workshop

Olivier, N. (2008, 6 février). Marcel Mauss, **Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques.** *Lectures.* <https://journals.openedition.org/lectures/520>

Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). **The experience economy: past, present and future.** Harvard Business School Press. https://www.researchgate.net/publication/260917972_The_experience_economy_past_present_and_future

Qin, Qianran, Zhang, Chengyuan, Wang, Shouyang, & Shen, Zunhuan (2025). **Application and Prospect of Generative AI in the Tourism and Hospitality Industry**. Journal of Systems Science and Information, 13(5), 751-763 : <https://syssci.cjoe.ac.cn/EN/10.12012/JSSI-2024-0156?>

Renahy, N. (2010). **Classes populaires et capital d'autochtonie : Genèse et usages d'une notion**. Regards Sociologiques, 40, 9–26. https://www.regards-sociologiques.fr/wp-content/uploads/2020/04/rs_40_2010_2_renahy.pdf

Russell, S., & Norvig, P. (2010). **Intelligence artificielle : Avec plus de 100 exercices corrigés** (2e éd.). Pearson France. https://members.loria.fr/ADutech/Cours/debut_aima01_fr.pdf

Sharma, M., Tyagi, P. K., Semwal, R., Tyagi, P., Singh, V. J., & Kumari, N. (2024). **Robotic concierges and smart spaces: A vision for the future of hospitality services**. In M. Sharma, A. K. Singh, & P. Tyagi (Eds.), Proceedings of the International Conference on Innovation and Regenerative Trends in Tourism and Hospitality Industry (IRTTHI 2024) (pp. 511–525). Atlantis Press. https://www.researchgate.net/publication/381392593_Robotic_Concierges_and_Smart_Spaces_A_Vision_for_the_Future_of_Hospitality_Services

SAID, Saara, 2023. **The Role of Artificial Intelligence (AI) and Data Analytics in Enhancing Guest Personalization in Hospitality**. Journal of Modern Hospitality, vol.2, n°1, p. 1-13 : https://www.researchgate.net/publication/376218704_The_Role_of_Artificial_Intelligence_AI_and_Data_Analytics_in_Enhancing_Guest_Personalization_in_Hospitality

TURING, Alan M., 1950. **Computing Machinery and Intelligence**, University of Manchester : <https://courses.cs.umbc.edu/471/papers/turing.pdf>

Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., Kaiser, Ł., & Polosukhin, I. (2017). **Attention is all you need**. Advances in Neural Information Processing Systems, 30. https://www.researchgate.net/figure/Transformer-Model-Architecture-Vaswani-et-al-2017-The-Transformer-consists-of-an_fig1_335126813

Veblen, T. (1899). **The theory of the leisure class: An economic study of institutions.** Macmillan.

<https://ia800103.us.archive.org/31/items/in.ernet.dli.2015.166218/2015.166218.The-Theory-Of-The-Leisure-Class-An-Economic-Study-Of-Institutions.pdf>

VUARIN, Louis et STEYER, Véronique, 2013. **Le principe d'explicabilité de l'IA et son application dans les organisations.** Revue d'économie sociale, vol. 240, n°4, p. 179-210 :

<https://shs.cairn.info/revue-reseaux-2023-4-page-179?lang=fr&tab=resume>

Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). **Brave new world: Service robots in the frontline.** Journal of Service Management, 29(5), 907–931.

https://www.researchgate.net/publication/329085844_Brave_New_World_Service_Robots_in_the_Frontline

Zhu, Jinsheng Jason, Liu, Zhiyong, Huang, Tairan, & Guo, Xue Shirley (2023). **Roboethics of tourism and hospitality industry: A systematic review.** PLOS ONE, 18. PMID : PMC10313019 :

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10313019/>

Živković, D. (2025). **Enhancing guest experiences through digital technology in hospitality.** *Turističko poslovanje*, 35, 1–20.

https://www.researchgate.net/figure/Respondents-demographics-data_tbl1_394728245

Sources journalistiques :

Académie française. (s. d.). **Concierge.** Dictionnaire de l'Académie française (9e éd.). Consulté le 26 août 2026, <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3388>

Bordier, A. (2026, 6 mars). **IA classique vs IA générative : Quelles différences ?** Delos. <https://www.delos.so/fr/blog/ia-classique-vs-ia-generative-quelles-differences>

Capgemini Research Institute. (2025). **World Wealth Report 2025.** Capgemini. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/06/WWR_2025.pdf

Fortune Business Insights. (2025). **Artificial intelligence market size, share, growth, trends and forecast, 2024–2032.**

<https://www.fortunebusinessinsights.com/fr/industry-reports/artificial-intelligence-market-100114>

France Num. (2026, 27 janvier). **L'IA générative pour l'hôtellerie et la restauration : 6 cas d'usages pour se lancer.**
<https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/intelligence-artificielle/comprendre-et-adopter-lia/lia-generative-pour>

Institut national de la statistique et des études économiques. (2025). **Intelligence artificielle dans les entreprises.** In **Économie et société à l'ère du numérique** : Édition 2025. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8616837?sommaire=8616883>

Kim, J.-H. (2015). **[Article sur l'expérience et l'économie de l'expérience].** Engaged Scholar, Michigan State University.
<https://engagedscholar.msu.edu/magazine/volume15/kim.aspx>

Lacalle, E. (2023, 21 février). **Le guide de la personnalisation de l'expérience client en hôtellerie.** Mews.
https://www.researchgate.net/publication/398023906_Luxury_service_experiences_and_culture

Les Clefs d'Or Singapore. (s. d.). **The genesis of Les Clefs d'Or.**
<https://www.lesclefsdor.sg/the-genesis-of-les-clefs-d-or>

Mews. (s. d.). **Comment utiliser un CRM hôtelier et quels sont ses avantages ?**
<https://www.mews.com/fr/blog/crm-hotelier>

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique. (2025, 7 août). **Le règlement général sur la protection des données (RGPD), mode d'emploi.**
https://www.economie.gouv.fr/entreprises/gerer-son-entreprise-au-quotidien/assurer-sa-cybersecurite-et-la-protection-de-ses-le#donn-es-personnelles-de-quoi-par_1

Nagy, J. (2024, 9 février). **Hyper-personalization: The future of hotel marketing.** Hospitality Net.
<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4120349/hyper-personalization-the-future-of-hotel-marketing>

Oracle. (s. d.). **Qu'est-ce qu'un PMS hôtelier ?** Oracle Hospitality.
<https://www.oracle.com/fr/hospitality/what-is-hotel-pms/>

Organisation de coopération et de développement économiques. (s. d.). **Intelligence artificielle générative.** OCDE.
<https://www.oecd.org/fr/topics/sub-issues/generative-ai.html>

Organisation internationale de normalisation. (s. d.). **Les secrets du traitement du langage naturel décryptés.** ISO
<https://www.iso.org/fr/intelligence-artificielle/traitement-langage-naturel>

The Business Research Company. (2025). **AI in hospitality and tourism global market report 2025.**
<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/ai-in-hospitality-and-tourism-global-market-report>

Union Nationale des Concierges d'Hôtels – Les Clefs d'Or France. (2010). **La fiche métier : Le concierge d'hôtel au service du client.** Ministère de l'Éducation nationale.
https://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/IMG/pdf/fiche_concierge_clefs_d_or.pdf

Wagner, A.-C. (2012). **Habitus.** Sociologie.
<https://journals.openedition.org/sociologie/1200>

Walker Information. (s. d.). **Seamless experiences: Delivering intentional, unified experiences for customers.** Walker.
<https://walkerxm.com/blog/seamless-experiences-delivering-intentional-unified-experiences-for-customers#:~:text=Seamless%20experiences%20occur%20when%20an,the%20expectations%20of%20the%20customer>

II. Fiches de lecture

Pour citer l'article	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922022396 GOSJEN, Daniel Ignasius, HARYADI, Kelvin Hizkia, NICHOLAS, SANTOSO, Alexander Agung, GUNAWAN, Chyntia Mila DJUWITA, Maria Pia ADIATI, 2023. Implementation e-concierge in hotel. Procedia Computer Science, vol. 216, pp. 485–498.
Objectif(s) / problématique	Répondre à la problématique de la réduction des effectifs dans les hôtels grâce à la mise en place d'un assistant virtuel.
Revue de la littérature	Dans cet article, les auteurs démontrent comment la technologie, et plus particulièrement l'IA via la plateforme <i>Dialogflow</i>, peut être intégrée au secteur hôtelier pour pallier les difficultés liées à la pandémie du Covid. Ils développent un prototype de chatbot appelé <i>George</i>, destiné à fournir des informations aux clients d'un hôtel, faciliter les réservations et répondre aux questions courantes. L'étude met en avant le rôle des chatbots dans la modernisation du

	secteur de l'hôtellerie, leur capacité à améliorer l'expérience client tout en réduisant les besoins en personnel, et leur potentiel de personnalisation via l'apprentissage. Cet article est utile pour mieux comprendre comment l'intelligence artificielle s'adapte aux enjeux contemporains du tourisme, en particulier en période de crise sanitaire, tout en permettant de réfléchir à une digitalisation pertinente du service hôtelier.
--	---

Pour citer l'article	https://publications-sfds.fr/index.php/stat_soc/article/view/719 BESSE, Philippe, CASTETS-RENARD, Céline, GARIVIER, Aurélien, LOUBES, Jean-Michel, 2018. L'IA du quotidien peut-elle être éthique ? Loyauté des algorithmes d'apprentissage automatique. Statistique et Société, Vol. 6, n°3, pp. 9–27.
Objectif(s) / problématique	S'interroger sur la loyauté et l'éthique des algorithmes d'intelligence artificielle, en particulier ceux utilisés dans la prise de décision automatisée ayant un impact sur le monde. L'article questionne la capacité des outils actuels à garantir une transparence, une non-discrimination et une qualité suffisante des décisions.
Revue de la littérature	Les auteurs analysent les risques éthiques liés à l'usage des IA dans la vie quotidienne. Ils mettent en lumière trois enjeux majeurs : le risque de discrimination, la difficulté d'explicabilité des décisions, souvent opaques, et le manque d'exigences sur la qualité des résultats produits par ces systèmes. L'article propose des pistes comme les audits, les chartes éthiques ou encore la mise en place de labels, afin de garantir une IA plus transparente,

	équitable et digne de confiance.
--	----------------------------------

Pour citer l'article	https://shs.cairn.info/article/RES_240_0_179 VUARIN, Louis, STEYER, Véronique, 2023. Le principe d'explicabilité de l'IA et son application dans les organisations. Réseaux, n° 240, pp. 179-204.
Objectif(s) / problématique	L'article cherche à comprendre comment le principe d'explicabilité de l'intelligence artificielle, souvent évoqué dans les discours éthiques et réglementaires, est réellement mis en œuvre dans les organisations qui développent ou utilisent ces technologies.
Revue de la littérature	Tout d'abord voici une définition de "l'explicabilité" provenant de la CNIL https://www.cnil.fr/fr/definition/explicabilite-ia : "Dans le domaine de l'intelligence artificielle, l'explicabilité est la capacité de mettre en relation et de rendre compréhensible les éléments pris en compte par le système d'IA pour la production d'un résultat." L'article s'appuie sur une enquête menée dans 17 organisations et montre que l'explicabilité de l'IA, pourtant

	présentée comme un enjeu éthique essentiel, est rarement appliquée concrètement. Trois constats ressortent : D'abord, la priorité est souvent donnée à la performance plutôt qu'à la compréhension du fonctionnement des algorithmes. Ensuite, il s'agit davantage de fournir des justifications aux clients. Enfin, les experts valident les résultats sans forcément comprendre l'IA, ce qui limite la transparence. L'article souligne donc l'écart entre les principes éthiques affichés et la réalité des pratiques, et demande à mieux intégrer l'explicabilité dans les organisations.
--	--

Pour citer l'article	https://hal.science/hal-04798626/ BEN SACI, Abdelkader, MARIN, Philippe, WOLLE, David. (2024). L'IA vecteur d'évolution des métiers et des compétences. Culture et Recherche, n°147, pp. 82–85.
Objectif(s) / problématique	L'article explore comment l'ia transforme les métiers, les compétences et les pratiques, notamment dans le domaine de l'architecture. Il interroge les implications techniques, culturelles, pédagogiques et éthiques de l'intégration de l'IA dans les processus de conception.
Revue de la littérature	L'article met en lumière les transformations que l'intelligence artificielle générative provoque en architecture. Les auteurs soulignent que ces outils modifient profondément les pratiques de conception, en introduisant de nouvelles manières de produire, représenter et penser les formes. l'article démontre aussi les enjeux pédagogiques : former les futurs professionnels à comprendre et manipuler ces technologies devient essentiel. Cependant, plusieurs limites sont soulevées : opacité des systèmes, biais dans les données, risques de standardisation culturelle, et impact environnemental. L'IAG impose une formalisation de la conception, ce qui peut appauvrir l'intuition et la spontanéité des futurs concepteurs. Enfin, les auteurs appellent à

	développer une IA plus responsable, culturellement ancrée et écologiquement soutenable, tout en renforçant l'esprit critique des utilisateurs.
--	--

Pour citer l'article	https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_31_vol_6_1_2017.pdf MADHOVI, P. G. & DHLIWAYO, S. (2017). The relationship between Customer Relationship Management (CRM) and performance in the hotel industry. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol. 6(1), pp. 1–11.
Objectif(s) / problématique	L'article évalue dans quelle mesure les hôtels de la ville de Tshwane (Afrique du Sud) mettent en œuvre des pratiques de CRM, et d'analyser si ces pratiques ont un impact réel sur leur performance. Les auteurs partent du constat que, malgré l'importance croissante du CRM dans les stratégies d'entreprise, peu d'études ont été menées dans le secteur hôtelier sud-africain. Ils cherchent donc à combler ce vide en mesurant le lien entre CRM et indicateurs de performance comme la fidélité client, le chiffre d'affaires, la rentabilité et la part de marché.
Revue de la littérature	L'article rappelle que le CRM est une stratégie clé pour fidéliser les clients et améliorer la performance des entreprises de services. Il repose sur quatre dimensions : l'orientation client, l'organisation interne, la gestion des connaissances et l'usage des technologies. Ces points permettent une meilleure personnalisation des services et une réponse plus rapide aux attentes des clients. L'article

	nous montre que le CRM favorise la satisfaction, la fidélité et la rentabilité. Toutefois, sa mise en œuvre reste complexe, notamment dans les PME.
--	---

Pour citer l'article	https://courses.cs.umbc.edu/471/papers/turing.pdf TURING, Alan M., 1950, Computing Machinery and Intelligence, University of Manchester
Objectif(s) / problématique	Mieux comprendre les origines de l'Intelligence Artificielle
Revue de la littérature	Dans cette revue qui est un extrait du livre Computing Machinery and Intelligence d'Alan Turing, un mathématicien britannique, l'auteur s'interroge : "Est-ce que les machines peuvent penser ?". Pour cela, il imagina un jeu qui sera plus tard connu sous le nom du "test de Turing" où trois personnes sont enfermées dans des salles différentes, un homme, une femme et un interrogateur. L'interrogateur doit trouver qui est la femme en posant des questions au deux autres personnes. L'homme aura pour but de le tromper alors que la femme doit le guider vers la bonne réponse. Après ce jeu, Turing a reformulé sa question en "Que se passerait t'il si une machine prenait la place de l'homme ?". Avec cette expérience, Alan Turing

	cherche à démontrer qu'une machine pourra un jour être non distinguable d'un être humain. Cet extrait de Computing Machinery and Intelligence nous aidera à poser les bases de l'histoire de l'Intelligence Artificielle.
--	---

Pour citer l'article	https://arxiv.org/pdf/1210.1568 DOBREV, Dimiter, 2004. A Definition of Artificial Intelligence, arXiv preprint
Objectif(s) / problématique	Mieux comprendre les origines de l'Intelligence Artificielle et comment la définir
Revue de la littérature	Cet écrit offre une nouvelle définition officielle de l'Intelligence Artificielle (IA) qui se démarque de la définition fondée sur le test de Turing. D'après Dobrev, l'innovation se trouve dans le fait d'écarter la connaissance comme une composante essentielle de l'intelligence. D'après sa définition, un "nouveau né" est perçu comme intelligent, car l'intelligence artificielle est qualifiée de programme capable d'apprendre et de s'ajuster à un environnement donné, plutôt qu'une entité disposant déjà d'une grande quantité de savoir. quotation tiré de la recherche : "The same person Alan Turing made the most widely spread definition of AI. This is the so called Turing's test... However, this definition is not formal. Another problem is that this definition does not separate the knowledge from the intellect." Page 1.

	La nouvelle définition que Dimiter Dobrev propose est que l'intelligence artificielle est un programme qui est un dispositif qui reçoit et émet des informations à chaque étape. Elle est en constante interaction avec le monde extérieur et est enrichie par ses sorties. Cet écrit vise à critiquer la définition d'origine faite par Alan Turing et de proposer une nouvelle approche plus englobante de l'intelligence artificielle.
--	---

Pour citer l'article	https://symphonia.unicusano.it/article/view/2016.2.03bellini.convert/11375 BELLINI, Nicola et COVENT, Laurent, 2016. "The Concierge. Tradition, Obsolescence and Innovation in Tourism." <i>Symphonia. Emerging Issues in Management</i>, n°2, p. 33-45
Objectif(s) / problématique	En quoi l'intelligence artificielle redéfinit-elle les compétences professionnelles du métier de concierge ?
Revue de la littérature	Le but de cet ouvrage est d'analyser l'impact des nouvelles technologies sur le métier de concierge. Les auteurs ont interviewé plusieurs concierges en donnant leurs avis sur les nouvelles technologies. Dans cet ouvrage, les auteurs mentionnent plusieurs cas de grands groupes hôteliers qui utilisent des systèmes de conciergerie virtuel comme Hyatt avec "HyattConcierge" ou encore Accor avec le concierge virtuel de la marque Novotel. Pour ces auteurs, l'une des raisons principales pour cette montée en puissance des nouvelles technologies dans le domaine de la conciergerie est due à son coût. Installer un concierge virtuel est

	beaucoup moins cher pour un hôtel que de recruter un concierge. Il y a aussi l'envie d'attirer une clientèle plus jeune et plus connectée. Dans un second temps, ils évoquent le cas où le concierge peut coexister avec ces nouvelles technologies et travailler en parfaite harmonie. Ces nouvelles technologies pourraient être un point d'appui pour le concierge quant à la prise de réservation pour des dîners, évènements par exemple. Cet écrit nous montre déjà des cas de groupes hôteliers qui ont déjà installé des systèmes de conciergerie digitale et quels sont les premiers retours.
--	---

Pour citer l'article	https://www.researchgate.net/publication/376218704_The_Role_of_Artificial_Intelligence_AI_and_Data_Analytics_in_Enhancing_Guest_Personalization_in_Hospitality SAID, Saara, 2023. "The Role of Artificial Intelligence (AI) and Data Analytics in Enhancing Guest Personalization in Hospitality." Journal of Modern Hospitality, vol.2, n°1, p. 1-13
Objectif(s) / problématique	Comment l'intelligence artificielle peut personnaliser le séjour d'un client.
Revue de la littérature	Cette revue écrite par Said Saara parle de comment l'intelligence artificielle aide les hôteliers à mieux personnaliser le séjour. Dans cette revue, l'auteur mentionne plusieurs études qui ont été faites à travers le monde (États-Unis, Kenya, Japon...) sur comment la mise en place d'intelligence artificielle a aidé à personnaliser le séjour des clients. Plusieurs pays qui ont commencé à utiliser l'intelligence artificielle dans le cadre de la personnalisation du séjour du client ont vu une augmentation significative. Au Nigeria, l'utilisation d'un chatbot qui fonctionne avec

	l'intelligence artificielle augmente de 20% les réservations pour un hôtel. Le but de cette revue est de nous aider à montrer comment l'intelligence artificielle aide à la personnalisation du séjour du client. Nous pourrions ensuite faire un parallèle avec comment le concierge aide à personnaliser le séjour du client.
--	---

Pour citer l'article	https://www.researchgate.net/publication/377305049_Artificial_intelligence_in_hospitality_and_tourism_Insights_from_industry_practices_research_literature_and_expert_opinions KIM, Hyunsu, SO, Kevin K.F, SHIN, Seunghun H, et LI, Jing, 2024. Artificial intelligence in hospitality and tourism : Insights from industry practices, research literature, and experts opinions. Journal of Hospitality & Tourism research, vol 49, n°2, p 123-135
Objectif(s) / problématique	Comment l'intelligence artificielle redéfinit le secteur hôtelier
Revue de la littérature	Dans cette revue, les auteurs ont invité 20 personnes pour cette recherche. 10 chercheurs académiques et 10 professionnels du domaine de l'intelligence artificielle pour témoigner du changement du secteur hôtelier. Dans cette revue, ils analysent les tendances de l'intelligence artificielle dans l'hôtellerie comme par exemple ces principales fonctions. Ils abordent aussi le sujet du changement dû à l'IA. Comment le client réagit quand il doit interagir avec une intelligence artificielle ou encore les différents enjeux que ça

	apporte surtout en termes de confidentialité. Avec cette revue, nous pouvons avoir une vision d'ensemble sur comment l'intelligence artificielle impacte le secteur hôtelier. Avec un secteur qui est en pleine évolution, nous pouvons aussi réfléchir à la manière de former les concierges à s'adapter et à travailler au quotidien avec l'intelligence artificielle.
--	--

Pour citer l'article	https://shs.cairn.info/article/RES_240_0_179 VUARIN, Louis, STEYER, Véronique, 2023. Le principe d'explicabilité de l'IA et son application dans les organisations. Réseaux, n° 240, pp. 179-204.
Objectif(s) / problématique	L'article cherche à comprendre comment le principe d'explicabilité de l'intelligence artificielle, souvent évoqué dans les discours éthiques et réglementaires, est réellement mis en œuvre dans les organisations qui développent ou utilisent ces technologies.
Revue de la littérature	Tout d'abord voici une définition de "l'explicabilité" provenant de la CNIL https://www.cnil.fr/fr/definition/explicabilite-ia : "Dans le domaine de l'intelligence artificielle, l'explicabilité est la capacité de mettre en relation et de rendre compréhensible les éléments pris en compte par le système d'IA pour la production d'un résultat." L'article s'appuie sur une enquête menée dans 17 organisations et montre que l'explicabilité de l'IA, pourtant présentée comme un enjeu éthique

	essentiel, est rarement appliquée concrètement. Trois constats ressortent : D'abord, la priorité est souvent donnée à la performance plutôt qu'à la compréhension du fonctionnement des algorithmes. Ensuite, il s'agit davantage de fournir des justifications aux clients. Enfin, les experts valident les résultats sans forcément comprendre l'IA, ce qui limite la transparence. L'article souligne donc l'écart entre les principes éthiques affichés et la réalité des pratiques, et demande à mieux intégrer l'explicabilité dans les organisations.
--	---

Pour citer l'article	Renahy, N. (2010). Classes populaires et capital d'autochtonie : Genèse et usages d'une notion. Regards Sociologiques, 40, 9–26. https://www.regards-sociologiques.fr/wp-content/uploads/2020/04/rs_40_2010_2_renahy.pdf
Objectif(s) / problématique	Montrer la construction du carnet d'adresses du concierge et son ancrage dans l'environnement local
Revue de la littérature	Cette étude retrace les fondations du "capital d'autochtonie". Il est défini comme une appartenance à un environnement local avec une notoriété qui a été acquise. C'est un concept majoritairement appliqué aux classes populaires. Cette théorie a d'abord été formé en 1980 par Jean-Claude Chamboredon. Il affirmait que ce capital d'autochtonie était une forme de résistance pour les peuples ruraux face aux habitants de villes plus modernes qui séjournait pour la récréation dans leurs villes. Avec les siècles passant, ce capital d'autochtonie, mal utilisé, peut créer une forme d'élitisme causant de nombreuses cassures comme marqué

	par les études avec les sapeurs pompiers ou les conflits générationnels.
--	---

Pour citer l'article	Gefen, A., & Laugier, S. (2020). Le pouvoir des liens faibles. CNRS Éditions. https://hal.science/hal-02472731/document
Objectif(s) / problématique	Montrer la construction du carnet d'adresses du concierge et son ancrage dans l'environnement local
Revue de la littérature	Cette étude, basée majoritairement sur le travail de Granovetter, démontre l'importance des « liens faibles ». Les "liens faibles" sont les liens que nous créons en rencontrant des inconnus, contrairement aux "liens forts" qui sont nos liens familiaux et amicaux. Gefen et Laugier ici reprennent ce terme de "liens faibles" en mettant en exemple les réseaux sociaux qui servent de ponts aux consommateurs vers la création de communautés. Cet exemple communautaire est largement cité tout au long de l'étude montrant que les "liens faibles" sont essentiels au quotidien.

Pour citer l'article	Holmqvist, J., & Wirtz, J. (2025). Luxury service experiences and culture. International Marketing Review. https://www.researchgate.net/publication/398023906_Luxury_service_experiences_and_culture
Objectif(s) / problématique	Analyse de la clientèle d'un hôtel haut de gamme
Revue de la littérature	Holmqvist et Wirtz dans cette revue discutent du mode de consommation de la clientèle aisée. Il démontre que le mode de consommation de ces clients est passé d'un luxe matériel à un luxe immatériel. Pour pouvoir fournir le type de service souhaité à la clientèle, le personnel doit posséder une grande intelligence culturel pour pouvoir communiquer avec eux et ainsi les guider. Un rôle de "gatekeeping" est involontairement appliqué. Dans cette étude, le personnel est un gardien de cette expérience haut de gamme. Cependant, ce "gatekeeping" peut causer des polémiques auprès de certains clients qui pourraient se sentir exclus.

Pour citer l'article	Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: past, present and future. Harvard Business School Press. https://www.researchgate.net/publication/260917972_The_experience_economy_past_present_and_future
Objectif(s) / problématique	Analyse du concierge et de sa profession
Revue de la littérature	Dans cette revue de Joseph Pine II et James Gilmore, ils démontrent que les services proposés ne sont plus suffisants pour vendre. Un besoin de mise en scène est désormais essentiel pour captiver le client. Pour attirer l'attention du client, plusieurs moyens peuvent être mis en jeu comme : une différenciation au niveau du service ou un jeu d'acteur de la part des employés. Pour les chercheurs, dans cette économie, il est indispensable de maîtriser les codes du théâtre (jeu de rôle des employés), de l'authenticité (correspondance avec l'image de marque) et du marketing.

Pour citer l'article	Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. University of California Press. https://caringlabor.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/09/the-managed-heart-arlie-russell-hochschild.pdf
Objectif(s) / problématique	Analyse du concierge et de sa profession
Revue de la littérature	Hochschild analyse dans cette revue la commercialisation des sentiments humains. L'idée centrale est le travail émotionnel (emotional labor) qu'il définit comme l'action de supprimer des sentiments pour produire un état d'esprit approprié. Au cours de cette étude, il mentionne différents points clés comme : le travail émotionnel (les émotions des employés ont une valeur d'échange), une standardisation des émotions et une dissociation de l'employé de ces émotions.

Pour citer l'article	Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. <i>Journal of Service Research</i>, 21(2), 155–172. https://www.researchgate.net/publication/322958062_Artificial_Intelligence_in_Service
Objectif(s) / problématique	Le fonctionnement de l'intelligence artificielle
Revue de la littérature	Cette recherche scientifique a pour objectif d'examiner le remplacement de l'être humain par l'intelligence artificielle dans le monde du travail. Les chercheurs définissent les différents types d'intelligence artificielle (mécanique, analytique, intuitive et empathique) et les intelligences artificielles qui correspondent à chacune de ces catégories. Ils discutent aussi des étapes de remplacement de l'intelligence artificielle au sein d'une entreprise (de la délégation de tâches automatiques à une intégration totale).

III. Retranscriptions

Annexe : Retranscription M. Éric Lemaire

Cadre académique : Mémoire de fin d'études - Master 2 Management Sectoriel Hôtellerie, ESTHUA (Institut National de Tourisme, Université d'Angers)

Auteurs : Nathan Tarquis et Ambre Dera Bongo

Directeur de recherche : M. Thomas Yung

Sujet de recherche : L'évolution des services d'accueil et de la conciergerie à l'ère du digital et de l'intelligence artificielle dans l'hôtellerie haut de gamme

Intervenant : M. Éric Lemaire, Chef Concierge Clefs d'Or à l'Hôtel Lancaster Paris (5 étoiles)

Format & Modalité : Entretien semi-directif approfondi en visioconférence

1. Introduction et présentation des intervenants

Ambre Dera Bongo & Nathan Tarquis : Bonjour Monsieur Lemaire. Merci beaucoup de prendre le temps d'échanger avec nous aujourd'hui. Pour vous resituer notre démarche : nous sommes étudiants en Master à l'ESTHUA à l'Université d'Angers, sous la direction de mémoire de Thomas Yung. Notre travail de recherche porte sur les transformations de la conciergerie face aux nouvelles technologies et à l'intelligence artificielle. Nous avons structuré notre mémoire en deux grandes parties : la première aborde le métier sur le terrain, son histoire, sa dimension humaine et relationnelle ; la seconde s'intéresse à l'intégration de la tech, de la domotique et de l'IA dans les hôtels 5 étoiles. Pour débiter, pourriez-vous vous présenter, revenir sur votre parcours professionnel et nous expliquer ce qui vous a conduit au métier de concierge ?

Éric Lemaire : Oui, bien sûr. Je suis Éric Lemaire, je travaille à l'Hôtel Lancaster depuis 1996. J'en suis parti temporairement en 2005 pour y revenir en 2006 en tant que Chef Concierge, poste que j'occupe donc depuis 2006.

À mes débuts en 1996, je découvrais l'hôtellerie avec seulement deux ans de parcours. Je n'ai pas fait d'études spécifiques en hôtellerie mais dans le tourisme. À

l'époque, c'était deux mondes complètement à part. À la fin de mes études, ne me voyant ni en agence de voyages ni comme guide-accompagnateur, je me suis présenté à une journée portes ouvertes de recrutement au Hyatt de l'aéroport Charles-de-Gaulle. Ils m'ont pris et m'ont formé sur le terrain à plusieurs métiers : voiturier, concierge et réceptionniste. J'ai tout appris chez Hyatt.

Je suis ensuite passé dans un 4 étoiles avenue Marceau dans le 16^e arrondissement, où j'ai pu mettre en pratique mes connaissances en autonomie. En août 1996, l'Hôtel Lancaster rouvrait ses portes. C'était une formidable opportunité car l'établissement jouissait d'une superbe réputation. J'y ai commencé en faisant 4 jours à la réception et 1 jour comme voiturier, puis rapidement 5 jours en réception avec de plus en plus de conciergerie. J'ai découvert la vraie conciergerie au Lancaster car il y avait une véritable loge et des concierges dédiés.

En 1998, deux ans après mon arrivée, j'ai intégré l'Union Nationale des Concierges d'Hôtels « Les Clés d'Or ». J'ai été parrainé par Roderick Leveja, alors Chef Concierge au Lancaster (puis au George V et futur président de l'association), et par Jean-Claude Elguerre, Chef Concierge au Plaza Athénée et lui aussi président des Clés d'Or. Roderick Leveja m'a véritablement transmis ce métier. Je fête d'ailleurs mes 25 ans d'appartenance à l'association cette année en 2024.

En 2005, un directeur général partant pour un établissement du 1^{er} arrondissement racheté au groupe Sofitel par un groupe italien m'a proposé le challenge de devenir Front Office Manager avec un statut cadre, chapeautant à la fois la réception et la conciergerie. Je n'y suis resté qu'un an parce que je ne voyais plus les clients. J'étais enfermé en back-office à gérer des balances âgées, des débiteurs et un changement lourd de PMS pour passer sur Opéra. Le contact client me manquait profondément. Dès que mon expérience a été validée, j'ai souhaité revenir sur le terrain. Le Lancaster m'a recontacté au même moment ; j'avais le choix entre chef de réception et chef concierge, et j'ai choisi chef concierge sans hésiter.

2. Retranscription Analytique des Échanges

Axe 1 : La singularité de la conciergerie face aux procédures de la réception (Application Partie 1)

Ambre Dera Bongo : Qu'est-ce qui vous passionne au quotidien dans le métier de concierge par rapport aux autres fonctions du front-office comme la réception ?

Éric Lemaire : Le travail de réceptionniste est très procédurier. Un check-in ou un check-out se fait d'une manière bien précise selon les protocoles de l'établissement. Une fois qu'on maîtrise les procédures, on sait exactement comment accueillir et faire partir le client. À l'inverse, tout ce qui se déroule entre l'arrivée et le départ relève de la conciergerie. Et cela commence même bien en amont de l'arrivée et se poursuit après son départ.

Ce qui me plaît en conciergerie, c'est l'imprévisibilité totale : je ne sais absolument pas quelle va être la demande du prochain client. Les demandes sont sans limites, si ce n'est les règles éthiques et légales évidentes. C'est du véritable sur-mesure. Quand vous allez chez Zara, vous ne demandez pas du sur-mesure ; ils ne le font pas. Nous, c'est précisément ce que nous faisons : créer du sur-mesure absolu pour répondre aux besoins uniques de chaque hôte.

Nathan Tarquis : Comment se construit la relation avec le client tout au long de ce séjour ?

Éric Lemaire : C'est une relation d'intermédiaire privilégié. Le concierge fait le pont entre le client et les services internes de l'hôtel, ainsi qu'avec tout le monde extérieur. Au Lancaster, le séjour moyen est inférieur à trois jours. C'est une période très courte mais particulièrement intense. On échange avec des personnalités aux profils extrêmement variés. Avec le temps, certains clients deviennent bien plus que de simples clients d'hôtel ; sans dépasser la juste distance professionnelle, des liens très forts se créent et le concierge devient souvent un véritable confident. C'est cette intensité relationnelle qui fidélise les clients au Lancaster depuis des décennies.

Axe 2 : Usages concrets des outils technologiques et limites de l'IA dans les PMS (Application Partie 2)

Ambre Dera Bongo : Dans notre mémoire, nous étudions l'impact des nouvelles technologies et de l'IA. Quel est votre rapport actuel avec l'intelligence artificielle et

comment l'utilisez-vous dans votre quotidien à l'hôtel ?

Éric Lemaire : C'est un sujet très récent dans notre quotidien opérationnel. Sans le savoir, nous utilisions déjà des formes d'IA simples comme les chatbots, même si je ne suis absolument pas convaincu par leur pertinence sur des demandes complexes. Aujourd'hui, notre utilisation réelle se résume surtout à un rôle de relecture, de correction et de reformulation pour les langues étrangères. Des membres de l'équipe qui ne sont pas francophones ou qui doivent écrire en anglais utilisent par exemple la fonction Write de DeepL pour affiner la tournure de leurs messages avant de les envoyer au client.

Nathan Tarquis : Qu'en est-il de l'intégration de l'IA dans vos logiciels hôteliers et PMS ? Constatez-vous des gains d'efficacité ?

Éric Lemaire : C'est un point critique. Notre PMS, Mews, intègre désormais des fonctionnalités d'intelligence artificielle qui prétendent analyser les préférences clients. Mais dans la réalité du terrain, cela ne fonctionne pas et ne sert à rien dans l'immédiat. Le logiciel développe des mises à jour sans former ni informer les utilisateurs.

L'IA ne sait pas interpréter les codes et abréviations internes que nous utilisons au quotidien. Par exemple, si j'indique dans mon cardex « TB » pour signifier des lits jumeaux (Twin Beds), l'IA est incapable de comprendre l'information. De même, si nous appliquons un programme American Express qui offre 100 dollars de crédit restauration et que nous notons « Crédit 100 USD » dans la fiche pour prévenir les équipes, l'IA de Mews interprète de manière absurde que le client a consommé pour 100 dollars de prestations de conciergerie. Pour que ces outils fonctionnent, il faudrait un formatage strict et une vraie concertation avec le personnel opérationnel.

Axe 3 : Confrontation entre agents génératifs et expertise de terrain (Application Partie 2)

Ambre Dera Bongo : Avez-vous déjà testé des outils d'IA générative comme ChatGPT ou Copilot pour concevoir des programmes de séjour ou des recommandations ?

Éric Lemaire : Oui, j'ai fait un test par curiosité avec Copilot en demandant un programme pour un séjour de trois jours près des Champs-Élysées, avec deux musées et deux restaurants. J'ai été assez bluffé par la structure globale de la réponse : le choix des musées était cohérent et les adresses correspondaient à mes critères de départ. En revanche, il y avait une erreur majeure : le restaurant gastronomique proposé était fermé le jour demandé.

Tant que la demande reste simple et générique, la machine peut donner une illusion d'efficacité. Mais dès que la situation se complexifie ou qu'un imprévu survient, l'IA est totalement perdue. Si un client arrive en retard à un musée où les billets sont horodatés et qu'il faut décaler le créneau en urgence, aucune machine ni aucun site de réservation en ligne ne réglera le problème. C'est là que le client a impérativement besoin de son concierge, qui appelle directement ses contacts pour trouver une solution humaine immédiate.

Axe 4 : Le capital confiance et le réseau relationnel face à la désinformation du web (Application Parties 1 & 2)

Nathan Tarquis : Face à la profusion d'informations en ligne et aux recommandations algorithmiques, pourquoi les clients continuent-ils de faire appel au desk de conciergerie ?

Éric Lemaire : L'IA ne fait que se nourrir de ce qu'elle trouve sur Internet. Si l'on mettait massivement en ligne qu'un hôtel est une boutique qui vend des pâtisseries, l'algorithme finirait par affirmer qu'un hôtel est une pâtisserie. Sur Internet, on trouve tout et n'importe quoi. Si un client cherche un guide privé à Paris sur Google ou TripAdvisor, sur quoi va-t-il se baser ? Sur des avis en ligne ? Nous savons tous que le meilleur restaurant de Paris sur TripAdvisor a déjà été un restaurant totalement fictif créé de toutes pièces.

Ce qui me garantit une totale tranquillité face à l'IA, c'est que mes recommandations reposent sur des personnes réelles que je connais, que j'ai testées moi-même et avec qui j'échange au quotidien. Quand je sollicite mes partenaires, ils me garantissent un service exceptionnel et ne me diront jamais non. C'est ce réseau de confiance vérifié qui fait toute la différence par rapport à un revendeur impersonnel du web où il est impossible de joindre un être humain en cas de litige.

Axe 5 : Typologie des demandes, paradoxe de la complexité et gestion de l'immédiateté (Application Parties 1 & 2)

Ambre Dera Bongo : Pourriez-vous nous partager des anecdotes de demandes atypiques pour illustrer la complexité réelle de vos missions ?

Éric Lemaire : Au Lancaster, nous avons une clientèle très exigeante mais peu capricieuse. Nous avons eu par exemple une famille qui souhaitait privatiser une vraie salle de cinéma publique pour voir un film spécifique, puis qui a décidé la veille pour le lendemain de changer totalement de programmation, avant de regretter le lendemain que la salle n'ait pas été plus grande. Ou encore un client qui, arrivé à l'aéroport du Bourget pour son départ en jet privé le jour de la Saint-Valentin, s'est aperçu que sa femme avait oublié à l'hôtel son bouquet de 40 roses. Même si les roses commençaient à faner, j'ai missionné un chauffeur en urgence pour les lui apporter au pied de l'avion avant le décollage.

Ce qui est paradoxal, c'est que les demandes les plus impressionnantes financièrement ne sont pas les plus complexes. Faire décoller un jet privé à 100 000 euros du Bourget pour la Suisse est une procédure simple dès lors que le client a le budget et que vous avez les bons contacts. En revanche, trouver un simple taxi à 50 euros dans Paris en pleine Fashion Week sous une pluie battante quand toute la ville est saturée, c'est une véritable mission commando qui exige un réseau direct et un engagement total.

Nathan Tarquis : Comment l'évolution des outils de communication a-t-elle transformé vos rythmes de travail au fil des décennies ?

Éric Lemaire : J'ai connu l'époque du Télex, du Minitel, puis l'arrivée des GSM et d'Internet. À mes débuts, les clients nous écrivaient par courrier postal plusieurs mois à l'avance pour réserver leurs tables dans des 2 ou 3 étoiles Michelin. Aujourd'hui, un client arrive à la loge et veut une table étoilée pour le soir même dans les dix minutes. Les critères du luxe imposent une réponse par e-mail dans les 24 heures maximum avec une réelle valeur ajoutée.

Mais l'arrivée de WhatsApp a encore accéléré la cadence. Avec WhatsApp, le client est dans une logique d'instantanéité absolue ; si vous ne lui répondez pas dans les

deux minutes, il s'impatiente. Cela crée une intensité de travail permanente entre les messages WhatsApp, les e-mails et les clients physiquement présents au desk. Même les jeunes générations, pourtant nées avec Internet et les smartphones, viennent systématiquement nous voir à la loge pour confirmer leurs choix, déléguer l'organisation et chercher le contact humain.

RETRANSCRIPTION - M. Benjamin Potdevin

Cadre du mémoire : Master 2 Management Sectoriel Hôtellerie – ESTHUA
(Université d'Angers)

Auteurs : Nathan Tarquis et Ambre Dera Bongo

Directeur de mémoire : M. Thomas Yung

Sujet : L'évolution de la conciergerie et des services d'accueil à l'ère de la numérisation et de l'intelligence artificielle

Intervenant : M. Benjamin Potdevin, Concierge d'hôtel et co-animateur du Club Concierge Champenois

Canal de communication : Échanges par messagerie instantanée (WhatsApp)

1. Présentation de la démarche

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons sollicité M. Benjamin Potdevin afin de recueillir son témoignage de professionnel en exercice sur les mutations du métier de concierge. Cet échange asynchrone permet de confronter les théories académiques à la réalité concrète du terrain, en abordant la collecte de données, l'assistance logicielle, la relation de confiance avec la clientèle et les évolutions d'organisation interne.

2. Retranscription des échanges

Thème 1 : Collecte de données, gamification et personnalisation

Benjamin Potdevin : Je pense qu'il est nécessaire de permettre au client de pouvoir remplir ou fournir par lui-même les informations via IA de façon ludique. Déjà au Canada entre 2011 et 2013 chez Fairmont, les clients avaient le Wi-Fi offert (souvent très apprécié par les clients internationaux pour ne pas être surtaxés sur la data mobile). Pour le Wi-Fi gratuit, la création d'un compte client ou le remplissage des préférences était un prérequis.

Je me suis rendu compte que quand on laissait au client le choix de fournir lui-même des informations sur des choix multiples, les informations transmises étaient privées et très précises. Les invités remplissaient et fournissaient autant d'informations que possible car renseigner des détails sur leur vie privée était perçu comme un réel intérêt porté à leur histoire et à leur famille, et absolument pas comme de l'indiscrétion.

Un client avait un questionnaire dynamique qui se déroulait au fur et à mesure : par exemple, à la question sur les centres d'intérêt avec dix choix de réponses, chaque réponse allait plus en profondeur. Si le client cliquait sur « Wine & Food », la question suivante demandait s'il avait un plat ou un vin préféré. Si oui, pour le vin, cela proposait le pays, la région, le millésime ou le domaine. Pour la gastronomie, cela demandait le plat préféré, les allergies alimentaires, le pays d'origine du plat et si le client y avait déjà voyagé.

De cette façon, les clients nous transmettaient volontairement et avec enthousiasme le prénom des enfants, leur âge, les écoles ou universités, les animaux de compagnie, les marques de véhicules, les sports pratiqués, la taille des vêtements et la pointure de chaussures. C'est extrêmement pratique pour recueillir le maximum d'informations et permettre une personnalisation optimale lors des prochains séjours.

Nathan Tarquis et Ambre Dera Bongo : Du coup, quand le client revenait, est-ce que le système lui proposait automatiquement des restaurants ou d'autres adresses en fonction de ses préférences ? Était-ce une recommandation faite directement à l'arrivée ou attendiez-vous une demande spécifique ?

Benjamin Potdevin : Non, c'était en 2013 donc c'était encore à nous de le faire manuellement. En revanche, le fait que le client décide sous une forme ludique de fournir lui-même autant d'informations nous a énormément aidés à mieux les connaître et à les surprendre.

Nous utilisions ces informations à notre gré pour créer un effet de surprise auprès du client. Par exemple, si le client avait mentionné aimer la course à pied, nous avions un partenariat avec la marque Nike. Un équipement complet de running à usage unique était préparé directement en chambre : short à la taille du client, t-shirt assorti

à sa taille, et chaussures de running neuves à sa pointure exacte, le tout accompagné d'une carte géographique avec les parcours recommandés autour de l'hôtel. Le client ne gardait pas l'équipement, c'était mis à sa disposition pour le séjour puis renvoyé au magasin partenaire.

Thème 2 : Outils informatiques et potentiel de l'intelligence artificielle

Nathan Tarquis et Ambre Dera Bongo : Vous mentionnez utiliser quotidiennement le logiciel Concierge Organizer. Nous fonctionnons également avec ce programme. Voyez-vous un intérêt à intégrer de l'intelligence artificielle au sein de ce logiciel et quelles seraient vos suggestions concrètes ?

Benjamin Potdevin : J'utilise Concierge Organizer quotidiennement pour nos invités. Je pense qu'avec la notation et le retour des clients par rapport aux restaurants fréquentés, l'IA pourrait automatiquement proposer de pré-réserver une catégorie similaire d'établissements pour le séjour suivant.

L'intelligence artificielle pourrait générer des propositions avec une vérification automatisée des jours d'ouverture, des horaires de service, de la disponibilité et du respect des régimes ou restrictions alimentaires de chaque invité.

Thème 3 : Évolution du métier, relation humaine et « Concierge de famille »

Nathan Tarquis et Ambre Dera Bongo : Vous qui observez l'évolution des attentes des clients depuis plus de dix ans, quel est votre ressenti pour la suite ? Le métier garde-t-il ses racines traditionnelles ou basculons-nous vers une nouvelle ère ? Pensez-vous que la fracture générationnelle modifie l'usage de la conciergerie ?

Benjamin Potdevin : Dans mon ressenti, le métier de concierge se transforme profondément. Le cœur de notre profession repose sur la compréhension fine, la bienveillance et le gain de temps. Tout comme chaque famille cherche son médecin de famille, certains clients recherchent un « concierge de famille » : une personne débrouillarde, disponible et très orientée solution, capable de gérer toutes les demandes imprévues de la sphère privée, qu'il s'agisse d'un brunch de dernière minute ou d'un départ impromptu en week-end.

Il existe une fidélité très forte attachée à la personne du concierge. Une partie de

mes clients venus initialement pour la Champagne font appel à mes services pour organiser des séjours en Bretagne, en Allemagne ou en Suisse, en sachant pertinemment que ce ne sont pas mes terroirs de prédilection. Mais ils ont une confiance absolue en mon jugement et en mon sens du service.

Deux facteurs majeurs expliquent le recours au concierge : d'une part l'âge et la fracture numérique pour une partie de la clientèle, mais d'autre part et surtout le gain de temps par la délégation de tâches à haute confidentialité, comme la gestion de passeports, de coordonnées bancaires et d'informations privées.

Thème 4 : Restructuration des équipes et modèle du Guest Experience Maker (GEM)

Nathan Tarquis et Ambre Dera Bongo : Si la clientèle évolue et que les outils s'adaptent, s'approche-t-on d'une transition où la réception et la conciergerie fusionnent vers un seul et même poste d'hôte d'accueil global dans les hôtels de demain ?

Benjamin Potdevin : L'hôtellerie haut de gamme s'approche clairement d'un véritable bouleversement dans les années à venir. Les outils technologiques et l'intelligence artificielle automatisent désormais une grande partie des tâches administratives autrefois assurées par les équipes de réception : gestion des canaux de distribution, yield management, clés digitales sur téléphone, applications mobiles pour commander en chambre ou suivre l'état de la réservation, et outils de gestion de la relation client.

À Reims, cette transition est déjà une réalité concrète. L'hôtel Le Royal Champagne a repensé son organisation : l'ancienne structure composée de deux concierges et six réceptionnistes pour quarante-cinq chambres a été remplacée par une équipe unifiée de quatorze Guest Experience Makers (GEM).

Le planning est organisé pour réduire la charge de travail : à chaque nouvelle réservation, un GEM dédié est assigné au client pour prendre en charge l'ensemble des échanges de l'arrivée jusqu'au départ. Le planning est fait pour que le collaborateur référent soit présent à l'arrivée et durant le séjour. Cela permet d'éliminer les déperditions d'informations, les briefings lourds et les transmissions de

consignes, car chaque collaborateur gère ses propres dossiers de bout en bout.

Margaux, la responsable adjointe des Guest Experience Makers au Royal Champagne, co-anime d'ailleurs avec moi le Club Concierge Champenois, qui compte aujourd'hui soixante-quinze membres et rassemble de nombreux professionnels de la région et d'ailleurs.

En résumé, la technologie va considérablement réduire le temps consacré aux démarches administratives obligatoires. Cela permet à la personne qui accueille de se concentrer pleinement sur l'échange humain, l'émotionnel, l'expérience vécue et le conseil sur-mesure. C'est une bascule majeure : le métier de réceptionniste tend à devenir un rôle de concierge qui assure également une part d'accueil physique.

Retranscription - M. Mathieu Pollet

Cadre académique : Mémoire de fin d'études – Master 2 Management Sectoriel Hôtellerie, ESTHUA (Institut National de Tourisme, Université d'Angers)

Auteurs : Nathan Tarquis (et Ambre Dera Bongo)

Directeur de recherche : M. Thomas Yung

Sujet : L'évolution des services d'accueil et de la conciergerie à l'ère du digital, du CRM et de l'intelligence artificielle dans l'hôtellerie haut de gamme

Intervenant : M. Mathieu Pollet, Co-fondateur de LoungeUp et Executive Director - D-EDGE

Format : Entretien semi-directif approfondi en visioconférence

1. Introduction et présentation des intervenants

Nathan Tarquis : Enchanté et ravi de vous rencontrer. Pour me présenter, je suis Nathan Tarquis, étudiant en Master 2 à l'ESTHUA à l'Université d'Angers. Je réalise mon mémoire de fin d'études sur l'évolution de la conciergerie avec ma collègue de promotion Ambre. Nous avons structuré notre travail en deux grandes parties : une première approche sur le terrain et l'histoire de la conciergerie, et une seconde partie sur la domotique, la technologie et l'intelligence artificielle dans les hôtels 5 étoiles. Notre référent de mémoire, Thomas Yung, que vous connaissez bien, nous a permis d'entrer en contact avec vous. De mon côté, ce sujet est né de mon alternance réalisée en conciergerie auprès d'un chef concierge Clefs d'Or dans un hôtel 5 étoiles parisien proche des Champs-Élysées. Nous souhaitons recueillir votre expertise en tant que dirigeant de D-EDGE CRM.

Mathieu Pollet : Enchanté Nathan. Je connais très bien Thomas Yung en effet, nous sommes très amis. Pour resituer D-EDGE et mon rôle : l'activité CRM de D-EDGE est issue du rachat de LoungeUp, société que j'ai créée il y a plus de dix

ans. Le cœur de métier historique de D-EDGE, c'est l'acquisition client (visibilité sur Google, médias sociaux, moteurs de réservation sur site direct, et connectivité channel manager vers les OTA comme Booking ou Expedia pour 60 à 70 % des hôtels en France et une forte présence en Asie et Europe). De notre côté, LoungeUp s'est développé sur la gestion de la relation client (CRM) : chouchouter le client, fluidifier son séjour et fidéliser. Le rachat par D-EDGE a permis de combiner acquisition et fidélisation, en donnant accès à un réseau de près de 20 000 hôtels.

2. Retranscription analytique des échanges

Axe 1 : Le marché des hôtels 5 étoiles et la spécificité des outils technologiques

Mathieu Pollet : L'hôtellerie 5 étoiles est un micromarché : il y a une soixantaine d'hôtels 5 étoiles à Paris et moins de deux cents en France, sur un parc de plus de 1 500 établissements parisiens. Une entreprise tech qui ne s'adresserait qu'aux 5 étoiles se limiterait et manquerait de moyens de R&D. Pour les directeurs d'hôtels de luxe, le défi est de choisir des solutions robustes qui comprennent leurs exigences de standing sans être des structures logicielles trop fragiles. Par ailleurs, même si le milieu du 5 étoiles a tendance à se voir comme une caste à part, les processus de fond (gestion du cardex, accueil, suivi) partagent d'immenses similitudes avec le 4 étoiles ou le 3 étoiles haut de gamme, où les équipes travaillent parfois de manière encore plus agile et efficace avec des budgets différents.

Nathan Tarquis : J'ai pu constater en loge que les attentes évoluent aussi selon la typologie de clientèle : entre les habitués de longue date (60-70 ans) et une clientèle plus jeune (la trentaine) ou nouvellement fortunée, les comportements face au digital et à l'IA sont très différents. Les plus jeunes arrivent souvent avec des itinéraires ou des sélections préétablis via l'IA sur leur smartphone.

Mathieu Pollet : Exactement. Quelqu'un de 30 ans, même issu d'une famille très aisée, n'a pas les mêmes usages que ses parents ou grands-parents. Il est collé à son smartphone, recherche de l'autonomie et veut que les choses aillent vite. L'hôtel doit s'adapter à cette diversité d'usages sans imposer un protocole figé.

Axe 2 : Place de l'humain vs digitalisation : Le modèle du personnel « augmenté »

Mathieu Pollet : Dans l'hôtellerie haut de gamme et la restauration, l'humain reste indispensable. Dans un quotidien saturé d'écrans, parler à des équipes bienveillantes et chaleureuses fait toute la différence. C'est comme dans l'aérien : en classe économique, le passager fait tout lui-même (étiquetage des bagages, bornes) et le service régresse, alors qu'en classe affaires, l'accueil humain personnalisé subsiste.

Pour autant, préserver l'humain ne doit pas justifier des lenteurs archaïques. Voir des clients faire la queue à 18h devant cinq réceptionnistes absorbés par leur écran Opéra dans un grand 5 étoiles parisien, c'est inacceptable. La technologie doit être omniprésente en coulisses mais invisible pour le client. Elle doit créer un réceptionniste ou un concierge « augmenté », débarrassé de la saisie administrative pour se consacrer à 100 % à l'accueil relationnel.

Axe 3 : La qualité des données (CDP) et l'automatisation de l'enregistrement pré-séjour

Mathieu Pollet : L'expérience client repose sur la propreté de la donnée :

- Déduplication automatique : Nos algorithmes fusionnent les profils d'un même client ayant réservé par différents canaux pour fournir une fiche unique et consolidée.
- Check-in en ligne et OCR : L'envoi d'un message pré-séjour (WhatsApp, SMS ou e-mail) permet au client de photographier son passeport (lecture OCR) et de renseigner ses préférences d'arrivée en amont.
- Transformation de l'accueil : Quand le client franchit la porte, les vérifications administratives sont prêtes en 10 secondes. Le premier contact n'est plus une transaction de comptoir (carte de crédit, passeport), mais une conversation personnalisée (« Nous vous avons réservé votre table préférée »).

Nathan Tarquis : En loge sous Opera Cloud, nous laissions beaucoup de notes textuelles dans le système (ex. nom du chien, habitudes), mais ces informations restaient éclatées et difficiles à synthétiser rapidement lors des arrivées.

Mathieu Pollet : C'est un chantier majeur sur lequel nous travaillons avec l'IA

généraliste. L'idée est d'analyser automatiquement toutes les notes historiques d'un profil pour générer un mini-CV de trois lignes sur la liste des arrivées du jour : fidélité, préférences majeures, points de vigilance. Cela permet au réceptionniste ou au concierge de capter l'essentiel en cinq secondes.

Axe 4 : Éthique, RGPD et justesse de la posture client

Mathieu Pollet : Le RGPD impose un principe de légitimité et de proportionnalité :

- Pertinence : Noter qu'un client voyage avec un chien pour préparer une gamelle en chambre est pertinent ; étaler une connaissance intrusive de sa vie privée devant lui crée un sentiment de malaise (« flippant » pour le client).
- Durée de conservation : Garder des données de plus de 3 ans est souvent inutile et risqué. Les situations familiales et les préférences changent. Conserver un historique d'il y a 10 ans n'a pas de sens opérationnel ni légal.
- Gestion des VIP : Pour les personnalités et célébrités, l'information clé est souvent le « souhait de discrétion absolue » (ne pas être traité de façon ostentatoire).

Axe 5 : Métamorphose des métiers : Vers la fusion Réception - Conciergerie (GEM)

Nathan Tarquis : Lors de mes entretiens récents, notamment à l'hôtel Molitor, j'ai constaté qu'ils ont restructuré leurs équipes : ils ont fusionné la réception et la conciergerie au profit d'une équipe de Guest Experience Makers qui partagent les mêmes missions et uniformes, sans distinction stricte de loge.

Mathieu Pollet : C'est exactement l'évolution logique du secteur. Historiquement, le comptoir séparé du concierge se justifiait parce que la réception était bloquée par des procédures logicielles lourdes. En fluidifiant l'administratif par le digital et les tablettes, tous les personnels de contact (guest-facing) peuvent porter le même niveau d'attention. L'insigne ou le pins Clefs d'Or relève souvent d'un code corporatiste interne auquel le client moderne n'est pas forcément sensible : le client veut simplement une réponse immédiate et experte de la part de la personne en face de lui.

Nathan Tarquis : Il y a aussi la question économique des pourboires et des commissions (ex. taxis pour Roissy-CDG), historiquement très ancrée chez les concierges parisiens, qui crée parfois des écarts d'intérêts avec la réception ou la direction de l'établissement.

Mathieu Pollet : Ce modèle des commissions opaques tend à disparaître avec les forfaits de taxi, les VTC (Uber) et la digitalisation. Chez LoungeUp, nous avons toujours refusé le modèle de la commission pour garantir que 100 % des données appartiennent à l'hôtelier en toute transparence. Le but ultime d'un directeur d'hôtel n'est pas la commission ponctuelle, mais la récurrence et la recommandation d'un client pleinement satisfait.

Axe 6 : Valeur ajoutée humaine résiduelle face à l'IA et aux outils grand public

Mathieu Pollet : La valeur ajoutée du concierge doit se repositionner sur ce que la technologie ne peut pas faire :

- Tâches sans valeur ajoutée : Réserver un taxi ou un transport standard est absorbé par les smartphones (Uber, réservations directes). Le volume de ces demandes a chuté par rapport à il y a dix ou quinze ans.
- Conseil incarné et accès exclusif : Débloquent une table dans un restaurant gastronomique complet le soir même, résolvent une urgence à l'étranger (retrouver un objet perdu) ou recommander une adresse avec une sensibilité contextuelle (distinguer ce qui convient à un client de 25 ans vs 60 ans).
- Management et formation de terrain : Pour recommander un restaurant, les équipes doivent l'avoir testé. Certains hôtels financent d'ailleurs des déjeuners à leurs réceptionnistes pour qu'ils parlent d'expérience vécue, ce qu'aucun algorithme ne peut remplacer.
- Communication moderne : Savoir échanger sur WhatsApp avec les clients avec réactivité et courtoisie, sans tomber dans le langage SMS familier ni dans le formalisme désuet d'une lettre papier A4.

Axe 7 : Cas pratiques d'intégration de l'IA (Retours sur Bruno Lanvin / AICR)

Mathieu Pollet : Je vous encourage vivement à relancer Bruno Lanvin (Président

de l'AICR France). C'est un ancien créateur de logiciel (DMbook) redevenu directeur d'hôtel. Dans son établissement, ses réceptionnistes utilisent au quotidien un écran avec le PMS, D-EDGE CRM et ChatGPT, avec des prompts sur-mesure pour assister les équipes en temps réel. C'est la parfaite illustration de l'hôtelier opérationnel qui met l'IA au service de l'efficacité de ses collaborateurs.

Retranscription - M. Bruno Lanvin

Résumé : La discussion a porté sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'hôtellerie et la pérennité du rôle humain.

Fractures technologiques hôtelières : L'industrie hôtelière montre une disparité majeure entre les établissements équipés et ceux utilisant encore des outils manuels. La technologie est perçue comme un support opérationnel et non une finalité.

Enjeux et limites IA : L'intelligence artificielle nécessite une maîtrise humaine stricte pour éviter les erreurs opérationnelles. Il est préférable d'intégrer ces outils directement dans les logiciels existants plutôt que de les utiliser isolément.

Pérennité du facteur humain : Le métier de concierge demeure essentiel malgré les avancées technologiques, car les clients privilégient l'interaction humaine pour se rassurer. L'IA ne remplace pas la valeur ajoutée du conseil personnalisé.

Détails

- **Sujet du mémoire et contexte de l'entretien:** Nathan Tarquis explique que la recherche porte sur le domaine de la conciergerie dans l'hôtellerie 5 étoiles en France et son interaction avec l'intelligence artificielle (IA), visant à évaluer la viabilité du poste face aux évolutions technologiques. Il précise que la démarche inclut une étude empirique sur la vision des professionnels de l'IA et une analyse de la transformation potentielle du métier.
- **Parcours professionnel de Bruno Lanvin:** Bruno Lanvin présente un parcours mixte, ayant alterné entre l'hôtellerie et l'entrepreneuriat, et souligne que la technologie est perçue comme un outil d'assistance pour automatiser les tâches répétitives plutôt que comme une fin en soi.
- **Hôtellerie à deux vitesses:** Bruno Lanvin observe une fracture technologique dans l'hôtellerie : d'un côté, des établissements bien équipés

(PMS, systèmes de gestion connectés, outils de paiement sécurisé, chatbots) et, de l'autre, de nombreux hôtels, même classés 3 ou 4 étoiles, qui fonctionnent encore avec des tableaux Excel et manquent d'outils de gestion de revenus ou de gestionnaires de canaux.

- **Utilisation de l'intelligence artificielle:** Bruno Lanvin considère l'IA comme un outil utile à double tranchant. Pour une utilisation efficace, le manager doit maîtriser le processus de base afin de pouvoir contrôler les résultats produits par l'IA et apporter la "friction" nécessaire à l'apprentissage. L'IA permet d'optimiser le temps sur des tâches connues, mais demande de la curiosité et de la vigilance pour les tâches non maîtrisées.
- **Risques et limites de l'IA:** Bruno Lanvin met en garde contre l'utilisation non supervisée de l'IA par des collaborateurs juniors, soulignant que l'outil ne remplace pas l'expertise. Le participant préconise l'intégration de l'IA directement dans les progiciels (via des outils comme Copilot) plutôt que l'utilisation isolée de logiciels comme ChatGPT, jugée moins pérenne et potentiellement dangereuse.
- **Processus d'intégration (Onboarding):** Bruno Lanvin explique que l'utilisation de l'IA est désormais intégrée au processus d'onboarding, incluant des questions sur les compétences en IA lors du recrutement et une formation sur la cybersécurité. Le but est d'enseigner la logique sous-jacente des outils, à l'instar de la formation sur les logiciels de gestion (PMS) comme Opéra.
- **Positionnement du service de conciergerie:** Bruno Lanvin indique qu'au sein de l'Hôtel des Artistes, un boutique hôtel 4 étoiles de 45 chambres situé face à la gare Montparnasse, aucun service de conciergerie n'est proposé, car la clientèle, souvent en transit, exprime des besoins différents de ceux des touristes classiques.
- **Évolution du métier de concierge:** Bruno Lanvin qualifie de "faux débat" l'idée que la conciergerie soit vouée à disparaître au profit d'une uniformisation type "guest experience". Le métier de concierge est considéré comme une profession à part entière qui survit aux évolutions technologiques.

- **Importance de l'humain et du conseil:** Bruno Lanvin souligne que les clients restent demandeurs d'interaction humaine, surtout pour se rassurer lors de voyages internationaux dans des pays inconnus, une fonction que les outils numériques comme Google ou l'IA ne peuvent pas remplir.
- **Évolution de la valeur ajoutée de l'humain:** Bruno Lanvin précise que le besoin humain est variable selon le type de voyage (business vs vacances) et ne dépend pas seulement de la capacité technologique du client à tout faire via un smartphone.
- **Défis de la donnée et RGPD:** Bruno Lanvin clarifie que la personnalisation du séjour, telle que le rappel des préférences d'oreillers, relève de la compétence métier et du suivi humain plutôt que de l'IA. Le participant souligne également que, contrairement aux idées reçues, il n'existe pas de logiciel miracle agrégeant toutes les données, le secteur souffrant d'une fragmentation des outils.
- **Complexité de l'intégration logicielle:** Bruno Lanvin décrit les difficultés quotidiennes d'intégration des systèmes (CRM, PMS), illustrant que des données capturées à un endroit ne remontent pas nécessairement ailleurs, ce qui rend l'exploitation de la donnée par l'IA techniquement complexe en raison des multiples points d'entrée (e-mails, WhatsApp, formulaires, verbal).
- **Inertie de l'industrie hôtelière:** Bruno Lanvin estime que l'industrie hôtelière évolue lentement et qu'il faut se méfier de l'engouement actuel pour l'IA, qui est parfois utilisé de manière inefficace ou coûteuse (coûts API, impact environnemental) par rapport aux besoins réels.
- **Conclusion et perspectives:** Bruno Lanvin conclut que si l'IA va probablement améliorer les outils de travail, elle ne révolutionnera pas fondamentalement l'hôtellerie à court terme, restant un outil dont l'usage doit être maîtrisé et contrôlé. nathan tarquis remercie Bruno Lanvin pour ces éclairages qui aideront à la rédaction du mémoire.

IV. Trame d'entretiens

Entretien Monsieur Bruno Lanvin - Trame & Questions

Axe 1 : Introduction et posture métier

- Vous avez été développeur de logiciel et vous dirigez aujourd'hui un hôtel. Comment ce double regard façonne votre approche de l'IA dans l'accueil ?
- Quelle est la perception générale des directeurs d'hébergement au sein de l'AICR face à l'arrivée de l'IA générative ?

Axe 2 : Usages concrets au desk et limites des concierges

- Mathieu Pollet m'a indiqué que vos équipes utilisent des prompts sur mesure au desk. Quels sont vos cas d'usage réels au quotidien ?
- Comment évitez-vous que l'IA produise des réponses trop lisses ou standardisées pour une clientèle exigeante ?

Axe 3 : Organisation des équipes et modèle hybride

- Des hôtels comme Molitor ou le Royal Champagne ont regroupé réception et conciergerie sous un rôle unique d'hôte d'accueil. Quel est votre avis sur cette évolution ?
- Quand le client organise déjà tout sur son smartphone, quelle est la vraie valeur ajoutée d'un accueil physique aujourd'hui ?
- Quelles compétences devez-vous apprendre aux jeunes recrues pour qu'elles utilisent l'IA sans perdre le sens du contact client ?

Axe 4 : Confidentialité et différences de clientèles

- Remarquez-vous des attentes très différentes entre les habitués attachés aux codes classiques et les clients plus jeunes et connectés ?
- Où fixez-vous la frontière entre une personnalisation utile et une

connaissance des données jugée trop intrusive par le client ?

Axe 5 : Conclusion

- À vos yeux, quelle place restera-t-il à la technologie face à la sensibilité humaine dans l'hôtellerie de demain ?

Entretien Monsieur Mathieu Pollet - Trame & Questions

Cadre : Mémoire de fin d'études - Master 2 ESTHUA

Sujet : L'évolution des services d'accueil et de la conciergerie à l'ère du digital
Intervenant : M. Mathieu Pollet

1. *Présentation & démarche*

- Présentation contextuelle du mémoire de recherche.
- Objectif de l'échange : croiser la vision du terrain hôtelier avec l'expertise des éditeurs de solutions technologiques.

2. *Parcours & positionnement au sein de D-EDGE CRM*

- Présentation du parcours et du rôle de M. Pollet chez D-EDGE.
- Positionnement des solutions CRM auprès des établissements haut de gamme et des conciergeries.
- Votre regard sur les principales transformations technologiques de l'accueil hôtelier ces dernières années.

3. *Digitalisation, CRM & l'expérience client*

- Centralisation et exploitation de la donnée client (historique, préférences) pour favoriser l'hyper-personnalisation.
- Rôle des automatisations et des algorithmes dans les communications avant, pendant et après le séjour. Impact mesuré sur la fluidité du parcours client et la réactivité des équipes.

4. *Évolution des métiers & la relation humaine*

- Complémentarité entre outils digitaux et équipes opérationnelles : remplacement ou renforcement de l'humain ?
- Gestion des tâches répétitives et gain de temps pour l'accueil physique et l'empathie.

- Évolution observée des profils et des rôles en réception et conciergerie (ex. émergence des profils hybrides).

5. Confidentialité, éthique & données personnelles

- Attentes de la clientèle haut de gamme en matière de discrétion et de protection des données.
- Gestion de la conformité (RGPD) et sécurité des informations sensibles au sein des outils CRM.
- Importance de la transparence pour préserver la confiance des clients.

6. Conclusion & perspectives

- Vision prospective sur l'hôtellerie de demain et l'évolution des services d'accueil.
- Remerciements pour votre contribution à notre étude.