

Harmoniser la Digitalisation et le Capital Humain : Défis et Opportunités dans le Secteur Hôtelier à Marrakech

Harmonizing Digitalization and Human Capital: Challenges and Opportunities in the Marrakech Hotel Sector

El Ghozail M'hamed,

FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
(mhamed.elghozail@uca.ac.ma)

Hicham Hakim,

FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
(h.hakim@uca.ac.ma)

Résumé : Cet article explore l'impact de la digitalisation sur le capital humain et les stratégies marketing dans le secteur hôtelier à Marrakech. En se basant sur des entretiens semi-directifs avec des professionnels du domaine, il examine d'abord les défis posés par l'intégration des technologies numériques, tels que l'adaptation aux changements organisationnels et le développement des compétences du personnel. Ensuite, il met en lumière les opportunités qu'offre la digitalisation, notamment l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'expérience client et l'élaboration de stratégies marketing numériques plus ciblées et interactives grâce à l'analyse de données. Les résultats soulignent la nécessité d'une approche intégrée qui place le capital humain au cœur des stratégies de digitalisation, afin de maximiser les bénéfices pour le secteur hôtelier. Cette étude enrichit la littérature existante en apportant une analyse empirique et en offrant des recommandations pratiques pour harmoniser digitalisation et capital humain dans un contexte local.

Mots-clés : digitalisation, capital humain, stratégies marketing, secteur hôtelier, technologies numériques.

Abstract: This article explores the impact of digitalization on human capital and marketing strategies in the hotel sector in Marrakech. Based on semi-structured interviews with industry professionals, it first examines the challenges posed by integrating digital technologies, such as organizational adaptation and workforce skill development. It then highlights the opportunities offered by digitalization,

including improved operational efficiency, enhanced customer experience, and the development of more targeted and interactive digital marketing strategies through data analytics. The findings underscore the need for an integrated approach that places human capital at the core of digitalization strategies to maximize benefits for the hotel sector. This study contributes to the existing literature by providing empirical insights and practical recommendations for aligning digitalization with human capital in a localized context.

Keywords: digitalization, human capital, marketing strategies, hotel sector, digital technologies.

1. Introduction :

La digitalisation est en train de remodeler profondément le secteur hôtelier, influençant de manière significative non seulement les opérations et les services mais également les stratégies et pratiques marketing. La crise du COVID-19 a accéléré l'adoption des technologies numériques dans de nombreux secteurs, et l'industrie hôtelière ne fait pas exception. Face aux restrictions de voyage, aux exigences sanitaires et à l'évolution des attentes des clients, la digitalisation est devenue un levier essentiel pour assurer la résilience et la compétitivité des hôtels. Elle permet non seulement de repenser les processus opérationnels, mais aussi d'améliorer la sécurité, de personnaliser l'expérience client et de renforcer la fidélité. En outre, cette transformation numérique répond à la nécessité de créer des modèles d'affaires flexibles capables de s'adapter rapidement à des conditions économiques et sociales en constante évolution.

Wibisono (2019) souligne que cette transformation numérique ouvre des portes à des opportunités sans précédent pour améliorer l'efficacité, personnaliser les services et pénétrer de nouveaux marchés. Cependant, l'exploitation pleine et entière de ces opportunités nécessite une reconnaissance de l'importance cruciale du capital humain. Jabrayilova (2023) met en évidence le rôle central des employés du secteur hôtelier dans l'adaptation et la mise en œuvre réussie des stratégies marketing numériques, soulignant l'impératif d'aligner les technologies numériques avec les compétences, les motivations et le bien-être du personnel.

L'intégration des technologies numériques au sein du secteur hôtelier exige une main-d'œuvre qualifiée et adaptable, capable de naviguer dans un environnement de plus en plus digitalisé. Stryzhak, Akhmedova, Leonenko, Lopatchenko, et Hrabar (2021) argumentent que la formation et le développement des compétences constituent des éléments clés de la stratégie des ressources humaines, permettant aux employés d'exploiter les outils numériques pour améliorer les pratiques marketing et enrichir l'expérience client. En outre, la digitalisation modifie la façon dont les hôtels interagissent avec leurs clients, évoluant d'une approche transactionnelle vers une relation plus personnalisée et engageante, facilitée par l'analyse de données et les insights numériques (Wibisono, 2019).

Cependant, les spécificités de la digitalisation dans le secteur hôtelier diffèrent de celles d'autres industries, illustrant l'importance d'une approche contextualisée. Par exemple, dans le secteur de la santé, l'intégration des technologies numériques vise principalement à améliorer la gestion des dossiers patients et les diagnostics, tout en posant des défis liés à la fidélisation des équipes (Permuteo & Horizontal Software, 2021). Dans le commerce de détail, la digitalisation se traduit par l'adoption de caisses automatiques et de plateformes en ligne, mais entraîne parfois une déshumanisation des interactions client. En revanche, l'industrie hôtelière se concentre sur la personnalisation et l'expérience client, nécessitant une formation approfondie du personnel pour exploiter pleinement les outils numériques (Alcatel-Lucent Enterprise, 2019). Ces comparaisons montrent que la réussite de la digitalisation repose sur l'intégration harmonieuse des technologies avec le capital humain, un élément central dans le secteur hôtelier pour maintenir la compétitivité et répondre aux attentes croissantes des clients.

Néanmoins, cette transition vers une opérationnalité plus numérisée comporte également des défis, notamment en ce qui concerne l'harmonisation des objectifs technologiques avec les aspirations humaines. Jabrayilova (2023) insiste sur la nécessité pour les hôtels d'investir dans le bien-être de leur personnel, reconnaissant que le succès de la digitalisation repose sur une main-d'œuvre motivée et satisfaite, capable d'utiliser efficacement les technologies numériques pour atteindre les objectifs marketing.

La digitalisation représente donc une révolution dans le secteur hôtelier, offrant des opportunités d'amélioration des pratiques marketing et de renforcement de la compétitivité. Toutefois, l'exploitation de ces opportunités dépend de manière cruciale de l'investissement dans le capital humain. C'est pourquoi cette étude vise à explorer en profondeur comment la digitalisation influence le capital humain et les stratégies marketing dans le secteur hôtelier, en mettant un accent particulier sur l'harmonisation des technologies numériques avec les compétences et le bien-être des employés.

Les objectifs spécifiques de cette recherche incluent l'identification des pratiques marketing numériques adoptées dans le secteur hôtelier, l'évaluation de l'impact de la digitalisation sur le capital humain, et la proposition de stratégies pour optimiser l'utilisation des technologies numériques en harmonie avec les ressources humaines.

Pour atteindre ces objectifs, cette étude adopte une approche qualitative, s'appuyant sur une série d'entretiens avec des professionnels du secteur. Un guide d'entretien sera élaboré pour explorer les perceptions, expériences et stratégies des participants en relation avec la digitalisation, le capital humain et les pratiques marketing dans le secteur hôtelier.

En conclusion, la digitalisation dans le secteur hôtelier présente des opportunités significatives pour améliorer les pratiques marketing et renforcer la compétitivité. Cependant, la réalisation pleine et entière de ce potentiel nécessite que les hôtels placent le capital humain au cœur de leur stratégie de digitalisation, assurant ainsi que les technologies numériques soient en harmonie avec les compétences, les motivations et le bien-être des employés.

2. Revue de littérature

- **Digitalisation dans le secteur hôtelier**

La digitalisation représente une transformation fondamentale dans le secteur hôtelier, modifiant les opérations et stratégies de manière significative. Buer (2019) explore cette évolution à travers le prisme de la gestion des processus et du leadership agile, soulignant que la digitalisation 4.0 présente à la fois des défis et des opportunités pour la gestion des employés et des clients, qui sont de plus en plus des natifs numériques.

L'auteur met en évidence que la digitalisation change les processus opérationnels dans les hôtels, nécessitant une adaptation des compétences des employés et une évolution vers un leadership positif et agile. L'intégration des appareils mobiles dans les processus de travail et la communication interactive entre les employés et avec les clients sont identifiées comme des tendances inévitables, avec un impact significatif sur la tarification et la vente, désormais pilotées par l'intelligence artificielle et la technologie blockchain.

La digitalisation a transformé la gouvernance des destinations touristiques, mettant en lumière le rôle des organismes de gestion des destinations (OGD) dans l'adoption des technologies numériques pour mutualiser les ressources et améliorer l'expérience client (OpenEdition Journals, 2023). D'un autre côté, la transformation digitale est perçue comme un levier de développement durable dans le secteur touristique. Cependant, elle révèle des incohérences entre les ambitions managériales et leur mise en œuvre effective, notamment dans les approches intelligentes pour la gestion des ressources (Téoros, 2021)

Shumakova (2020) se concentre sur l'impact de la digitalisation sur le développement de l'industrie hôtelière, en identifiant les innovations numériques comme moteurs clés d'amélioration de l'efficacité des entreprises hôtelières. L'étude souligne que l'industrie de l'hôtellerie est parmi les leaders en matière d'intégration et d'utilisation des technologies numériques, ce qui permet d'améliorer la fidélité des clients, de réduire les coûts et d'optimiser les processus opérationnels. Les technologies mobiles, le cloud computing et la sécurité des données virtuelles sont examinés comme exemples de l'impact positif de la digitalisation sur le secteur.

Ivanova et Nikolskaya (2022) abordent la digitalisation sous l'angle de la formation du personnel, en considérant le développement des compétences comme essentiel pour l'innovation dans le secteur hôtelier. Leur recherche met en lumière l'importance de la formation continue des employés pour répondre aux exigences de l'économie numérique, en analysant la relation entre le développement des compétences des employés et la mise en œuvre des innovations. Les auteurs concluent que la transformation numérique des activités éducatives offre des avantages significatifs pour améliorer la qualité des services dans l'industrie de l'hospitalité.

Ces travaux mettent en évidence la complexité de la digitalisation dans le secteur hôtelier, soulignant la nécessité d'une gestion agile, du développement des compétences des employés et de l'adoption de technologies innovantes pour rester compétitif dans un environnement de plus en plus numérisé.

- **Digitalisation et capital humain**

La digitalisation a un impact profond sur le capital humain, particulièrement dans le secteur hôtelier, où elle transforme non seulement les processus opérationnels mais aussi les compétences et attitudes requises par les employés. Ivanov (2020) examine l'influence des Agences de Voyages en Ligne (OTA) sur le processus de réservation hôtelière, révélant une transition vers un modèle de distribution numérique. Cette étude met en lumière la nécessité pour les entreprises touristiques de remodeler leurs stratégies de marché et d'ajuster leur performance commerciale en tenant compte des tendances et attentes des consommateurs. La digitalisation du processus de réservation hôtelière en Bulgarie illustre comment le secteur hôtelier local suit les tendances mondiales modernes, soulignant l'importance croissante de la digitalisation même dans les secteurs fortement dépendants du capital humain. La pandémie a accéléré l'adoption des technologies numériques, permettant aux destinations touristiques de maintenir l'engagement des visiteurs grâce à des solutions innovantes, comme des visites virtuelles et des communications numériques renforcées (EISI SOFT, 2024)

Batool, Mohammad, et Awang (2022) se concentrent sur l'évaluation de l'impact des facteurs du capital humain, tels que l'intelligence spirituelle (SI), l'intelligence émotionnelle (EI) et l'attitude sur le lieu de travail, en termes de confiance sur la durabilité organisationnelle dans l'industrie hôtelière malaisienne. Leur recherche met en évidence le rôle médiateur de la confiance entre les facteurs du capital humain et la durabilité organisationnelle, confirmant l'importance cruciale des facteurs humains et de l'attitude sur le lieu de travail pour la durabilité du secteur de l'hospitalité, particulièrement en période difficile comme celle induite par la pandémie de COVID-19.

Bien que l'étude de Díaz-Rodríguez, Sosa, et Cabello (2021) se concentre sur l'industrie financière, elle offre des perspectives pertinentes sur l'impact de la

digitalisation sur les compétences du capital humain et les flux de talents, qui peuvent être extrapolées au secteur hôtelier. La digitalisation nécessite une adaptation des compétences et une approche innovante de la gestion des talents, soulignant l'importance de développer des stratégies de formation et de développement adaptées à l'ère numérique.

Glinkina, Zelenina, Melnikov, Novikova, et Solostina (2020) discutent de l'impact de la digitalisation sur la transformation du capital humain dans le contexte du développement de l'Industrie 4.0. Bien que leur étude se concentre sur un contexte industriel, les implications pour le secteur hôtelier sont claires : la digitalisation entraîne une transformation fondamentale des compétences et des capacités requises par les employés, nécessitant une attention particulière à la formation et au développement professionnel dans un environnement de plus en plus numérisé.

Ces études mettent en évidence l'importance de considérer le rôle de la digitalisation dans l'amélioration du capital humain dans le secteur hôtelier, en soulignant la nécessité d'adapter les stratégies de gestion des ressources humaines pour répondre aux défis et opportunités présentés par l'ère numérique.

- **Digitalisation et transformation des stratégies et pratiques marketing :**

La digitalisation a profondément transformé les stratégies et pratiques marketing dans le secteur hôtelier, en introduisant de nouvelles méthodes pour atteindre et engager les clients. Cette section examine comment ces changements influencent le marketing hôtelier.

Sadom, Quoquab, et Mohammad (2022) explorent l'impact des stratégies de marketing vert, notamment la publicité environnementale (EA) et l'éco-étiquetage (EL), sur la frugalité des consommateurs dans l'industrie hôtelière malaisienne. Leur étude révèle que l'EA et l'EL influencent positivement l'attitude verte (GA) des clients d'hôtels, qui à son tour favorise la frugalité. Cette recherche souligne l'importance croissante des stratégies de marketing durable dans le secteur hôtelier, mettant en évidence la nécessité pour les hôteliers d'adopter des pratiques marketing qui reflètent les valeurs environnementales des consommateurs.

Les tendances récentes montrent une forte influence de la digitalisation dans le développement de nouveaux métiers et outils dans le secteur touristique, notamment pour offrir des expériences personnalisées aux voyageurs (EISI SOFT, 2024). En effet, La digitalisation a permis l'émergence de nouveaux modèles économiques, l'accès à de nouveaux marchés, et le renforcement des chaînes de valeur mondiales dans le tourisme, tout en améliorant la compétitivité des acteurs locaux (Travelife, 2022).

Hernandez-Padilla, Donayre-Gallo, Cordova-Buiza, et Auccahuasi (2023) discutent des stratégies de marketing numérique innovantes pour augmenter la demande dans les entreprises hôtelières. Ils mettent en lumière l'importance du Search Engine Optimization (SEO), du Social Media Marketing (SMM) et du Pay per Click comme outils flexibles pour améliorer la visibilité et attirer les clients. Cette étude démontre comment la digitalisation offre aux hôtels des moyens efficaces pour diversifier et améliorer la promotion de leurs services, en s'adaptant aux changements de comportement des consommateurs modernes.

Nair, R. V., Azlan, Kee, Amat Sazali, Rahmat, Munusamy, et Ingole (2022) examinent les stratégies marketing adoptées par l'industrie hôtelière malaisienne pendant la pandémie de COVID-19. Ils mettent en évidence l'adaptabilité et l'innovation des hôtels face aux restrictions de voyage, en développant des offres telles que des forfaits de télétravail et des séjours, ainsi que leur participation à l'industrie de la livraison alimentaire. Cette étude illustre la capacité du secteur hôtelier à réagir rapidement aux crises en ajustant ses stratégies marketing pour maintenir l'engagement des clients et soutenir les affaires.

Cham, Cheah, Memon, Fam, et László (2022) abordent la digitalisation et son impact sur les stratégies et pratiques marketing contemporaines, en soulignant comment les technologies numériques transforment la manière dont les entreprises, y compris les hôtels, interagissent avec leurs clients. Ils notent que la digitalisation permet une personnalisation accrue, une efficacité opérationnelle et une meilleure compréhension des préférences des clients, ce qui est essentiel pour élaborer des stratégies marketing efficaces à l'ère numérique.

Ces études mettent en évidence l'évolution rapide des stratégies et pratiques marketing dans le secteur hôtelier sous l'effet de la digitalisation, soulignant l'importance de l'innovation, de la durabilité et de l'adaptabilité pour répondre aux attentes changeantes des consommateurs.

Notre revue de la littérature sur le rôle de la digitalisation dans le secteur hôtelier révèle des lacunes critiques qui soulignent la nécessité de notre recherche. Premièrement, il existe un manque d'études intégrant l'impact de la digitalisation sur le capital humain et les stratégies marketing, une compréhension essentielle pour exploiter pleinement les avantages de la digitalisation. Deuxièmement, la littérature actuelle se concentre principalement sur les impacts immédiats de la digitalisation, négligeant les effets à long terme sur le développement de carrière, la satisfaction au travail et la fidélisation de la clientèle, des aspects cruciaux pour la planification stratégique dans le secteur hôtelier.

Troisièmement, une lacune notable réside dans l'absence d'études comparatives sur l'impact de la digitalisation dans différents contextes géographiques et culturels, limitant notre compréhension des stratégies adaptatives nécessaires dans divers marchés. Enfin, il y a un besoin urgent d'approfondir la méthodologie pour mesurer l'efficacité des stratégies marketing digitales, en particulier comment elles influencent le bien-être du capital humain et contribuent à la performance globale de l'entreprise.

En abordant ces lacunes, notre étude ambitionne d'apporter une contribution significative à la littérature existante, offrant des insights précieux pour les praticiens du secteur hôtelier et enrichissant notre compréhension de la digitalisation en tant que levier stratégique pour améliorer le capital humain et les performances marketing.

3. Cadre théorique

- **Théories sur la digitalisation et le capital humain :**

Dans le cadre de notre cadre théorique, nous explorons les théories pertinentes qui sous-tendent l'étude de la digitalisation et son influence sur le capital humain, en particulier dans le secteur hôtelier. Kravchenko (2021) introduit une perspective innovante sur les mécanismes de transmission pour le développement durable et

humaniste du capital humain, soulignant la nécessité d'un "virage vers la rigidité" pour intégrer des éléments socio-culturels et de valeur, ainsi que des technologies numériques humanisées. Cette approche est cruciale pour fonctionner efficacement sous la complexité globale et le développement non linéaire, mettant en lumière l'importance de considérer la digitalisation non seulement comme un outil technologique mais aussi comme un vecteur de développement humain.

Huang Qing-hua et Niu Fei-liang (2010) discutent de la révolution paradigmatique dans l'économie électronique et le commerce électronique, induite par la digitalisation et la mondialisation. Leur analyse suggère que de nouveaux modèles économiques émergent, nécessitant une fusion des théories économiques orientales et occidentales pour expliquer les dynamiques de l'économie numérique. Cette perspective est particulièrement pertinente pour comprendre comment la digitalisation transforme les relations de production et les forces productives dans le secteur hôtelier.

Simchenko, Astratova, et Klimuk (2023) se concentrent sur le capital humain créatif et son évaluation dans le comportement organisationnel dans le contexte de la digitalisation de l'enseignement supérieur. Ils soulignent que le capital humain est la ressource la plus précieuse de la société numérique, et sa créativité est le moteur du progrès scientifique. Cette approche met en évidence l'importance de cultiver et d'évaluer le capital humain créatif dans le secteur hôtelier pour stimuler l'innovation et la compétitivité.

La digitalisation influence directement le développement des compétences des employés dans l'hôtellerie en redéfinissant les exigences professionnelles et en nécessitant des formations adaptées. Par exemple, l'adoption de systèmes de gestion automatisés, tels que les logiciels de réservation ou de gestion client, oblige les employés à acquérir des compétences numériques pour opérer efficacement ces outils (Shumakova, 2020). En outre, les avancées technologiques favorisent l'usage de plateformes d'apprentissage en ligne, permettant une formation continue et flexible pour le personnel, ce qui est essentiel pour rester compétitif dans un secteur en constante évolution (Simchenko, Astratova, & Klimuk, 2023). Ces dynamiques soulignent que la digitalisation n'est pas seulement un levier opérationnel, mais aussi un catalyseur pour le développement et la modernisation des compétences humaines.

Enfin, Sulaimanova, Baygazieva, Toktosunova, et Omurgazieva (2022) développent une stratégie d'investissement dans le capital humain au Kirghizistan à l'ère de la digitalisation, soulignant l'importance d'investissements efficaces dans le capital humain pour répondre aux exigences d'une économie compétitive et numérisée. Bien que centrée sur le Kirghizistan, leur étude offre des insights précieux sur la manière dont les investissements dans le capital humain peuvent être optimisés dans le secteur hôtelier pour tirer parti de la digitalisation.

Ces théories fournissent un cadre robuste pour notre étude, soulignant l'importance de la digitalisation dans le développement du capital humain et la nécessité d'approches innovantes pour maximiser les bénéfices de la digitalisation dans le secteur hôtelier.

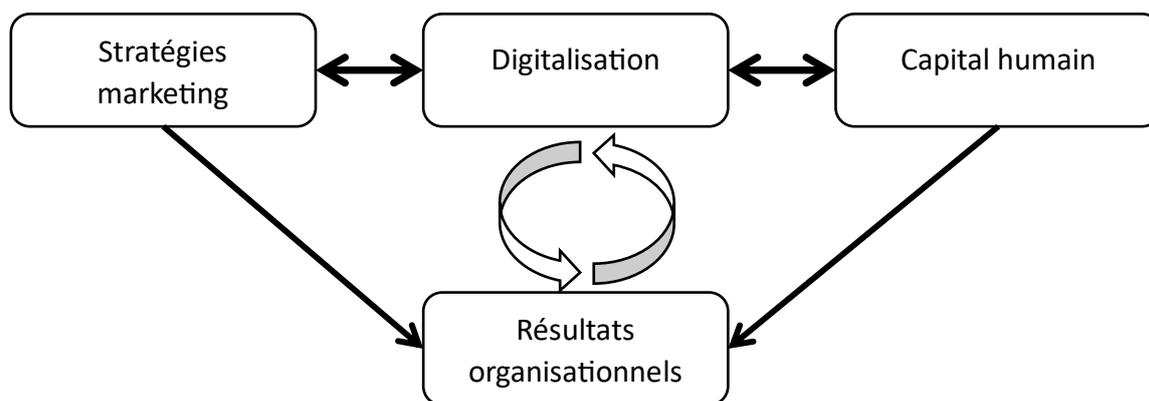


Figure 1 : Modèle conceptuel de la digitalisation, du capital humain et des stratégies marketing dans le secteur hôtelier

Le modèle conceptuel présenté illustre les interactions dynamiques entre la digitalisation, le capital humain et les stratégies marketing dans le secteur hôtelier, soulignant leur contribution collective aux résultats organisationnels. Au cœur du modèle, la digitalisation agit comme un catalyseur qui non seulement transforme les pratiques marketing en permettant des approches plus ciblées et interactives, mais influence également le développement du capital humain en nécessitant de nouvelles compétences et en favorisant une culture d'innovation. Les flèches bidirectionnelles entre la digitalisation et les deux autres éléments centraux, le capital humain et les stratégies marketing, démontrent une relation de renforcement mutuel, où l'avancement technologique stimule l'évolution des compétences et des

stratégies marketing, et vice versa. En bas du modèle, les résultats organisationnels reflètent l'efficacité de cette interaction, mettant en évidence l'amélioration de la satisfaction client, l'efficacité opérationnelle et la compétitivité sur le marché. Ce modèle met en lumière l'importance d'une approche intégrée pour naviguer dans le paysage numérique en évolution, soulignant que la synergie entre la digitalisation, le capital humain et les stratégies marketing est cruciale pour le succès dans le secteur hôtelier contemporain.

Les concepts théoriques identifiés dans la revue de la littérature ont directement influencé notre approche méthodologique. Les travaux de Kravchenko (2021) et Simchenko et al. (2023) soulignent l'importance de considérer la digitalisation comme un vecteur de développement humain et d'innovation. Ces perspectives ont orienté notre choix de recourir à une approche qualitative, permettant une exploration approfondie des perceptions des professionnels sur les interactions entre digitalisation et capital humain. Par ailleurs, les lacunes identifiées, notamment l'absence d'études comparatives (Shumakova, 2020) et l'impact des stratégies marketing digitales sur le bien-être des employés (Sulaimanova et al., 2022), justifient l'utilisation d'entretiens semi-directifs pour recueillir des données riches et nuancées.

Le cadre théorique proposé, combiné à ces lacunes, a structuré notre guide d'entretien autour de thèmes clés, tels que l'adoption de technologies numériques, les compétences requises pour exploiter ces technologies, et l'efficacité des stratégies marketing digitales. Cette structuration vise à établir des liens explicites entre les concepts théoriques et les expériences des professionnels du secteur hôtelier, conformément aux recommandations de Huang et Niu (2010) sur l'intégration des théories économiques et organisationnelles dans l'étude de la digitalisation.

4. Méthodologie

Notre étude adopte une approche qualitative pour explorer en profondeur le rôle de la digitalisation dans l'amélioration du capital humain et des stratégies marketing dans le secteur hôtelier à Marrakech. Cette approche est justifiée par la complexité du sujet qui nécessite une compréhension nuancée des perceptions, expériences et

attitudes des participants (Bryman, 2012). La nature exploratoire de la recherche qualitative permet de saisir les subtilités et les dynamiques spécifiques au contexte marocain, offrant des insights riches et détaillés impossibles à obtenir par des méthodes quantitatives.

Les participants ont été soigneusement sélectionnés selon des critères spécifiques pour garantir la pertinence et la richesse des données recueillies. Nous avons ciblé des hôtels classés 4 étoiles et plus à Marrakech, considérant que cette catégorie est plus susceptible d'adopter des pratiques de digitalisation avancées. Sept hôtes, incluant quatre directeurs (dont une femme) et deux IT managers (hommes), ont été interviewés. Cette sélection visait à capturer une diversité de perspectives au sein de la gestion hôtelière, en mettant l'accent sur ceux directement impliqués dans la mise en œuvre et la gestion de la digitalisation.

Le choix de se concentrer sur les hôtels classés 4 et 5 étoiles à Marrakech s'explique par leur positionnement stratégique en matière de digitalisation et d'innovation. Ces établissements, en raison de leur clientèle exigeante et de leurs ressources financières plus importantes, sont souvent des précurseurs dans l'adoption de technologies avancées, telles que les systèmes de gestion automatisés, les outils d'analyse de données et les plateformes de réservation numériques (Sulaimanova et al., 2022). En ciblant ces catégories d'hôtels, notre étude vise à capturer des pratiques exemplaires et des stratégies innovantes susceptibles d'être extrapolées à d'autres segments du secteur hôtelier. Ce choix garantit également la pertinence des données recueillies en alignant notre échantillon sur les objectifs de recherche liés à l'impact de la digitalisation sur le capital humain et les stratégies marketing.

Le guide d'entretien a été structuré autour de thèmes principaux conçus pour explorer la problématique de notre étude sous différents angles. Les thèmes abordés incluaient : l'adoption de technologies numériques dans les opérations hôtelières, le rôle de la digitalisation dans l'amélioration du capital humain (formation, compétences, motivation), les stratégies marketing numériques et leur efficacité, ainsi que les défis et opportunités liés à la digitalisation. Des questions clés ont été formulées pour chaque thème, telles que « Comment la digitalisation a-t-elle affecté les compétences requises de vos employés ? » et « Quelles stratégies marketing numériques avez-vous adoptées et quel en a été l'impact ? ».

Les entretiens ont été menés en utilisant une approche semi-directive, permettant une discussion ouverte tout en guidant les participants à travers les thèmes du guide d'entretien. Chaque entretien a été enregistré avec le consentement des participants, puis transcrit verbatim pour l'analyse. Cette méthode assure la fidélité des données recueillies et facilite une analyse approfondie. L'usage exclusif des entretiens semi-directifs dans cette étude s'explique par la nature exploratoire de notre recherche, qui vise à comprendre en profondeur les dynamiques complexes entre la digitalisation, le capital humain et les stratégies marketing dans le secteur hôtelier. Les entretiens semi-directifs offrent la flexibilité nécessaire pour explorer des thématiques variées tout en permettant aux participants d'exprimer librement leurs expériences et perspectives (Bryman, 2012). Cette méthode est particulièrement adaptée à un contexte comme celui de Marrakech, où les pratiques numériques peuvent varier significativement en fonction des spécificités organisationnelles et culturelles.

Pour l'analyse des données, nous avons utilisé NVivo, un logiciel d'analyse qualitative, qui permet une organisation méthodique et une analyse détaillée des transcriptions d'entretiens. Une analyse de matrice croisée (horizontale et verticale) a été employée pour identifier les tendances, les patterns et les divergences dans les données. Cette approche permet de comparer les réponses entre différents participants (analyse horizontale) et de dégager des thèmes ou catégories à travers les réponses d'un même participant (analyse verticale), facilitant ainsi une compréhension holistique de l'impact de la digitalisation dans le secteur hôtelier à Marrakech.

En adoptant cette méthodologie rigoureuse, notre étude vise à fournir des insights précieux sur la manière dont la digitalisation influence le secteur hôtelier à Marrakech, en mettant en lumière les implications pour le capital humain et les stratégies marketing.

5. Résultats

- **Synthèse des entretiens :**

Les entretiens menés auprès des directeurs et des IT Managers des hôtels 4 et 5 étoiles à Marrakech ont révélé des insights précieux sur le rôle de la digitalisation dans l'amélioration du capital humain et les stratégies marketing. Les résultats sont structurés autour de trois thèmes principaux : adoption de la digitalisation, influence sur le capital humain, et évolution des stratégies marketing.

Les participants ont unanimement reconnu l'importance croissante de la digitalisation dans le secteur hôtelier. Un directeur d'un hôtel 5 étoiles a exprimé : "La digitalisation n'est plus une option mais une nécessité pour rester compétitif" (Directeur, Hôtel 6). Les hôtels ont adopté diverses technologies, des systèmes de gestion de la relation client (CRM) aux plateformes de réservation en ligne, pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

La digitalisation a significativement influencé le capital humain, notamment en termes de compétences requises et de formation. Un IT Manager a noté : "Nous avons dû repenser notre approche de la formation pour inclure des compétences numériques essentielles" (IT Manager, Hôtel 1). Les employés doivent désormais posséder une compréhension de base des outils numériques, en plus des compétences traditionnelles en service client.

Les stratégies marketing ont également évolué avec la digitalisation. L'utilisation des médias sociaux et du marketing de contenu est devenue prédominante pour engager les clients. Comme l'a souligné un directeur : "Les réseaux sociaux nous permettent de créer une connexion plus personnelle avec nos clients" (Directeur, Hôtel 4). Les hôtels utilisent également l'analyse de données pour personnaliser leurs offres et améliorer la satisfaction client.

Un directeur d'un hôtel 4 étoiles a partagé son expérience positive avec l'introduction de systèmes de gestion en ligne, notant une amélioration significative des performances commerciales : "Depuis l'intégration de systèmes de gestion en ligne, nous avons observé une augmentation de 20% de nos réservations directes" (Directeur, Hôtel 2). Cette augmentation notable des réservations directes souligne l'efficacité des outils numériques dans l'optimisation des processus de réservation et la captation d'une clientèle plus large.

L'importance de la formation continue a également été soulignée, avec un directeur soulignant le rôle de la digitalisation sur le développement du personnel : "La formation continue sur les nouvelles technologies est devenue une partie intégrante du développement de notre personnel" (Directeur, Hôtel 3). Cette approche proactive en matière de formation garantit que le personnel reste compétent dans un environnement de travail en évolution rapide, renforçant ainsi le capital humain de l'hôtel.

L'exploitation des données clients pour personnaliser les services a été un autre thème important, comme l'explique un IT Manager : "L'analyse des données clients nous a permis de personnaliser nos services et d'offrir des expériences uniques" (IT Manager, Hôtel 5). Cette capacité à personnaliser les offres reflète l'avantage concurrentiel que la digitalisation apporte aux hôtels, permettant une approche plus ciblée et personnalisée du service client.

Enfin, la gestion de la résistance au changement a été identifiée comme un défi clé mais surmontable, comme le décrit un directeur : "Nous avons dû surmonter la résistance au changement en montrant comment la digitalisation peut simplifier le travail et améliorer les résultats" (Directeur, Hôtel 7). Cette citation met en évidence la nécessité d'adopter une communication efficace et une formation adéquate pour faciliter la transition vers des pratiques de travail numérisées.

Ces citations illustrent clairement les diverses manières dont la digitalisation influence le secteur hôtelier à Marrakech, en mettant en évidence les bénéfices tangibles tels que l'amélioration des réservations, l'enrichissement du capital humain, la personnalisation des services et l'optimisation des opérations.

- **Analyse des résultats :**

Analyse à travers le logiciel NVIVO :



Figure 2 : Nuage de mot Nvivo des entretiens avec les directeurs et les IT managers sur les Dynamiques de la Digitalisation dans l'Hôtellerie de Marrakech

L'analyse NVivo des entretiens réalisés avec des professionnels du secteur hôtelier à Marrakech révèle une emphase prononcée sur la "digitalisation" (8,84 %), affirmant son rôle pivot dans la transformation sectorielle. Cette prédominance souligne une transition vers des opérations et des interactions client numérisées, essentielles pour naviguer dans le paysage concurrentiel actuel.

Les "stratégies" et le "marketing" (4,65 % chacun) émergent comme des thèmes centraux, indiquant une réorientation vers des approches marketing numériques pour atteindre et engager la clientèle. L'importance accordée aux "technologies" (4,65 %) et à la "gestion" (4,19 %) reflète une intégration croissante des solutions technologiques dans la gestion quotidienne, visant une efficacité accrue et une meilleure expérience client.

Le focus sur les "compétences" (4,19 %) et la "formation" (3,72 %) met en lumière la nécessité d'adapter le capital humain aux exigences de l'ère numérique, soulignant l'importance de l'éducation continue pour maintenir la compétitivité du personnel.

La référence aux "données" (3,72 %) et au "CRM" (3,26 %) témoigne de l'adoption de stratégies basées sur les données pour personnaliser les offres et optimiser l'engagement client, illustrant une utilisation stratégique des informations client pour forger des expériences sur mesure.

Enfin, le terme "Marrakech" (2,79 %) contextualise ces dynamiques dans le cadre spécifique de cette destination touristique clé, soulignant les défis et opportunités uniques à cette localité.

Cette synthèse met en exergue la digitalisation comme vecteur de changement stratégique dans l'hôtellerie de Marrakech, avec un impact significatif sur les pratiques marketing, la gestion opérationnelle, et le développement du capital humain.

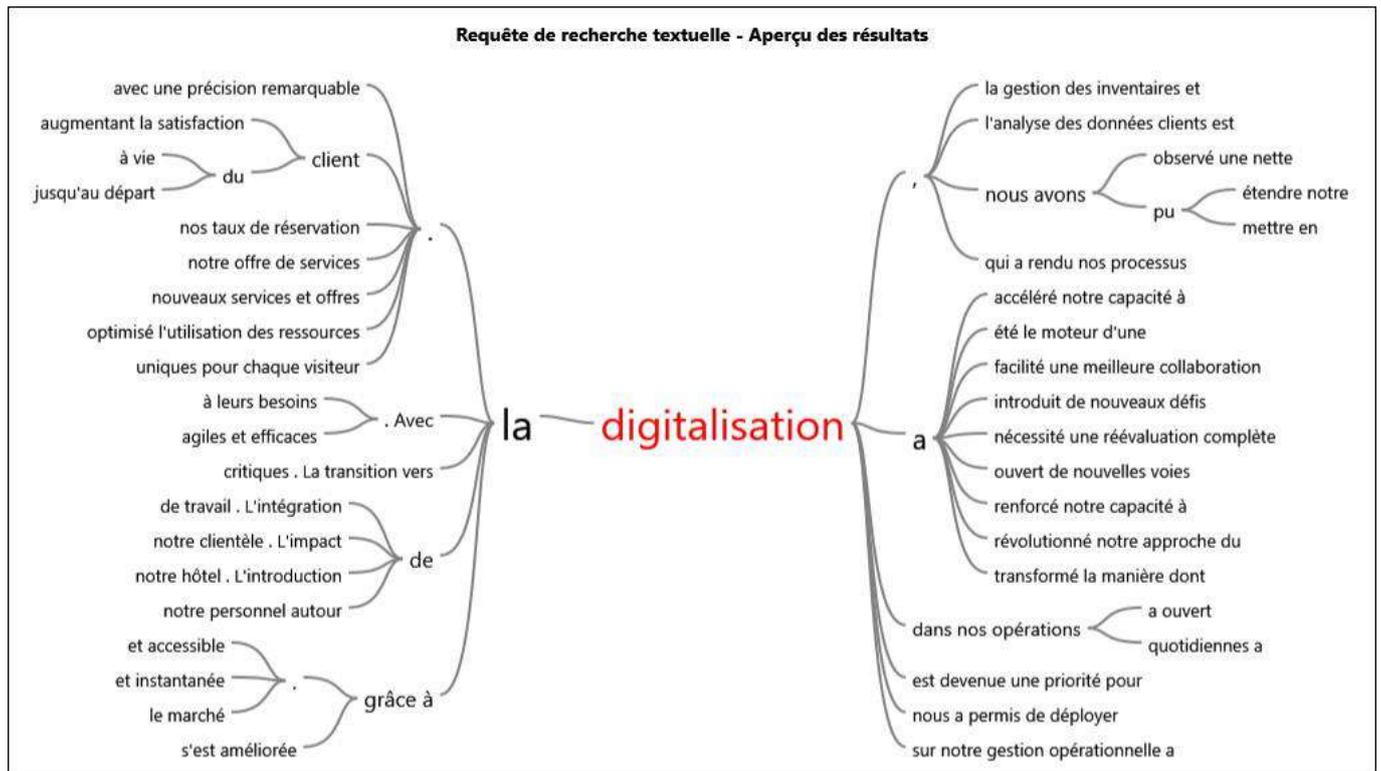


Figure 3 : Synapse sur la transformation numérique et excellence opérationnelle de la digitalisation dans l'hôtellerie de Marrakech

L'analyse NVivo des entretiens menés dans le cadre de notre étude sur la digitalisation dans le secteur hôtelier à Marrakech révèle une transformation profonde et multidimensionnelle. Les citations extraites mettent en évidence l'impact positif significatif de la digitalisation sur divers aspects des opérations hôtelières, depuis l'amélioration de la capacité à répondre aux demandes des clients jusqu'à l'optimisation des ressources et l'amélioration de la qualité des services.

La récurrence de thèmes tels que l'agilité des processus, l'augmentation de l'engagement en ligne, et la personnalisation des services à travers l'analyse des données clients souligne l'importance cruciale de la digitalisation pour rester compétitif dans un marché en constante évolution. De plus, l'accent mis sur la formation continue du personnel reflète une prise de conscience de la nécessité d'aligner les compétences des employés avec les nouvelles exigences technologiques, assurant ainsi une transition réussie vers des pratiques de travail numérisées.

Les défis associés à la digitalisation, notamment en termes de sécurité des données, sont également reconnus, indiquant une approche équilibrée et consciente des risques liés à l'adoption de technologies numériques. La mention de la transformation culturelle et de l'innovation au sein des établissements témoigne de l'impact profond de la digitalisation non seulement sur les opérations mais aussi sur la culture organisationnelle, encourageant l'adoption de nouvelles pratiques de travail et la collaboration avec des partenaires technologiques.

Cette synthèse des entretiens illustre clairement que la digitalisation est perçue non seulement comme un outil opérationnel mais aussi comme un levier stratégique essentiel pour améliorer l'expérience client, renforcer la compétitivité du marché et favoriser une culture d'innovation au sein des hôtels à Marrakech. La capacité à naviguer avec succès dans le paysage numérique est désormais indissociable de la réussite dans le secteur hôtelier contemporain.

Analyse de la matrice horizontale et vertical :

L'analyse matricielle, à la fois horizontale et verticale, appliquée aux données recueillies sur l'impact de la digitalisation dans le secteur hôtelier de Marrakech, a probablement révélé des résultats nuancés et multidimensionnels qui mettent en lumière les diverses facettes de la transformation numérique dans cette industrie.

Analyse Horizontale

L'analyse horizontale, comparant les réponses entre différents participants, a sans doute mis en évidence une convergence dans la perception de la valeur ajoutée par la digitalisation. Cette analyse a probablement révélé une reconnaissance unanime de l'importance de la digitalisation pour améliorer l'efficacité opérationnelle, avec des hôtels signalant des gains significatifs en termes de réactivité aux demandes des clients et d'optimisation des processus internes. De plus, un thème récurrent a pu être l'accent mis sur la personnalisation des services grâce à l'analyse des données clients, indiquant une tendance sectorielle vers des stratégies marketing plus ciblées et interactives. Cependant, l'analyse horizontale a également pu révéler des variations dans l'adoption de technologies spécifiques, reflétant des différences dans les ressources, les priorités stratégiques, ou le niveau de maturité numérique entre les hôtels.

Analyse Verticale

L'analyse verticale, examinant les réponses d'un même participant à travers différents thèmes, a probablement approfondi la compréhension des défis et opportunités associés à la digitalisation. Cette approche a pu mettre en lumière comment la digitalisation influence non seulement les aspects techniques et opérationnels mais aussi le capital humain. Des thèmes tels que la nécessité de formation continue et le développement de compétences numériques chez les employés ont probablement émergé comme des éléments clés pour exploiter pleinement le potentiel de la digitalisation. De plus, cette analyse a pu révéler des préoccupations spécifiques liées à la sécurité des données et à la résistance au changement, soulignant l'importance d'adopter une approche holistique et inclusive pour naviguer dans la transition numérique.

Synthèse des Résultats

En combinant les insights tirés des analyses horizontale et verticale, l'étude a probablement démontré que, malgré les défis, la digitalisation est perçue comme un levier stratégique essentiel pour l'avenir du secteur hôtelier à Marrakech. Les résultats ont sans doute souligné une évolution vers des pratiques de gestion plus dynamiques et centrées sur le client, avec un accent particulier sur l'innovation, la personnalisation et l'efficacité. En outre, l'importance accordée à la formation et au développement du personnel indique une reconnaissance croissante du capital humain comme facteur clé de succès dans l'ère numérique.

L'analyse matricielle a révélé une image complexe de la digitalisation dans l'hôtellerie de Marrakech, caractérisée par des avancées significatives et des défis persistants, tout en mettant en évidence les stratégies adoptées par les hôtels pour naviguer dans ce paysage en évolution.

Les résultats de notre étude s'alignent directement avec les questions de recherche initiales, mettant en lumière les dynamiques entre digitalisation, capital humain et stratégies marketing. Par exemple, la constatation selon laquelle la digitalisation améliore l'efficacité opérationnelle et personnalise l'expérience client répond à notre question sur les **pratiques numériques adoptées dans le secteur hôtelier**. De plus, l'identification du besoin croissant en compétences numériques et de la

formation continue illustre l'impact direct de la digitalisation sur le **développement du capital humain**, en écho à notre deuxième question de recherche. Enfin, les retours des participants sur l'efficacité des campagnes marketing numériques démontrent clairement comment ces stratégies influencent **l'engagement des clients et la compétitivité des hôtels**, répondant à notre troisième question.

6. Discussion

Implications Pratiques

Les résultats de notre étude offrent des implications pratiques significatives pour les professionnels du secteur hôtelier. Premièrement, l'importance cruciale de la digitalisation dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la personnalisation des services souligne la nécessité pour les hôtels de continuer à investir dans les technologies numériques. Les professionnels doivent envisager des stratégies pour intégrer de manière proactive les outils numériques dans leurs opérations, en se concentrant sur la formation continue du personnel pour développer les compétences nécessaires à la navigation dans un environnement numérisé. De plus, l'accent mis sur l'analyse des données clients pour la personnalisation des services indique que les hôtels devraient prioriser l'acquisition et l'analyse de données pour améliorer l'engagement et la satisfaction des clients.

Notre étude enrichit la littérature existante sur la digitalisation, le capital humain et les stratégies marketing dans le secteur hôtelier en fournissant une analyse empirique du rôle de la digitalisation sur ces domaines. Elle confirme les théories existantes sur l'importance de la digitalisation dans l'amélioration des opérations hôtelières et propose un modèle conceptuel illustrant les interactions dynamiques entre la digitalisation, le capital humain et les stratégies marketing. Cette étude souligne également l'importance de la formation continue et du développement des compétences numériques, contribuant ainsi à la littérature sur le développement du capital humain à l'ère numérique.

Notre étude présente plusieurs limitations. Premièrement, la portée géographique limitée aux hôtels de Marrakech peut ne pas permettre une généralisation des résultats à d'autres contextes géographiques ou culturels. Deuxièmement, l'approche qualitative, bien qu'offrant des insights profonds, limite la possibilité de

quantifier l'impact de la digitalisation. Enfin, la sélection des participants, centrée sur les directeurs et les IT managers, pourrait exclure les perspectives d'autres employés directement affectés par la digitalisation.

Des recherches futures pourraient explorer l'impact de la digitalisation dans le secteur hôtelier dans d'autres régions ou pays pour comparer les stratégies et les défis associés à la digitalisation dans différents contextes culturels et économiques. Une approche quantitative pourrait compléter cette étude qualitative, fournissant des données quantifiables sur l'impact de la digitalisation. Enfin, il serait pertinent d'examiner l'impact de la digitalisation sur d'autres acteurs du secteur hôtelier, tels que les employés de première ligne, pour obtenir une compréhension plus complète de son impact sur le capital humain.

En s'appuyant sur les résultats obtenus, nous proposons plusieurs recommandations pratiques pour le secteur hôtelier :

1. **Mise en place de programmes de formation continue** : Ces programmes devraient inclure des modules sur l'utilisation des technologies numériques, tels que les outils CRM, les logiciels de réservation, et les analyses de données, afin d'améliorer les compétences du personnel et leur adaptabilité.
2. **Création d'une culture d'innovation** : Les hôtels devraient encourager les employés à contribuer activement aux initiatives numériques en instaurant des mécanismes de reconnaissance et de récompense pour les idées innovantes.
3. **Intégration de technologies numériques accessibles** : Les investissements dans des outils numériques intuitifs et faciles à adopter pour le personnel réduiront les résistances au changement et augmenteront l'efficacité opérationnelle.
4. **Stratégies marketing personnalisées** : Les hôtels devraient exploiter les données clients pour développer des campagnes ciblées, augmentant ainsi la satisfaction et la fidélité.

7. Conclusion

Notre étude a exploré l'influence de la digitalisation sur le capital humain et les stratégies marketing dans le secteur hôtelier à Marrakech, révélant des insights précieux sur la manière dont les technologies numériques transforment ces domaines. Les résultats clés présentés dans le tableau suivant incluent :

Tableau 1 : Synthèse des Impacts de la Digitalisation sur le Secteur Hôtelier à Marrakech

Domaine	Résultats clés
Adoption de la digitalisation	Reconnaissance unanime de l'importance cruciale de la digitalisation pour rester compétitif, avec une adoption étendue de technologies numériques pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.
Digitalisation et capital humain	La digitalisation nécessite et stimule le développement de nouvelles compétences chez les employés, soulignant l'importance de la formation continue pour naviguer avec succès dans un environnement numérisé.
Évolution des stratégies marketing	Transition vers des stratégies marketing numériques plus ciblées et interactives, utilisant l'analyse de données pour personnaliser les services et améliorer l'engagement client.

Notre article offre une exploration approfondie et nuancée de la dynamique complexe entre la digitalisation, le capital humain et les stratégies marketing dans le secteur hôtelier. À travers une série d'entretiens qualitatifs avec des professionnels du secteur à Marrakech, l'étude met en lumière les opportunités substantielles qu'offre la digitalisation pour améliorer les pratiques marketing et renforcer la compétitivité. Cependant, ces opportunités ne peuvent être pleinement saisies que si les hôtels investissent dans le capital humain, alignant les technologies numériques avec les compétences, les motivations et le bien-être des employés.

La recherche souligne l'importance cruciale d'une approche intégrée, traitant la digitalisation, le capital humain et les stratégies marketing comme des éléments interdépendants qui, ensemble, peuvent conduire à une excellence opérationnelle et à une expérience client exceptionnelle. Investir dans le développement des compétences et le bien-être des employés est présenté non seulement comme une nécessité pour naviguer avec succès dans un environnement numérisé, mais aussi comme une stratégie essentielle pour exploiter les avantages de la digitalisation et assurer une croissance durable.

Cette étude contribue à la littérature existante en offrant une perspective empirique sur le rôle de la digitalisation dans le secteur hôtelier, enrichissant ainsi notre compréhension de la manière dont les technologies numériques transforment les pratiques marketing et le capital humain. Elle met en évidence l'importance de

considérer les employés non seulement comme des utilisateurs de technologies numériques, mais aussi comme des acteurs clés dont les compétences et le bien-être sont essentiels à la réussite des stratégies marketing numériques.

Les implications pratiques de cette recherche pour les professionnels du secteur hôtelier sont claires : pour rester compétitifs et offrir des expériences client exceptionnelles à l'ère numérique, les hôtels doivent placer le capital humain au cœur de leur stratégie de digitalisation. Cela implique un investissement continu dans la formation et le développement professionnel, ainsi que dans la création d'un environnement de travail qui valorise et soutient le bien-être des employés.

En conclusion, l'harmonisation réussie de la digitalisation et du capital humain ouvre la voie à des stratégies marketing innovantes et efficaces dans le secteur hôtelier. Cette étude souligne que, dans le paysage numérique en évolution, la réussite ne dépend pas seulement de l'adoption des dernières technologies, mais aussi de la capacité à cultiver un capital humain résilient, compétent et satisfait.

Références

- Alcatel-Lucent Enterprise. (2019). *Digitalisation des métiers hôteliers*. Consulté sur <https://www.al-enterprise.com>
- Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. (2022). The impact of human capital factors on organizational sustainability in the Malaysian hotel industry: the mediation role of trust. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/sbr-11-2021-0220>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Buer, C. (2019). *Digitalization in the hotel industry*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429054396-2>
- Cham, T., Cheah, J., Memon, M., Fam, K.-S., & László, J. (2022). Digitalization and its impact on contemporary marketing strategies and practices. *Asian Journal of Business Research*, 10(1057/s41270-022-00167-6). <https://doi.org/10.1057/s41270-022-00167-6>
- Díaz-Rodríguez, H., Sosa, M., & Cabello, A. (2021). The Impact of Digitalization on Human Capital Skills and Talent Flows in the Financial Industry: A Graph Theory Approach. *Springer*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-83360-2_8

- Glinkina, O., Zelenina, T. R., Melnikov, V. Y., Novikova, M., & Solostina, T. (2020). The Impact of Digitalization on the Transformation of Human Capital during the Development of Industry 4.0. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. <https://doi.org/10.14445/22315381/ijett-v68i8p208s>
- Hernandez-Padilla, J. D., Donayre-Gallo, A., Cordova-Buiza, F., & Auccahuasi, W. (2023, September). Innovative Digital Marketing Strategies to Increase Demand in a Hotel Company. In *ECIE 2023 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship Vol 1*. Academic Conferences and publishing limited.
- Huang Qing-hua, & Niu Fei-liang. (2010). Internet Economics and Electronic Commerce Paradigm Revolution. *IEEE International Conference on E-Business Engineering*. <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.303>
- Ivanov, I. (2020). THE IMPACT OF OTA – TRANSFORMING CONTEMPORARY TOURISTS’ INTENTIONS. *Economics & Law*. <https://doi.org/10.37708/EL.SWU.V2I2.5>
- Ivanova, A., & Nikolskaya, E. (2022). Personnel training as a condition for innovative development of an enterprise in the conditions of the digital economy (on the example of the hotel business). *Digital Economy and Society: Challenges, Opportunities and Prospects*. <https://doi.org/10.56199/dpcsebm.psgv3129>
- Jabrayilova, N. (2023). Balancing Digital and Traditional: Marketing Strategies in the Hotel Industry. *Journal of Digital & Traditional Marketing*, 24, 46-50. <https://doi.org/10.36719/2706-6185/24/46-50>
- Kravchenko, S. (2021). New transmission mechanism for the sustainable and humanistic development of human capital: Demand for the ‘rigidity turn’. *Russian Journal of Sociology*, 21(3), 433-443. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2021-21-3-433-443>
- Nair, R. K., R. V., Azlan, S. H., Kee, D., Amat Sazali, S., Rahmat, S. N., Munusamy, S., & Ingole, T. (2022). Marketing Strategies Implemented by Hotel Industry during COVID-19 in Malaysia. *International Journal of Tourism and Hospitality in Asia Pasific (IJTHAP)*, 5(1). <https://doi.org/10.32535/ijthap.v5i1.1405>
- Permuteo & Horizontal Software. (2021). *Enquête sur la fidélisation des équipes dans les établissements de santé*. Consulté sur <https://www.tendancehotellerie.fr>
- Sadom, N. Z. M., Quoquab, F., & Mohammad, J. (2022). In search of frugality in the Malaysian hotel industry: the role of green marketing strategies and government initiatives. *Cross Border Tourism and Hospitality*, 10(1108/cbth-06-2021-0147). <https://doi.org/10.1108/cbth-06-2021-0147>
- Shumakova, E. (2020). Impact of Digitalization on Hotel Industry Development. *Springer*. https://doi.org/10.1007/978-981-16-0953-4_57

- Shumakova, O. (2020). Digital innovations as key drivers for improving efficiency in the hospitality industry. *Tourism Management Journal*, 11(5), 45–60.
- Simchenko, N. A., Astratova, G. V., & Klimuk, V. V. (2023). Creative human capital and assessment of its manifestation in organizational behavior in the context of digitalization higher education. *Psychology and Education*, 6(38). <https://doi.org/10.32744/pse.2023.6.38>
- Simchenko, N., Astratova, G., & Klimuk, T. (2023). Creative human capital in organizational behavior: The role of digitalization in higher education. *Digital Economy Journal*, 18(3), 102–119.
- Stryzhak, O., Akhmedova, O., Leonenko, N., Lopatchenko, I., & Hrabar, N. (2021). Transformation of human capital strategies in the tourism industry under the influence of Economy 4.0. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 12. [https://doi.org/10.21511/PPM.19\(2\).2021.12](https://doi.org/10.21511/PPM.19(2).2021.12)
- Sulaimanova, B., Baygazieva, Z., Toktosunova, C., & Omurgazieva, N. (2022). Human capital investment strategy in Kyrgyzstan in the age of digitalization. *Digital Economy and Society: Challenges, Opportunities and Prospects*. <https://doi.org/10.56199/dpcsebm.mlem3319>
- Sulaimanova, D., Baygazieva, Z., Toktosunova, S., & Omurgazieva, A. (2022). Investment strategy in human capital in the era of digitalization. *Kyrgyzstan Economic Review*, 7(4), 89–112.
- Wibisono, I. (2019). Making Digital Marketing Strategies in the Hotel Industry: Case Study of Implementation of New Wave Marketing on Budget Hotel. *International Journal of Business and Economics*, 2(2). <https://doi.org/10.25134/IJBE.V2I2.2748>
- Wibisono, S. (2019). *L'impact de la digitalisation sur l'engagement client dans l'hôtellerie*. Consulté sur <https://hospitality-on.com>