

Université Abderrahmane MIRA-Bejaia

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion**

Département des Sciences de Gestion



**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Option : Management des Établissements Hôteliers

**L'impact de l'implication du personnel sur
la qualité des services en hôteliers
Cas : Hôtel ATLANTIS AKBOU**

Elaboré par :

- HAMMAIDI Mohand AMEZIANE
- MEHENI Kenza

Encadré par :

Mme. AMRANI Saloua

Promotion 2023-2024

Dédicace

Je tiens à dédier ce travail :

À ma chère mère ZAHIA

À mon cher père MALEK

Dont le mérite, les sacrifices et les qualités humaines m'ont permis
de vivre ce jour

À mes frères Abdelatif, Amine et ma sœur Sarah

À mon frère Abdelhafid, sa femme et son fils Mouad

À ma grand-mère Tunnes et Aldjia, que dieu l'accueille dans son vaste
paradis

À mon binôme Kenza

À tous mes oncles Ahmed, Mahdi... À nana Samia et à tous mes
cousins Abderaouf, Abderahim, Asma, Amel...

À tous mes amis, en particulier Farida, Raouf, Zahir SAAHAA,
Mustapha, Idir, Mokran, Hcinou, Mayas, Yanis, Nour, Lydia, Yacine,
Kouceila, Aziz...

A tous les gens qui m'aiment et que j'aime

Moumouh HM

Dédicace

A mes chers parents

Djamel et Fatiha, Je vous dédie ce mémoire avec amour et gratitude, Votre soutien constant et votre encouragement ont été inestimables tout au long de mon parcours académique.

A mes deux frères Rayane et Karim,

A Karima ma sœur adoré

A mon petit frère Anis

A ma cousine warda

A ma chère tata Aziza

Je vous aime, vous êtes mes meilleurs supporters et mes meilleures amies.

A ma tante bien aimé Khadîdja et son mari Karim, et leur ami Salim Ballit qui a vraiment aidé à la réalisation de ce travail.

A Lyes, tu as été un vrai soutien moral pour moi

A mon binôme Moumouh.

Je voudrais exprimer mon gratitude à tous ceux qui m'ont idée, encouragée et conseillée, qu'ils soient présents ou à distance, pour leur soutien précieux.

Kenza

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu « Allah » le tout-puissant, de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience tout au long de notre cursus.

On a l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur Madame AMRANI Saloua, pour sa précieuse aide, ses orientations et le temps qu'il nous a accordé pour notre encadrement.

Nos sincères remerciements vont également aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail.

Nous remercions les plus sincères et les plus profonds à tout le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Nous remercions aussi tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de notre travail.

Merci à tous.

Liste des abréviations

1. **CA** : Chiffre d'Affaires
2. **GRH** : Gestion des ressources humaine
3. **ISO** : International Organization for Standardization
4. **MSQ** : Minnesota satisfaction questionnaire
5. **OMC** : Organisation mondiale de commerce
6. **OMT** : Organisation Mondiale du Tourisme
7. **PMS** : Property Management System
8. **RH** : Ressources Humaines
9. **SARL** : Société à Responsabilité Limitée
10. **SPA** : Sanitas Per Aquam
11. **SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences
12. **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

Liste des tableaux

| Tableaux | Page |
|---|-------------|
| Tableaux N°01 : les formes et les types d'établissement hôteliers | 12 |
| Tableaux N°02 : Le rôle de la DRH et du manager de proximité dans la mise en place des conditions nécessaire de l'implication | 60 |
| Tableaux N°03 : Quelques indicateurs pour mesurer l'implication du personnel | 60 |
| Tableaux N°04 : Les 20 thèmes de l'échelle MSQ (Minnesota satisfaction questionnaire) | 66 |
| Tableaux N°05 : Présentation de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 72 |
| Tableaux N°06 : La répartition des employés selon leur réponse à la question « l'implication du personnel est une problématique dans une démarche qualité. » | 83 |
| Tableaux N°07 : La répartition des employés selon leurs réponses de type (D'accord / Pas d'accord) | 91 |
| Tableaux N°08 : Tableau croisé entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et le département de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 93 |
| Tableaux N°09 : Tableau croisé entre la valorisation du personnel par la direction de l'hôtel et l'ancienneté des employés | 94 |
| Tableaux N°10 : Tableau croisé entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et le suivi d'une formation professionnelle | 94 |
| Tableaux N°11 : Tableau croisé entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et la connaissance des objectives qualités de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 95 |
| Tableaux N°12 : Tableau croisé entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et la satisfaction des employés de leur salaire | 95 |
| Tableaux N°13 : Tableau croisé entre le style de direction et l'ambiance de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 96 |
| Tableaux N°14 : Tableau croisé entre les conditions de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU et la satisfaction du personnel de leur travail dans cet hôtel | 96 |
| Tableaux N°15 : Tableau croisé entre la nationalité des clients et leur niveau de satisfaction par apport au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 111 |
| Tableaux N°16 : Tableau croisé entre le souhait d'un futur séjour pour les clients et le niveau de satisfaction par apport au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 112 |

Liste des figures

| Figures | Pages |
|--|--------------|
| Figure N°01 : L'offre de service, cas d'un hôtel | 14 |
| Figure N°02 : La fleur des services | 18 |
| Figure N°03 : Le système de servuction dans une entreprise de service | 19 |
| Figure N°04 : L'organisation du service, l'exemple de l'enregistrement à l'hôtel | 20 |
| Figure N°05 : Interaction entre le back et le front office pour une réservation d'hôtel | 24 |
| Figure N°06 : Le carré de la qualité | 26 |
| Figure N°07 : Le modèle SERVOQUAL sur la qualité de service | 34 |
| Figure N°08 : La relation entre la satisfaction du personnel et la fidélité de la clientèle | 45 |
| Figure N°09 : Le processus de développement de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences au sein d'une organisation | 53 |
| Figure N°10 : diagramme d'Ishikawa, les freins de l'implication du personnel dans une démarche qualité | 54 |
| Figure N°11 : La motivation du personnel et le système de récompense | 64 |
| Figure N°13 : l'organigramme organisationnel et fonctionnel d'hôtel ATLANTIS AKBOU | 73 |
| Figure N°14 : La répartition des employés selon leur genre | 79 |
| Figure N°15 : La répartition des employés selon leur âge | 79 |
| Figure N°16 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale | 80 |
| Figure N°17 : La répartition des employés selon leur niveau d'étude | 80 |
| Figure N°18 : La répartition des employés selon leur département de travail | 81 |
| Figure N°19 : La répartition des employés selon leur suivi d'une formation professionnelle | 81 |
| Figure N°20 : La répartition des employés selon leur ancienneté dans l'hôtel | 82 |
| Figure N°21 : la répartition des employés selon leur salaire net mensuel actuel en DA | 82 |
| Figure N°22 : La répartition des employés selon leur type de contrat de travail à l'hôtel | 83 |
| Figure N°23 : : La répartition des employés selon les style de direction à l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 84 |
| Figure N°24 : La répartition des employés selon leur réponse à la question « les préliminaires d'une démarche qualité. » | 85 |
| Figure N°25 : La répartition des employés selon leurs réponses de types (oui/Non) | 86 |
| Figure N°26 : La répartition des employés selon leurs réponses de types (Faible / Moyen/ Elevé/ Très élevé) | 88 |
| Figure N°27 : La répartition des employés selon leurs réponses de types (Souvent/ Rarement/ Jamais) | 89 |
| Figure N°28 : La répartition des employés selon leurs réponses de types (Bon/ Moyen/ Mauvais) | 90 |
| Figure N°29 : La répartition des employés selon l'évaluation de leurs satisfactions de la qualité des services fournis aux clients sur une échelle de 1 à 5 | 92 |
| Figure N°30 : la répartition des employés selon leur niveau d'implication générale dans la qualité de service à l'hôtel | 92 |
| Figure N°31 : La répartition des clients selon leur sexe | 97 |
| Figure N°32 : La répartition des clients selon leur âge | 98 |
| Figure N°33 : La répartition des clients selon leur état civil | 98 |
| Figure N°34 : La répartition des clients selon leur nationalité | 99 |
| Figure N°35 : La répartition des clients selon leur niveau d'étude | 99 |

| | |
|---|-----|
| Figure N°36 : La répartition des clients selon leurs occupations principales | 100 |
| Figure N°37 : La répartition des clients selon leur revenu mensuel | 100 |
| Figure N°38 : La répartition des clients selon la découverte de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 101 |
| Figure N°39 : La répartition des clients selon le choix de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 101 |
| Figure N°40 : La répartition des clients selon les moyens de réservation a hôtel ATLANTIS AKBOU | 102 |
| Figure N°41 : La répartition des clients selon le processus de réservation a hôtel ATLANTIS AKBOU | 103 |
| Figure N°42 : La répartition des clients selon la durée de séjour à hôtel ATLANTIS AKBOU | 103 |
| Figure N°43 : La répartition des clients selon le motif de séjour à hôtel ATLANTIS AKBOU | 104 |
| Figure N°44 : La répartition des clients selon leur niveau de satisfaction des services de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 105 |
| Figure N°45 : La répartition des clients selon leur niveau global de satisfaction par les services de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 106 |
| Figure N°46 : La répartition des clients selon leur degré de satisfaction de comportement du personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 107 |
| Figure N°47 : La répartition des clients selon le reçu des recommandations et des conseils de la part des employés de l'hôtel sur les services et les commodités de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 108 |
| Figure N°48 : La répartition des clients selon la rencontre des difficultés ou des problèmes avec le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 108 |
| Figure N°49 : La répartition des clients selon leur niveau de satisfaction général par rapport au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 109 |
| Figure N°50 : La répartition des clients selon l'évaluation de leur séjour à l'hôtel ATLANTIS AKBOU par rapport à leurs attentes | 109 |
| Figure N°51 : La répartition des clients selon leur niveau d'appréciation générale de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 110 |
| Figure N°52 : La répartition des clients selon leur perspective d'un futur séjour à l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 110 |

Sommaire

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Introduction Générale..... | 1 |
|-----------------------------------|----------|

Chapitre I : Présentation des concepts clés

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 7 |
| Section 01 : Définition générale des concepts tourisme, hôteliers et hôtel..... | 7 |
| Section 02 : Aspect théorique sur le service et la servuction..... | 12 |
| Section 03 : Généralités sur le concept de la qualité..... | 24 |
| Conclusion..... | 36 |

CHAPITRE II : L'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier

| | |
|--|----|
| Introduction..... | 38 |
| Section 01 : Le personnel et les métiers d'un établissement hôtelier..... | 39 |
| Section 02 : L'implication du personnel et la GRH dans les établissements hôteliers..... | 46 |
| Section 03 : L'impact de l'implication du personnel sur la qualité de service en hôtelier..... | 60 |
| Conclusion..... | 69 |

CHAPITRE III : L'implication du personnel dans la qualité de service, cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU

| | |
|---|------------|
| Introduction | 71 |
| Section 01 : Présentation de l'établissement et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'hôtel ATLANTIS AKBOU..... | 72 |
| Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude..... | 78 |
| Conclusion | 114 |
| Conclusion générale..... | 116 |

Introduction Générale

De nos jours, les services sont au centre de l'activité économique, mais l'assimilation de ce secteur a pris du temps à s'éclaircir. Antérieurement, le secteur des services était considéré comme parasitaire, improductif et stagnant.

Aujourd'hui, l'industrie des services est devenue un élément crucial de l'économie mondiale. Le secteur tertiaire de l'économie représente une vaste gamme d'activités non matérielles fournies par les entreprises pour répondre aux besoins de la société. Contrairement aux secteurs de production de biens tangibles, les services englobent une diversité d'offres telles que les soins de santé, l'éducation, les finances, le tourisme, l'hôtellerie, la restauration, les transports, les services professionnels, et bien d'autres encore. Cette sphère économique joue un rôle essentiel dans la création de richesse, l'innovation, la croissance économique et la satisfaction des besoins quotidiens des individus et des entreprises. Son évolution constante est propulsée par les avancées technologiques, les changements sociaux et les attentes changeantes des consommateurs, faisant du secteur des services un pilier fondamental de l'économie mondiale contemporaine.

Le tourisme, en tant que secteur de service, représente l'une des industries les plus dynamiques et passionnantes à l'échelle mondiale. C'est un vecteur clé de l'évolution de manière prépondérante de l'économie. En effet, le secteur de tourisme est considéré comme un moteur du développement durable, une source de création de richesse, d'emplois et de revenus de beaucoup de pays. Le tourisme est devenu un lien de développement économique souhaité et pratiqué par toutes les nations. Ainsi qu'il représente la première industrie de service dans le monde.

D'une manière totalement imprévisible pour la plupart, le tourisme devient aujourd'hui, comme l'agriculture ou l'industrie, l'une des activités économiques les plus répandues au monde. D'après l'Organisation Mondiale du Tourisme qui s'est exprimée dans le communiqué, « Le tourisme, le commerce et l'OMC », 3,3 milliards USD à l'économie mondiale et 03% du PIB mondial, ainsi que plus de 313 millions d'emplois sont assurés aujourd'hui par l'activité touristique. En outre, on estime qu'un quart des emplois qui existent à l'heure actuelle dans le monde sont liés, d'une manière directe ou indirecte, au tourisme.

Par ailleurs, l'Algérie dispose d'un énorme potentiel touristique qui n'est malheureusement pas encore pleinement exploité. Aujourd'hui, le tourisme n'est plus une option pour l'Algérie, mais une réelle opportunité.

Le développement de l'activité touristique et l'amélioration de son offre sont étroitement liés aux infrastructures hôtelières. En effet, l'industrie hôtelière est une activité économique composée de diverses opérations complémentaires, ainsi qu'une mobilisation de capitaux et une création d'emplois et donc une répartition des richesses.

L'hôtellerie est le cœur palpitant de l'industrie touristique, les gens voyagent de plus en plus, ce qui nécessite une augmentation des capacités d'accueil et a créé de ce fait une concurrence dans le secteur hôtelier. C'est pour ça qu'il faut être innovant et assurer une prestation de qualité afin de se démarquer et de s'imposer, attirer, satisfaire les exigences de la clientèle.

La qualité du service dans les hôtels est d'autant plus importante que cela se reflète dans les enjeux et les attentes de l'ensemble des acteurs impliqués : les investisseurs se trouvent à la recherche continue des moyens pour rentabiliser au plus leur affaire avec des coûts minimes et un profit élevé, tandis que les touristes, de plus en plus informés, sont à la requête d'une expérience complète, originale et des fois authentique et pas d'un simple endroit pour passer la nuit. C'est dans le contexte de ces tendances de personnalisation, d'individualisation du produit touristique et de l'expérience vécue que la qualité se montre d'une importance de plus en plus élevée.

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation des marchés et l'essor des technologies de l'information et des télécommunications, la valeur ajoutée d'une entreprise aujourd'hui provient principalement de la qualité de ses employés, de leur savoir-faire, savoir-être, qui, juste en symbiose parfaite, peuvent représenter un véritable avantage concurrentiel face aux autres entreprises similaires. Si la qualité du produit remonte des profondeurs des ateliers et des usines, la maîtrise de la qualité du service est une « science » plus nouvelle, devenue aujourd'hui un atout redoutable, voire indispensable devant le client dont les attentes ne cessent pas d'évoluer. C'est pour cela qu'on arrive à voir la qualité par le prisme des relations humaines qui se produisent entre les employés et les clients, mais également au sein même de l'entreprise. Et si offrir un service de qualité dans une petite structure serait facilement envisageable, assurer la qualité dans une grande entreprise, comme un grand hôtel, peut-être un vrai défi. Vermot-Gaud (1986, cité par Besseyre des Horts, 2011, p.1) a souligné à juste titre que « Ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ».

Et comme toute activité de service, la qualité reste toujours une chose plus délicate et difficile pour atteindre l'excellence. En effet, les services hôteliers sont assurés par une matière première essentielle dont le rôle conditionnera totalement leur qualité, cette matière première de l'entreprise, c'est l'homme. C'est pourquoi la prise en considération de « l'homme » dans le milieu hôtelier reste une chose primordiale.

L'implication du personnel joue un rôle crucial dans la qualité du service hôtelier. Le personnel d'un hôtel est en contact direct avec les clients et influence significativement leur expérience. Une forte implication du personnel peut se traduire par un meilleur service, une attention aux détails et une volonté de satisfaire les besoins des clients. De plus, un personnel impliqué est plus enclin à respecter les normes de qualité établies par l'établissement, ce qui a un impact positif sur la prestation des services.

L'implication du personnel est devenue aujourd'hui un domaine d'étude essentiel en gestion des ressources humaines. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'intérêt pour ce champ de recherche, car l'objectif principal d'un établissement hôtelier est d'assurer sa pérennité, et la gestion des ressources humaines joue un rôle important dans cette quête.

Le concept de l'implication permet de clarifier les liens que l'individu entretient avec son poste de travail. Il a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ses différentes définitions, sa relation existe avec l'organisation, ses dimensions, ses approches, ses déterminants...

➤ **Problématique de la recherche :**

Le secteur hôtellerie est en pleine mutation, marqué par une intensification de la concurrence, une évolution des attentes des clients et une digitalisation croissante. Dans ce contexte, la qualité est devenue un enjeu crucial pour les établissements hôteliers qui souhaitent se démarquer et fidéliser leur clientèle.

Une bonne qualité de service en hôtellerie ne se résume pas à l'application de normes et de procédures. Elle repose avant tout sur l'implication et l'engagement du personnel. En effet, ce sont les employés qui, au quotidien, sont en contact direct avec les clients et qui contribuent à la perception de la qualité du service. Donc, on pose la question suivante :

Est-ce que l'implication du personnel est un élément clé dans la détermination de la qualité des services hôteliers ?

➤ **Les sous-questions :**

Dans le souci de mieux répondre à cette problématique, nous avons jugé indispensable d'apporter des éléments de réponse à quelques questions subsidiaires qui entrent dans le cadre de la question principale de notre recherche, à savoir :

- Quels sont les facteurs qui influencent l'implication du personnel dans la qualité de service en hôteliers ?
- Comment le personnel peut-il influencer la qualité des services dans l'industrie hôtelière ?
- Est-ce que l'implication du personnel est un élément déterminant de la qualité des services à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ?

➤ **Les hypothèses :**

H1 : il existe une relation significative entre l'implication du personnel et les facteurs organisationnels et sociodémographiques.

H2 : il existe une relation entre le personnel et la qualité des services hôteliers offerts.

H3 : l'implication du personnel hôtelier joue un rôle important dans la satisfaction et la fidélisation des clients.

➤ **Le choix du sujet :** les raisons qui ont précédé le choix du thème sont bien évidemment les suivantes :

- **Son importance pour le secteur de l'hôtellerie** : la qualité du service est un facteur clé de différenciation dans un secteur dans lequel la concurrence est forte.
- **Son actualité** : la recherche sur la relation étroite qu'existe entre le personnel et la qualité de service est un domaine en pleine expansion.
- **Son caractère original** : ce sujet permet d'explorer un domaine de recherche encore peu exploré dans le contexte de l'hôtellerie.

➤ **Les objectifs de la recherche :**

- Dédire la véritable relation qui existe entre le personnel et la qualité de service en hôtellerie.

- Déterminer le rôle de l'implication du personnel dans le niveau de prestation des services offerts.
 - Analyser l'impact de l'implication du personnel sur la réussite de la fourniture d'une bonne qualité de service en hôtellerie.
 - Proposer des outils et des méthodes pour renforcer l'engagement du personnel dans la qualité de service.
- **La méthodologie de travail** : l'étude sur l'impact de l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier s'est déroulée comme suit :
1. **La documentation** : afin d'accomplir notre recherche et mieux cerner les différents concepts de base, nous avons utilisé plusieurs ouvrages qui ont relation avec notre thème (tourisme, hôtellerie, qualité de service, GRH, Marketing...), ainsi que des anciennes recherches universitaires (les mémoires de fin d'études, les thèses de magistère ...). Notre recherche documentaire s'est basée également sur des documents internes de l'hôtel ATLANTIS AKBOU d'une part, tels que le règlement intérieur, l'organigramme, la manuelle qualité. D'autre part, nous avons consulté des revues, des articles, des sites internet, des références électroniques et tous autres documents en rapport avec notre sujet.
 2. **L'observation** : cette méthode nous a permis d'observer, d'analyser et de comprendre tout ce qui se passe sur le terrain en lien avec notre sujet de recherche. Nous avons effectué des visites dans l'établissement, incluant la réception, les chambres, les différents étages, le restaurant, la cafétéria, le SPA, l'aile administrative et le bureau de la gestion des ressources humaines, etc. Pendant laquelle nous avons pu constater les efforts de la direction et des employés dans le but d'offrir des services de haute qualité.
 3. **L'enquête de satisfaction par le questionnaire** : cet outil technique nous a aidés d'une façon particulière à rassembler les informations du terrain d'étude (l'hôtel ATLANTIS AKBOU). Nous avons effectué deux questionnaires, l'un avec les employés de l'hôtel et un autre questionnaire destiné aux clients de l'hôtel. Cette enquête est orientée en deux grands axes :
 - Le premier questionnaire se compose de 79 questions et est destinées aux employés de l'hôtel ATLANTIS AKBOU (100 ouvriers). Les questions sont de différents types (fermées, questions à choix multiples, questions sous forme d'échelle). La première partie de questionnaire contient des informations générales et individuelles sur le personnel (sexe, âge, département de travail, types de contrat...), la deuxième partie de questionnaire rassemble toutes les questions qui peuvent mesurer l'impact de l'implication du personnel dans la qualité de service à hôtel, en plus des questions qui évaluent le degré de satisfaction, de motivation et de valorisation des employés par l'hôtel.
 - Le deuxième questionnaire comprend 40 questions et s'adresse aux 80 clients de l'hôtel ATLANTIS AKBOU. Le premier axe de questionnaire est composé d'informations générales et individuelles sur les clients (âge, genre, nationalité, niveau d'étude, catégorie socioprofessionnelle, salaire...). Le deuxième axe est dédié aux questions pouvant mesurer le niveau de satisfaction des clients par port aux services de l'hôtel (l'accueil, la réception, les chambres, la restauration, les repas, l'hygiène...), ainsi qu'à leur niveau de satisfaction de comportement du personnel, des services fournis par les employés et de l'interaction avec le personnel de l'hôtel.

- **Le plan de rédaction :** pour assurer une bonne réalisation de notre étude, nous avons divisé notre travail en deux parties principales, chacune ayant pour but de nous aider à mieux comprendre le sujet abordé.

1. Une partie théorique subdivisée en deux chapitres :

Le mémoire débutera par un premier chapitre permettant de présenter les notions clés de notre thème. Il contient trois sections, la première tente de mettre en évidence la définition générale du tourisme, de concepts hôteliers et hôtel, tandis que la deuxième section, concerne la présentation des aspects service et servuction, la troisième section développera les notions qualité et qualité de service.

Le deuxième chapitre de notre recherche se focalise autour de l'implication du personnel hôtelier, dont la première section s'articule sur la présentation du personnel et des métiers de l'hôtelier. La deuxième section sera consacrée à l'implication du personnel et à la gestion des ressources humaines en hôteliers. Et enfin, dans la troisième section, nous analysons l'impact de l'implication du personnel hôtelier sur la qualité de service.

2. Une partie pratique composée d'un seul chapitre :

Ce chapitre est dédié à l'implication du personnel dans la qualité des services à l'hôtel ATLANTIS AKBOU et qui s'articulera autour de deux sections. La première section se concentre sur la présentation de l'hôtel ATLANTIS AKBOU et de ses différents services et départements. Ensuite, dans la deuxième section, nous procéderons à une analyse des données et des informations recueillies ainsi qu'à l'interprétation des résultats obtenus par les questionnaires menés auprès du personnel et des clients de l'hôtel.

Chapitre I

Présentation des concepts clés.

Introduction

Le tourisme est un secteur économique en plein essor, contribuant de manière significative au PIB et à l'emploi dans de nombreux pays, et attire chaque année des millions de voyageurs à travers le monde. Pour répondre aux besoins de ces touristes, l'industrie hôtelière s'est développée, offrant une variété d'hôtels qui proposent des services d'hébergements, de restauration et de commodité.

Dans ce contexte, l'importance de la qualité des services s'émerge comme un élément déterminant qui permet de garantir la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. En effet, Les hôtels ne sont plus simplement des lieux de repos et de dormir, mais il s'agit des expériences globales et des destinations à part entière, offrant une gamme diversifiée de services et d'installations pour répondre aux besoins et aux désirs des clients.

La qualité de service est un facteur essentiel pour le succès de l'expérience hôtelière. Elle influence directement la réputation d'un hôtel et sa capacité à attirer et à retenir une clientèle fidèle. La qualité de service est une notion complexe qui englobe plusieurs dimensions, notamment l'accueil, l'efficacité opérationnelle, la propreté, le confort, la courtoisie du personnel, la personnalisation des services, et bien d'autres encore.

Afin de mieux comprendre la qualité de service dans le secteur hôtelier, il est recommandé de souligner les différentes notions de base. Nous suggérons ici d'examiner trois concepts essentiels pour comprendre le phénomène :

- La notion tourisme et la notion hôtellerie et hôtel.
- Le concept service et servuction.
- Le concept qualité et qualité de service.

Section 01 : Définition générale des concepts tourisme, hôteliers et hôtel

Notre objectif dans cette section est de présenter la notion de tourisme et ses formes. Ainsi que les concepts hôtellerie et hôtel.

1. Définition générale du tourisme et du marché touristique

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), le tourisme est défini comme un phénomène social, culturel et économique qui englobe des déplacements, des visites et des séjours par des individus vers des endroits différents de leur cadre habituel, pour une durée maximale d'un an, que ce soit pour des raisons personnelles, professionnelles ou commerciales.

Le tourisme est une activité essentielle à la vie des nations, en raison de ses effets directs sur les secteurs sociaux, culturels, éducatifs et économiques des sociétés nationales et sur leurs relations internationales partout dans le monde. Son épanouissement est lié au développement socio-économique des nations et dépend de l'accès de l'homme au repos, au temps libre et aux loisirs dont il souligne le caractère profondément humain. Son existence même et son développement sont intégralement liés à un état de paix durable auquel, pour sa part, il est appelé à contribuer.

Les individus engagés dans des voyages à des fins touristiques sont communément appelés visiteurs. Selon les critères établis par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), les visiteurs sont classés comme suit :

- **Autres visiteurs** : regroupe les déplacements qui ne sont pas inclus dans les statistiques du tourisme, tels que l'immigration permanente ou temporaire, les passagers en transit, les diplomates.
- **Excursionnistes** : désignent les visiteurs qui ne passent pas la nuit dans un hébergement collectif ou privé sur le lieu visité.
- **Touristes** : englobent toutes les personnes qui déplacent en dehors de leur environnement habituel pour une durée d'au moins 24 heures, incluant au moins une nuit passée sur le lieu visité. Les activités touristiques impliquent généralement des dépenses spécifiques.

2. Les différentes formes de tourisme

Le tourisme se décline en diverses formes, chacune offrant des expériences uniques aux voyageurs. Nous ne nous limitons à citer que les types les plus couramment utilisés et nous nous contenterons de donner une brève définition pour chacun :

2.1 Le tourisme d'affaires : rassemble tous les déplacements réalisés dans des buts professionnels (social, économique, industriel). On y retrouve les assemblées, les séminaires, les congrès, les réunions, etc., mais aussi les foires, les salons, les expositions.

2.2 Le tourisme de santé : tous les déplacements liés au thermalisme (source), à la thalassothérapie (mer et dérivés), à la climatologie et à la rééducation fonctionnelle.

2.3 Le tourisme balnéaire : également connu sous le nom de « tourisme littoral ou bien le tourisme de masse » est la première forme de tourisme qui est apparue et la plus répandue à travers le monde, c'est une forme de tourisme qui se développe sur les côtes maritimes.

2.4 Tourisme sportif : cela englobe toutes les pratiques de l'activité sportive (spectateurs d'événements sportifs, participants actifs d'une discipline sportive). « Une personne qui, en vacances, pratique une activité sportive. ».

2.5 Le tourisme de montagne : le tourisme de montagne, ou autrement appelé le tourisme montagnard est le tourisme des massifs montagneux ; englobe toutes les activités de loisir et détente pratiquées dans les massifs montagneux (campings pique-niquent, les balades, etc.) et incluent surtout les pratiques sportives (alpinisme, randonnées, le ski, etc.).

2.6 Le tourisme durable : il est essentiel que les responsables du tourisme prennent en considération la capacité de l'environnement d'un endroit à supporter tous les résidents de la région et pas seulement les touristes. D'un point de vue marketing, le tourisme durable peut nécessiter d'accepter de réduire temporairement les revenus actuels du tourisme afin de préserver la destination et de garantir une demande touristique future. (PHILIP KOTLER, JOHN BOWEN, et autres, « marketing du tourisme et de l'accueil »)

2.7 Le tourisme gastronomique : la nourriture et la boisson typiques d'un pays ou d'une région. Dans le nord de l'Espagne, ces routes se situent, mais chaque communauté autonome possède ses propres particularités culinaires.

2.8 Le tourisme religieux : de nombreuses occasions religieuses attirent des milliers de pèlerins et de touristes, aux alentours de sites religieux, des vendeurs de souvenirs profitent des achats des visiteurs.

2.9 Le tourisme culturel : c'est un déplacement d'au moins une nuitée dont la motivation principale est d'élargir ses horizons, de rechercher des connaissances et des émotions au travers de la découverte d'un patrimoine et de son territoire. Le tourisme culturel recouvre diverses formes de pratiques touristiques (visites de sites et monuments patrimoniaux, visites de villes, arts de la rue, représentations théâtrales, festivals, etc.) dont les principales motivations de ce voyage sont la découverte, le loisir et les études.

3. Le concept hôtellerie et hôtel

3.1 Le concept hôtellerie :

L'hôtellerie, appelée également industrie d'hôtellerie, est une activité appartenant au secteur tertiaire qui regroupe l'ensemble des établissements qui proposent un service d'accueil à des clients, de passage ou locaux, pendant une durée déterminée, en échange d'une contribution. Ce terme est appliqué traditionnellement à tout établissement d'hébergement où les voyageurs /visiteurs peuvent être logés et nourris moyennant rétribution pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois, C'est une notion très large, plusieurs auteurs définissant l'hôtellerie comme étant un secteur d'activité destiné à l'exploitation des hôtels, l'offre hôtelier regroupe un ensemble d'activités permettant de répondre aux besoins des clients. Néanmoins, d'autres auteurs comme Garcia 1997 « considèrent le terme hôtellerie comme un domaine lié seulement à l'activité d'hébergement. »

L'hôtellerie est généralement assurée par les hôtels ou par des structures similaires. Depuis longtemps, l'hôtellerie est la forme d'hébergement touristique la plus fréquentée et la plus couramment utilisée, il est le maillon le plus important de la chaîne touristique qui connaît une croissance significative depuis une cinquantaine d'années dans les pays développés.

L'hôtellerie est devenue un secteur économique qui génère des emplois directs et indirects, ainsi qu'une source majeure de devises. En général, les hôtels sont classés en fonction de divers éléments tels que : le confort, la durée d'exploitation, la fonction et la taille.

3.2 Le concept hôtel :

L'établissement hôtelier actuel se présente comme un lieu agréable de travail et de détente, où s'en vendent des services. Il peut être défini aussi comme une entreprise commerciale qui propose à sa clientèle des services d'hébergement, de restauration et d'animation.

Sous la direction de Diderot et d'Alembert, l'Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences des arts et des métiers ont donné dans leur intégralité la définition suivante : « édifice composé de logement, chambres, écuries, cours et d'autres espaces indispensables pour loger et nourrir les voyageurs, ou les personnes qui font un séjour occasionnel dans une ville.

De ce fait, un hôtel est un lieu commercial qui propose des chambres ou des appartements meublés à la clientèle de passage pour une location journalière. Les services offerts incluent la possibilité de répondre à divers besoins tels que le sommeil, la restauration, le travail, les loisirs et la communication.

En plus de l'hébergement, les hôtels offrent souvent diverses prestations à leur clientèle telle que la restauration, la garde d'enfants, ainsi que l'accès à des équipements tels qu'une piscine, un sauna, etc. Certains établissements proposent également des services de conférences en mettant à disposition des salles de réunion à la location, ce qui encourage les groupes à organiser des congrès et des réunions sur place.

4. L'évolution de l'hôtellerie

4.1 De l'antiquité au début de moyen âge :

Selon Jean-Christophe Lefèvre « L'activité hôtelière débute avec l'apparition des premières cités de mésopotamienne ».

Dans l'empire romain, on distingue deux types d'hôtellerie. Il existe les mansions, des hôtels impériaux, abritent des chevaux de poste, des gîtes, des boissons et des repas. On y trouve des voyageurs et des soldats, mais tous ne pouvaient intégrer l'établissement. En parallèle, il existe les diversorium ou auberges publiques.

Un nouveau système a été mis en place par les Grecs, dont les activités hôtelières ont connu une véritable révolution due à plusieurs facteurs comme les Jeux Olympiques.

4.2 Au moyen –âge 476-1300 :

Lors de la diffusion du christianisme en Occident chrétien et sur les routes de pèlerinage, le clergé a joué un rôle majeur dans l'accueil des différents voyageurs. Ils sont composés des troupes militaires en campagne, de marchands ou de pèlerins, d'étudiants ou de messagers. Selon Jean-Louis Picherit « il existe deux catégories d'hospitalité offertes : celle institutionnelle de l'Église, qui comprend l'hospitalité des monastères, des ermitages ou des hôpitaux, et celle laïque, qui peut être simplement soit volontaire ou non marchande, soit commerciale. ».

4.3 La renaissance 1300-1600 :

A cette époque, les hôtels ont été construits avec des éléments qui reprisent la culture italienne et un style gothique typiquement germanique. Des familles nobles et bourgeoises ont construit les hôtels. Le niveau intellectuel commençait à s'améliorer à cette époque, et les manières à table commençaient à s'afficher. Cependant, il était interdit aux natifs du lieu de rentrer dans les auberges dans certaines villes parce qu'ils encourageaient la dépense injustifiée des salaires.

4.4 Le XVII^e siècle et le XVIII^e siècle :

Avec les prémices du tourisme moderne, l'industrie hôtelière va connaître une nouvelle évolution. Notamment avec le développement des moyens de transport (l'amélioration des voies carrossables puis l'apparition de la diligence aux XVII^e et XVIII^e siècles. Ainsi que le développement du grand tour, un long voyage que pratiquée par la jeunesse aristocratique ou de la haute-bourgeoisie anglaise puis européenne.

Ces changements qui ont touché plusieurs domaines ont mené en parallèle à l'évolution de l'offre et de la demande hôtelière. Selon Jean-Christophe Lefèvre : « L'installation des chefs de poste de leurs auberges donne naissance à ce qu'on pourrait rapprocher d'une chaîne hôtelière,

mais pendant cette période l'activité hôtelière reste une activité secondaire des artisans en raison des risques financiers d'une spécialisation. ».

4.5 Hôtellerie du XIXe siècle jusqu'en 1945 :

Le processus d'industrialisation au cours du XIXe siècle en Europe, puis progressivement dans d'autres continents (Amérique du Nord, Asie de l'Est), s'est à nouveau accompagné d'une évolution des transports, qui ont également eu un impact sur le développement et les mutations de l'industrie hôtelière.

Les premiers grands hôtels apparaissent, jusqu'à l'émergence d'établissements plus importants les « hôtels monstres » à Londres, Paris et New York. Ces hôtels reçoivent un grand nombre de clients et emploient de nombreux salariés.

L'hôtellerie de luxe est née dans ce monde moderne. Alors que les auberges accueillent une clientèle très variée avec des conditions d'hébergement variables, les nouveaux hôtels de la ville proposaient un nouveau concept, positionnant leurs services vers la bourgeoisie et l'élite, appliquant ainsi une forme de discrimination sociale. C'est ainsi qu'est né le Grand Hôtel.

Au début du siècle, les auberges de jeunesse ont vu le jour en Allemagne, grâce à l'initiative de l'instituteur Richard Schirrmann. Et Dès 1936, la mise en place des congés payés en France et en Belgique, a entraîné une expansion considérable du secteur du tourisme, en particulier de l'hôtellerie. Ainsi le développement des maisons de vacances familiales et des villages de vacances a donné naissance au tourisme social.

4.6 Hôtelleries contemporaines :

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'industrie hôtelière axée sur le tourisme a connu un véritable essor, avec une variété d'établissements tels que : les apparts hôtels, les hôtels de cure, les hôtels-clubs, les motels. Aussi, l'apparition de l'hôtellerie de chaîne (d'abord aux États-Unis, puis en Europe et ensuite dans le monde). Le secteur du tourisme social connaît une nouvelle expansion grâce à la création d'associations regroupant des maisons familiales et divers villages de vacances.

5. Les formes et les types d'établissements hôteliers

Tableau N°1 : les formes et les types d'établissements hôteliers.

| Hôtellerie commerciale | | Hôtellerie à Caractère Social | |
|--|--|---|--|
| Hôtellerie Homologuée | Hôtellerie non Homologuée | Hébergement en milieu rural | Hôtellerie de plein air |
| <ul style="list-style-type: none"> • Résidences de tourisme • Motels de tourisme • Hôtels de tourisme | <ul style="list-style-type: none"> • Chambres à louer • Maisons meublées • Hôtels de Préfecture | <ul style="list-style-type: none"> • Roulottes • Refuges de montagne • Logement a la ferme • Auberges rurales • Gites ruraux • Chambres d'hôtes • Villages de vacances • Clubs de vacances • Maisons familiales de vacances • Centre de vacances pour les enfants • Auberges de jeunesse | <ul style="list-style-type: none"> • Camping et caravaning • Parcs résidentiels de loisirs • Hébergement à caractère nautique |

Source : CABY, F, JAMBART, C. La qualité dans les services, fondements, témoignages, outils. 2ème éd. Paris, Edition Economico, 2002, P. 60.

Section 02 : Aspect théorique sur le service et la servuction

L'objet de cette section est d'aborder les notions de services et de servuction et leurs différentes caractéristiques.

I. Le service

I.1 La définition de service : il existe de nombreuses définitions de service ;

Selon Philip KOTLER, et B. DUBOIS « un service est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique ».

D'après Denis LAPERT « un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en lieu donnés pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service ».

Selon GRONROOS « un service est une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement, mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de services, et/ou des bien et ressources physiques, et /ou des systèmes du fournisseur de service et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur ».

D'après C. LEVELOCK « le service est une action ou une prestation offerte par une partie à une autre bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production ».

Définition de HOROVOTZ (J) « le service est l'ensemble des prestations qui répondent aux attentes des clients en fonction de l'image, du prix et de la réputation en cours ».

En résumé, il s'agit d'un engagement de la part du prestataire de services destiné à satisfaire les besoins de la clientèle afin de combler leurs désirs, ce qui engendre le succès de la transaction et l'adaptation de l'offre aux besoins de la clientèle. En hôtellerie, « le service est conçu par des professionnels du secteur capable de satisfaire les besoins et les désirs de tout visiteur qui entame une expérience touristique dans un établissement hôtelier. » Selon les visiteurs, c'est une manifestation de l'expertise « performance » de l'entreprise hôtelière et de la compétence du personnel de cette entreprise.

I.2 Les types de l'offre de service

Les hôtels ne se limiteront pas à offrir les mêmes services à leurs clients, mais il est nécessaire de proposer un service fondamental où le client trouvera beaucoup plus de confort et d'autres éléments qui peuvent mieux le satisfaire.

I.2.1 Le service de base : c'est le principal service proposé par les hôtels sur le marché. Le service de base est la raison primordiale pour laquelle le client s'adresse à l'établissement, il constitue le bénéfice principal attendu par les clients et il sert à satisfaire ses besoins principaux. L'hôtel ne peut pas supprimer ce service essentiel sans changer de métier ou cesser son activité. Ce service essentiel est accessible à tous les clients. L'établissement hôtelier peut offrir plusieurs services de base afin de s'adapter à chaque segment de clientèle. Certains clients se rendront dans un hôtel pour disposer d'une chambre, d'autres pour se restaurer, d'autres encore pour assister à un séminaire. L'hôtel a donc intérêt à hiérarchiser ses différents services de base en considérant un seul d'entre eux comme le principal service de base. Ce dernier représente le cœur de son métier. On retrouve parmi les services de base : Chambres, Le room service, Wifi, Parking, Coffre-fort.

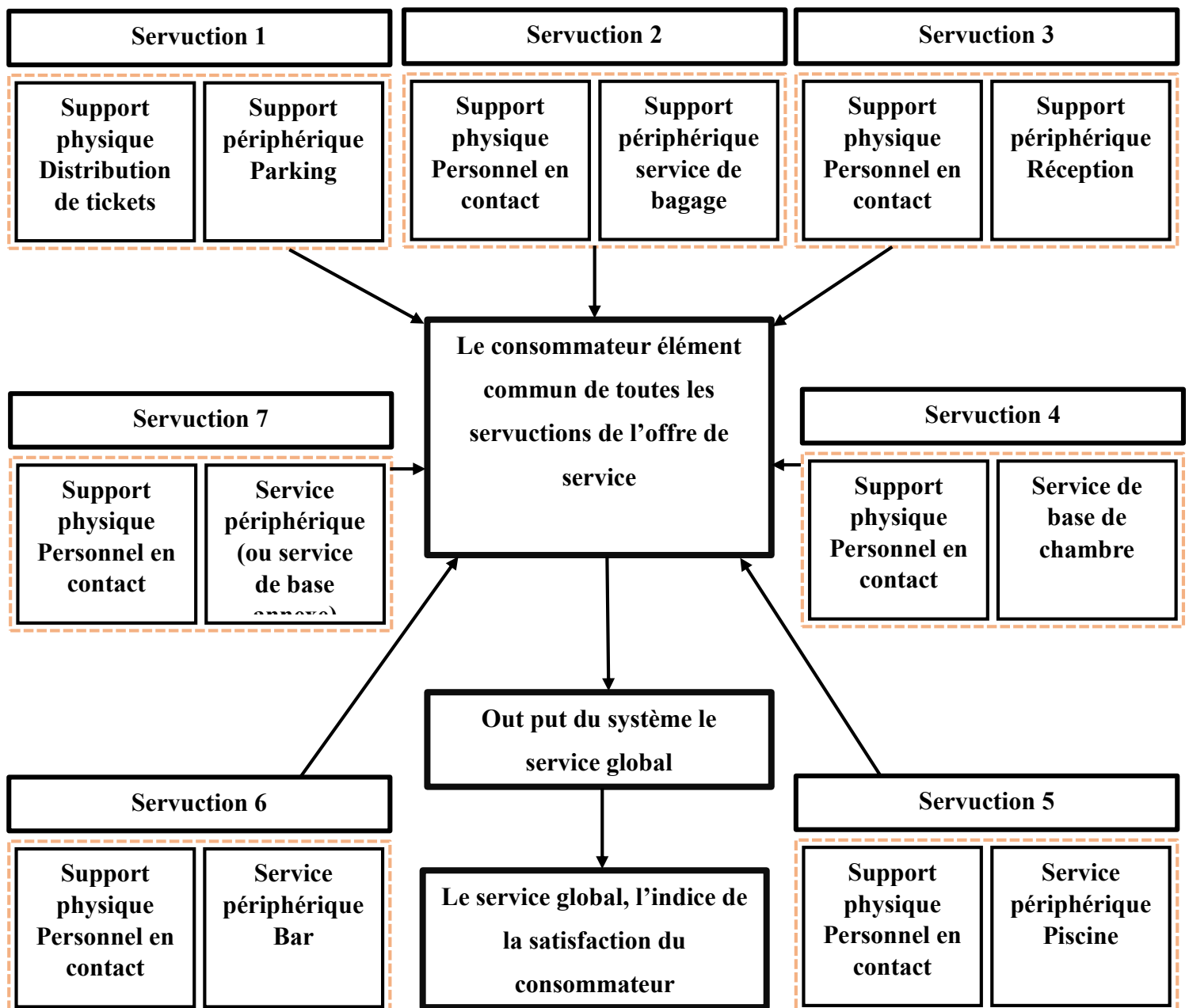
I.2.2 Le service périphérique : il est défini comme un service de moindre importance proposé par l'entreprise de service qui ne répond à aucune des deux conditions du service de base. Les services périphériques sont situés autour de service de base, ce qui facilite leur accès et leur apporte de la valeur. On peut donc dire qu'ils enrichissent le service de base. Ils offrent une qualité supplémentaire au service de base et contribuent à différencier l'offre par rapport à celle de la concurrence. On y trouve donc l'ensemble des prestations créées, exploitées ou entretenues afin de répondre aux attentes du client. Prenons l'exemple d'un hôtel où le service de réservation est indispensable, cependant, la piscine et le sonna ne le sont pas mais ajoutent de la valeur et améliorent la qualité du service de base.

I.2.3 Le service de base annexe : d'après EGLIER et LANGEARD, certaines entreprises de services peuvent proposer un service de base annexe. Par exemple : le restaurant d'un hôtel. Pour le client qui passe une nuit à l'hôtel, le restaurant est un service périphérique. Mais pour

ceux ne sont pas client de l'hôtel et qui viennent seulement pour un repas, c'est un service de base annexe. La présence d'un service supplémentaire peut engendrer des difficultés de gestion car elle peut entraîner des conflits entre deux segments de clientèle d'une même entreprise. En ce qui concerne un hôtel, les clients qui séjournent à l'hôtel peuvent avoir des attentes et des comportements différents de ceux des clients de passage. En cherchant à répondre aux deux segments à la fois, on risque de ne satisfaire ni l'un ni l'autre.

I.2.4 Le service global : dans un établissement hôtelier, un système est constitué de l'interaction entre le service de base, le service de base annexe (si existant) et les services périphériques. Nomment "out put" de ce système "le service global" et indiquent qu'il est difficile à définir et d'en préciser le contenu.

Figure N°1 : l'offre de service, cas d'un hôtel.



Source : EIGLIER, P, LANGEARD, E. Le service et sa servuction. Marseille : Édition Afnor, 2002, p.38.

I.3 Les caractéristiques de service

I.3.1 L'intangibilité :

Elle constitue l'une des particularités d'une offre fondée sur le service. L'intangibilité a été reconnue comme étant la caractéristique la plus importante parmi celles qui différencient un service d'un produit. Un service est donc un concept immatériel, ce qui signifie qu'il ne s'agit pas d'objets, mais plutôt de processus ou d'actes.

Un service est intangible c'est-à-dire qu'il ne peut être ni pesé, ni mesuré, il est davantage émotionnel que rationnel, il est impossible de donner un échantillon à emporter ou donner aux autres. En réalité, l'intangibilité englobe deux dimensions :

- **La dimension mentale** : c'est-à-dire la difficulté de se faire une idée sur le service et de l'imaginer par exemple dans le secteur hôtellerie.
- **La dimension physique** : un service intangible on ne peut ni le voir, le toucher, le sentir, le goûter, ou l'entendre avant de le consommer.

Cependant, l'acheteur cherche toujours à avoir plus de confiance et de réduire son incertitude. Par conséquent, le prestataire de service s'intéresse à renforcer cette confiance auprès du client en « accroissant la tangibilité du service » et pour cela l'entreprise utilise plusieurs méthodes tels que : les locaux, le personnel, l'équipement, les tarifs raisonnables, les logos...

I.3.2 La variabilité :

Un service peut être extrêmement variable en fonction des circonstances qui ont précédé sa réalisation. L'hétérogénéité des services fait que la performance des services peut varier très largement d'un client à l'autre en raison des caractéristiques spécifiques de l'interaction entre le prestataire et chaque client, tenant au comportement du personnel en contact chargé de la réalisation du service et à la capacité du client à s'intégrer à la prestation du prestataire.

Certaines chaînes d'hôtels ont par exemple la réputation d'offrir un meilleur service que d'autres. Cependant, au sein d'un établissement donné, l'un des réceptionnistes pourra se montrer courtois et efficace, tandis que son collègue posté à quelques mètres seulement se révélera déplaisant et d'une lenteur insupportable. Pire encore, la qualité du service offert par un seul et même employé peut tout à fait varier en fonction de son humeur et de sa forme. Une chambre d'hôtel ne sera pas refaite de la même manière dans le valet de chambre d'hôtel, celle-ci varie d'un employé à un autre.

Il est pratiquement difficile de standardiser et de garantir la qualité d'un service. C'est une conséquence directe de ce qui précède le personnel en contact et les clients sont tous des individus différents et dont les comportements varient d'une situation à l'autre. La qualité d'un service est donc moins homogène qu'un produit manufacturé. Pour cette difficulté liée à l'hétérogénéité des services, deux points de vue s'opposent : soit valoriser les différences, soit uniformiser le processus de prestation.

I.3.3 L'inséparabilité (L'indivisibilité) :

Un service découle de sa nature à être consommé et distribué en même temps à sa production. En effet, il est souvent difficile de distinguer clairement la phase de production de celle de consommation, car ces événements se déroulent généralement en même temps et au même endroit. La fabrication et la consommation des services opèrent sur un même terrain.

Lorsqu'un employé fournit un service, ce dernier en fait intrinsèquement partie. Pour effectuer le check-in à l'hôtel, il est nécessaire que le client et le réceptionniste soient présentés en même temps. Du fait de la présence du bénéficiaire pendant la fabrication du service, l'interaction prestataire-client joue un rôle essentiel dans le marketing des services.

Selon les auteurs cette caractéristique est considérée comme le nœud de la problématique : un service est vendu pour être ensuite produit et consommé simultanément. Il n'existe donc aucune notion de déchet, de rebut, de renvoi en usine dans le domaine des services. Le client est en contact avec le prestataire pendant la production/livraison du service.

I.3.4 La périssabilité (la non – stock habilité) :

La périssabilité signifie que le service ne peut pas être stocké, cette particularité découle directement de l'inséparabilité du service, car ce dernier est consommé en même temps qu'il est produit. En général, Les services sont produits et consommés simultanément, Par exemple, dans l'industrie hôtelière, les réservations qui ne sont pas annulées avant une certaine date sont facturées, et toute chambre inoccupée représente une perte irrécupérable pour l'hôtel. Lorsque la demande reste stable, la périssabilité des services ne pose généralement pas de problèmes majeurs. De plus, la participation active des consommateurs à la production de nombreux services entraîne une incertitude quant à la durée du processus et donc à l'utilisation optimale de la capacité de production. (W. Earl Sasser, 1976)

I.3.5 La prestation personnalisée :

L'aspect personnalisé du processus représente un caractère spécifique de la prestation de service. La personnalisation de la prestation est une responsabilité des deux partenaires (prestation et bénéficiaire) au niveau de l'offre, la personnalisation de la prestation repose sur le personnel en contact (front office) qui doit garantir une prestation adéquate. En ce qui concerne le bénéficiaire (le client), la prestation dépend de ses attentes et désires, le client estime à consommer un service adopté par sa propre demande. Par ailleurs, la compétence propre de personnel en contact ne suffit pas seulement de compléter la mission de personnalisation d'une prestation, mais aussi ils doivent être renforcés par une connaissance opérationnelle et pratique de système asservi de ses possibilités et limites.

I.4 La fleur de service

La diversité des services complémentaires peut être regroupée en huit catégories selon Lovelock. Cette représentation en forme de fleur illustre la structure des services, où le service de base est au centre et les services supplémentaires sont représentés par les pétales. Ces catégories se divisent également en trois groupes distincts :

I.4.1 Les services supplémentaires facilitateurs :

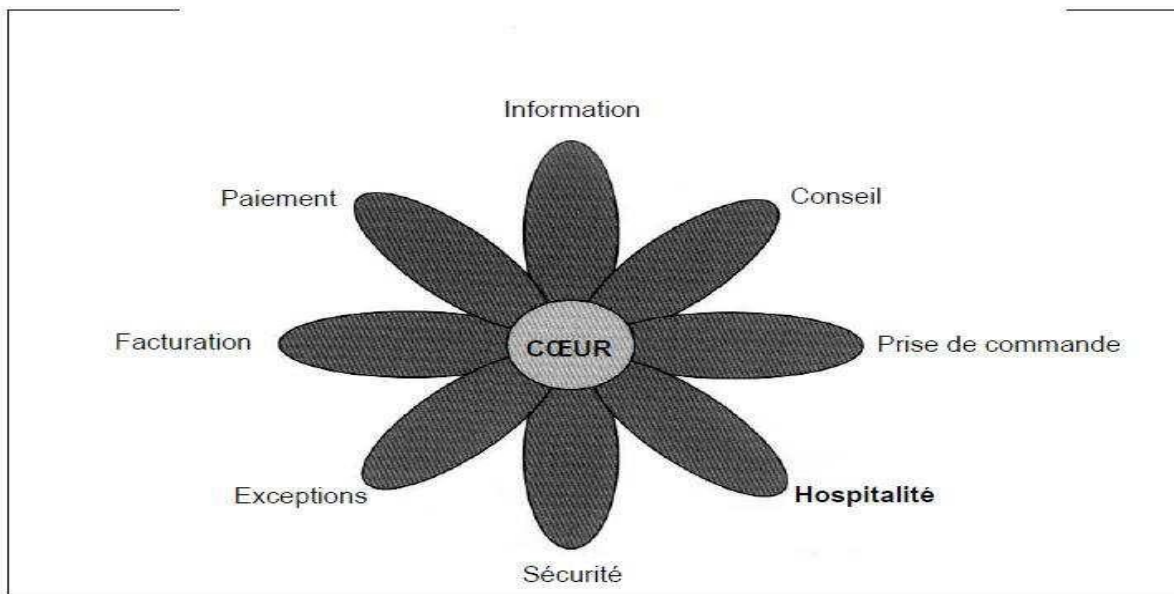
- ❖ **L'information** : l'objectif est de rendre l'achat et l'utilisation d'un service plus accessible en fournissant aux clients des détails sur les performances et les caractéristiques du service qu'ils peuvent anticiper avant, pendant et après sa livraison.
- ❖ **La passation de commande** : ce service vise à mettre en place des procédures efficaces et précises pour répondre aux demandes, passer des commandes ou effectuer des réservations de manière rapide.
- ❖ **La Facturation** : cette étape revêt une grande importance car elle fournit aux clients une documentation claire et exhaustive concernant les montants dus à l'entreprise et les modalités de paiement.
- ❖ **Le Paiement** : ce service doit proposer diverses options de paiement simples et pratiques pour faciliter un règlement rapide.

I.4.2 Les services supplémentaires de soutien :

- ❖ **Le conseil (La consultation)** : la valeur de ce service réside dans la capacité que l'entreprise offre aux clients de recevoir des conseils afin de maximiser leur service proposé, ainsi que dans le soutien, la formation et l'information des clients pour une gestion plus efficace de l'expérience du service.
- ❖ **L'hospitalité** : l'art de l'hospitalité consiste à valoriser l'expérience des clients en les accueillant comme des invités privilégiés et en leur proposant des services qui anticipent et répondent à leurs besoins tout au long de leur interaction avec le prestataire de services.
- ❖ **La sécurité** : pour garantir la sécurité des clients, une assistance est fournie tout au long de leur expérience de service pour protéger leurs biens personnels, qu'ils les aient apportés ou achetés sur le site. En cas d'utilisation d'un service en ligne, la sécurité englobe également la confidentialité des informations personnelles et des données liées à la solvabilité.
- ❖ **L'exception** : l'exception réside dans la capacité à satisfaire des exigences spécifiques, à résoudre des problèmes, à gérer les réclamations et à offrir aux clients une expérience positive malgré les éventuels dysfonctionnements du processus de services.

I.4.3 Le service global : il n'y a pas de services élémentaires rapprochés, sans relations entre eux. Au contraire, toutes les unités sont liées entre elles. Ainsi, l'offre de services constitue un système.

Figure N°2 : la fleur des services.



Source : Christopher Lovelock, Marketing des services, 6ème édition, Pearson Education, France, 2008, p95.

I.5 La classification des services

Il est possible qu'un service soit lié ou non à un produit physique, mais l'offre d'une entreprise inclut souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. On distingue cinq situations :

I.5.1 Le pur produit tangible : l'offre se restreint à un produit tangible, sans aucun service ne soit attaché, comme par exemple la pâte à dentifrice, le sucre.

I.5.2 Le produit tangible accompagné de plusieurs services : c'est un produit central entouré de services périphériques offerts par l'entreprise, ce qui signifie que la vente d'un produit dépend de la qualité et la disponibilité des services qui l'accompagnent tels qu'un vendeur de l'électroménager, vend et en plus propose d'autres services tel que la garantie, service d'entretien.

I.5.3 Le produit service : il englobe, en parties égales, une partie produite et une partie service. Par exemple un restaurant peut offrir à la fois des produits (nourriture, plats, boissons) et divers services. Parfois, certaines prestations de ce genre peuvent proposer des produits afin de pouvoir ensuite vendre des services plus sophistiqués.

I.5.4 Le service accompagné de produits ou d'autre service : l'entreprise propose un service central accompagné d'un certain produit spécifique et d'un service supplémentaire. Prenons l'exemple de transport aérien qui compose d'un service de base (transport) et qui inclut plusieurs produits (nourriture, boisson, journaux) et services complémentaires.

I.5.5 Le pur service : cette fois-ci, l'entreprise propose uniquement un service, sans aucun produit qui l'accompagne. Prenons l'exemple de l'aide d'un avocat.

II. Le système de servuction

L'évolution constante du secteur des services a résulté d'une grande diversité dans ce domaine. Celle-ci implique une approche marketing différente de celle du marketing produit et est appelé la servuction.

Le concept de servuction a été introduit par Eiglier en 2002, qui a développé un modèle intégrant les aspects clés de la conception des services.

Le terme "servuction" est une fusion des mots "service" et "production", décrivant ainsi la production de services dans les entreprises du secteur tertiaire.

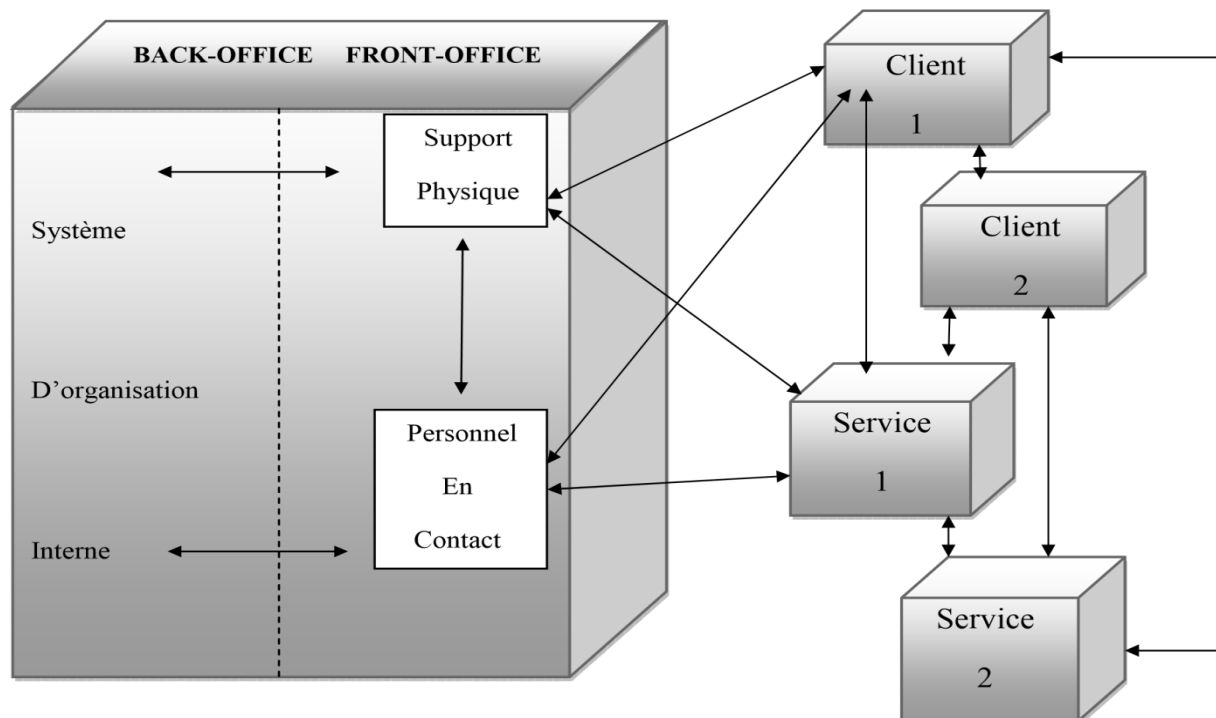
II.1 Définition de servuction : la servuction est une notion difficile à comprendre. Plusieurs auteurs l'ont développé :

Selon EILGIER et LANGEARD, « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physique et humain de l'interface client entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de la qualité ont été déterminés ».

« La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service ».

Le système de servuction prend en compte trois éléments essentiels à savoir : le client, avec lequel le service doit réaliser, le personnel en contact, chargé de fournir des prestations et le support physique, qui comprend les moyens matériels nécessaires à la réalisation du service.

Figure N°03 : le système de servuction dans une entreprise de service.



Source : EIGLIER, P, LANGEARD, E. « Le service et sa servuction ». Marseille : Édition Afnor, 2002, p.30.

II.2 Les éléments du système de servuction : il existe 06 éléments matériels ou immatériels qui peuvent être visibles ou non par le client ;

II.2.1 Le client :

L'implication du client est essentielle, car sans lui, aucun service ne peut être fourni. Cette participation varie en fonction des services et repose sur deux types de raisons : des motivations économiques et des stratégies marketing.

II.2.2 Le support physique :

Il comprend les équipements et les objets matériels nécessaires à la servuction dont le personnel en contact a besoin pour fournir le service et le mettre à la disposition du client. Le support physique est constitué de deux parties : La première concerne les matériels nécessaires pour assurer une prestation de qualité tels que les équipements et l'installation de base, tandis que la deuxième concerne l'environnement dans lequel ces matériels sont placés comme la localisation, l'architecture, l'aménagement et la construction.

Dans l'industrie hôtelière le support physique transmet un message solide et puissant destiné à l'ensemble des hôtels et plus spécifiquement aux visiteurs souhaitant séjourner dans un établissement hôtelier. « L'aspect physique externe » de l'hôtel a un impact significatif sur les futurs visiteurs « potentiel » lors de leur recherche et de leur choix d'un hôtel. Il est donc essentiel de souligner les avantages de « l'aspect physique externe » d'un établissement hôtelier, car cela représente une méthode efficace qui peut attirer de nouveaux clients et influencer les attentes initiales des visiteurs potentiels.

II.2.3 Le personnel en contact :

C'est l'effectif humain qui a pour mission de fournir une prestation de service au client sans intermédiaire. Les employés en contact direct avec les clients constituent la partie visible et interactive, appelée "front office", du processus de service. Dans les établissements hôtellerie on trouve : L'agent de réception, le caissier, le concierge, le portier, les bagagistes, les garçons d'étage, etc.

Ce sont des personnes qui jouent un rôle prédominant dans la mesure où ils proposent un service de qualité aux clients. Ils auront la possibilité de développer une relation d'achat durable avec l'entreprise fournisseur de service. Dans le secteur hôtellerie, le personnel en contact joue un rôle crucial en raison de l'interaction courante entre le personnel et les clients. De plus, les employés interagissent avec le support physique. Cette interaction repose sur l'utilisation des équipements de base requis pour la réalisation d'un service, la circulation dans l'enceinte de l'établissement hôtelier, l'organisation de la décoration, etc.

II.2.4 Le service :

C'est l'objectif principal du système de servuction, et le résultat obtenu lorsque les trois éléments de base « le support physique, le client et le personnel en contact » interagissent.

II.2.5 Le système d'organisation interne :

Le système d'organisation interne d'une entreprise, bien qu'invisible pour les clients, joue un rôle crucial en assurant la circulation efficace des informations et des directives. Elle englobe les fonctions classiques de l'entreprise, telles que la finance, le marketing, les ressources humaines, ainsi que des tâches spécifiques essentielles à la prestation des services, comme la gestion des approvisionnements, l'entretien des équipements et le nettoyage dans le cas d'un hôtel. Cette organisation interne influence directement l'infrastructure matérielle et le personnel en contact avec la clientèle.

II.2.6 Autres clients :

La présence d'autres clients peut influencer la production et la qualité de service de manière positive ou négative. Il existe deux catégories d'éléments dans ce système : le front office qui représente la partie visible pour le client, et le back office qui est la partie invisible. Dans la partie visible, l'engagement du client est important et sa participation est essentielle pour assurer le succès du processus de livraison du service. Cependant, dans la partie invisible, le client ne tient pas compte de ce qui se déroule en arrière-plan. En réalité, il s'agit de toutes les tâches qui se déroulent au sein de l'hôtel et donc invisibles au client. Il est donc intéressant de constater que l'efficacité de ses tâches est liée à la qualité des services fournis au client.

II.3 Les relations entre les éléments de système de la servuction

Dans le cadre du système de servuction, on identifie principalement trois types de relations :

- ❖ Les relations primaires se forment entre le client, l'infrastructure physique et le personnel en contact direct, et représentent le service lui-même.
- ❖ Les relations internes se manifestent entre l'infrastructure physique, le personnel en contact direct et le système organisationnel.
- ❖ Les relations de concomitance se tissent entre le client et les autres clients présents physiquement en même temps que lui dans l'établissement.

II.4 Les différents types de la servuction : on distingue trois types de servuction ;

II.4.1 Servuction d'un service à la personne : concerne la mise en place d'un processus visant à créer un service qui améliore ou modifie la situation d'un individu. Il s'agit des services les plus courants tels que la santé, l'éducation, l'hôtellerie, les transports urbains ou aériens. Cette forme de servuction est celle qui a été étudiée de manière générale dans le domaine de la servuction.

II.4.2 Servuction d'un service à un objet : il s'agit du système de servuction qui modifie l'état d'un bien appartenant à un individu. Par exemple, cela concerne la réparation ou la maintenance de véhicules, l'installation et la maintenance d'appareils électroménagers. Ce système de servuction partage les caractéristiques générales du processus de service, mais présente également deux aspects particuliers à noter : la complexité du système et les relations qui peuvent exister entre le client et l'objet qu'il possède.

II.4.3 Servuction d'un service a une entreprise : dans le contexte de la servuction appliquée à une entreprise, le client est toujours une entreprise (une personne morale), ce qui rend sa représentation conceptuelle plus complexe. Trois types de servuction peuvent être identifiés ; des services aux employés de l'entreprise, des services destinés aux objets, machines et autres bien de l'entreprise et des services destinés uniquement à l'entreprise comme la certification des comptes, ou le conseil.

Selon la nature de l'interaction entre le client et le prestataire, qu'elle soit directe en personne ou à distance, Hervé BREGEARD à identifie trois principaux types de servuction :

- **La servuction en face à face :** implique une interaction directe entre le personnel prestataire et le client, comme une rencontre entre un conseiller de clientèle et un client dans une banque.
- **La servuction à distance avec personnel en contact :** repose sur une interaction à distance entre le client et le personnel du prestataire, tel qu'un entretien téléphonique avec un employé d'un centre d'appel.
- **La servuction à distance automatisée :** se base sur une interaction à distance entre le client et un système automatisé, par exemple l'utilisation des fonctionnalités en ligne d'un établissement hôtelier par un client depuis chez lui.

II.5 Interaction entre les éléments de la servuction

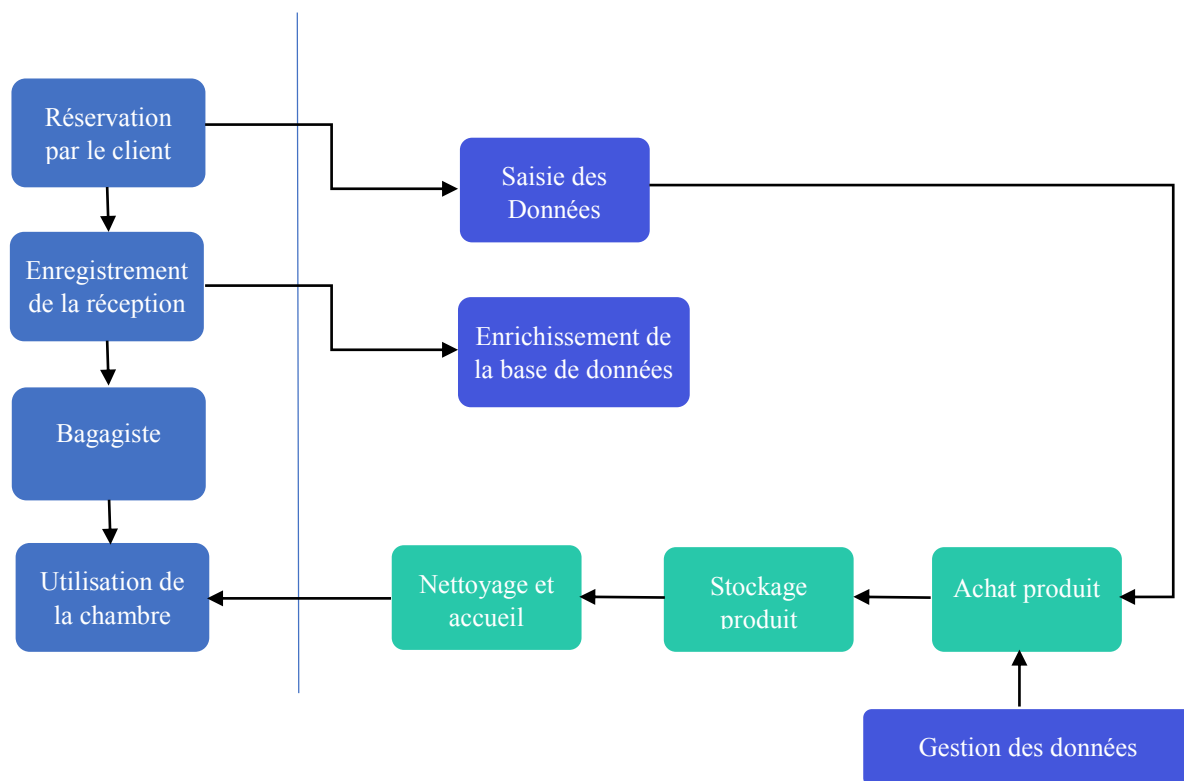
II.5.1 Interaction entre le client et le personnel en contact : une première interaction se produit lorsque le client et le personnel en contact se rencontrent. Sans client, le service est inexistant, le personnel joue généralement un rôle crucial dans la création de services.

II.5.2 L'interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel : La relation entre le client et le personnel ne se limite pas à cela, ils sont également et généralement en interaction avec un environnement matériel tels que : l'agencement, la décoration, la localisation, etc. Ainsi, il existe une relation triangulaire entre le client, le personnel en contact et les équipements matériels du service.

II.5.3 L'interaction entre BO et FO : il est primordial de coordonner le front -office et le back-office afin d'assurer le bon déroulement de la prestation des services. Ainsi, le personnel en contact a la possibilité d'annuler tous les efforts effectués par le back-office si la relation avec le client ne se passe pas bien. De même, le back-office a la possibilité de faire capoter une prestation si le front office ne peut pas fournir à temps ce qu'il a promis au client.

II.5.4 Les interactions entre clients : concerne l'interaction des clients entre eux. La présence d'autres clients peut avoir un impact sur le fonctionnement du service de ce client, qu'il soit positif ou négatif. Pour assurer une gestion efficace de la servuction, il est essentiel de maîtriser parfaitement les divers éléments et les flux de constitution de ce système.

Figure N°5 : Interaction entre le back et front office pour une réservation d'hôtel.



Source : Bruno Bachy, Christine HARACHE, « tout la fonction mangement ». Edition Dunod, Paris, 2010, p 19 et 222.

Section 03 : Généralités sur le concept de la qualité

Dans un environnement auquel les besoins des clients sont de plus en plus changeants et complexes, La notion de "qualité" est devenue un enjeu majeur pour les hôtels, qui s'efforcent d'offrir une qualité de service supérieure pour satisfaire les exigences de leur clientèle. De ce fait, la gestion de la qualité devient l'un des facteurs déterminant de la satisfaction.

I. La qualité

I.1 Définition de la qualité

H. MINTZBERG disait : « On ne peut pas définir la qualité, on la reconnaît quand on la voit ».

Juran définit la qualité comme étant : « les caractéristiques de produits ou de services qui répondent aux attentes des clients et conduisent à la satisfaction du client ».

D'après kaoru Ishikawa, « la qualité n'est autre que la garantie de fiabilité quantitative du produit par rapport aux exigences du client ».

D'après Larousse : « ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en attend, ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne ».

Selon GUY LAUDOYER, « la qualité d'un produit ou d'un service est constituée de l'ensemble de ses aspects et caractéristiques qui sont appréciés par les clients et qui satisfont leurs exigences à un prix donné ».

Selon Frédéric CANARD, « pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux parties, ce qu'elle conçoit et ce qu'elle réalise ».

Selon ISO 9000:2000 « la qualité est définie comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

D'après CLAUDE JAMBART, « la qualité pour le client résulte de la comparaison entre ce qu'il attend d'un produit (service) possédant un certain nombre de caractéristiques et ce qu'il perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes ».

Pour l'hôtel, la qualité est considérée comme une réponse à un objectif de conformité du service à des spécifications. À partir des attentes du client (perspective externe), il s'agit de concevoir puis de réaliser un service conforme aux spécifications (perspective interne).

I.2 Les formes de la qualité : dans la pratique, la qualité se décline en deux formes ;

I.2.1 La qualité externe : elle se réfère à la satisfaction des clients. Cela implique de fournir des services qui conformes aux attentes des clients pour les fidéliser et augmenter sa part de marché. Les principaux bénéficiaires de la qualité externe sont les clients de l'hôtel et ses partenaires externes. Cette approche nécessite une écoute attentive des clients et doit également prendre en considération leurs besoins implicites, qui ne sont pas explicitement exprimés par les bénéficiaires.

I.2.2 La qualité interne : elle vise à améliorer le fonctionnement interne de l'établissement. L'objectif de la qualité interne est de mettre en place des moyens pour mieux décrire l'organisation, d'identifier et de limiter les dysfonctionnements. Les principaux bénéficiaires de cette démarche sont la direction et les employés de l'hôtel. Il est généralement nécessaire d'identifier et de formaliser les processus internes à travers une approche participative.

I.3 Les différents niveaux de la qualité

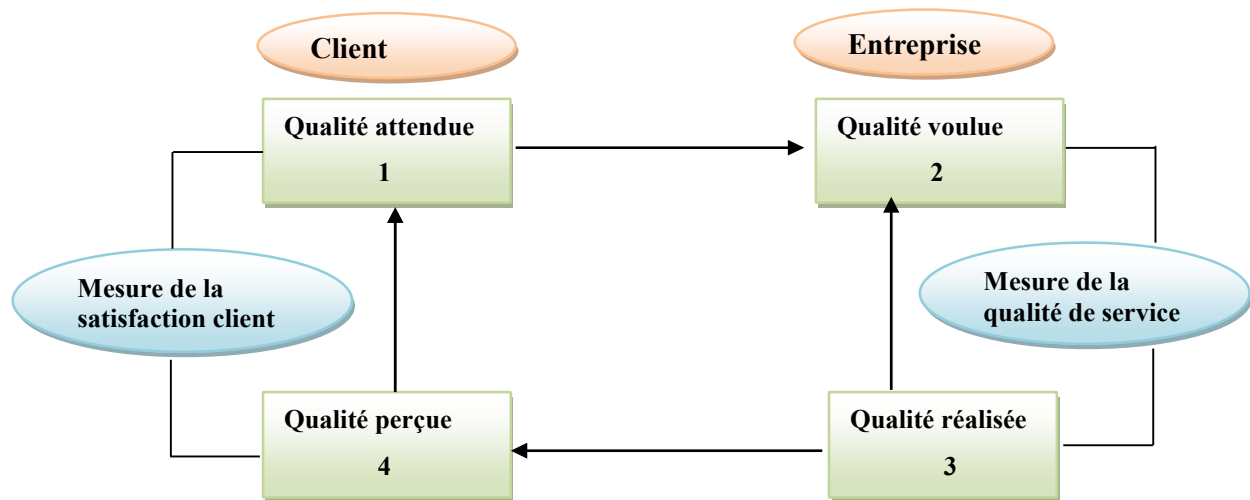
I.3.1 La qualité attendue : c'est le niveau de qualité qui répond aux besoins et attentes exprimés ou implicites des clients. Pour déterminer cette qualité, l'hôtel utilise son service d'étude marketing pour comprendre les attentes des clients. De plus, elle doit prendre en compte les zones d'insatisfaction identifiées à travers le service de réclamations, les enquêtes.

I.3.2 La qualité prévue : ce niveau de qualité représente ce que l'hôtel vise à atteindre en fonction des attentes des clients, en fonction de ses ressources internes et des contraintes environnementales auxquelles elle est confrontée.

I.3.3 La qualité réalisée : il s'agit du niveau de qualité réellement atteint par l'hôtel sur le terrain. Ce type de qualité conduit à l'établissement de normes et de standards à respecter. Ensuite, il est nécessaire d'élaborer des processus pour garantir une qualité de service (qualité réalisée) satisfaisante pour le client.

I.3.4 La qualité perçue : correspond au niveau de qualité ressenti par le client en fonction de ses propres attentes. C'est une mesure de la satisfaction client qui permet un contrôle objectif de la qualité telle qu'elle est perçue par les clients, en comparant leurs attentes avec leurs perceptions.

Figure N°6 : le carré de la qualité.



Source : CABY, F, JAMBART, C. La qualité dans les services, fondements, témoignages, outils. 2ème éd. Paris, Edition Economico, 2002, P. 60.

I.4 Les principes de la qualité selon le référentiel ISO9001V2008L

Selon les normes ISO 9001V2008 les principes de la qualité sont répartis en huit « 8 » à savoir :

I.4.1 Orientation client : les organismes dépendent de leurs clients, ce qui souligne l'importance de comprendre à la fois leurs besoins actuels et futurs, pour répondre à ces besoins, il est essentiel de satisfaire leurs exigences tout en anticipant et dépassant leurs attentes, afin de prévenir toutes insatisfactions peuvent être simplifiée à l'être.

❖ Les avantages :

- Améliorer la réactivité face aux opportunités de marché.
- Optimiser l'utilisation des ressources de l'organisation afin d'accroître la satisfaction du client.
- Augmenter la fidélité du client.

I.4.2 Leadership : les leaders définissent les missions et les orientations de l'organisation. Leur rôle essentiel est de créer un environnement propice à l'engagement total des individus dans la poursuite des objectifs de l'entreprise.

❖ Les avantages :

- Améliorer la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme.
- Développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés.
- Augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisme pour atteindre ses objectives qualités.

I.4.3 L'implication du personnel : l'implication du personnel est cruciale pour toutes les entreprises, car elle permet d'utiliser pleinement les compétences et les capacités des employés au profit de l'organisme.

❖ **Les avantages :**

- a) Efficacité dans la réalisation des objectifs fixés.
- b) Personnel motivé, impliqué et engagé.
- c) Optimisation des performances individuelles.
- d) Contribution de tous les membres du personnel à l'amélioration constante.

I.4.4 Approche processus : pour optimiser l'efficacité dans l'atteinte des résultats visés, il est préférable de considérer la gestion des ressources et des activités connexes sous l'angle d'un processus intégré. Processus : « Ensemble de moyens et d'activités corrélées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants générant une valeur ajoutée positive ».

❖ **Les avantages :**

- a) Amélioration des coûts et des délais en utilisant les ressources d'une manière efficace.
- b) Cohérence et amélioration des résultats obtenus.
- c) Maîtrise des opportunités d'amélioration et de leur priorité.

I.4.5 Management par approche système : analyser, superviser et gérer des processus interconnectés comme un système aide à améliorer l'efficacité et la performance de l'organisation pour atteindre ses objectifs.

❖ **Les avantages :**

- a) Obtenir des résultats cohérents et prévisibles en utilisant un système de processus qui est en accord avec les objectifs stratégiques.
- b) La capacité à se concentrer sur les processus clés et les possibilités d'amélioration.
- c) L'efficacité et l'efficience de l'organisme.

I.4.6 Amélioration continue : c'est l'un des principes fondamentaux du management de la qualité. L'entreprise doit intégrer l'amélioration continue comme un objectif permanent. Cette démarche vise à accroître sa performance globale, ayant un impact en interne et en externe.

❖ **Les avantages :**

- a) Favorise l'évolution des processus de l'organisme.
- b) Permet de contrôler et d'améliorer les activités à tous les niveaux en alignement avec les objectifs de l'organisme.
- c) Augmente la capacité de réagir efficacement aux opportunités d'amélioration.

I.4.7 Approche factuelle pour la prise de décisions : les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire des résultats efficaces. Cette approche permet de réduire les risques d'incertitude, d'anticiper les conséquences et d'optimiser les résultats. Cette méthodologie renforce la crédibilité des décisions prises et favorise une approche plus objective et rationnelle.

❖ **Les avantages :**

- a) Décisions bien fondées rendant les données accessibles et fiables.

- b) Capacité a prouvé l'efficacité du système de gestion de la qualité.
- c) Plus grande aptitude a démontré l'efficacité de décisions antérieures.

I.4.8 Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : l'interdépendance entre un organisme et ses fournisseurs renforce leur capacité à créer de la valeur grâce à des relations mutuellement avantageuses.

❖ **Les avantages :**

- a) Maîtriser les produits achetés.
- b) Des informations utiles sur les fournisseurs.
- c) Une bonne réactivité face aux changements des besoins et des attentes du client.

I.5 Les signe de qualité

I.5.1 La norme : désigne une spécification technique ou autre document accessible au public, élaborée en collaboration et avec l'approbation générale de toutes les parties concernées. Les normes de qualité peuvent être définies à l'échelle régionale, nationale ou internationale. Elles fixent les dimensions des produit et services, tels que les caractéristiques techniques, la composition, la sécurité, la fabrication... Elle est donc une garantie de qualité, de sécurité pour le consommateur et de respect du code des marchés publics et de la réglementation. La normalisation consiste à établir, publier et mettre en application des normes.

I.5.2 Le label : est une autorité officielle, identifiable par des éléments distinctifs tels qu'un logo ou un nom spécifique. Ce label garantit qu'un produit ou un service répond à des critères de qualité ou à des normes spécifiques lors de sa conception.

I.6 Le cercle de qualité

De nombreuses entreprises mettent en œuvre des cercles de qualité afin de sensibiliser leur personnel : ceux-ci sont l'un des moyens d'une stratégie de changement en intégrant des modifications durables.

Les cercles de qualité sont des petits groupes de trois à dix personnes travaillant dans la même unité, se réunissant de manière volontaire pour identifier et résoudre les problèmes liés à leur travail. Leur objectif principal est d'assurer une amélioration continue de la qualité au sein de leur secteur d'activité.

Ces cercles ont émergé au Japon au début des années 60 grâce à l'initiative de « Kaoru Ishikawa ». Un cercle de qualité assure 3 fonctions principales :

- ❖ Une fonction de communication entre les membres qui développent ainsi leur compréhension mutuelle et leur collaboration.
- ❖ Une fonction de formation pour les membres dans leur action individuelle et collective.
- ❖ Une fonction d'adaptation aux évolutions technologiques, méthodologiques et de management.

Les cercles de qualité ont également permis la création d'une démarche participative dans l'entreprise en utilisant des outils tels que les boites à idées, les réunions informelles et les groupes d'expression.

II. Le concept de la qualité de service

En hôtellerie, la qualité de service est un critère essentiel de la bonne gestion. Dans un environnement où les besoins des clients deviennent de plus en plus changeants et complexes, les établissements hôteliers doivent tenir en compte la notion de qualité de service qui est synonyme de la prise en compte des besoins des clients en adaptant les produits et services de l'hôtel et qui répondant aux exigences des clients.

II.1 Définitions de la qualité de services

La qualité de service est définie par Parasuraman et al comme étant « l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service ».

Elle représente à la fois un état et un processus (Bitner, 1990 ; Collier et Bienstock, 2006).

En règle générale, la qualité de service correspond un écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir consommé le service. De ce fait, on peut affirmer que la qualité de service est une sorte de rapport entre les avantages réellement obtenus lors de la consommation du service et les bénéfices espérés.

II.2 Les critères et les composants de la qualité de service

II.2.1 La sécurité : elle concerne non seulement la sécurité du service, mais aussi la sécurité du client avant, pendant et après la prestation du service.

II.2.2 La tangibilité du service : la tangibilité fait référence à ce qui est peut-être touché, saisi, senti. Elle se manifeste à travers l'emplacement, les bâtiments, la décoration, l'équipement du personnel, la tenue du personnel et les documents.

II.2.3 La fiabilité du service : elle est définie comme le degré de confiance que nous pouvons accorder à la qualité du service. Elle rassure le client sur le bon fonctionnement du service proposé. La prestation de service doit être complète et correspondre aux engagements faits.

II.2.4 L'accessibilité du service : les services proposés par l'entreprise doivent pouvoir être accessibles pour tous les clients et à tout moment.

II.2.5 La communication : la politique de communication de l'entreprise de service doit être efficace tant en interne qu'en externe afin d'informer le client et d'être attentif à son écoute.

II.2.6 La compréhension du client : il est crucial pour une entreprise de service de bien connaître ses clients, car cela lui permet d'anticiper leurs attentes et leurs besoins, ce qui augmente leur niveau de satisfaction.

II.2.7 La rapidité du service (réactivité) : lors de la prestation, il est essentiel que le service soit rapide afin de ne pas trop impatienter le client.

II.2.8 La compétence du personnel : elle relève de la capacité, à travers ses connaissances et son expérience acquises, à assurer une bonne prestation de service et à répondre rapidement et efficacement aux besoins, aux attentes et aux problèmes des clients.

II.2.9 La courtoisie envers les clients : l'entreprise de service, du premier responsable jusqu'au personnel, doit faire preuve de respect et de politesse envers tout client, peu importe son rang social, sa célébrité ou son chiffre d'affaires réalisé dans l'entreprise.

II.2.10 L'honnêteté et la crédibilité : l'entreprise de services doit être honnête envers ses clients et inspirer la confiance.

II.3 Les outils de gestion de la qualité dans les établissements hôteliers

On peut identifier six outils de gestion de la qualité dans le secteur hôtelier, à savoir :

II.3.1 Les outils d'évaluation de la satisfaction des clients : collecte tous les outils qui cherchent à mesurer la façon dont les clients ont vécu et perçu leurs expériences. C'est une participation sollicitée directement ou indirectement par l'établissement hôtelier qui peut être effectuée à la fin du séjour ou quelque temps plus tard. Ces outils cherchent à mesurer des éléments précis ou à obtenir le pouls de sa clientèle. On peut distinguer ;

- ❖ **Les cartes commentaires :** les cahiers de doléances ou les cartes commentaires sont en fait des courts questionnaires cherchant à obtenir l'appréciation du séjour du client. Dans les hôtels, les cartes de commentaires sont généralement disponibles dans la chambre. Considéré comme l'une des méthodes les plus utiles pour récolter les commentaires des clients de façon passive demeure la carte commentaire et ce, malgré l'utilisation de plusieurs outils simultanément tels que les courriels, les sites Web, les entrevues individuelles, etc.
- ❖ **L'enquête de satisfaction :** consiste à demander à un échantillon représentatif de clients de compléter un questionnaire dans le but d'évaluer la qualité des services offerts, mais ainsi que leurs degrés de satisfaction. Cette méthode permet à l'hôtel de se positionner par rapport à la concurrence sur la perception de la qualité. Il est crucial pour les chaînes hôtelières de différencier les types de clientèle lorsqu'elles mesurent leur satisfaction. L'enquête sert à approfondir la connaissance des attentes des clients et à identifier les priorités d'amélioration. C'est une photographie instantanée des points positifs ou négatifs des avis des clients. Elle fournit non seulement des idées d'amélioration, mais peut aussi révéler de nouvelles pistes de développement.

II.3.2 La collecte et l'analyse des informations secondaires : rassemble les efforts déployés par l'hôtel pour rechercher les informations et les perceptions disponibles ailleurs que lors de la sollicitation directe avec ses clients. La collecte peut être utilisée pour obtenir des informations supplémentaires sur ses propres clients ou bien pour comparer sa performance avec les entreprises concurrentes. Cela englobe aussi toutes les actions entreprises par l'hôtel pour extraire et mesurer des informations précises à partir des données brutes. On trouve ;

- ❖ **La méthode de l'incident critique :** cette méthode est purement qualitative, qui consiste à collecter auprès des clients des informations à l'aide d'entrevues individuelles concernant leurs propres expériences du service. Elle permet de cerner les événements particuliers qui sont à l'origine de la satisfaction ou de l'insatisfaction de la clientèle. Cette méthode est rapide, concrète et précise, cependant, elle n'est pas exhaustive.

- ❖ **La consultation des sites Internet tiers** : il s'agit d'un outil qui permet de rechercher une information qui était jusqu'alors inconnue. Ainsi, les clients qui ont expérimenté un établissement peuvent partager leurs expériences. L'hôtel peut même répondre aux commentaires laissés par les clients sur certains sites, comme celui de Tripadvisor. Les sites Web de ce genre offrent une multitude d'informations pour l'hôtelier afin de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les clients.

II.3.3 La mobilisation du personnel et la communication : regroupe tous les moyens qui impliquent la participation des employés ou des responsables dans l'amélioration de la qualité. L'objectif de ces outils est de promouvoir la communication, l'échange et la reconnaissance, car la compétitivité des hôtels est inévitablement liée à la gestion des ressources humaines. Donc, le fait d'avoir des attentes claires envers ses employés est une manière de garantir un service de qualité dans les établissements hôteliers. Pour y arriver, il faut être capable de mobiliser l'ensemble de son personnel en utilisant différentes façons ;

- ❖ **Les programmes d'excellence** : consistent à proposer des bénéfices aux employés les plus compétents. Par exemple, en offrant une prime salariale aux employés et aux gestionnaires de l'entretien ménager en fonction de la qualité du travail effectué, telle que la propreté des chambres.
- ❖ **La participation à des concours portant sur la qualité** : facilite l'implication des hôteliers dans l'accomplissement des objectifs de l'entreprise.
- ❖ **Les dossiers clients** : les employés utilisent ces outils pour communiquer avec les clients sur leurs préférences et leur historique. Grâce à l'informatisation, des systèmes plus performants se sont développés pour le suivi des dossiers des clients. En effet, il est possible de conserver plusieurs éléments tels que le type de chambres préférées, les choix de journaux, les exigences particulières, le pays d'origine, la date d'anniversaire et bien d'autres encore.
- ❖ **La formation** : elle peut se faire de différentes méthodes et à tous les niveaux hiérarchiques. Car les employés mal formés sont souvent la source d'une erreur de service ou manquent l'occasion de maintenir l'opinion favorable du client. De ce fait, le fait d'offrir des formations aux employés permet de développer de nouvelles compétences, mais aussi d'avoir un impact positif sur la performance de l'établissement.
- ❖ **Vivre l'expérience client** : c'est un outil qui est utilisé par les hôteliers afin de permettre à l'employé de voir le séjour du client d'un autre œil. Pour permettre à certains employés d'apprécier l'expérience vécue par les clients. L'expérience client peut être vécue à l'intérieur de l'hôtel auquel l'employé travaille ou à l'extérieur, dans un établissement affilié.

II.3.4 Les outils de contrôle : rassemblent tous les éléments indispensables pour garantir une prestation de service constante et conforme aux normes préétablies par l'entreprise. Il peut s'agir d'outils développés de façon autonome ou imposés par une instance supérieure comme la chaîne hôtelière, l'association, le gouvernement, etc. On peut identifier ;

- ❖ **Les graphiques de contrôle** : méthode simple affichant le niveau de performance sur la base de critères spécifiques de qualité. Grâce à son aspect visuel, les défaillances sont facilement identifiables, car l'hôtel a une visibilité sur l'évolution de la performance dans

le temps (par le biais de pourcentages). Cependant, les graphiques de contrôle ne sont valables que dans la mesure où les données sur lesquelles ils se basent sont correctes. Toutes ces mesures constituent des mesures « externes » de la qualité de service, elles permettent de diagnostiquer les défaillances internes à l'établissement, c'est-à-dire celles liées au personnel de l'hôtel, au matériel utilisé, au milieu ou aux méthodes de travail utilisées selon la vision des clients.

- ❖ **L'inspection** : lors de l'inspection traditionnelle, un superviseur est chargé de vérifier la qualité du travail réalisé par un autre employé dans l'entretien ménager. Les chambres, une fois nettoyées, sont généralement inspectées systématiquement ou aléatoirement par la gouvernante afin de vérifier leur conformité aux normes de propreté de l'établissement.
- ❖ **Clients mystères** : permet à l'hôtelier d'obtenir un regard extérieur et impartial sur le déroulement de l'expérience client dans son entreprise. Les managers, malgré leur bonne volonté, ne sont pas en mesure de vérifier la perspective des clients, car les employés agissent souvent différemment en présence de leurs supérieurs. La majorité des chaînes hôtelières mesurent la qualité de la prestation de service de leurs différents établissements en utilisant des clients mystères.
- ❖ **Test de connaissances aux employés** : afin de garantir que les employés ont bien compris une formation spécifique ou de nouvelles informations, il est pertinent de vérifier ce qu'ils ont retenu. Pour ce faire, il est possible de faire passer un test de connaissances aux employés. Cette méthode peut s'appliquer pour tous les départements de l'hôtel.

II.3.5 Outil de prévention : inclut une gamme d'outils dont la principale fonction est de bloquer les irritants avant qu'ils ne soient ressentis par les clients :

- ❖ **La segmentation de la clientèle dans un même établissement** : l'hôtel peut décider de réserver un étage exclusivement aux femmes qui voyagent seules ou bien regrouper la plupart des chambres à deux lits sur les mêmes étages pour éviter que les couples en vacances se retrouvent sur le même étage qu'une équipe sportive. En agissant de cette manière, on veille à réduire les conflits entre les divers clients.
- ❖ **Les normes d'hygiène** : assurent la qualité par une formation appropriée et en respectant les règles. C'est un exemple classique d'assurance qualité.

II.3.6 Les outils de résolution de problèmes : les hôtels souhaitent généralement offrir un service sans erreurs, mais ils doivent néanmoins mettre en œuvre des mesures efficaces pour gérer les plaintes lorsqu'elles surviennent, ce qui est essentiel dans la gestion de la qualité. Il est reconnu qu'aucun système de service n'est parfait, malgré tous les efforts déployés. On peut distinguer :

- ❖ **La gestion de réclamation** : c'est un outil d'écoute du client et une source fiable d'information sur les aspects du service. C'est aussi un bon système de collecte des incidents observés par les employés (insatisfactions et désirs) afin de les corriger. Et la différence entre un mauvais et un excellent service semble venir de la façon dont les hôteliers s'occupent ou pas des problèmes. L'hôtel doit donc prendre en considération toute expression de mécontentement de leur clientèle pour minimiser l'impact de l'insatisfaction et augmenter la fidélisation des clients.

La gestion des plaintes revient souvent aux employés de la réception, puisqu'ils sont à la fois le premier et souvent le dernier contact avec l'hôtel. De ce fait, l'efficacité de cette gestion est directement reliée à la satisfaction des employés et à leur loyauté.

- ❖ **La promesse de service** : c'est une manière d'assurer la tranquillité d'esprit du client en sachant déjà à quoi s'attendre. La promesse de service ne doit pas se limiter à l'amélioration de la qualité, mais doit également servir de base pour déterminer de manière juste et adéquate les besoins à satisfaire du client.
- ❖ **La garantie de service à 100%** : cette promesse peut être accompagnée d'une garantie de satisfaction à 100%, ce qui signifie que si vous n'êtes pas satisfaits de votre séjour, vous ne devrez pas payer la chaîne hôtelière. Les avantages qui résultent de cette méthode sont considérables : La fidélité des clients ; L'amélioration des normes et de la qualité ; une motivation accrue des employés ; une meilleure définition de la culture d'entreprise et un impact financier positif.

II.4 Le modèle de la qualité de service

La gestion de la qualité doit être reconnue par les clients, qui sont les seuls véritables juges. L'équipe fabrique, développe et livre la « qualité fournie » qui s'appuie sur un cahier des charges ou une bible de normes internes (qui existe rarement). Le client se situe dans la logique du « percevoir (ou recevoir) la qualité », avec toute la subjectivité qui l'accompagne. Cela dépend de ce qu'il ressent au final, sa fidélisation dépend de sa chance de revenir, et cela dépend aussi de son bouche-à-oreille favorable. Le chiffre d'affaires et la santé financière d'un hôtel dépendent en grande partie de sa perception de la qualité.

C'est pourquoi nous cherchons souvent à déterminer d'éventuels écarts entre la qualité fournie et la qualité perçue. Lorsque cet écart est important, il y a généralement des problèmes de service dus à l'hôtelier, à sa sélection, à son professionnalisme et à son équipe.

Les clients peuvent également commettre des erreurs et il y a des clients insatisfaits éternels, cependant, lorsque beaucoup de clients se montrent déçus, c'est alors le moment de se poser les bonnes questions sur ce que nous faisons pour eux.

Le modèle SERVOQUAL : dans une étude qualitative menée auprès de nombreuses entreprises de services, le modèle SERVOQUAL a été développé par trois auteurs : Parasuraman, Zeithaml et Berry. Ces écrivaines ont proposé une approche conceptuelle de la qualité perçue en dix dimensions, puis raffinée en cinq dimensions. Ils ont repéré cinq facteurs ou "gaps" (écarts) qui influent sur le niveau de service au sein d'une entreprise, à savoir :

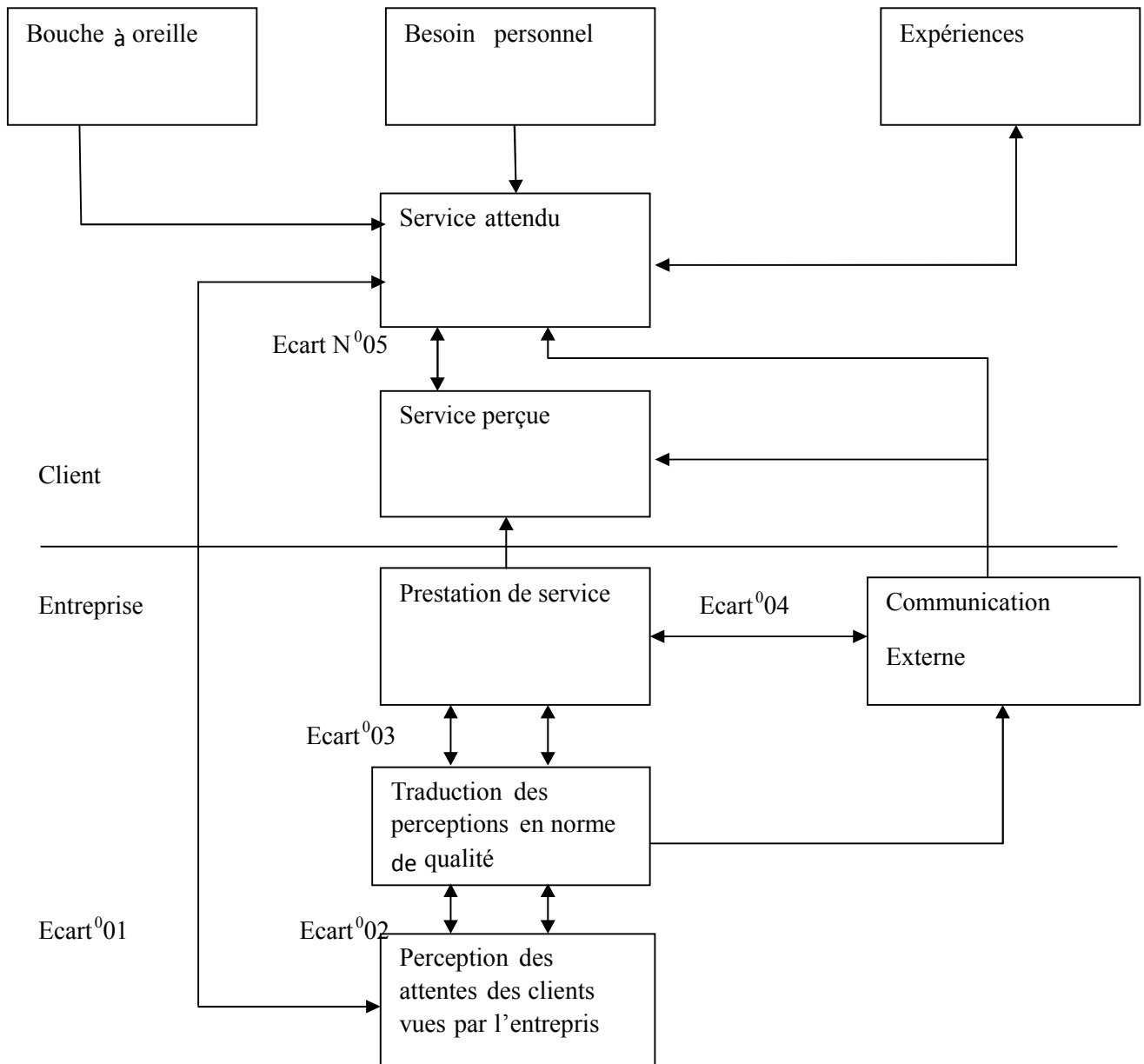
- **L'écart 1 ou qualité de l'écoute** : la différence entre les attentes des clients et la façon dont le management perçoit ces attentes.
- **L'écart 2 ou qualité de la conception** : la distinction entre la manière dont le management perçoit les attentes des consommateurs et la manière dont ces attentes sont traduites dans les spécifications du service.
- **L'écart 3 ou qualité de réalisation** : la différence entre les spécifications préétablies d'un service de qualité et le service fourni aux clients.
- **L'écart 4 ou qualité de communication** : la différence entre la communication du service fourni au client et le service tel qu'il est perçu ;

- **L'écart 5 ou satisfaction** : est le résultat de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du service.

L'échelle SERVOQUAL est constituée de 22 couples de questions (les perceptions, d'une part, et les attentes, d'autre part). Chacune des questions est évaluée selon une échelle en 7 points : « Tout à fait d'accord, pas du tout d'accord ». La différence entre les deux notations permet de déterminer le score SERVOQUAL sur chaque couple d'items.

Le schéma suivant représente les cinq zones de difficultés en matière de gestion de la qualité de service :

Figure N°7 : le modèle SERVOQUAL sur la qualité de service.



Source : P Kotler, B Dubois « marketing de mangement »13edition Pearson éducation, paris, 2009, p, 471.

II.5 Les difficultés de la qualité de service

Les spécificités des services compliquent l'évaluation de la qualité des prestations par rapport à celle du bien tangible. Parmi les divers obstacles auxquels une entreprise de services peut faire face lors de la création de ses différentes prestations, on retrouve ;

- **L'intangibilité des services** : l'aspect immatériel des services rend difficile, voire impossible de les tester avant leurs consommations, il rend tout aussi difficile de fixer des standards de production précis pour garantir un niveau de qualité homogène (un même service internet, revues, mémoire d'analyse de la qualité de service peuvent offrir différemment d'un client à un autre en termes de délai par exemple). Il est également très difficile de comprendre comment les clients perçoivent le service ainsi que leurs critères d'évolution de la qualité.
- **L'hétérogénéité des services** : la standardisation du service étant difficile à réaliser, sa qualité risque de varier d'une façon chrono-spatiale (d'un jour à un autre ou d'un établissement à un autre). De plus, la prestation de service effectivement réalisée peut même différer considérablement de l'offre initiale souhaitée par le prestataire, notamment en raison de la difficulté à garantir un comportement constant du personnel en contact avec la clientèle.

II.6 L'importance de la qualité de service

L'évolution et le développement des entreprises de services ont conduit à ce que la qualité devienne leur principale préoccupation. Cette tendance est due essentiellement à l'importance de cette notion, que nous pouvons distinguer par deux points ;

- **La qualité, facteur de rentabilité** : les entreprises ont réalisé que la qualité doit apparaître dans tous les services internes et externes, et ce, afin de pouvoir créer un avantage concurrentiel durable, d'une part, et de promouvoir une image positive (effet marketing), auprès d'autres prospects grâce aux clients fidèles.
- **La qualité, clé de satisfaction** : sans qualité, il n'y a pas de satisfaction. En effet, la satisfaction implique que le service obtenu répond ou excède les attentes des clients. L'insatisfaction peut être due au comportement du personnel, au non-respect des contrats, au matériel défectueux, etc. Les clients insatisfaits sont une force redoutable qui agit en faveur de la concurrence.

Conclusion :

La qualité de service dans le secteur hôtellerie revêt une importance cruciale pour la satisfaction des clients et la pérennité des établissements hôteliers. En explorant les concepts fondamentaux de ces domaines, nous avons pu appréhender l'importance de répondre aux attentes des clients, non seulement en termes d'infrastructures et de commodités, mais également en offrant une expérience mémorable et personnalisée. À travers ce chapitre, nous avons mis en lumière l'interconnexion entre le tourisme, l'hôtellerie et la qualité de service, soulignant ainsi l'impératif pour les professionnels du secteur hôtelier de viser continuellement l'excellence opérationnelle et l'innovation. En somme, investir dans la qualité de service est un choix stratégique qui garantit non seulement la fidélisation des clients, mais aussi la compétitivité et la prospérité à long terme des entreprises hôtelières.

Ainsi, la qualité de service ne doit pas être vue comme une simple obligation ou une démarche ponctuelle, mais comme un engagement constant et évolutif. C'est ce dévouement à l'amélioration continue qui permet aux hôtels de bâtir une réputation solide et durable, garantissant leur succès à long terme.

Dans l'industrie hôtelière, on trouve les concepts de base « facteur humain, qualité et service » qui sont des notions liées les unes aux autres. On ne peut pas atteindre une excellente qualité de service si l'un des concepts est absent. Ce sont les éléments tangibles et intangibles considérés comme des outils spécifiques pour chacune des catégories. Alors que les éléments tangibles peuvent facilement emprunter des méthodes de gestion de la qualité provenant du secteur manufacturier, il faut plus d'effort pour assurer une qualité dans les éléments intangibles. Les entreprises hôtelières ont bien compris qu'il faut comprendre ces facteurs et les investir à travers leurs différents personnels pour mieux concevoir leurs services.

Le facteur humain joue un rôle primordial dans la détermination de la qualité des prestations des services offerts. C'est pour cela que plusieurs auteurs affirment que « le confort et le luxe des installations ne remplacent jamais l'être humain ».

On peut bien déduire que le rôle du personnel hôtelier est très important parce qu'il relie directement l'hôtel avec ses clients, un personnel compétent, satisfait, motivé, valorisé, impliquée et bien formé peut avoir un impact positif sur la qualité des services offerts aux clients de l'hôtel. Alors, il est évident que l'implication du personnel est un élément essentiel pour garantir une bonne qualité de service dans les établissements hôteliers.

La notion de « l'implication du personnel hôtelier dans la qualité de service », sera l'objet de notre étude dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE II

L'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier

Introduction :

Dans l'industrie hôtelière, la qualité de service est un facteur déterminant qui influence directement la satisfaction des clients et, par conséquent, la réputation de l'établissement. Les attentes des clients sont de plus en plus élevées. En effet, les clients qui choisissent de séjourner dans un hôtel recherchent plus qu'un simple hébergement, ils aspirent à une expérience mémorable et agréable, où chaque détail contribue à leur confort et à leur satisfaction. Ainsi, la qualité de service dans l'hôtellerie englobe non seulement la prestation de services impeccables, mais également l'accueil chaleureux dès l'arrivée, l'efficacité et la courtoisie du personnel, la propreté et le confort des chambres, la rapidité du service en restauration, ainsi que la résolution efficace des éventuels problèmes rencontrés par les clients. Un service attentionné et personnalisé contribue à créer une expérience positive, favorisant ainsi la fidélisation et la recommandation des clients.

Le personnel de l'hôtel joue un rôle central dans la garantie et l'amélioration de la qualité de service. Ce sont le premier point de contact avec les clients, qui interagissent avec eux et qui ont la responsabilité de répondre à leurs demandes, de résoudre leurs problèmes et de créer une expérience positive et mémorable. Ainsi, leur attitude, leurs compétences, leur professionnalisme, leur dévouement et leur disponibilité sont des éléments clés pour assurer un service de qualité et atteindre les objectifs de satisfaction client fixés par l'établissement.

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. De ce fait, l'hôtel doit soutenir son personnel afin de concevoir un bon service, car c'est leur performance qui définit le niveau de la qualité du service destinée à satisfaire les exigences de la clientèle. Pour ce faire, l'hôtel est appelé à recruter les bons profils, ainsi qu'à satisfaire, à motiver, à valoriser, à communiquer et à former son personnel pour offrir un service attractif qui répond aux besoins évolutifs de la clientèle.

Pour mieux comprendre l'importance de l'implication du personnel hôtelier dans la qualité de service, il est recommandé de souligner les différentes notions de base. Nous suggérons ici d'examiner trois points essentiels pour comprendre le phénomène :

- Le personnel et les métiers de l'industrie hôtelière
- L'implication du personnel et la GRH dans les établissements hôteliers
- L'impact de l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier.

Section 01 : Le personnel et les métiers d'un établissement hôtelier

1. Définition du personnel

Selon Nguyen et Leblanc, (2002), « le personnel de l'entreprise est tout employé qui se trouve à l'avant-scène de l'organisation et qui entretient un contact direct ou indirect avec les clients ».

« Le personnel de l'entreprise se trouve au poste le plus avancé et le plus exposé de l'entreprise, il est au front », EIGLIER, PIERRE-LANGEARD.

Le personnel (cadres, employés, ouvriers) est l'ensemble des individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur. Il est devenu aujourd'hui la clé de la performance et de la compétitivité de l'entreprise, c'est un garant du changement, de la création de richesses et des bons résultats de l'entreprise, c'est un partenaire stratégique de taille.

Dans une entreprise, le facteur humain représente l'ensemble des mains d'œuvre, tous les employés administratifs, les contre-maîtres, les cadres supérieurs et les managers, qui contribuent d'une manière générale au bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans les entreprises de service, comme l'hôtellerie, on retrouve le facteur humain lié à deux structures : la structure opérationnelle (front office) et la structure fonctionnelle (back-office) ;

- ❖ **La structure opérationnelle** : elle constitue un sous-ensemble d'un système d'offre assuré par le personnel qui est en contact direct avec les clients. En effet, cette catégorie de personnel a pour mission d'identifier et de répondre aux besoins explicites et implicites des clients. Parmi les personnels de cette structure, on peut citer : les réceptionnistes, les serveurs, les guets de relation...
- ❖ **La structure fonctionnelle** : on peut qualifier cette structure de « back-office », c'est un ensemble de soutien situé à proximité de la structure opérationnelle. En effet, les personnels de cette structure ont pour mission d'assurer le soutien logistique et de compléter et de prolonger les tâches de personnel en contact direct avec le client. Parmi les membres du personnel de la structure fonctionnelle, on peut citer : les administrateurs, les employés de cuisine, les lingeuses, etc.

De manière générale, le personnel hôtelier désigne l'ensemble des employés travaillant dans un hôtel pour assurer son bon fonctionnement et offrir des services de qualité aux clients. Cela inclut généralement divers rôles tels que les réceptionnistes, les portiers, les concierges, les bagagistes, les femmes de chambre, les agents de réservation, les gouvernantes, les garçons d'étage, les serveurs, les chefs cuisiniers, les barmans, les responsables de la maintenance, et d'autres membres du personnel chargés de diverses fonctions liées à l'accueil, à l'hébergement, à l'animation, à la restauration et au service de commodité.

2. Les métiers de l'hôtel (les différents types de personnel hôtelier)

D'une manière générale, les professions de l'hôtellerie se caractérisent par le fait qu'elles sont tous liés au service client. Les personnels des hôtels sont au contact des touristes, des voyageurs qu'ils doivent accueillir et prendre en charge. Les métiers de l'hôtellerie représentent une grande diversité d'activités professionnelles, qui varient notamment en fonction de l'emploi : à l'accueil et à la réception en contact direct avec le public, dans les étages, à la direction, dans les métiers de la maintenance, on peut distinguer :

2.1 Métiers de la réception et de l'accueil : les personnes qui exercent ces métiers sont en contact direct avec le public. Ce sont les premières à accueillir les clients de l'hôtel et à répondre à leurs besoins pendant leur séjour, de jour comme de nuit. La pratique des métiers de la réception et de l'accueil nécessite la maîtrise d'une ou deux langues étrangères. Selon (Thévenin L, duchemin V, letourneux F, 2006) On distingue ;

- **Agent de Réservation :** il vend les chambres et communique les tarifs ainsi que les disponibilités aux clients potentiels par téléphone ou par courrier électronique. L'employé de réservation doit faire très attention aux informations que lui communique le client, car une erreur de réservation pourrait nuire à l'image de l'hôtel. L'agent de réservation doit être doté d'un bon sens de la vente ainsi de maîtriser des langues étrangères.
- **Réceptionniste :** c'est l'interlocuteur numéro 1 du client. Il assure son accueil, veille au bon déroulement de son séjour, le renseigne et l'accompagne, et s'occupe des formalités de son départ (comme la préparation de la facture). Il doit aussi assurer le standard et veiller sur les fonds qui sont sous sa responsabilité. Le réceptionniste ainsi que le night auditor (réceptionniste de nuit) doivent être parfaitement au courant des mouvements dans l'hôtel pour maintenir le planning de réservation et indiquer au personnel d'étage les chambres à préparer. Dans les petits hôtels, le réceptionniste est également chargé du standard. Le métier de réceptionniste requiert une grande rapidité et efficacité, ainsi d'avoir un sens de l'accueil exceptionnel et une maîtrise des langues étrangères. L'évolution logique de la carrière d'un réceptionniste consiste à devenir chef de réception.
- **Chef de Réception :** parallèlement à la gestion de son équipe de réceptionnistes/ night auditors et à son rôle de formateur, le Chef de Réception doit garantir le bon déroulement du séjour des clients, il prend en charge les demandes des clients et veille au moindre petit détail. Il établit les plannings de réservation selon la disponibilité des chambres ainsi que le planning de son équipe et se renseigne sur la manière dont les chambres sont vendues pour maximiser le chiffre d'affaires. Le chef de réception gère également les relations avec les agences de voyage et les centrales de réservation. Dans ce genre de poste, il est essentiel d'être très disponible, d'avoir une bonne maîtrise de soi, un sens de l'accueil parfait et de maîtriser au moins une langue étrangère. À l'avenir, un chef de réception pourrait devenir un gérant d'un établissement de chaîne ou directeur d'hébergement.
- **Standardiste :** ce métier consiste à aiguiller les appels reçus vers les chambres ou les services demandés. Il est indispensable dans les hôtels de grande taille.
- **Concierge :** souvent désigné comme « l'homme aux clés d'or », le concierge n'a qu'une seule ambition : répondre à toutes les demandes du client, même les plus insolites. Le concierge est la personne vers laquelle le client se dirige lorsqu'il veut réserver pour un

spectacle qui est complet ou encore lorsqu'il doit prendre ses médicaments qu'il a oubliés chez lui, à quelques milliers de kilomètres. Ce métier requiert une grande habileté à s'aventurer et une certaine élégance. Un grand sens de la débrouillardise et une certaine distinction. Le concierge doit maîtriser une langue étrangère au minimum et il doit avoir une vaste culture générale. Après quelques années d'expérience, le concierge a la possibilité de postuler pour le poste de Chef concierge. Le Concierge a sous son autorité ;

- a) **Portier** : est fréquemment employé dans les hôtels de luxe, il ouvre les portières des véhicules lorsqu'ils se garent devant l'hôtel, ainsi que la porte de l'hôtel aux clients, le portier est aussi dans certains hôtels Voiturier, c'est-à-dire celui qui stationne les voitures des clients dans le parking.
- b) **Bagagiste** : il prend en charge les bagages des clients, les déplace de la voiture à la chambre qu'il fait visiter au client.
- c) **Groom** : son rôle est de transmettre au client les messages, les fax et les colis qu'il reçoit pendant son séjour à l'hôtel. Il s'occupe aussi de faire les courses du client à l'intérieur de l'hôtel, on le nomme également « chasseur interne ».
- d) **Chasseur** : quand un client a une course à faire à l'extérieur de l'hôtel, c'est le chasseur qui « s'y colle », Cela peut inclure l'envoi d'un courrier, des démarches bancaires, la réservation de places d'avion, de théâtre, etc.

Pour ces quatre métiers, il est nécessaire de maîtriser au moins une langue étrangère, ainsi que d'être efficace et discret.

2.2 Les métiers des Étages : l'entretien des étages et particulièrement les chambres est assuré par les personnels des étages. Ce sont eux qui les nettoient, les mettent en ordre. C'est grâce à leur travail discret que le client retrouve sa chambre impeccable et agréable pendant son séjour. On distingue ;

- **Femme / Valet de Chambre** : honnêtes et discrètes, les femmes (Valets pour les hommes) de chambre sont chargées de nettoyer les chambres lorsque le client n'est pas présent selon un planning préétabli. Leur tâche quotidienne inclut la confection des lits, le changement des draps, le passage de l'aspirateur et le nettoyage de la salle de bain. Cela met en évidence l'importance d'avoir une bonne condition physique pour occuper ce poste.
- **Lingère** : son métier consiste à s'occuper du linge de l'hôtel, les lingères sont chargées du nettoyage des draps, des serviettes de bain, des nappes et serviettes de restaurants et parfois même des uniformes. Elle a pour rôle de tenir la comptabilité du linge qu'elle reçoit, du dispatcher vers la buanderie ou à une entreprise privée de nettoyage, puis le remettre au personnel concerné après avoir vérifié son nettoyage et effectué les retouches de couture si nécessaire. Il lui incombe également de laver et de repasser les vêtements que les clients lui confient.
- **Gouvernante** : elle supervise les lingères et les femmes de chambres auxquelles elle établit les plannings de nettoyage quotidiens. En tant que personne méticuleuse et exigeante en matière de propreté, elle veille à ce que les chambres ainsi que les lieux publics soient parfaitement nettoyés, que les mini bars soient remplis, que le linge soit impeccable et rangé, et que les installations électriques et sanitaires fonctionnent correctement, en résumé que tout soit parfait pour accueillir le client. Parfois, elle est aussi chargée de l'achat du linge et des relations avec les entreprises externes de nettoyage, ce

qui en fait une gestionnaire confirmée. La gouvernante doit être dotée d'un sens aigu de l'observation et de la rigueur, ainsi qu'une grande diplomatie car elle supervise plusieurs personnes sous sa direction.

- **Gouvernante générale** : elle est responsable de toute l'équipe des étages, y compris les gouvernantes, les femmes de chambre et les lingères. Elle est consultée lors des recrutements et assure la formation de ces dernières, c'est donc une vraie gestionnaire de ressource humaine. Elle gère le budget des achats du linge, des uniformes, des produits d'accueil et d'entretiens pour les chambres et les lieux publics. Elle gère aussi le cahier des charges avec les prestataires de nettoyage. Pour exercer ce métier, il est essentiel d'avoir une grande rigueur et un souci du détail.

2.3 Les métiers de la Salle :

- **Commis de Salle** : il assure la préparation, la disposition, la remise en place et le nettoyage des tables du Restaurant, et effectue des allers retours réguliers de la cuisine vers la salle pour apporter les plats au Chef de Rang. Cependant, il ne peut que très rarement participer au service. À la fin de son service en Salle, il s'attèle au séchage des couverts et des verres ou au nettoyage du sol. La discipline, la motivation et la forme physique jouent un rôle crucial dans ce métier qui peut en réalité être un tremplin vers d'autres métiers de la salle.
- **Chef de Rang** : il s'occupe d'un rang, c'est-à-dire un groupe de tables qu'il doit servir. Il se charge de la présentation des plats aux clients, de les découper et de les flamber (selon le plat commandé), il doit être doté d'une certaine allure et maîtriser les règles de la relation avec les clients. Il est essentiel qu'il connaisse par cœur la carte du jour pour pouvoir la détailler au client, ce qui implique la maîtrise d'une langue étrangère. Il prépare et amène l'addition aux clients, puis encaisse. Le Chef de Rang collabore étroitement avec le Commis de Salle, ce qui suppose et même exige une bonne entente entre les deux, une entente indispensable pour assurer le bon déroulement du service. Après quelques années d'expérience il a la possibilité de postuler pour le poste de Maître d'Hôtel.
- **Maître d'Hôtel** : il joue le rôle de maître d'orchestre de la salle, il a sous sa responsabilité les Commis de Salle, Les Chefs de Rangs et les Sommeliers et il est souvent impliqué dans le recrutement des membres de son équipe. Le Maître d'Hôtel accueille les clients, les installe et note leurs commandes en prenant soin de leur expliquer chaque plat et parfois même de les conseiller, puis il laisse le champ libre au Chef de Rang et au Sommelier. Ensuite il passe d'une table à une autre pour s'assurer que les clients sont satisfaits tout en surveillant en permanence son équipe afin de repérer les erreurs à rectifier. Le maître d'hôtel doit être un bon manager, connaître de manière approfondie les techniques de service et être doté d'un sens aigu du service client.

2.4 Les métiers de la Cuisine :

- **Plongeur** : en cuisine, s'occupe du nettoyage de la vaisselle et des couverts utilisés dans les services, ainsi que des ustensiles et du matériel contenant la cuisine. Sa progression professionnelle dépend de sa détermination et de sa discipline, en effet, il peut à terme occuper les postes de Chef Plongeur, de Commis de Cuisine ou même dans certains cas de Cuisinier.
- **Commis de Cuisine** : il épluche les fruits et légumes, nettoie les salades, prépare les garnitures, les sauces et les entrées (garde-manger), réceptionne et range les provisions. Le

commis de cuisine a la possibilité d'évoluer et de devenir Cuisinier ou encore un Chef Cuisinier pour les plus ambitieux. Cela n'est pas impossible mais nécessite beaucoup de patience car l'évolution dans les cuisines ne peut se faire qu'après plusieurs années d'expérience. En plus de la patience, le secret de ce métier est vraisemblablement le sens de l'observation et une discipline parfaite.

- **Chef de Partie** : il s'agit d'un cuisinier spécialisé qui collabore avec des commis de cuisine et assure la spécialité de sa partie en approvisionnement et en préparation. Il peut être : Saucier, Rôtisseur, Poissonnier, Entremétier, Garde-manger, Pâtissier, sommelier... etc.
- **Chef de Cuisine** : c'est le métier de la consécration, être Chef Cuisinier c'est être le seul maître à bord, c'est la seule personne dans une cuisine ayant les prédispositions à prendre les décisions stratégiques concernant la préparation des menus, des plats et à la gestion de tous les employés en cuisine. Pour exercer ce poste, il faut être un excellent cuisinier et avoir une ambition inaltérable, ainsi qu'une très bonne condition physique et des nerfs d'acier.
- **Second de Cuisine** : c'est le bras droit du Chef Cuisinier. En tant qu'expert en cuisine, il exécute les plats du Chef, l'accompagne dans la préparation des menus et dans le choix des fournisseurs et participe à la composition et à l'amélioration des nouveaux plats. Il est aussi amené à remplacer le Chef cuisinier lorsqu'il s'absente et gère toute la brigade en cuisine. Pour accomplir le rôle de second cuisinier il est nécessaire d'avoir une connaissance parfaite de tout ce qui se passe en cuisine cumulée au fil de plusieurs années de travail et de perfectionnement. En effet, pour occuper ce poste, il est essentiel d'avoir certaines qualités comme la rigueur, la patience et le sens de l'initiative ainsi que des qualités d'un manager et une bonne condition physique.

2.5 Les métiers de la Direction : le personnel des métiers de la direction sont généralement responsable de la rentabilité et de la gestion générale de l'hôtel. Ils sont chargés de diverses tâches telles que les ressources humaines, la gestion financière, la cohérence et la qualité de la carte de leur établissement.

- **Directeur de l'Hébergement** : c'est le pivot de l'activité hôtelier. Il est amené à seconder le Directeur de l'Hôtel, et à diriger les équipes de la réception et de l'étage, son objectif est de garantir un service de qualité et de fidéliser les clients. Il est aussi responsable de la rentabilité de l'hôtel et de surveiller particulièrement les taux d'occupation des chambres afin d'ajuster les prix selon la demande. De plus, il a la responsabilité de maintenir des relations continues avec les agences de voyages et les centrales de réservation afin d'assurer la notoriété de son établissement. Pour occuper ce poste, il est très apprécié d'avoir un caractère de manager, d'être un bon commercial et d'avoir un sens de la communication et du relationnel.
- **Directeur de la Restauration** : aussi connu sous le nom de « F&B manager » dans certains hôtels, il dirige toute l'équipe en salle et en cuisine. Il est chargé de la gestion des Restaurants, des Bars, des Room services et dans certains cas de Service des Banquets, tout en veillant à améliorer constamment leur rentabilité. Il s'occupe également de la fixation des prix sur les cartes, du choix du menu avec le chef cuisinier et de la gestion de certains achats. Le Directeur de la Restauration est désigné par le Directeur de l'Hôtel, et il est considéré comme l'un des piliers de l'hôtellerie avec le Directeur d'Hébergement. Le

directeur doit être présentable et maîtriser les langues étrangères afin d'assurer une bonne réputation de l'hôtel ainsi qu'une bonne qualité de service. Il est également essentiel d'avoir un bon sens des relations avec ses collaborateurs et surtout avec les clients.

3. La relation personnel – client

Le personnel assure la prestation de service et matérialise le service aux yeux des clients. De sa position, le personnel est amené à gérer les problèmes, à convaincre, à satisfaire et à fidéliser le client pour faire de lui un partenaire durable de l'hôtel. Une partie de son activité consiste à trouver le bon compromis entre logiques et contraintes diverses, à négocier les termes de la réponse la plus satisfaisante pour le client et pour l'hôtel. En effet, la qualité perçue par le client ou l'utilisateur sera principalement basée sur le niveau de la prestation, qui tient à la manière dont le personnel l'accomplit. La prestation fournie par le personnel doit donc être excellente.

La relation qui existe entre le personnel et la clientèle fait partie intégrale d'un processus organisationnel et structuré constituant le service. Compte tenu de l'interaction courante entre le personnel et la clientèle, car le personnel est souvent le premier point de contact pour le client et joue un rôle essentiel dans la création d'une expérience positive et mémorable.

Dans l'industrie hôtelière, la satisfaction du personnel est étroitement liée à la satisfaction des clients. En effet, les employés satisfaits sont plus susceptibles de fournir un service de haute qualité et de créer des expériences positives pour les clients. Lorsque le personnel se sent apprécié, valorisé et motivé dans son travail, il est plus enclin à s'investir pleinement dans ses interactions avec les clients, à faire preuve d'empathie et à répondre de manière proactive à leurs besoins.

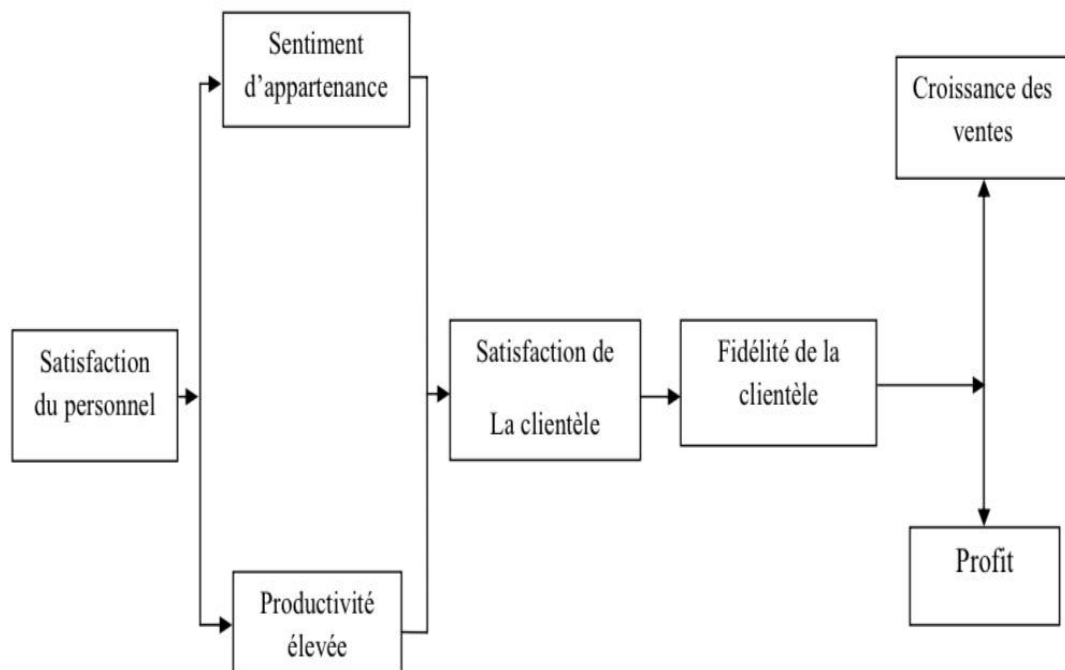
De ce fait, il faut soutenir le personnel pour concevoir un bon service, car c'est leur performance qui détermine le niveau de la qualité du service destinée à satisfaire les attentes des clients. Pour ce faire, l'hôtel est appelé à former, à motiver, à valoriser et à communiquer son personnel de la meilleure façon afin d'améliorer la satisfaction globale des clients et de garantir leur fidélité à long terme.

Actuellement, les acteurs de l'industrie hôtelière se mobilisent pour améliorer la gestion du personnel envers la clientèle, car ils considèrent qu'il y a un lien entre le comportement adopté par le personnel hôtelier et le maintien de la fidélité.

Dans cette optique, il est important d'améliorer la gestion des ressources humaines pour offrir un service de qualité aux clients. Cela inclut des méthodes liées à la recherche et à la sélection de nouveaux employés, à l'adoption d'une culture d'entreprise ouverte, etc. Ces méthodes peuvent être utilisées par les acteurs hôteliers afin d'atteindre la satisfaction du personnel et ainsi aboutir à la fidélité des clients.

Ce schéma illustre de manière évidente l'impact positif de la satisfaction du personnel sur la création de la valeur.

Figure N°8 : la relation entre la satisfaction du personnel et la fidélité de la clientèle.



Source : Heskett et al (1995) cité dans Bowie et Buttle (2004).

En effet, les professionnels de l'hôtellerie considèrent que si les responsables prennent des décisions qui favorisent la satisfaction du personnel envers leur environnement de travail (motivation, formation, communication, etc.), le personnel aura tendance à développer un sentiment d'appartenance avec l'établissement hôtelier. Ils pourront alors augmenter leur productivité et ainsi mieux servir les clients, ce qui permettra, non seulement, d'assurer la satisfaction et la fidélisation des clients (joie et empathie apportées aux clients), mais également l'amélioration du taux d'occupation des chambres et ainsi la création de la valeur. De même, le responsable a intérêt d'instaurer des relations de confiance entre la direction et le personnel afin de faciliter l'accomplissement régulier du travail, dans ce contexte, le travail des responsables hôteliers doit être idéal s'il adopte un système ouvert, fondé sur la motivation du personnel, qui privilégie la liberté et l'autonomie dans l'exécution des tâches régulières, il a aussi un rôle important puisqu'il influence sur l'image de l'hôte. En règle générale, l'implication est la cause de la motivation du personnel et la conséquence de la satisfaction des clients.

CHAPITRE II l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier

Section 02 : L'implication du personnel et la GRH dans les établissements hôteliers

I. L'implication du personnel en hôtelier

I.1 Définition de l'implication du personnel

« C'est la force globale de l'identification d'un individu et de sa participation à l'organisation dans laquelle il travaille ». (Porter, L. W. cite par Mowday, R. T. 1998).

Selon Brown (1996), « l'implication est une force obligeante et exigeante qu'une personne honore son engagement, même face aux fluctuations d'attitudes et aux caprices ».

Pour O'RELY et CHATAMANI (1986), « l'implication est un attachement psychologique d'une personne vers son organisation. »

D'après Brickman (1987), « c'est cette force qui stabilise le comportement de l'individu malgré des circonstances qui auraient pu le pousser à changer de comportement ».

Suivant Oliver (1990), « l'implication est ce penchant qu'a une personne à agir dans une certaine voie menant vers une cible particulière d'implication ».

Pour Scholl (1981), « l'implication correspond à une force stabilisante agissant pour maintenir une seule direction comportementale même lorsque les conditions d'opportunité / d'équité ne sont pas remplies et ne fonctionnent pas ».

Selon Allen et Meyer (1990), « l'implication désigne un état psychologique liant l'individu à l'entreprise ».

« Elle est aussi cette force liant l'individu à son organisation qui réduirait les probabilités de turn-over ». (Meyer J.P. and Herscovitch, L., (2001)).

Selon THEVENT (2002), « l'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsabilités hiérarchiques sont les mieux placés pour le développer, la relation entre l'entreprise et les salariés chercher la molécule de l'implication, le stimulus sous forme de politique de gestion du personnel est illusoire et vain ».

« Elle a été définie aussi comme une attitude ou un construit de l'individu qui reflète d'une part son attachement affectif à l'entreprise dans laquelle il travaille et le partage des valeurs communes, d'autre part à sa décision raisonnable de lui rester fidèle, en fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, et enfin son obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout ». (Durrieu F. et Roussel P. (2002))

L'implication du personnel hôtelier peut être définie comme le degré d'engagement, de motivation et de dévouement des employés d'un hôtel envers leur travail, leur équipe et les objectifs de l'établissement. Cela va au-delà de simplement accomplir les tâches assignées. Cela implique également un sentiment de responsabilité envers la satisfaction des clients, le maintien des normes de qualité et la promotion de l'image de marque de l'hôtel. Les employés impliqués

sont souvent plus productifs, créatifs et attentifs aux besoins des clients, ce qui contribue à une expérience positive pour les clients et à la réussite de l'établissement hôtelier dans son ensemble.

En général, Le concept d'implication du personnel est très intéressant dans le fonctionnement de l'entreprise car il regroupe à la fois l'engagement, l'identification et l'attachement de l'employé envers son organisation.

I.2 Les formes d'implication

Selon Meyer J.P. et Herscovitch, L., (2001), « l'implication est une force qui lie une personne à un processus d'action en relation avec une ou plusieurs cibles ». C'est cette distinction entre les cibles qui détermine la nature de l'implication d'une personne. On peut distinguer ;

I.2.1 L'implication organisationnelle : c'est un attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci, ainsi qu'un fort désir de rester dans l'entreprise (Porter & al (1979)).

I.2.2 L'implication au travail : d'après Saleh et Hoseck (1976), l'implication au travail désigne le degré d'identification d'une personne envers son travail, sa participation professionnelle et sa perception de son efficacité comme une priorité pour elle.

I.2.3 L'implication dans le syndicat : elle comprend une attitude de loyauté et un sentiment de responsabilité envers le syndicat, une volonté de faire des efforts à son service et une conviction dans les objectifs du syndicalisme en général (Gordon M.E. et al. (1980)).

I.2.4 L'implication au métier /a la carrière : c'est l'attitude d'une personne envers sa profession et sa volonté de travailler en fonction d'une vocation choisie. Les personnels impliqués dans leur métier vont le valoriser car cela leur donne un statut particulier qui leur permet d'appartenir à un groupe professionnel (Blau G.J (1985)).

I.2.5 L'implication multiple : c'est le sentiment d'être membre de plusieurs entités simultanément. L'implication duale « organisation – syndicat » est l'exemple le plus illustrant de l'implication multiple. Initialement étudiée selon la théorie du conflit de rôle, elle a ensuite été abordée sous l'angle de la complémentarité (Snape et al. 2000).

I.3 Les approches de l'implication du personnel (Le modelé d'Allen et Meyer)

En 1990, Allen et Meyer créent un modèle d'implication du personnel à trois éléments. Ce modèle s'inscrit dans la suite de leurs recherches réalisées en 1987. Selon eux, il y aurait trois types de relations entre l'employé et l'entreprise qui réduiraient l'intention de départ :

I.3.1 L'implication affective :

Cette implication est évoquée lorsque l'employé veut rester dans l'entreprise. Pour Mowday Porter et Steers (1979, 1982), elle incarne l'appartenance à l'entreprise, qui se traduit par le partage de ses valeurs et de ses objectifs, ainsi que par la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir de rester membre de l'organisation. Les personnes s'attachent émotionnellement,

s'identifient et s'engagent envers l'entreprise. Ils adhèrent consciemment ou non à l'organisation et à ses valeurs. Cependant, d'autres auteurs considèrent l'implication comme un avantage d'un phénomène d'imprégnation inconsciente qui se traduit par l'intégration des normes et des valeurs de l'organisation dans le système de valeurs de l'individu.

I.3.2 L'implication continue :

Pour d'autres auteurs, l'aspect émotionnel n'a qu'un rôle minime dans la conceptualisation de l'implication. D'après Kanter, l'implication continue présente un bénéfice à rester dans l'entreprise et un coût associé au départ. Allen et Meyer (1990) abordent la portée des investissements et d'alternatives. D'après eux, l'implication continue reposerait sur deux éléments : l'importance et/ou le nombre d'investissements que l'individu fait (side-bet) et le manque d'alternatives. Cette étude est issue des recherches théoriques de Becker (1960) et de Rusbult et Farrell (1983).

Selon Becker, les personnes font consciemment ou inconsciemment des paris latéral ou subsidiaires (side-bets) étrangers à une certaine ligne d'action, mais qui, cependant, contraignent cette action par la suite. Si l'individu adopte un comportement spécifique, cela ne constitue qu'une façon pour lui de récupérer les dépenses ainsi engagées.

Pour Rusbult et Farrell, plus le salarié pense qu'il y a peu d'alternatives valables disponibles, plus son implication sera puissante. En revanche, plus une personne pense avoir plusieurs alternatives attrayantes, moins elle développera une implication calculée. L'implication continue ou calculée incite donc à rester dans l'organisation par besoin.

Il y a donc deux façons de comprendre l'implication continue, l'une concernant les sacrifices liés au départ de l'organisation et l'autre concernant le manque d'alternatives.

I.3.3 L'implication normative :

Selon Wiener (1982) l'implication normative est l'ensemble des pressions normatives internes de l'individu qui l'inciteraient à agir conformément avec les intérêts de l'entreprise. Elle repose sur le sentiment d'obligation envers l'organisation, une personne ayant une forte implication normative reste dans l'entreprise par devoir.

Les expériences antérieures de socialisation (familiale/culturelle) auraient influencé l'individu à s'impliquer dans l'organisation, qui lui ont donné le sens du devoir et de la fidélité. Il pourrait donc s'identifier plus facilement à son entreprise actuelle, à ses attentes et à ses valeurs, devenant ainsi un guide de conduite.

D'après Meyer et Herscovitch, l'implication normative repose sur un contrat psychologique où les accords sont plus flous que ceux contenus dans le contrat juridique, ils sont implicites et influencent le sentiment de confiance et de loyauté que ressent l'employé envers son entreprise et dont il attend autant de récompense. Pour Paillé (2004), l'implication normative se compose d'un ensemble de trois dimensions : l'attachement aux valeurs, le contrat moral et la fidélité envers l'organisation.

Les recherches d'Etzioni A. (1961) montrent la différence entre l'implication morale sociale (qui correspond à l'implication normative) et l'implication morale pure (qui correspond à l'implication affective). Quand la première est causée par la pression du groupe, la seconde est due à une internalisation des valeurs.

I.4 Les conditions de l'implication

Selon Thévenet, l'organisation ne pourra jamais assurer les conditions suffisantes à l'implication des employés pour la simple raison que l'implication est un état psychologique appartenant à chaque individu. Lui seul, selon ses dispositions, peut décider de s'impliquer ou pas. Par contre ce qu'elle peut faire c'est assurer les conditions nécessaires à l'implication et prendre connaissance de ce qui pourrait pousser l'employé à s'impliquer.

Thévenet (2007) considère l'implication comme une « pro-action », c'est-à-dire qu'elle ne peut pas être engendrée par l'organisation. L'implication d'une personne dans son entreprise est motivée par sa décision. C'est là que l'entreprise peut intervenir. Effectivement, afin de pouvoir s'impliquer dans son organisation, il est nécessaire que l'individu ressente une certaine cohérence dans les discours et les actions de l'entreprise. Il souhaite également ressentir que son entreprise s'engage envers lui autant que lui le fait envers elle. Enfin, il doit se reconnaître dans son organisation, dans ses valeurs et ses objectifs. Selon cet auteur, il existe trois conditions essentielles pour créer une situation génératrice d'implication : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

I.4.1 La cohérence :

Elle vise à donner un sens et à prévenir toute confusion. En étant cohérente dans ses discours et ses actions, l'entreprise va permettre à l'employé de percevoir clairement les messages qu'elle envoie, de les comprendre car ils seront cohérents et prévisibles. Selon Thévenet (2007, p. 199-201), il serait possible de distinguer trois types d'incohérence :

- Le premier type d'incohérence se produit **entre les discours et les actions**, par exemple lorsque la direction d'une entreprise fait des discours importants sur la fidélisation de son personnel alors qu'elle met en œuvre un système de développement de l'employabilité. Il est évident que dans une telle situation, l'employé risque d'être perturbé car l'action diffère du discours.
- Le deuxième type d'incohérence se manifeste **entre les discours**. D'après l'auteur cela s'expliquerait par la nécessité d'ajuster les stratégies à un environnement en constante évolution. Thévenet a mentionné d'autres sources d'incohérence dans les discours, telles que les divers messages émis par les responsables ou les membres de la direction concernant un même sujet (comme la DFC et la DRH). De plus, les discours peuvent varier en fonction du public visé (clients, partenaires, fournisseurs).
- Le dernier type d'incohérence, celui qui persiste **entre les actions**. L'auteur aborde le sentiment d'iniquité ressenti en raison des incohérences entre les actions des différents responsables. D'après lui, lorsque les changements sont mis en œuvre, les employés se concentreront sur les intentions des managers plutôt que sur les faits, les managers quant à

eux mettent en œuvre des actions de changement en référence aux actions précédentes, alors que celles-ci sont perçues différemment par chaque personne dans l'entreprise.

Pour Thévenet, il est essentiel que l'organisation garantisse la cohérence dans ses actions et ses discours à trois niveaux : au niveau des valeurs et des référentiels, au niveau des règles, systèmes procédures et dispositifs et au niveau du management ou plus précisément la relation managériale entre supérieur hiérarchique et collaborateurs. Le progrès de l'un des niveaux doit être pertinent pour les deux autres.

I.4.2 La réciprocité :

La notion de réciprocité est développée dans la théorie de l'échange en sociologie. En effet, d'après Padioleau (1993), s'éloigner des normes de réciprocité envenimerait la relation entre l'entreprise et ses employés. Alors que l'entreprise attend de ses employés une implication et un engagement inébranlables, les employés attendent de l'entreprise des signes de réciprocité, et ce, à trois niveaux :

- **Au niveau des valeurs :** selon certains auteurs, l'implication est définie comme la croyance et l'acceptation des valeurs de l'entreprise. En retour, l'adhésion aux valeurs d'une organisation procure au personnel un sentiment de reconnaissance et de renforcement de ses propres valeurs (Thévenet 2007, p211).
- **Au niveau du système de gestion :** la réciprocité se manifeste par un système de rémunération équitable et reconnaissant, tout en gardant à l'esprit son caractère symbolique, qui reflète les disparités socioprofessionnelles au sein de l'entreprise et rappelle la notion d'équité dont parle la théorie de l'échange social. L'interaction réciproque dans les systèmes de gestion se manifeste également par les méthodes de développement des compétences et de gestion des carrières, entre autres.
- **Au niveau de la relation managériale :** c'est un sujet récurrent dans les études sur l'implication du personnel. La relation entre le supérieur et le collaborateur (subordonné pour certains) est aussi l'un des éléments essentiels de l'implication du personnel.

Le personnel a besoin que son entreprise lui exprime de l'intérêt, autant qu'il est censé le faire à son égard. Il est erroné de penser que la seule façon de démontrer sa réciprocité et sa reconnaissance serait de mettre en œuvre un système de rémunération objectif, car comme nous venons de le constater, la réciprocité concerne chaque action, message, intention exprimée par l'entreprise à tous les niveaux.

I.4.3 L'appropriation :

Elle consiste à s'approprier quelque chose. En ce qui concerne le lien entre l'employé et son entreprise, il s'agit de s'approprier une expérience de travail, un lieu de travail, un objectif, ainsi qu'un succès, des produits ou des valeurs, de les faire siens.

Pour Thévenet (2007, p 220), il est essentiel de communiquer sur l'avenir afin d'assurer une meilleure appropriation de la part des collaborateurs. Cela leur permettrait de comprendre la relation entre ce qu'ils doivent faire et la stratégie de l'entreprise. Il est également nécessaire de partager les réussites du passé afin de les intégrer psychologiquement et concrètement en

accordant des primes, ainsi que sur les échecs pour en apprendre. Enfin, il est nécessaire de communiquer sur les interrogations actuelles et les ambiguïtés afin de faire participer les employés au processus de prise de décision, ce qui permettra de réduire la réticence envers les nouveautés (nouvelle idée, changement organisationnel, etc.).

Schappe et Doran (1997, p. 193), affirment que : « Lorsque les employés sont informés des procédures formelles de leur emploi, des tâches qui leur sont assignées et des attentes de leur entreprise, ils peuvent être plus engagés que ceux qui ont des informations ambiguës ou ceux qui n'en ont pas. »

Alors que les situations d'appropriation les plus récurrents sont celles où la délégation de pouvoir est élevée. Thévenet propose un autre moyen de renforcer l'appropriation de personnel, c'est le travail en groupe. Ce genre d'organisation du travail permet de générer des situations concrètes d'appropriation d'une activité, d'un projet, d'une tâche..., etc.

Les trois conditions que nous venons de voir, à savoir la cohérence, la réciprocité et l'appropriation, doivent être considérées comme trois éléments essentiels (mais pas suffisants) pour le processus d'implication. Ainsi, la cohérence constitue le contexte dans lequel l'engagement du personnel prend forme, la réciprocité peut déclencher cet engagement et l'appropriation concerne le processus d'implication lui-même.

I.5 Les critères d'implication : Il existe deux types de critères, l'un concerne l'implication du personnel et l'autre concerne l'implication de l'entreprise ;

I.5.1 Pour le personnel : les critères d'implication du personnel dans les établissements hôteliers sont basés sur les trois savoirs suivants :

- **Le savoir** : les connaissances acquises.
- **Le savoir-faire** : la capacité à résoudre des problèmes est une compétence acquise par la formation et surtout à l'expérience.
- **Le savoir-être** : la capacité à développer des relations avec les autres.

En règle générale, ces critères reflètent la personnalité de l'employé dans l'hôtel. Plus précisément, ils définissent et représentent un système de représentation qui repose sur la relation entre l'employé s et son organisation, ce qui inclut, par exemple l'efficacité, la qualité et la rentabilité du personnel dans leurs établissements.

I.5.2 Pour l'établissement hôtelier : selon les recherches précédentes, l'implication de l'établissement consiste à connaître la culture de l'établissement et sa stratégie elle-même ;

- ❖ **La culture de l'hôtel** : selon Maurice Thévenet, la culture d'une entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ».

La culture de l'établissement favorise l'implication du personnel et joue un rôle essentiel dans une démarche qualité en permettant aux managers d'assurer la cohérence du groupe en les rassemblant autour de valeurs communes ;

- **Le respect** : dans le domaine de la qualité, le respect s'étend à la franchise, à l'acceptation des débats et des erreurs.
- **L'ambition** : son sens de la qualité s'étend aux objectifs de la perfection, de l'amélioration et de l'excellence.
- ❖ **La stratégie de l'hôtel** : selon Frédéric Leroy : « la stratégie est la fixation d'objectifs fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ». Elle consiste en deux choses ;
 - À préciser les activités spécifiques de l'établissement hôtelier, elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'hôtel qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement.
 - À spécifier le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...

La stratégie de l'établissement traduit la politique visée par l'hôtel. Elle doit mettre en place toutes les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs de cette politique.

La direction doit se focaliser sur une stratégie qui va garantir la compétitivité et la rentabilité de l'hôtel sur le long terme. Et ainsi d'acquérir un avantage concurrentiel pour faire face aux concurrents. Cette stratégie doit prendre en considération sa force humaine, elle doit favoriser l'implication et la coordination entre ses employés, car la stratégie qui existe d'aujourd'hui est une stratégie transversale.

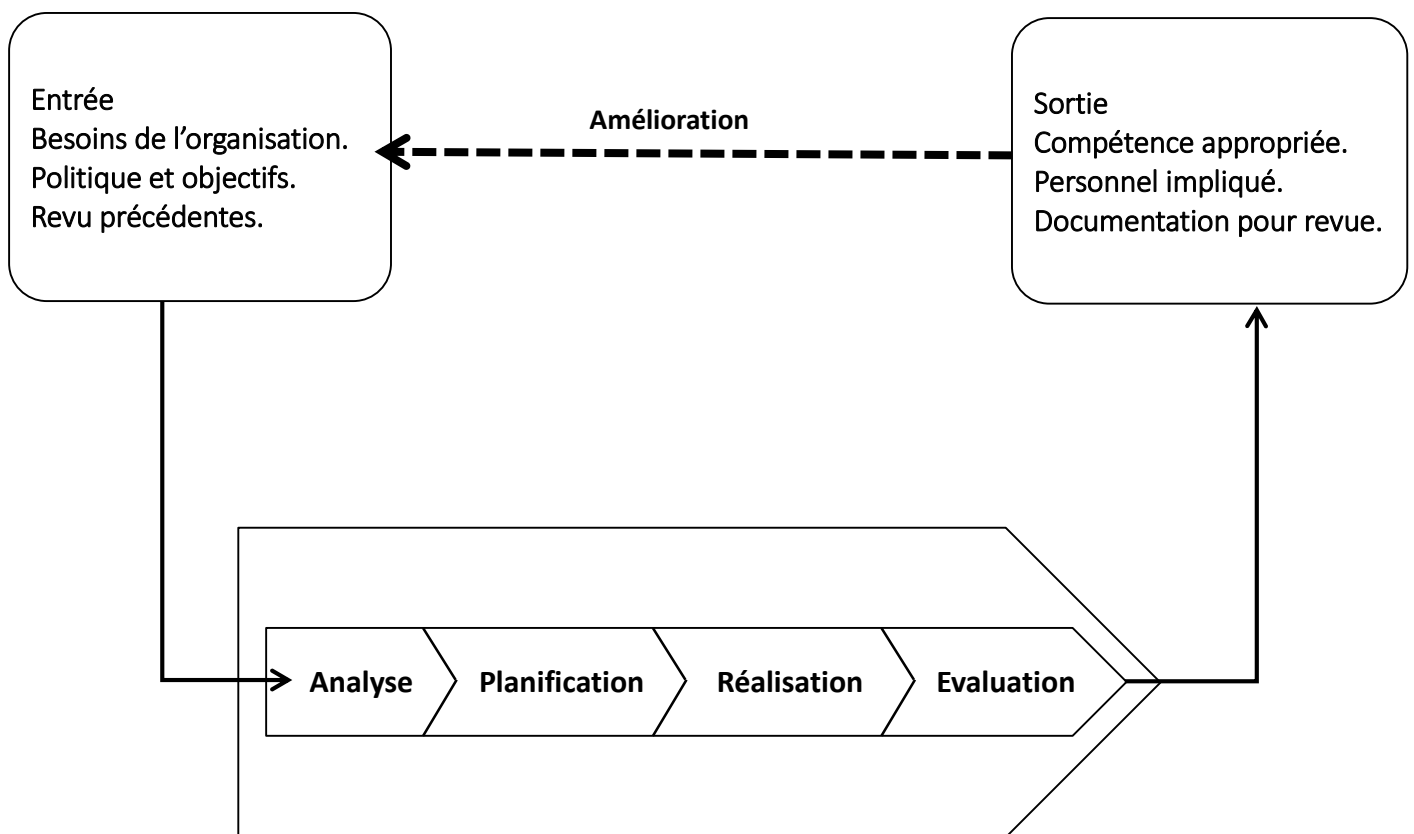
I.6 Le processus d'implication du personnel

Afin de renforcer l'implication et la compétence du personnel, l'ISO a consacré dans l'article" de la norme ISO 10018 :2012 le processus d'implication du personnel et d'acquisition de compétences en quatre étapes :

- **L'analyse** : chaque organisation doit mettre en place un processus d'évaluation pour déterminer les besoins à court et à long terme en termes d'implication du personnel, des conditions et des ressources nécessaires pour un travail efficace. Les méthodes d'évaluation établies par la direction doivent permettre de définir les lacunes entre l'implication du personnel actuel et les besoins identifiés, afin de déterminer les domaines à développer. Cela facilite une évaluation de la réalisation des objectifs établis.
- **La planification** : après avoir analysé les écarts en matière d'implication, l'organisation établit un plan d'implication et d'acquisition de compétences définissant les activités, les responsabilités, les délais d'exécution et la mise à disposition des ressources nécessaires afin d'atteindre les objectifs de développement à court et à long terme qui feront l'objet d'une documentation, ce plan doit être actualisé régulièrement. Il convient aussi que l'organisation définisse des plans d'implication et de développement des compétences au niveau individuel. Ces plans d'implication et d'acquisition de compétences seront intégrés dans les plans organisationnels et financiers afin de s'assurer de la disposition des ressources.

- **La mise en œuvre** : elle présente la réalisation du plan d'implication et d'acquisition de compétences, en effet, les leaderships, de leur part, pratiquent des activités qui traitent des facteurs humains dont l'objectif est de cimenter l'implication. Parmi ces activités : la sensibilisation « prise de conscience du rôle de l'employé dans le SMQ », l'engagement « engager le personnel en écoutant leurs attentes et les satisfaire », la reconnaissance « valoriser le personnel », ainsi que d'autre, tel que le travail en équipe, la responsabilisation...
- **L'évaluation** : elle indique l'importance du suivi des procédures d'évaluation des activités d'implication réalisées et les compare avec les plans préparés afin d'apporter des actions d'amélioration. L'organisation peut se doter des activités suivantes pour contrôler son état actuel en matière d'implication et de compétence du personnel : responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit et mesurage, analyse et amélioration pour déterminer le niveau d'implication.

Figure N°9 : le processus de développement de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences au sein d'une organisation.



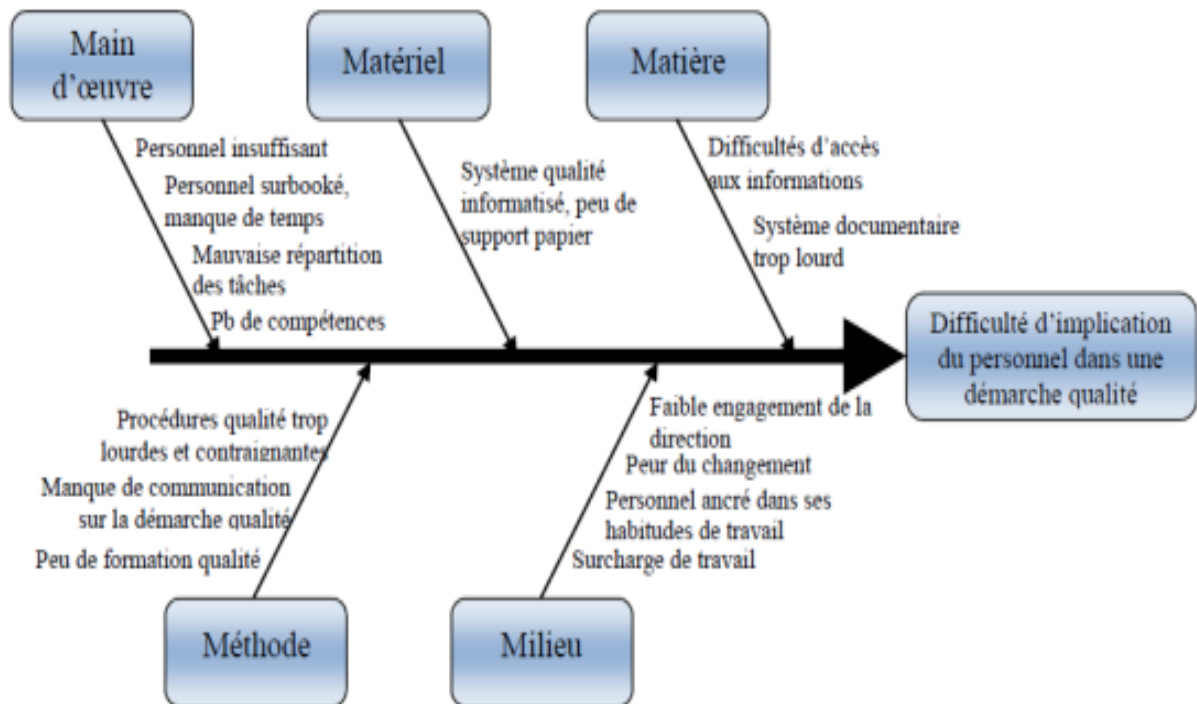
Source : Norme internationale ISO 10018 :2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, 1er édition, publiée en Suisse, 01/09/2012, P3.

I.7 Les freins de l'implication du personnel dans la qualité de service

Afin de mieux comprendre les freins qui entravent et bloquent l'implication du personnel dans une démarche qualité, nous utilisons le schéma suivant qui illustre le diagramme d'Ishikawa

qui regroupe les cinq M (matière, milieu, méthode, main d'œuvre, matériel) pour déterminer et préciser les causes de manques d'implication ;

Figure N°10 : diagramme d'Ishikawa, les freins de l'implication du personnel dans une démarche qualité.



Source : Mentrier. Aurélie, mémoire de fin d'études :(en quoi l'implication est-elle essentielle dans une démarche qualité), université paris 1, 2008, p.64.

II. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) en hôteliers

II.1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La mission principale de la fonction ressources humaines est de garantir que l'hôtel dispose du personnel nécessaire à son bon fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'établissement, tout en s'épanouissant.

Tout d'abord, il est primordial de définir le sens large de la fonction ressource humaine ;

Selon Jean Marc le Gall, « la fonction RH vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les ressources (les salariés) et les emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ».

Pour Philippe Roussel, « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à mobiliser les personnes qui travaillent dans l'entreprise et à développer leur efficacité collective. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit

les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

Selon Shimon. L (2004, p. 45), « la gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités visant à gérer les compétences et les énergies des individus, dans le but de contribuer à la réalisation de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ».

Pour Cadin. L (2007), « la GRH est l'ensemble des méthodes, des actions, des processus et des pratiques visant à attirer, stimuler, développer et maintenir les employés en terme quantitatif et qualitatif, aux orientations stratégiques de l'établissement et à son environnement ».

« La gestion des ressources humaines consiste également à des mesures politiques, des méthodes et des procédures (recrutement, formation, rémunération, etc.) En impliquant les ressources humaines et en cherchant à améliorer l'efficacité et la performance de l'individu et de l'organisation ». (Sekiou. L et autres, 2010, p.10).

II.2 Les objectifs de la fonction ressources humaines

Adapter l'entreprise aux changements de l'environnement et mobiliser le personnel sont devenus les principales préoccupations de la GRH. Selon L. Sekiou (2001), la gestion des ressources humaines vise plusieurs objectifs que nous pouvons résumer en cinq catégories ;

- ✓ **Attire** : le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'hôtel la quantité suffisante de personnes possédant des compétences, des habilités et de l'expérience en veillant à une planification appropriée des ressources humaines.
- ✓ **Conserver** : son deuxième but est la préservation des employés qualifiés en mettant en place des programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de carrière.
- ✓ **Développer** : le troisième objectif de la fonction RH consiste à développer les compétences des employés, notamment à travers les programmes de formation.
- ✓ **Motiver et satisfaire** : consiste à motiver et à satisfaire les employés. Il est possible de réaliser cela en utilisant différentes méthodes de GRH, comme la rémunération incitative, où l'hôtel peut utiliser des primes de rendement, comme un système d'intéressement.
- ✓ **Être performante** : l'objectif final de toute entreprise est d'être performante et cette performance passe par plusieurs facteurs : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des employés, la délivrance des services de qualité, la réduction du taux de rotation et de l'absentéisme des employés.

II.3 Les pratiques de la GRH dans l'hôtellerie (Les modes d'implication du personnel) : Une bonne pratique de GRH vise l'implication du personnel qui s'effectue généralement par ;

II.3.1 Le recrutement :

Le processus de recrutement est une étape clé dans la gestion des ressources humaines. Il est essentiel de suivre ce processus pour repérer les meilleurs potentiels. D'une manière générale,

CHAPITRE II l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier

les entreprises hôtelières, comme les autres entreprises, se lancent dans une « course des talents » afin d'améliorer leur performance économique. Il est donc nécessaire de planifier ces recrutements pour être le plus efficace possible.

Le recrutement permet aux hôtels d'embaucher un personnel de qualité capable de répondre aux exigences des postes et de s'adapter aux évolutions futures de leur métier.

Les établissements hôteliers sont confrontés à des tensions sur le marché du travail en raison de la difficulté de recrutement spécifique dans certains métiers (cuisiniers, cadres de l'hôtellerie et de la restauration, etc.). Ces tensions témoignent d'un déficit d'attractivité de ces métiers qui sont perçus négativement (pénibilité, faible rémunération, travail à temps partiel, etc.). Selon PROSPERI et GEISER (2008), on peut classer les obstacles de recrutement en quatre groupes différents qui sont liés : aux conditions de travail ; à la formation et aux parcours professionnels ; à l'organisation du travail et à la rétribution salariale et à l'image de la profession et du secteur.

Le recrutement de travailleurs saisonniers s'oriente principalement vers les fonctions d'accueil, d'animation, de surveillance et de nettoyage. On apprécie une certaine forme de polyvalence en saison, comme le maître-nageur qui aura également des compétences dans l'animation.

Les métiers de l'hôtellerie sont des métiers saisonniers. Par conséquent, le secteur recrute régulièrement du personnel, en fonction de la fréquentation touristique et des saisons. L'emploi saisonnier permet d'acquérir de nombreuses expériences professionnelles dans des établissements différents.

Les recruteurs de certains hôtels n'hésitent pas à ouvrir leur recrutement à des personnes qui n'ont ni formation ni expérience, mais qui possèdent des compétences provenant d'autres expériences : compétences commerciales, adaptabilité, savoir-être, etc.

II.3.2 La formation :

La formation est un élément essentiel qui a un impact sur le salarié et par conséquent sur la qualité des services offerts. La qualité de la prestation dépend donc du niveau de formation du salarié (formation initiale et formation continue).

D'après J.M. Peretti (1998, p.99) « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de méthodes, de moyens, et de supports planifiés qui encouragent les employés à améliorer leur connaissance, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'entreprise et ceux qu'ils leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

La formation est un élément clef de la fonction ressources humaines. La GRH a pour objectif de détecter les besoins de formation des employés en élaborant un plan approprié de les mettre en œuvre et d'évaluer les résultats. Les entreprises font des investissements considérables dans les formations, car elles sont une source de création de valeurs pour elles (J-M Peretti, 2013).

Si le personnel est bien formé, il lui sera aisé de communiquer avec ses collègues et avec les clients. La formation favorise donc la communication dans l'entreprise. C'est à cet égard que plusieurs auteurs affirment que « la formation est toute activité qui vise intentionnellement à

améliorer ou à compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail ». (P. Candau, 1987, p. 168)

Les métiers des services, notamment l'hôtellerie, sont l'un des métiers les plus exigeants. Il est intéressant de développer quelques compétences essentielles pour exercer ce métier, à partir desquelles se construisent la formation et le professionnalisme du personnel. Parmi ses aspects figurent : la courtoisie, l'amabilité, l'aisance verbale et la culture, le savoir, le savoir-être, le savoir-vivre, les langues étrangères, la qualité de présentation et l'empathie (Balfet, 2002).

Afin de réussir la qualité des services, particulièrement dans les hôtels, les dirigeants doivent stimuler le besoin d'apprentissage, ce qui facilite le passage de connaissances et de savoir-faire. De plus, l'apprentissage est la nouvelle forme de travail. Ce n'est pas une activité isolée qui se déroule avant l'entrée sur le marché du travail ou dans une salle de classe. Apprendre est l'activité de production par excellence (Zubboff, 1994).

La motivation et l'implication du personnel contribuent effectivement à éliminer le sentiment de négligence qui pourrait exister chez les employés, ce qui accroît leur bien-être et renforce leur engagement envers l'hôtel. L'objectif des programmes de formation est de développer les compétences en savoir-faire. Il existe plusieurs formes de formation, telles que l'apprentissage en ligne (e-learning) ; la formation traditionnelle (en salle) ; le coaching, etc. (Picard et Rambaud, 2009).

Il est nécessaire de mettre en place un système de formation hôtelière afin de répondre aux besoins du secteur en main-d'œuvre qualifiée. La relation entre le personnel en contact avec la clientèle, puisqu'ils font partie intégrante d'un processus organisationnel et structuré qui constitue le service. Assister et soutenir le personnel en contact pour élaborer un bon service, car c'est leur « performance » qui détermine le niveau de qualité du service visant à satisfaire les attentes de la clientèle. Afin d'accomplir cela, l'entreprise de service est tenue de former son personnel en contact (Knutson, 1988) (Kandampully et Suhartanto, 2000).

La formation du personnel permet donc à l'hôtel d'offrir un service attractif qui répond aux exigences évolutives de sa clientèle. De même, cette approche vise à mettre l'accent sur l'amélioration des compétences et des habiletés des employés qui délivrent le service ; ce qui permettra au personnel d'avoir une vision plus précise du service proposé.

II.3.3 La rémunération :

Selon Z. Mamlouk (1995), la rémunération représente le gain monétaire que le salarié a obtenu grâce à un travail effectué. Le système de rémunération est constitué de divers éléments tels que le salaire fixe, le salaire variable, et d'autres avantages, (Monerau, 2008), (Cohen, 2006). La rémunération permet aux travailleurs de contribuer à l'amélioration des performances, de maintenir le salarié dans l'unité et d'attirer les compétences du travailleur, (Monerau, 2008).

Selon M. Maillard (2011), il existe différentes formes de rémunération dans le domaine de l'hôtellerie, à savoir : Le salaire fixe ; Le salaire au forfait ; Le salaire au pourcentage ; Le salaire mixte qui inclut une partie fixe et une partie au pourcentage ou toute autre forme de rémunération défini par le contrat de travail.

Comparé aux heures de travail effectuées, le secteur hôtelier semble peu rémunérateur, en particulier pour les postes de cadre. Cette inégalité du rapport « temps de travail / rémunération » est une nouvelle raison pour laquelle ces postes ne sont plus attractifs.

Cependant, malgré son importance, une forte rémunération n'est pas suffisante pour assurer la fidélité du salarié, selon Boumrar et Gilson (2004), c'est le manque de rémunération qui démotive, tandis qu'une rémunération élevée ne garantit pas forcément la motivation. En outre, même si la rémunération demeure un facteur de motivation intéressant, elle n'est pas la première chose qui est mise en avant lors des recrutements et de la fidélisation.

Les établissements hôteliers doivent se focaliser sur la rémunération, les tâches et responsabilités confiées, ainsi que sur les perspectives de carrière afin de stimuler la motivation et ainsi augmenter la fidélité de leurs talents potentiels.

Les niveaux de rémunération sont différents pour un même poste, en fonction de l'établissement dans lequel il travaille et du nombre d'années d'expérience. Les écarts salariaux s'observent en particulier dans les postes de responsabilité.

II.3.4 Les conditions de travail :

Elles sont développées tardivement, à partir des années 1970. Toutefois, les conditions de travail n'ont pas été sérieusement prises en considération dans toutes les entreprises. Ceux qui sont investis sont chargés d'intégrer les conditions de travail dans les décisions de la direction. Fréquemment, ils collaborent avec les comités d'entreprise et les CHSCT. Ainsi, le DRH s'occupe de : L'hygiène et la sécurité ; Les conditions de travail et la qualité de vie professionnelle ; La planification des horaires de travail et la gestion des activités sociales ; La santé et le bien-être des employés. (J-M Peretti, 2013, p.46).

De manière générale, les conditions de travail correspondent à l'environnement dans lequel les employés évoluent sur leur lieu de travail. Selon Mariano Saiu (2013, p.4), elles sont constituées de ;

- **Facteurs physiques et environnementaux** (être cuisinier dans une cuisine spacieuse, climatisée et insonorisée rend le travail beaucoup plus facile).
- **Facteurs organisationnels** comme l'adaptation des salariés à leurs postes, les consignes, les règlements et la charge de travail...etc.
- **Les facteurs sociaux** tels que la communication sociale, la rémunération, la précarité, la valorisation du travail et les conflits.
- **Les facteurs psychologiques** tels que la souffrance au travail, le stress et l'épuisement professionnel (le burn-out).

S'agissant de l'hôtellerie, elle englobe de nombreux métiers, tels que l'hébergement, la restauration, l'administration, enfin l'entretien, ce qui rend parfois les conditions de travail entre salariés au sein d'un même hôtel plus ou moins difficiles. (Mariano Saiu (2013))

Les métiers de l'hôtellerie nécessitent une certaine disponibilité et un investissement : la majorité des établissements hôteliers sont ouverts tout au long de l'année, 24h/24 et 7j/7. Les

tâches sont planifiées en rotation et les horaires sont modifiés. Contrairement aux autres entreprises, les employés des hôtels travaillent régulièrement les week-ends et les jours fériés.

II.3.5 L'information au sein de l'établissement :

La valorisation peut se manifester par une amélioration des conditions de travail (salaires, aménagement des outils de travail, avantages sociaux supplémentaires...), mais aussi par une meilleure information des opportunités offertes par le secteur (multi compétences, évolutions professionnelles, diverses formations continues pour développer les compétences...).

L'une des responsabilités du DRH est donc de définir une politique d'information cohérente avec ses objectifs, ses stratégies et ses choix. C'est aussi lui qui gère la circulation de l'information au sein de l'hôtel. (J-M Peretti, 2013).

La structure d'information est conçue pour permettre à l'hôtel un meilleur contrôle sur l'activité de ses employés, elle favorise aussi un plus grand encadrement du service à la clientèle. Cela signifie concrètement qu'elle permet de vérifier si les employés accomplissent correctement leurs tâches auprès des clients et de surveiller par le fait même leur travail quotidien. Afin de fidéliser la clientèle, les employés doivent réussir à s'approprier efficacement la structure d'information.

II.3.6 La communication :

La communication au sein des hôtels peut être définie comme l'ensemble des échanges d'informations, ainsi que des échanges affectifs et symboliques qui se produisent entre les personnels d'un hôtel afin de favoriser leur coexistence, leur travail ensemble et enfin la réalisation des objectifs fixés par l'établissement. La DRH doit prendre des décisions durables pour le personnel et l'hôtel, maîtrise l'art de la communication interne et enfin savoir gérer et organiser son travail ainsi que celui de ses employés afin de réussir les enjeux de l'établissement. (Monique. Gouiran 2011).

La communication dans les hôtels devient un outil stratégique qui interfère dans tout le système organisationnel, en amont et en aval des activités. A tous les niveaux, les informations sont collectées, diffusées et communiquées à l'ensemble du personnel afin de les valoriser et de les encourager à contribuer de manière efficace à la réussite de l'hôtel.

L'industrie hôtelière est généralement une activité complexe, avec de nombreuses composantes et variétés, pour assurer sa réussite, une bonne gestion et coordination entre toutes les composantes s'avèrent nécessaire. Pour ce faire, il est indispensable pour chaque établissement hôtelier, peu importe sa taille et sa structure, de mettre en place une stratégie de communication pour son personnel car elle permet d'informer régulièrement les employés sur les projets de la vie de l'hôtel. Cela permet également aux employés de communiquer entre eux, de partager leurs expériences et leurs savoirs.

CHAPITRE II l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier

Tableau N°2 : le rôle de la DRH et du manager de proximité dans la mise en place des conditions nécessaires de l'implication.

| Condition nécessaires à l'implication | DRH | Manager de proximité |
|---------------------------------------|--|--|
| Cohérence | Information, communication, presse d'entreprise, intranet, etc. ; Définition des missions, valeurs, principes, chartes, etc. ; Audits réguliers. | Réunions de 5 minutes, Feedback régulier, Briefs et debriefs réguliers, Rencontres festives. |
| Réciprocité | Gestion des rémunérations, Management de la performance, Gestion des carrières, Évaluation des performances. | Présence sur le terrain, Authenticité de la relation avec les collaborateurs |
| Appropriation | Intéressement, participation, stock-options. Autonomie de gestion. | Détection des potentiels, Développement de ces potentiels |

Source : Thévenet, Dejoux, Marbot, Bender, 2008, p 321.

Section 03 : L'impact de l'implication du personnel sur la qualité de service en hôtelier

1. Les indicateurs de mesures d'implication

Il existe plusieurs indicateurs pour mesurer le niveau d'implication du personnel et nous les avons présentés dans un tableau de la manière suivante ;

Tableau N°3 : quelques indicateurs pour mesurer l'implication du personnel.

| Indicateur | Formule | Définition |
|---------------------------------------|---|--|
| Le taux de turnover | (Nombre de départ durant l'année / l'effectifs moyen) *100% | Cet indicateur mesure le taux de rotation des employés. |
| Le taux d'absentéisme | (Nombres d'heures du travail perdues par an / nombres d'heures du travail disponibles par an) *100% | Cet indicateur sert à avoir une idée sur la satisfaction, le climat social ainsi que l'implication du personnel sur une période donnée |
| Le taux de stabilité | (Nombre de candidats restants un an / nombre de candidats recrutés) *100% | Cet indicateur sert à mesurer la capacité de l'entreprise à maintenir ses nouveaux recrues. |
| Niveau de salaire | (Salaire moyen de secteur/salaire dans l'entreprise) *100% | Cet indicateur permet de suivre le niveau des salaires par rapport au marché afin d'adopter les mesures nécessaires |
| Le taux d'accès à la formation | (Nombre de salariés formés / nombre total des salariés) *100% | Cet indicateur illustre l'importance donnée à la formation du personnel |
| Le taux de formation | (Nombre de formation évaluées comme efficaces / nombre de formation réalisées) *100% | Cet indicateur permet d'apprécier l'efficacité de suivi du plan d'action de formation |

Source : YAAKOUBI. Kh. L'Implication du personnel dans une DQ un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise, colloque national, 2009, Faculté SEGC, Université Taher Moulaia.

2. Evaluation de l'implication du personnel

En se basant sur les recherches précédentes qui traitent l'évaluation de l'implication du personnel au sein des entreprises, nous avons tiré l'échelle de Porter et le questionnaire d'Allen et Meyer afin de mieux comprendre comment mesurer l'implication des employés.

2.1 L'échelle de PORTER :

L'échelle de PORTER propose une série de questions pour évaluer le degré d'implication, Elle comprend 15 items et elle garantit un niveau élevé de cohérence interne et de fiabilité, sa validité convergente et satisfaisante, elle permet de distinguer clairement le concept d'implication avec des concepts proches tel quel engagement au travail. Cette échelle a été fortement critiquée en raison de son mélange entre les aspects attitudeux et les aspects comportementaux.

2.2 Le questionnaire d'Allen et Meyer

Les questionnaires permettent de mesurer d'une manière précise l'implication du personnel. Le questionnaire de Mowday, Porter et Steers (1979) fut longtemps le plus utilisé avant d'être progressivement abandonné dans les années 90 au profit de celui d'Allen et Meyer. Le questionnaire d'Allen et Meyer vise principalement à identifier le type d'implication du personnel. Il est composé de 18 items répartis en trois dimensions : affective, normative et continue (chaque dimension contient 6 items).

Ce questionnaire a fait l'objet de nombreuses critiques, et celle qui démontre ceci est l'absence de distinction entre les dimensions affectives et normatives. En dépit de cette critique, le questionnaire présente néanmoins de nombreuses qualités, et avantages, dont les ;

- La fiabilité et la cohérence interne de l'échelle
- La tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée, avec une structure factorielle stable
- La présence des trois dimensions de l'implication.

3. Les facteurs qui agissent sur le comportement du personnel dans la qualité de service

La perception de la qualité de service par le client ne dépend pas uniquement de l'employé lui-même, mais elle dépend bien évidemment d'autres facteurs qui influent le niveau de prestation, telle que ;

3.1 La compétence :

La compétence peut être définie comme étant l'ensemble des capacités, des connaissances, des actions et des comportements qui sont orientés vers une situation donnée. Il peut également être défini comme un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire signifie la capacité à faire, opérationnel, c'est-à-dire connu par l'environnement, et validé, c'est-à-dire être reconnu par l'environnement.

De nombreux auteurs pensent que les compétences sont liées à des caractéristiques personnelles et que leur but est de stimuler la performance chez les employés. Dans les entreprises de service, notamment les hôtels, si le personnel est compétent, il est capable de

fournir un service de qualité et de répondre aux besoins et aux attentes des clients, et l'inverse est juste.

3.2 La qualification :

La qualification est un concept très vaste, plusieurs auteurs la définissent comme étant l'ensemble des compétences et des connaissances nécessaires pour comprendre et maîtriser une situation professionnelle, la restituer dans son environnement et dans l'ensemble des processus de production (production de service). La qualification dépend donc du travail occupé et de la manière dont il est tenu.

Dans les établissements hôteliers, si le personnel est qualifié, il est capable de fournir une prestation de service de qualité et de satisfaire les exigences et les attentes des clients. Cependant, si le personnel est mal qualifié, il n'est pas capable de fournir une prestation de qualité et risque de détériorer la qualité de service. Cela signifie que la qualification d'un employé peut créer un service de bonne qualité ou un service de mauvaise qualité.

3.3 La valorisation :

Elle englobe l'ensemble des actions voulues ou acceptées par l'hôtel, se traduisant par un enrichissement de la personne de chaque employé sur le plan du savoir, du savoir-être (comportement), du savoir-faire et de la connaissance sociale. La valorisation se manifeste concrètement par trois actions complémentaires : l'appréciation (évaluation) pour gérer les carrières, la formation dans le but de développer les compétences nécessaires aux besoins des activités de l'hôtel et l'amélioration des conditions de travail.

La valorisation des employés de l'hôtel peut prendre différentes significations et formes. Elle peut se traduire concrètement par trois types d'actions complémentaires qui sont inévitablement pérennes ;

- L'évaluation des qualités des employés, c'est-à-dire de leurs capacités d'adaptation, des progressions réalisées à travers l'acquisition d'expériences et de savoir-faire, afin de gérer leur carrière au sein de l'hôtel.
- Le développement de la formation du personnel pour répondre à la fois aux exigences d'adaptabilité de l'hôtel et à un souci légitime de promotion et de développement personnel en utilisant les incitations légales, voire en les dépassant de manière ambitieuse si possible.
- L'amélioration des conditions de travail, qu'elles soient liées au temps, aux aspects physiques et psychiques, à la sécurité, au confort, aux équipements sociaux et aux œuvres sociales, afin de répondre à des exigences sociales et économiques en évaluation.

« La valorisation des employés par l'entreprise est un concept assez vaste, signifiant le gain de valeur pour les personnes liées à leur présence dans l'entreprise, elle résulte de contenu du travail que des conditions matérielles et psychologiques de son accomplissement (condition du travail au sens large). Cette valeur découle également de la formation et de l'apprentissage, qui sont les déterminants majeurs, la valorisation étant liée aux évolutions de postes, aux promotions et à la gestion des carrières (cause et effet), elle doit prendre en compte ces éléments tout en intégrant également (le mode de mesure de la valeur des individus) c'est-à-dire l'appréciation du personnel sous ses différentes formes ». (Henri MAHE 1998).

3.4 La formation :

Son rôle est essentiel dans une entreprise de service vu la nécessité d'une adaptation rapide aux évolutions du marché et d'une actualisation des connaissances et des savoirs. Elle permet aux employés d'accéder à des opportunités de développement et d'apprentissage continus, ainsi d'améliorer la compétitivité et la réputation de l'hôtel, tout en renforçant les compétences, la qualification et l'efficacité du personnel. Elle permet aussi de ;

- Fournir une meilleure qualité de service pour la clientèle, avec un plus grand nombre de clients, séduits par l'engagement-qualité.
- Une plus grande productivité, motivation, fidélité et satisfaction du personnel, des salariés mieux formés et moins soumis aux aléas de l'évolution des postes de travail, auront des exigences morales plus fortes à l'égard de leur travail (mais aussi de l'entreprise). Ils seront plus flexibles aux changements et aux nouveautés.
- La formation permet d'acquérir un avantage concurrentiel et améliorer l'image de l'hôtel.

3.5 La motivation :

Il n'est pas suffisant de connaître les besoins des employés pour expliquer leurs actions. Il est donc préférable d'utiliser les motivations pour cela. Selon LEVY Leboyer, la motivation est d'avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'attendre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Elle est peut-être décomposée en trois étapes ;

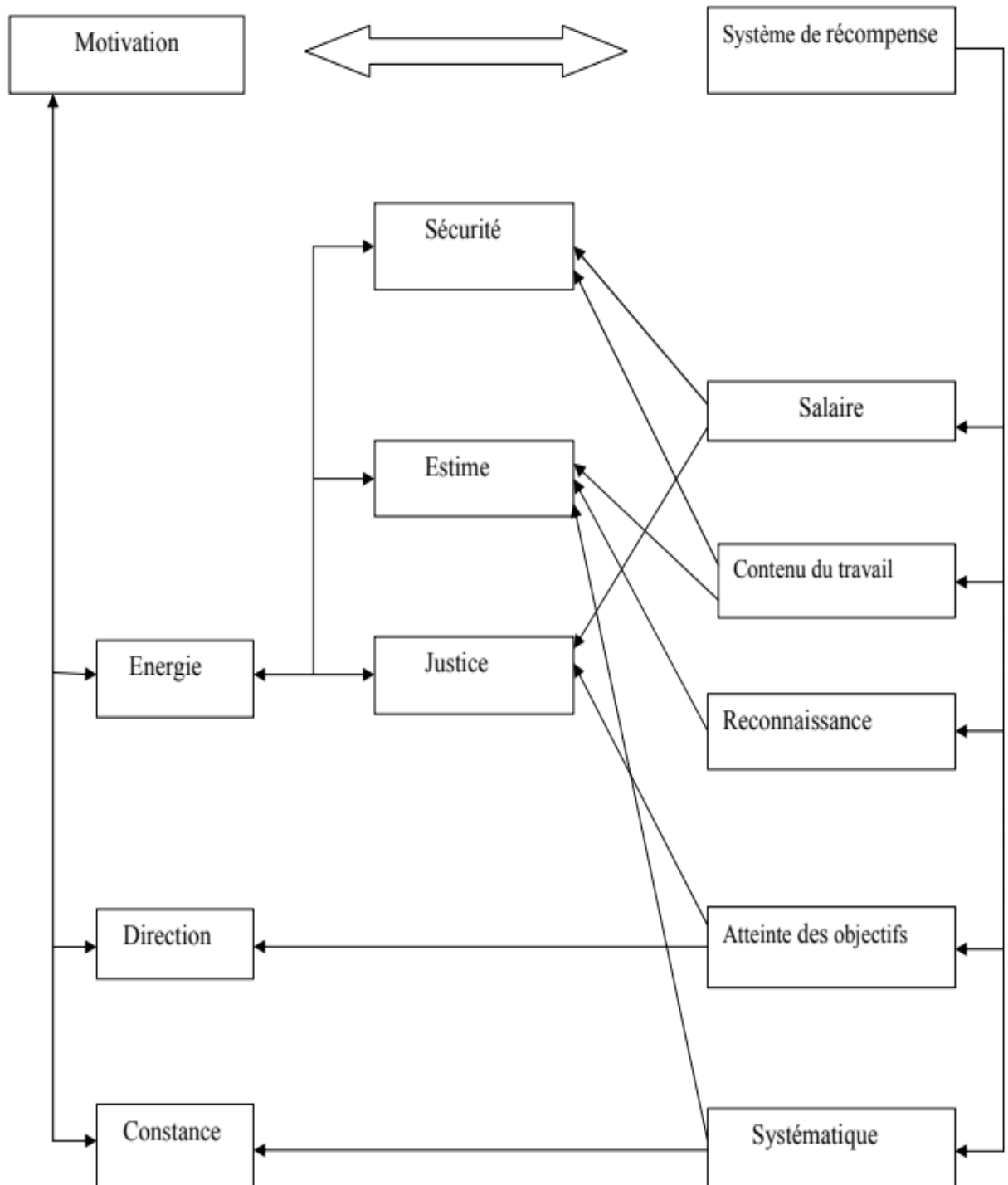
- Le choix d'un but ou encore l'acceptation par l'individu d'un but qui lui a assigné.
- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre ».

La motivation peut être définie également comme l'ensemble des conditions qui incitent un ou plusieurs individus à agir et à atteindre des buts précis. Elle est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle.

En ce qui concerne le secteur hôtelier, la motivation du personnel est un facteur crucial pour garantir un service de qualité. Les employés motivés sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leur travail, de faire preuve d'initiative et de fournir un service attentionné et personnalisé. Les efforts de motivation peuvent prendre diverses formes, telles que, les systèmes de récompenses et d'incitation, la reconnaissance des performances, les possibilités d'avancement professionnel, les incitations financières et un environnement de travail positif.

La reconnaissance constitue la clé principale de la motivation et d'engagement de l'individu dans la démarche qualité. Chaque fois où le travail est bien fait et les résultats sont atteints les responsables de l'hôtel doivent veiller à féliciter les membres du personnel concernés, ne serait-ce que par un petit mot d'encouragement. Si l'objectif a été atteint à l'échéance, une récompense est toujours bien appréciée (restauration gratuite, voyage gratuit, chèque cadeau, prime... etc.). C'est un moyen sûr de récompenser les efforts et tout le monde est gagnant.

Figure N°11 : la motivation du personnel et le système de récompense.



Source : Pierre Eiglier « la logique service, Marketing et stratégies » édition Economica, 2010, p 114.

3.6 Le management participatif :

Le management participatif consiste à l'implication du personnel dans le fonctionnement quotidien de l'établissement et dans les prises de décision. Le management participatif favorise la participation dans la définition des objectifs, la mobilisation du personnel.... De

ce fait, la concertation, la délégation deviennent les maîtres mots de l'hôtel. Qui adopte ce type de management, elle va bénéficier de ;

- Une forte décentralisation du pouvoir de décision.
- La flexibilité (limiter le nombre de niveaux hiérarchiques entre le sommet stratégique et le centre opérationnel).
- L'autonomie, la participation, la productivité et l'implication.

Pour la norme ISO 9001 V2015 (6.2.1), « l'organisme doit établir des objectifs qualité aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au système de management de la qualité. Cela signifie que les objectifs doivent être établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme ».

La participation des employés dans la prise de décision est un facteur qui permet de développer l'implication. Elle donne un sentiment d'importance et de reconnaissance aux yeux des opérateurs, et par conséquent favorise leur implication.

3.7 La satisfaction du personnel au travail :

D'après Locke (1976), la satisfaction est l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. Alors que pour Ripon (1987), c'est un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en retour.

La satisfaction du personnel est donc une attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, de ses besoins dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail. Elle repose sur le rapport existant entre la situation de travail actuelle d'un employé et la situation idéale qu'il recherche. Ainsi, une personne sera satisfaite si sa situation au travail, telle qu'elle la perçoit, répond à ses aspirations. Par exemple, un employé qui perçoit que son travail lui permet de développer ses aptitudes ou d'acquérir de nouvelles connaissances sera satisfait de cet aspect de son travail.

Selon le paragraphe 7.1.3 de la norme ISO 9001 V2015, « L'organisme doit déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services ». Un environnement approprié peut être une combinaison d'aspects humains et physiques (non discriminatoire, calme, prévention du « burnout », température, chaleur...).

Le bien-être professionnel des salariés et le respect de leurs droits permettent d'attirer et de retenir une équipe plus fidèle et motivée qui s'engage de manière proactive dans la réussite de l'entreprise et accepte plus facilement de s'adapter aux changements et aux évolutions. De nombreuses mesures de la satisfaction existent, nous présentons ici les 20 thèmes de l'échelle MSQ (Minnesota satisfaction questionnaire).

CHAPITRE II l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier

Tableau N°4 : les 20 thèmes de l'échelle MSQ (Minnesota satisfaction questionnaire).

| | |
|--|--|
| Utilisation des habilités : | emploi des habiletés des individus dans le travail. |
| Réalisation personnelle : | Sentiment d'accomplissement retiré du travail. |
| Activité : | plein occupation des journées de travail. |
| Avancement : | possibilités d'avancement dans l'entreprise. |
| Autorité : | rapport avec les subordonnés. |
| Politique et pratique de l'organisation : | les différentes pratiques et usages dans l'entreprise. |
| Salaire : | salaire reçu en contrepartie de travail fourni. |
| Collègues de travail : | rapport et ambiance entre les collègues. |
| Créativité : | possibilité d'innover et d'essayer d'autres méthodes de travail. |
| Indépendance : | possibilités de travailler individuellement. |
| Valeur morale : | accomplissement des tâches qui ne vont pas à l'encontre des valeurs de l'individu. |
| Reconnaissance : | gratitude pour le travail effectuée. |
| Responsabilité : | possibilités d'assumer ses responsabilités et de pouvoir prendre des décisions. |
| Sécurité : | sécurité et stabilité de l'emploi. |
| Service sociale : | accomplir des tâches dans le but d'aider d'autres personnes. |
| Statut social : | statu de l'employé dans l'entreprise. |
| Supervision humaine : | relation avec les supérieures hiérarchiques. |
| Supervision technique : | compétences techniques des supérieures hiérarchiques. |
| Variété : | variété des tâches à accomplir. |
| Condition de travail : | qualité de l'environnement de travail. |

4. L'impact et les conséquences de l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier

4.1 La performance : le capital humain (c'est-à-dire les compétences individuelles et collectives des employés) constitue une ressource stratégique pour l'entreprise et procure un avantage concurrentiel. Les employés sont alors appréhendés comme étant en mesure de donner un avantage compétitif à leur entreprise, deviennent l'actif le plus important de l'organisation (Lepak et Snell, 1998).

L'implication du personnel est un pilier fondamental de la performance d'un hôtel. Lorsque les membres du personnel sont pleinement motivés et engagés dans leur travail, cela se traduit par un service client exceptionnel, une productivité accrue et une atmosphère générale positive. Les employés impliqués sont plus susceptibles de s'investir dans leur travail, ce qui se traduit par un meilleur accueil des clients, une plus grande attention aux détails et une résolution plus efficace des problèmes. De plus, Lorsque le personnel se sent valorisé et pris en compte, il est plus enclin à rester fidèle à l'entreprise, réduisant ainsi le

taux de rotation du personnel et les coûts associés à la formation et au recrutement. En fin de compte, l'implication du personnel crée une culture d'excellence qui se reflète dans l'expérience globale des clients et dans les performances financières de l'hôtel.

4.2 Attitude et comportement : les employés impliqués sont plus susceptibles d'avoir une attitude positive envers leur travail et les clients. Leur engagement se traduit souvent par un comportement amical, professionnel et serviable envers les clients. En revanche, un personnel désengagé peut afficher une attitude indifférente ou désintéressée, ce qui peut se refléter dans leur interaction avec les clients et avoir un impact négatif sur la qualité du service.

4.3 Connaissance et compétence : les travailleurs engagés sont généralement mieux informés sur les produits, les services et les politiques de l'hôtel. Leur implication les motive à se former et à acquérir les compétences nécessaires pour répondre efficacement aux besoins des clients. À l'inverse, un personnel désengagé peut manquer de connaissances ou de compétences, ce qui peut entraîner des erreurs, des malentendus ou une incapacité à fournir un service de qualité.

4.4 Réactivité et efficacité : les ouvriers impliqués sont souvent plus réactifs aux besoins des clients et plus efficaces dans la résolution des problèmes. Leur engagement les pousse à agir rapidement et à trouver des solutions adaptées pour garantir la satisfaction des clients. Cependant, un personnel désengagé peut manquer de motivation pour répondre rapidement aux demandes des clients, ce qui peut entraîner des retards, des frustrations et une baisse de la qualité du service.

4.5 Personnalisation et attention aux détails : le personnel engagé est plus enclin à offrir un service personnalisé et à prêter attention aux détails. Leur implication les amène à écouter attentivement les besoins des clients et à fournir des services sur mesure pour répondre à leurs attentes spécifiques. En revanche, un personnel désengagé peut adopter une approche plus générique et moins attentive aux besoins individuels des clients, ce qui peut entraîner une expérience moins satisfaisante.

4.6 Consistance et fiabilité : les employés impliqués contribuent à maintenir un niveau de qualité de service constant et fiable. Leur engagement les motive à fournir un service de haute qualité de manière cohérente, ce qui renforce la réputation de l'hôtel et fidélise la clientèle. Un manque d'implication peut entraîner une variation dans la qualité du service, avec des performances variables d'un employé à l'autre, ce qui peut compromettre la confiance des clients dans l'hôtel.

4.7 La satisfaction : lorsque le personnel est impliqué et motivé, il est plus enclin à offrir un service de qualité. Des employés engagés sont plus attentifs aux besoins des clients, ce qui se traduit par une meilleure satisfaction clientèle.

La satisfaction est un concept complexe qui peut être défini comme le résultat d'un processus dual, affectif et cognitif. En marketing, la satisfaction est considérée comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui découle de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.

4.8 Image de marque : la qualité du service est un élément essentiel de la réputation d'un hôtel. Des interactions positives avec le personnel contribuent à une image positive de l'établissement. Les clients satisfaits sont plus susceptibles de recommander l'hôtel à

d'autres et de laisser des commentaires positifs, ce qui renforce la réputation de l'hôtel et attire de nouveaux clients. En revanche, un service médiocre en raison d'un manque d'implication peut nuire à la réputation de l'hôtel et entraîner une perte de clientèle.

- 4.9 Amélioration de la fidélité client :** un service de qualité, influencé par l'implication du personnel, favorise la fidélisation de la clientèle et permet à l'hôtel d'avoir un portefeuille clients. Les clients qui ont eu des expériences positives sont plus susceptibles de revenir à l'hôtel lors de leurs futurs voyages. La fidélisation de la clientèle contribue à la stabilité financière de l'hôtel et à sa croissance à long terme.
- 4.10 Rentabilité accrue :** des clients satisfaits et fidèles signifient un taux d'occupation plus élevé et des revenus accrus pour l'hôtel. De plus, des clients heureux sont plus enclins à dépenser davantage sur des services supplémentaires ou à revenir pour de futurs séjours. D'autre part, un personnel désengagé peut entraîner des coûts supplémentaires liés à un roulement élevé du personnel, à une formation fréquente et à des erreurs opérationnelles.
- 4.11 La productivité :** les employés impliqués sont souvent plus engagés dans leur travail, ce qui se traduit par une productivité accrue. Ils sont plus susceptibles de rechercher des moyens d'améliorer les processus et de fournir un service plus efficace. Cependant, un manque d'implication peut entraîner une baisse de la productivité, des retards dans les tâches et une utilisation inefficace des ressources.
- 4.12 Réduction des coûts liés au service client :** un service de qualité peut réduire les coûts associés aux plaintes des clients et aux remboursements. De plus, des employés motivés sont moins susceptibles de commettre des erreurs coûteuses ou de causer des dommages à la réputation de l'hôtel.
- 4.13 Différenciation concurrentielle :** dans un marché concurrentiel, la qualité du service peut être un facteur différenciateur crucial. Un service exceptionnel peut permettre à un hôtel de se démarquer de ses concurrents et de fidéliser les clients.
- 4.14 Climat de travail :** l'implication du personnel peut contribuer à créer un environnement de travail positif, caractérisé par la collaboration, la communication ouverte et le soutien mutuel où les employés se sentent valorisés et motivés. Cela se traduit par une ambiance de travail plus agréable, ce qui peut augmenter la rétention du personnel et réduire le taux de rotation. En revanche, un manque d'implication peut entraîner un climat organisationnel négatif, marqué par la méfiance, le ressentiment et le manque de motivation.
- 4.15 Renforcement de la citoyenneté organisationnelle :** lorsque le personnel est impliqué, il contribue à renforcer la culture organisationnelle de l'hôtel. Les valeurs de l'entreprise, telles que le service client, l'intégrité et le professionnalisme, ainsi que les notions d'altruisme, d'esprit d'équipe, d'entraide, de civisme ou encore de conscience professionnelle (complaisance) sont mieux intégrées dans les comportements et les interactions quotidiennes. Cela crée un environnement de travail positif et cohésif, qui se reflète dans la qualité du service offert aux clients.
- 4.16 Réduction du roulement du personnel :** l'implication du personnel est souvent corrélée à une réduction du roulement du personnel. Les employés qui se sentent valorisés et engagés ont tendance à rester plus longtemps dans leur emploi. Cela réduit les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés, tout en favorisant la continuité du service et le développement de relations client-employé durables.

4.17 Innovation et amélioration continue : les employés impliqués sont souvent plus ouverts à l'innovation et à l'amélioration continue des processus et des services. Leur implication les pousse à rechercher des moyens d'améliorer l'expérience client et l'efficacité opérationnelle. Cette culture de l'innovation peut permettre à l'hôtel de rester compétitif sur le marché en répondant aux besoins changeants des clients et en proposant des services différenciés.

4.18 La résolution des plaintes des clients : lorsque le personnel est pleinement investi dans leur rôle et dans la satisfaction des clients, ils sont plus susceptibles de traiter les problèmes des clients avec empathie, efficacité et professionnalisme. Leur implication se traduit souvent par une résolution plus rapide des problèmes, car ils sont motivés à fournir un service exceptionnel. De plus, un personnel impliqué est mieux équipé pour anticiper les besoins des clients et prendre des mesures proactives pour éviter les problèmes avant qu'ils ne surviennent.

Conclusion :

L'implication du personnel joue un rôle crucial dans la qualité de service au sein de l'industrie hôtelière. En tant que premier point de contact avec les clients, le personnel incarne l'image et les valeurs de l'établissement. Leur engagement, leur compétence et leur attitude déterminent en grande partie l'expérience vécue par les clients. En investissant dans la formation continue, la satisfaction, la communication, la reconnaissance et la motivation de leurs employés, les hôtels peuvent créer un environnement de travail positif où chaque membre du personnel se sent valorisé et responsabilisé. Cette implication se traduit par une prestation de service plus attentive, personnalisée et professionnelle, contribuant ainsi à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle. Comprendre et renforcer ce lien entre l'implication du personnel et la qualité de service est donc essentiel pour tout établissement hôtelier aspirant à l'excellence.

Ce chapitre a permis de cerner la nécessité et l'importance de l'implication du personnel dans un établissement hôtelier pour garantir une meilleure qualité de service. Dans la première section, on a défini le personnel et les métiers de l'industrie hôtelière ainsi que la relation entre les employés et les clients. Dans la deuxième section, nous avons développé le concept d'implication et on a présenté ses formes, ses approches, ses conditions, ses critères et son processus. Ensuite, nous avons parlé de la GRH et de ses pratiques pour favoriser l'implication du personnel dans les établissements hôteliers. Et enfin, la troisième section a été consacrée à l'impact de l'implication du personnel hôtelier dans la qualité de service.

Comme une conclusion générale, l'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

À la lumière de cette réflexion théorique, nous abordons la prochaine partie de notre analyse sur l'impact de l'implication du personnel dans la qualité de service en nous penchant sur un échantillon d'employés et de clients de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

CHAPITRE III

L'implication du personnel dans la qualité de service, cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU

Introduction :

Dans un secteur aussi concurrentiel que celui de l'hôtellerie, la qualité de service constitue un élément déterminant pour attirer et fidéliser une clientèle exigeante. La satisfaction des clients repose en grande partie sur l'expérience qu'ils vivent au sein de l'établissement, une expérience largement influencée par la performance et l'engagement du personnel hôtelier. Ainsi, l'implication du personnel dans la qualité de service devient un enjeu stratégique majeur pour les hôtels désireux de se démarquer.

Après une investigation théorique qui explique les différents concepts liés au tourisme, à l'hôtellerie, à la qualité de service, au personnel hôtelier, à l'implication du personnel et au rôle du personnel hôtelier dans la qualité de service, nous allons essayer dans ce chapitre de confronter ces éclairages à la réalité du terrain.

Dans le but de démontrer l'importance de l'implication du personnel et son impact sur la qualité des services hôteliers, on a choisi de faire une enquête à l'hôtel « ATLANTIS AKBOU ». Dans ce contexte, nous utiliserons deux méthodes, d'abord un questionnaire pour le personnel de l'hôtel pour évaluer leurs degrés d'implication dans la qualité de service, ensuite un questionnaire pour les clients de l'hôtel afin de mesurer leurs niveaux de satisfaction par rapport aux services fournis par le personnel.

L'étude s'articulera autour de deux axes principaux :

- Dans la première section, nous présentons l'établissement et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'Hôtel ATLANTIS AKBOU.
- Dans la deuxième section, nous aborderons le traitement des données, des résultats de l'enquête (questionnaires) et des recommandations pour l'hôtel « ATLANTIS AKBOU ».

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU

Section 01 : Présentation de l'établissement et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

1. Présentation de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

ATLANTIS est un groupe hôtelier situé en Algérie et constitué de 5 établissements. Parmi ses établissements, on trouve l'hôtel ATLANTIS AKBOU qui est un hôtel de 4 étoiles et qui a ouvert ses portes en 2015. L'hôtel offre une variété d'équipements et de services, y compris des chambres, un restaurant, une salle polyvalente, un spa, une piscine intérieure et extérieure, un centre de remise en forme et d'autres services de commodités.

Tableau N°5 : présentation de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

| | |
|---------------------|--|
| Nom de l'hôtel | HÔTEL ATLANTIS AKBOU |
| Catégorie | 4 étoiles |
| Statut Juridique | SARL |
| Pays | Algérienne |
| Ville | AKBOU |
| Wilaya | Bejaïa |
| Date d'ouverture | 2015 |
| Groupe | Soummam |
| Modèle d'affaire | Contrat de gestion |
| Type de clientèle | Clientèle d'Affaire+ autres types de clientèle |
| Nombres de chambres | 47 |
| Effectif total | 100 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'hôtel.

2. Situation géographique de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

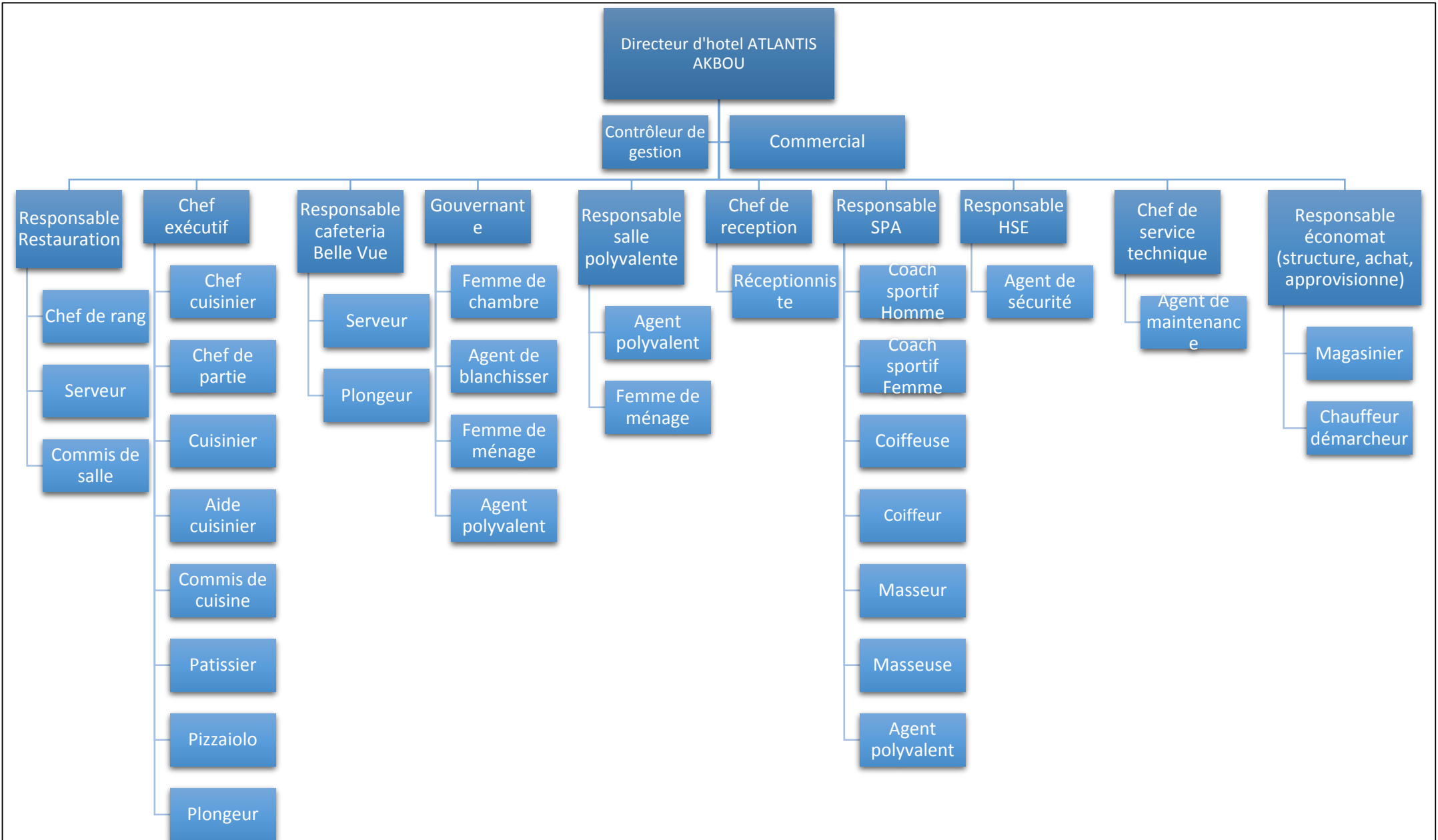
L'hôtel ATLANTIS AKBOU se trouve dans la vallée de Soummam, dans la région de Kabylie, à la wilaya de Bejaia, en Algérie, une région connue pour sa beauté naturelle et son riche patrimoine culturel. L'emplacement de l'hôtel offre un accès facile aux attractions locales, aux affaires et aux sites historiques, ce qui en fait un choix idéal pour les touristes et les voyageurs d'affaires.

L'hôtel ATLANTIS est situé à la sortie ouest de la ville d'AKBOU, sur la route nationale n°26 AZAGHAR.

L'hôtel ATLANTIS se trouve à 4 km du centre-ville d'AKBOU, à 70 KM de l'aéroport de Béjaia et à environ 3H de la capitale Alger (177 KM).

3. L'organigramme organisationnel et fonctionnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

**Figure N°12 : l'organigramme organisationnel et fonctionnel d'hôtel ATLANTIS
AKBOU.**



4. Les services de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

➤ **Une réception avec un grand salon.**

➤ **Service d'hébergement :** l'hôtel Atlantis est un immeuble constitué de 6 étages dotés de 40 chambres et de 7 suites. Les chambres sont généreuses en espace et uniques dans leurs conceptions et offrent aux clients une atmosphère chaleureuse et paisible. Pour un confort sans précédent. Toutes les chambres sont équipées de TV et de téléphone avec ligne directe. Certaines disposent également d'un balcon pour vous relaxer et un service de réveil par téléphone est disponible. Tous les étages sont accessibles par ascenseur. L'hôtel offre aussi le service en chambre (room service). Les clients résident à l'hôtel bénéficient d'un petit déjeuner gratuit.

Les chambres sont équipées de toutes les commodités modernes : salle de bain, climatisation, wifi, télévision, placard de rangement, coffre, etc. Les fenêtres sont en aluminium munies d'un double vitrage. Les chambres sont réparties de la manière suivante :

- Du 2^e au 4^e étage : 6 triples
- Du 2^e au 5^e étage : 4 Twin.
- Du 2^e au 5^e étage : 30 standards
- Du 2^e au 5^e étage : 4 suites juniors.
- Au 6^e étage : 3 suites seniors.

➤ **Service de restauration :** l'hôtel dispose d'un restaurant appelé « Restaurant ZAHRA », avec une grande terrasse qui peut contenir jusqu'à 150 personnes au rez-de-chaussée. Le restaurant assure le service à sa clientèle, avec une possibilité d'organisation de banquets. Il est ouvert tous les jours, de 10h jusqu'à 23h. Le restaurant contient une salle VIP, réservée à des événements spéciaux comme des anniversaires, des réunions

➤ **Service Cuisine :** l'hôtel propose une haute gastronomie qui sert une cuisine traditionnelle et internationale.

➤ **La Cafétérie « Belle vue » :** l'hôtel offre une cafeteria et une pizzeria au 1^{er} étage.

➤ **Un snack panoramique au 6^e étage.**

➤ **Parking gratuit :** la cour de l'hôtel Atlantis offre un vaste parking de plus de 50 places, qui est équipée aussi d'un groupe électrogène et abrite un poste de police.

➤ **Wi-Fi gratuit :** accès illimité au réseau Wi-Fi à haut débit accessible dans tout l'hôtel.

➤ **Blanchisserie :** l'hôtel propose aux clients de laver & repasser leurs habits avec tout le soin qu'ils méritent.

➤ **Un ascenseur pour plus de confort.**

➤ **La salle de conférence « SOUMMAM » :** l'hôtel ATLANTIS met à la disposition de ses clients une salle de conférence qui peut contenir plus de 120 personnes, équipée d'un matériel de haute technologie. Cette salle est destinée à accueillir des réunions, des séminaires, des conférences, des congrès, etc.

➤ **La salle polyvalente :** l'hôtel offre une salle polyvalente qui peut s'adapter à une variété d'événements, qu'ils soient grandioses ou plus intimes, tels que des spectacles, des mariages, des fêtes de circoncision et des concerts. La capacité d'accueil de la salle dépasse les 1000 personnes, avec des places VIP en haut ainsi qu'une salle pour les grandes personnalités, elle dispose également d'un parking pouvant accueillir jusqu'à 80 véhicules.

➤ **Spa et centre de bien-être (CRF) :** pour pouvoir profiter d'un séjour relaxant et paisible, le SPA offre un réel moment de détente pour l'esprit et le corps. Les clients auront droit à

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

un accès au : Hammam, sauna et jacuzzi, piscine intérieure et extérieure, salle de sport, la mise en beauté, tisanerie, salon de coiffure et d'esthétique, Massages et gommages, soins de visage, Hidjama, etc.

5. Les différents départements de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

5.1 Le département d'hébergement : le service des chambres à l'hôtel ATLANTIS AKBOU est assuré par 2 autorités, la réception et les étages (Housekeeping, lingerie, blanchisserie) ;

5.1.1 Le Service de Réception : c'est le centre nerveux, le cœur, la plaque tournante de l'établissement hôtelier. La réception est le seul endroit de l'hôtel qui reste ouvert 24 heures sur 24, ce qui en fait un point de contact crucial pour les clients. Il est responsable de plusieurs tâches clés, notamment l'accueil et l'hébergement des clients, la facturation de séjour des clients, l'établissement des check-in et des check-out, l'organisation des départs des clients et l'encaissement de toutes les factures (chèque, espèce, carte de paiement...). Les clients peuvent réserver des chambres directement à la réception, par fax ou par téléphone. Pour localiser une chambre, les clients doivent présenter une pièce d'identité (CIN/passeport/PC...) et remplir la fiche de police qui doit être envoyée au commissariat de police avant minuit le jour même. Les documents utilisés dans le service réception incluent : le registre de police ; la fiche de police ; le livre de réservation ; le planning d'occupation ; la facture de client ; le registre de caisse.

La gestion de la réception à l'hôtel ATLANTIS AKBOU se fait à travers un logiciel informatisé s'appelant WINNER qui facilite le processus de réservation et permet à l'hôtel d'avoir une plus grande performance et fiabilité.

Le front office ou réception à l'hôtel ATLANTIS AKBOU est assuré par le directeur d'hébergement, le chef de réception et les réceptionnistes (une équipe de 6 réceptionnistes, composée de 5 hommes et 1 femme).

5.1.2 Le Service des Étages (Housekeeping) et lingerie (blanchisserie) : l'hôtel ATLANTIS AKBOU est composé d'une gouvernante générale qui supervise les femmes de chambre, les femmes de ménage, l'agent de blanchisserie et l'agent polyvalent. Le nombre total de personnel dans ce département est 13 employés, parmi eux 8 femmes et 5 hommes chargés de s'assurer la liaison entre les chambres et les autres prestations de l'hôtel afin d'offrir un bon service aux clients. Cette équipe est responsable de ;

- Nettoyage régulier des chambres.
- Changement des draps et serviettes.
- Réapprovisionnement des articles de toilette et autres fournitures.
- Signaler tout problème ou dommage dans les chambres.
- Communiquer avec la réception pour les réservations et les départs.
- Collaborer avec le service de maintenance pour les réparations.
- Le traitement et le maintien de linge en état de propreté.
- Le lavage et repassage des habits et des effets personnels des clients.

5.2 Le département de Restauration, Cuisine et Cafétérie :

5.2.1 La restauration « Restaurant ZAHRA » : le Responsable de Restauration (Food and Beverage manager) gère les points de ventes ou restaurants et les banquets et a sous son autorité le Chefs de Rang, le Commis de Sale, les Hôtes et Hôtesse d'Accueil, les

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Serveurs et Serveuses (Stewards). Soit au total un effectif de 15 personnes œuvrant dans ce pôle d'activité. L'équipe est responsable de : Gérer les 150 couverts de restaurant ; Accueillir les clients et les installer ; Présenter les plats aux clients ; Servir les clients ; Passer ensuite de table en table pour s'assurer que les clients sont satisfaits.

5.2.2 La cuisine : elle englobe le chef exécutif, le chef cuisinier, le chef de partie, le cuisinier, Aide cuisinier, le commis de cuisine, le pâtissier, le pizzaiolo et le plongeur. Soit au total un effectif de 23 personnes recrutées au sein de ce service. L'objectif de l'équipe est de fournir aux clients une haute gastronomie incluant une cuisine algérienne et internationale.

5.2.3 La cafétéria « Belle vue » : la cafétéria est la structure chargée de la préparation et du débit des petits déjeuners des locataires des chambres, ainsi que d'offrir aux clients des différents types de gâteaux, de friandises, de café, de boissons et de pizza, etc. Elle est dirigée par le Responsable Cafeteria qui organise son équipe de Serveur et de Plongeur.

5.3 Le département SPA : le spa de l'hôtel ATLANTIS AKBOU contient plusieurs services qui ont pour objectif principal de promouvoir la relaxation, la santé et le bien-être général des clients. Le SPA réunit une équipe de travail composé de 13 personnes (7 femmes et 6 hommes). On distingue : Le Responsable SPA ; Réceptionniste Spa ; Esthéticienne ; Massothérapeute (Masseur/Masseuse) ; Coach sportif homme/femme ; Coiffeuse/Coiffeur ; Manucure/Pédicure ; Technicien SPA ; Hydrothérapeute ; Spécialistes en Hidjama ; Agent polyvalent.

5.4 Le département de la Salle Polyvalent : l'hôtel ATLANTIS AKBOU désigne un chef pour la salle polyvalente qui gère une équipe des agents polyvalents et des femmes de ménages.

5.5 Le département Technique et Maintenance : le service technique est chargé de la maintenance et de l'entretien des installations et des équipements techniques qui se trouvent à l'hôtel afin de les protéger. L'hôtel ATLANTIS AKBOU compte un chef de service Technique et Maintenance avec 4 techniciens (Plombier ; Technicien Froid et Climatisation ; Électricien ; Technicien Électrotechnique). Ils ont pour mission principale :

- Effectuer des inspections régulières des installations techniques (plomberie, électricité, téléviseur, chauffage, climatisation...).
- Planifier et réaliser des travaux de maintenance pour prévenir les pannes et les dysfonctionnements.
- Intervenir rapidement en cas de panne ou de problème technique pour minimiser les désagréments pour les clients.
- Assurer le bon fonctionnement de toutes les installations et des équipements techniques de l'hôtel, y compris les ascenseurs, les systèmes de chauffage et de climatisation, et les équipements de cuisine.
- Tenir un inventaire des équipements et planifier leur remplacement ou leur mise à niveau si nécessaire.

5.6 Le département HSE : ce département assure que les dispositions prises en matière d'Hygiène, Santé, Sécurité, Sûreté des personnes et des installations ainsi que le respect de l'environnement sont traduites fidèlement et respectées sur le terrain des opérations. L'hôtel ATLANTIS AKBOU contient un Responsable HSE qui dirige une équipe de 07 Agents de

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Sécurité. Cette équipe a pour but d'assurer la tranquillité et l'hygiène, ainsi que de garantir la sécurité au niveau de l'hôtel. Parmi leurs tâches :

- Mise en place des protocoles de nettoyage et désinfection.
- Gestion des produits chimiques et des matériaux de nettoyage.
- Assurer un environnement sûr et sain pour les clients et le personnel.
- Conformité aux normes locales et internationales de santé et de sécurité.
- Prévention des accidents et gestion des situations d'urgence.
- Installer, surveillé et entretenir des systèmes de sécurité tels que les alarmes incendie, les extincteurs, les serrures et les caméras de surveillance.
- Mise en place des procédures d'urgence et des plans d'évacuation.

5.7 Le département Administrative et Financier : ce département est responsable de l'organisation financière et administrative de l'hôtel. Les tâches de gestion et d'administration sont assurées par 16 personnes à l'hôtel ATLANTIS AKBOU (13 hommes et 3 femmes). Parmi ses tâches, on trouve ;

5.7.1 La Direction Générale : elle est responsable de la gestion globale de l'hôtel ATLANTIS AKBOU. Elle définit les objectifs stratégiques, supervise l'ensemble des opérations et s'assure que toutes les équipes travaillent en harmonie pour atteindre les objectifs de l'établissement. Le rôle de la direction consiste aussi à la prise de décisions stratégiques, la supervision des chefs de département, la gestion des budgets et la représentation de l'hôtel auprès des parties prenantes. Parmi les objectifs de la direction : assurer la rentabilité de l'hôtel, la satisfaction des clients et des employés, maintenir et améliorer la réputation de l'hôtel. Dans l'hôtel ATLANTIS AKBOU, on trouve le Directeur de l'hôtel (le PDG), le Directeur d'Hébergement et le Directeur de Restauration.

5.7.2 Le Service Comptable : ce service est chargé de comptabiliser toutes les opérations quotidiennes effectuées par l'hôtel (achats, ventes, encaissement, paiement, stocks, fiscalité, etc.). Ce département est responsable également de la tenue des livres comptables, de la préparation des états financiers (bilan, compte de résultat, etc.), de la gestion de la trésorerie, de la déclaration des impôts, du suivi des paiements et des créances. L'hôtel ATLANTIS AKBOU comprend deux personnes (le chef comptable et l'aide-comptable).

5.7.3 Le Contrôle de Gestion : le contrôleur de gestion est responsable de superviser les Ratios entre les différents services de l'hôtel, il veille aussi à la rentabilité de l'hôtel en analysant les coûts et les revenus. Il fournit des rapports financiers et aide à la prise de décision basée sur des données financières. Parmi ses tâches, on trouve aussi : l'élaboration des budgets, l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations, la recherche des points de ventes, l'optimisation des coûts et la préparation des rapports financiers.

5.7.4 Le Service Gestion de Personnel : ce service s'occupe principalement des aspects administratifs liés à la gestion du personnel de l'hôtel. Le Directeur Ressources Humaines (DRH) est le premier responsable de ce département à l'hôtel ATLANTIS AKBOU. Le DRH s'occupe du recrutement, de la gestion des dossiers des employés, de la formation, de la gestion des carrières, de développement des compétences, de gestion

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

des conflits, de la coordination des évaluations de performance, de la mise en place des politiques RH et du bien-être des employés. Son objectif est d'assurer un personnel compétent et motivé, d'améliorer la satisfaction et la rétention des employés et de maintenir un environnement de travail positif.

5.7.5 Le Service Commercial : le commercial de l'hôtel ATLANTIS AKBOU a pour mission de promouvoir l'hôtel et d'attirer des nouveaux clients. Il développe des stratégies de vente et de marketing pour augmenter le taux d'occupation et les revenus de l'hôtel. Parmi ses responsabilités, on peut citer : la prospection de nouveaux clients, la gestion des relations avec les clients existants et potentiels, la négociation des contrats, l'organisation des campagnes publicitaires, la gestion des plateformes de réseaux sociaux (Facebook, Instagram...) et la participation à des salons professionnels.

5.7.6 Le Service Économat et Gestion des Stocks : ce service est chargé de l'approvisionnement et du stock de l'hôtel, c'est la fonction la plus sensible de l'hôtel. Ce service est assuré par trois personnes dans l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Dans le cadre de notre recherche, on examine l'impact de l'implication du personnel sur la qualité de service au sein de l'hôtel ATLANTIS AKBOU. L'objectif principal est de comprendre l'importance de l'implication du personnel en hôtelière et comment l'engagement et la motivation des employés influencent la satisfaction des clients et la qualité globale des services offerts par l'établissement.

Pour ce faire, deux questionnaires distincts ont été élaborés : un destiné aux employés et un autre destiné aux clients de l'hôtel ATLANTIS AKBOU. Ces questionnaires visent à recueillir des données précises et pertinentes qui permettront d'analyser les différents aspects de l'implication du personnel et son effet sur la perception de la qualité de service par les clients.

Afin de bien concrétiser notre recherche, on a fait appel à la présentation graphique des résultats de l'enquête par le logiciel SPSS, puis à l'interprétation des résultats et à la vérification des hypothèses.

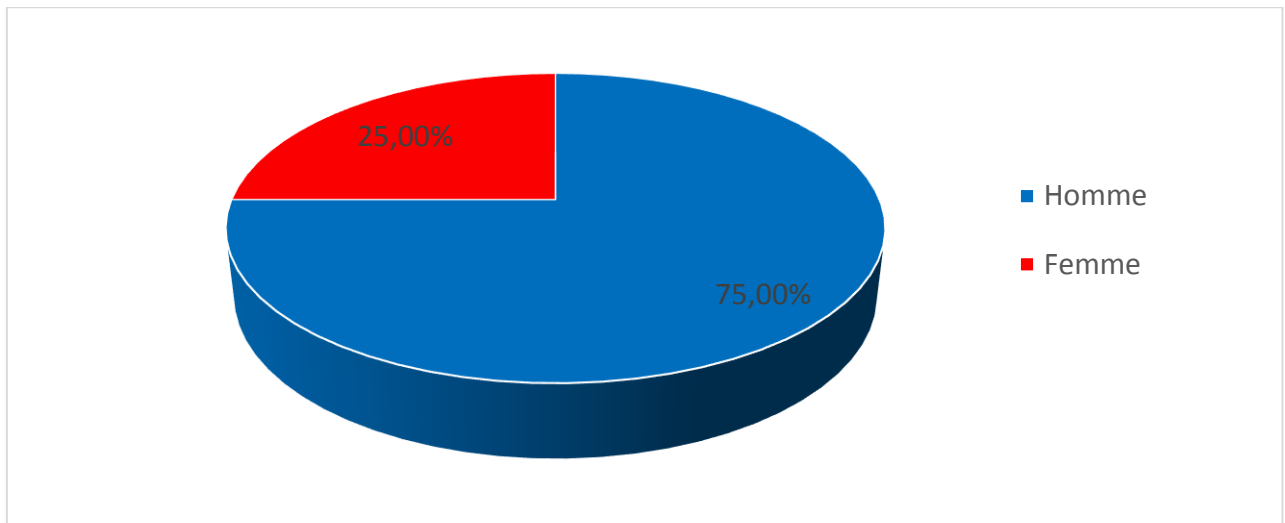
I. Analyse des résultats du questionnaire destiné au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

L'enquête a été menée auprès de 100 employés (la totalité des employés de l'hôtel) via le service Google Forms. Le questionnaire est composé de 79 questions et comprend plusieurs parties. La première vise à cerner le profil de personnel, la deuxième à évaluer leur niveau de motivation dans l'hôtel, la troisième a évalué leur degré d'implication dans la qualité de service et enfin, identifier les facteurs qui influencent leur motivation et leur engagement au travail.

Afin de répondre à notre première hypothèse, « il existe une relation significative entre l'implication du personnel et les facteurs organisationnels et sociodémographiques », évaluer le degré d'implication des employés dans la qualité des services et déduire l'importance de l'implication du personnel dans les établissements hôteliers, nous avons réalisé des croisements entre les variables de questionnaire (tableaux croisés).

1. Répartition du personnel selon le genre

Figure N°13 : la répartition des employés selon leur sexe.



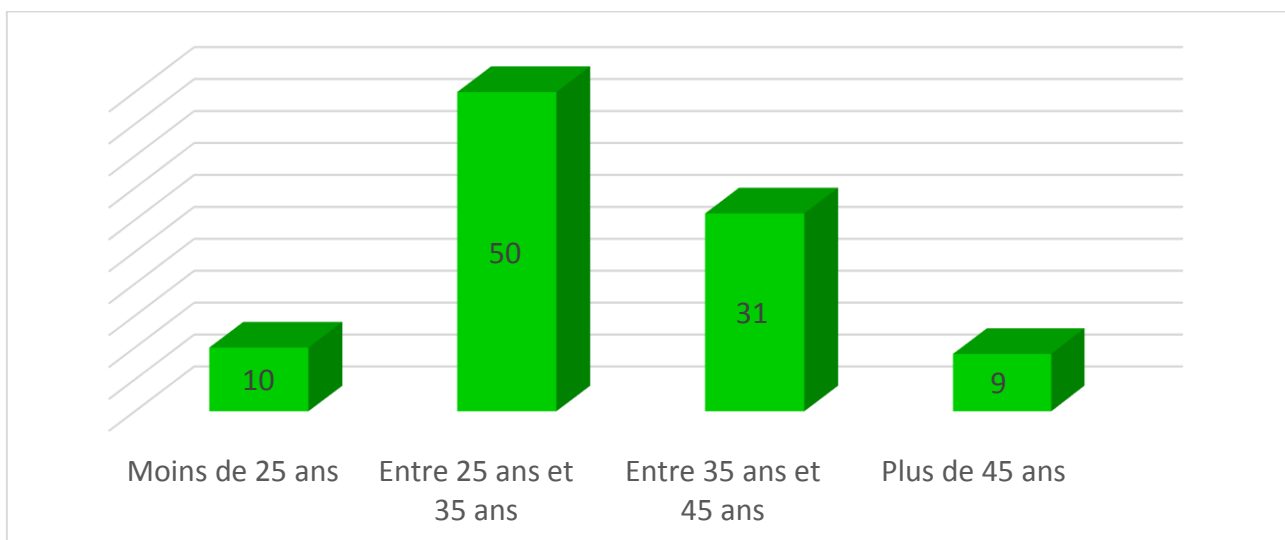
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

D'après ce graphe, nous observons que les hommes représentent un pourcentage de 75%, suivi par une catégorie des femmes moins avec un pourcentage de 25%.

À partir des données précédentes, on constate que le genre masculin est majoritaire par rapport au genre féminin à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

2. Répartition du personnel selon l'âge

Figure N°14 : la répartition des employés selon leur âge.

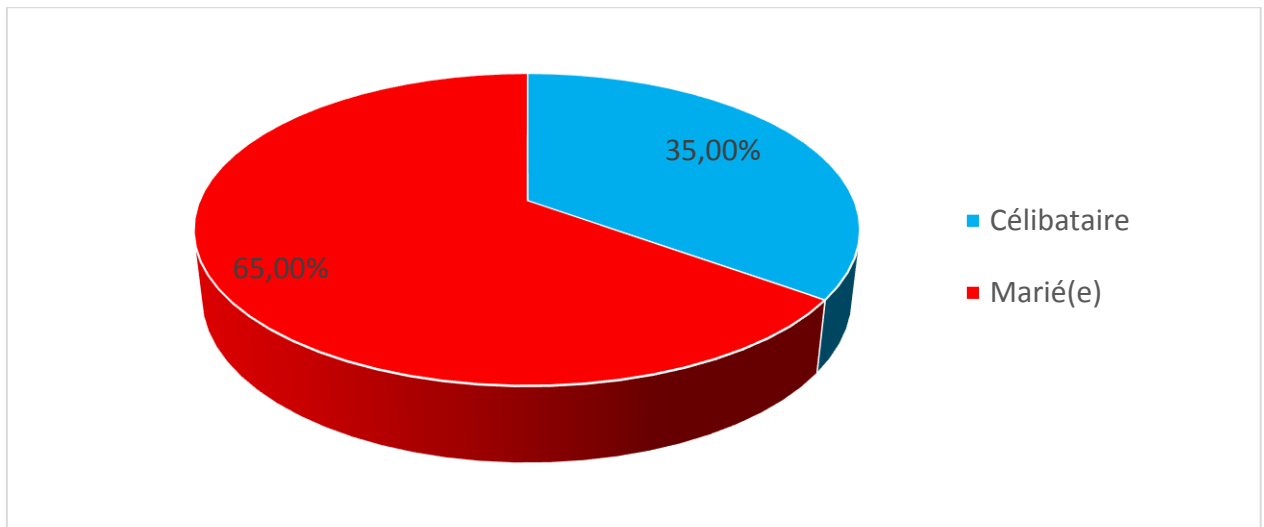


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Il apparaît que le personnel qui travaille dans cet hôtel est un personnel à composante très largement jeune. La distribution montre en effet qu'un peu plus de la moitié est âgée entre 20 et 35 ans et que 91 % ont moins de 45 ans.

3. Répartition du personnel selon la situation familiale

Figure N°15 : la répartition des employés selon leur situation familiale.

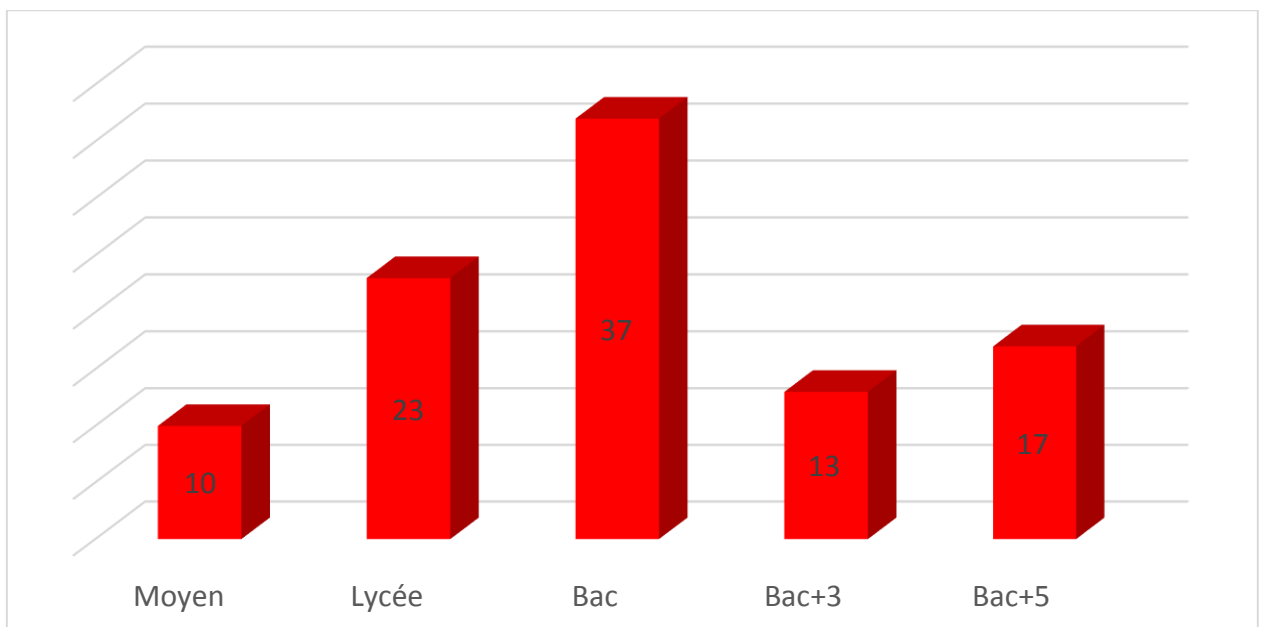


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

D'après les résultats de ce graphe, on observe que 65 % des employés de l'hôtel sont mariés et 35% sont célibataires.

4. Répartition du personnel selon le niveau d'étude

Figure N°16 : la répartition des employés selon leur niveau d'étude.

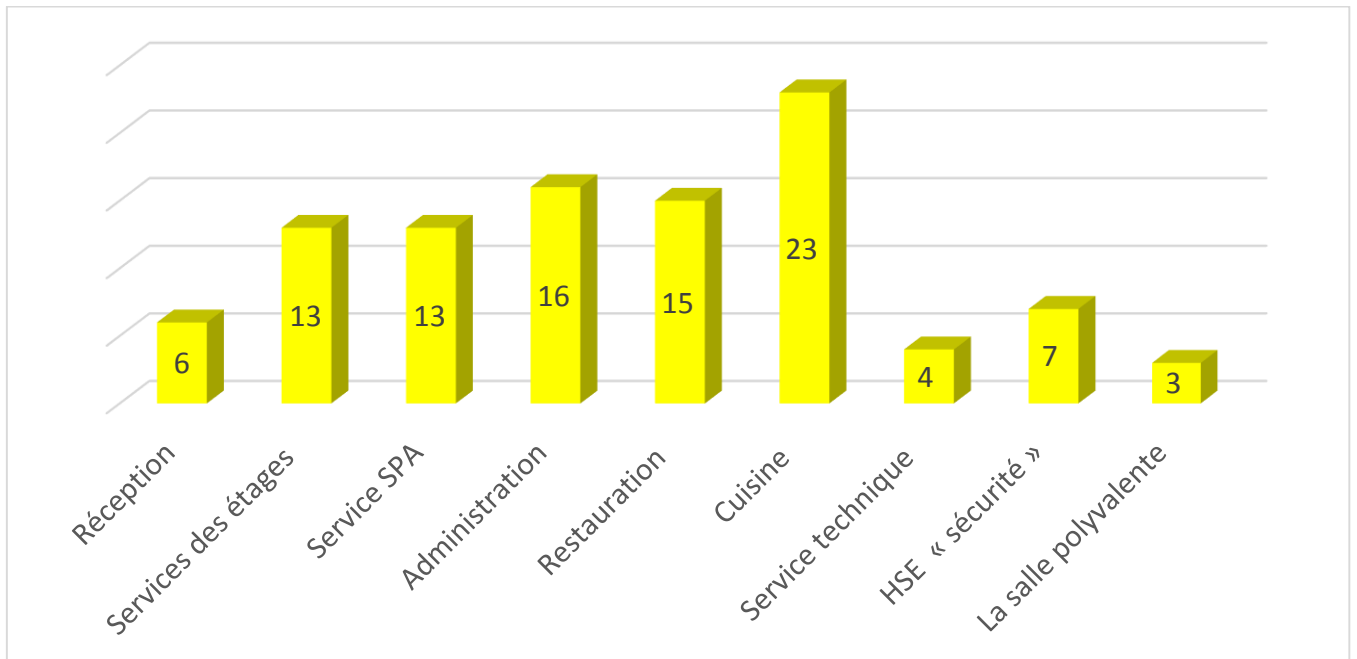


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Sur les 100 employés, nous remarquons que 33 personnes ont un niveau d'études secondaire (Moyen, Lycée). 37 personnes des sondés ont déclaré posséder le diplôme de baccalauréat et 30 ouvriers ont fait des études supérieures dans une Université ou un Institut.

5. Répartition du personnel selon le département de travail dans l'hôtel

Figure N°17 : la répartition des employés selon leur département de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

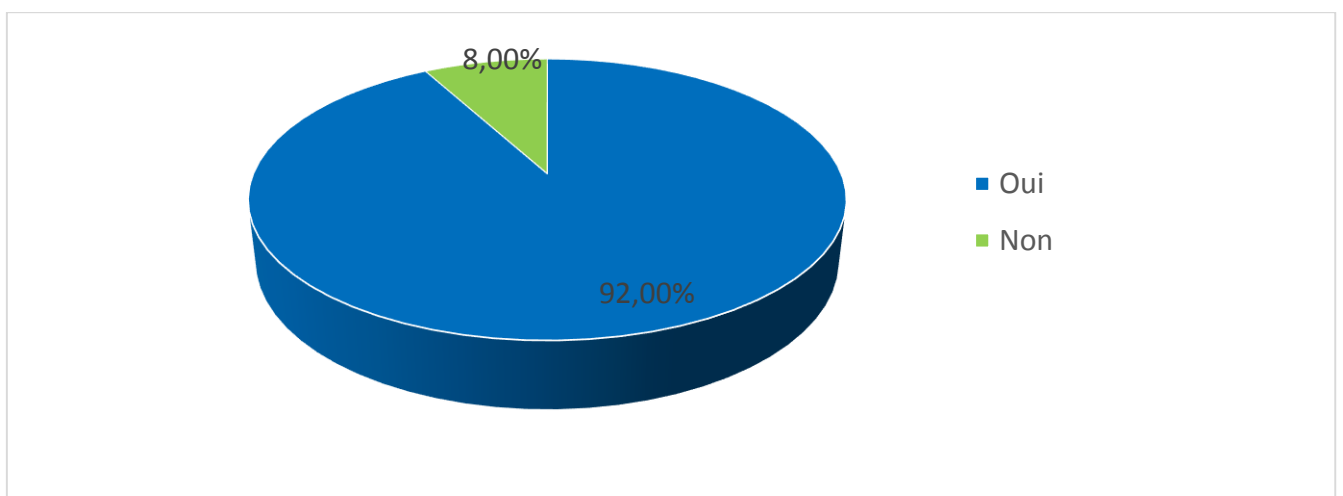


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

En ce qui concerne les départements de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU, On remarque que 16% travaillaient dans l'administration, 6% à la réception, 13% au service des étages, 15% en restaurant, 23% à la cuisine, 3% dans la salle polyvalente, 7% au service HSE, 4% dans le service technique et 13% en SPA.

6. Répartition du personnel selon le suivi d'une formation professionnelle

Figure N°18 : la répartition des employés selon leur suivi d'une formation professionnelle.



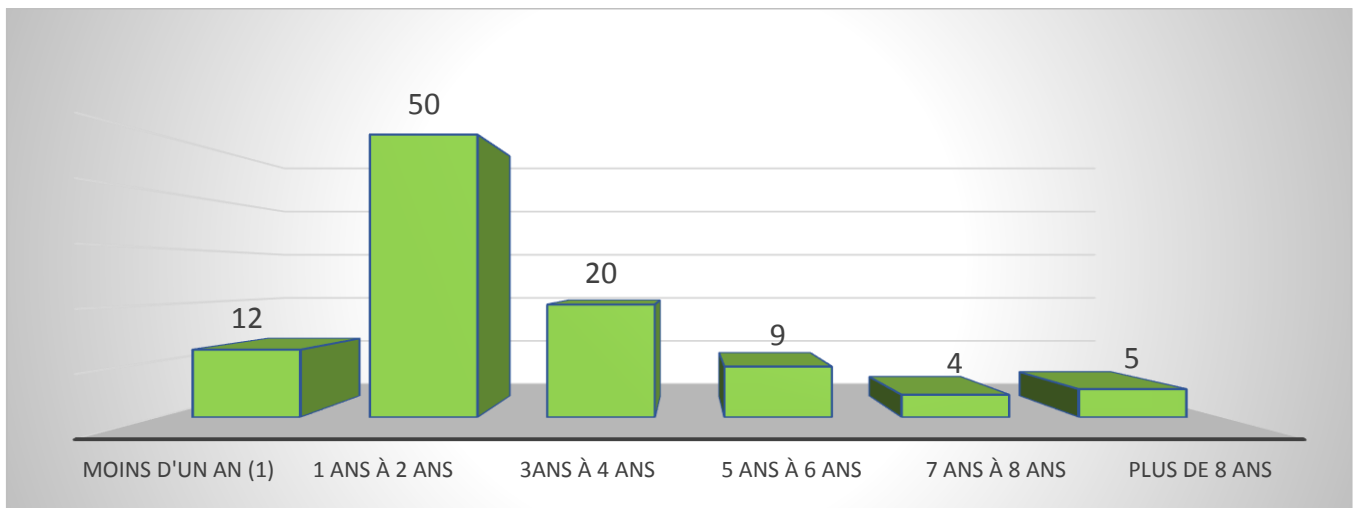
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Les résultats montrent que la plupart des ouvriers de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ont suivi une formation professionnelle avec un taux de 92% et seulement 8% qui n'ont pas suivi une formation.

7. Répartition du personnel selon l'ancienneté à l'hôtel (Le temps de travail à l'hôtel)

Figure N°19 : la répartition des employés selon leur ancienneté dans l'hôtel.

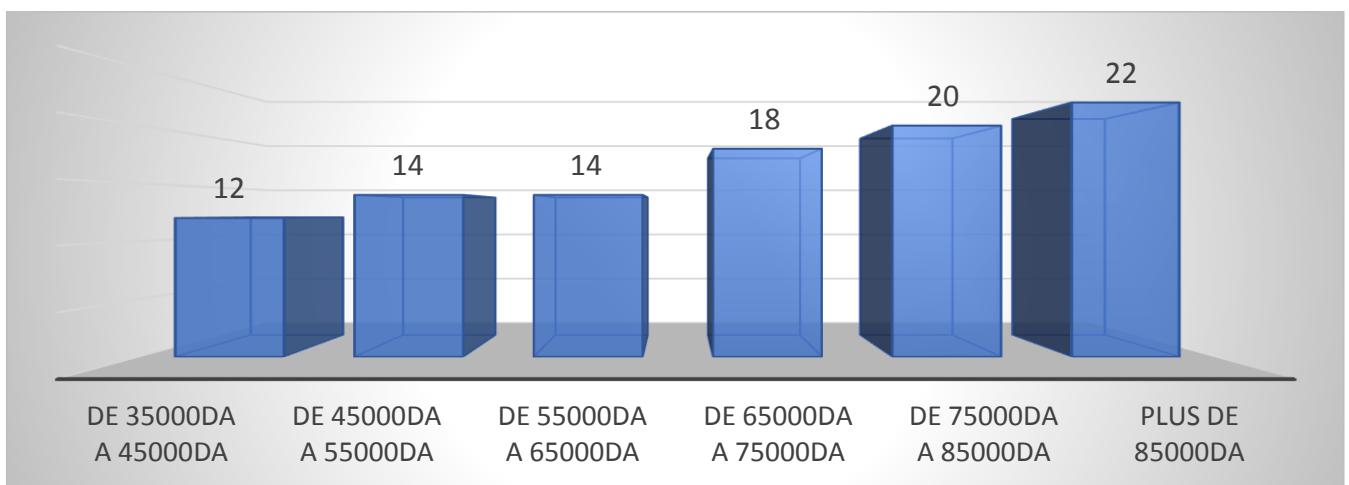


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

À partir des données collectées, on remarque que la majorité des enquêtés de notre échantillon ont une ancienneté de 1 an à 2 ans avec un pourcentage de 50%, suivit par une deuxième catégorie qui a une ancienneté de 3 ans à 4 ans avec un pourcentage de 20 %, puis en troisième position on trouve ceux qui ont une ancienneté de moins d'un an (1 an) avec un pourcentage de 12%, enfin la catégorie qui a l'ancienneté de plus de 5 ans avec un pourcentage de 18%.

8. Répartition du personnel selon le salaire net mensuel actuel en DA

Figure N°20 : la répartition des employés selon leur salaire net mensuel actuel en DA.



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

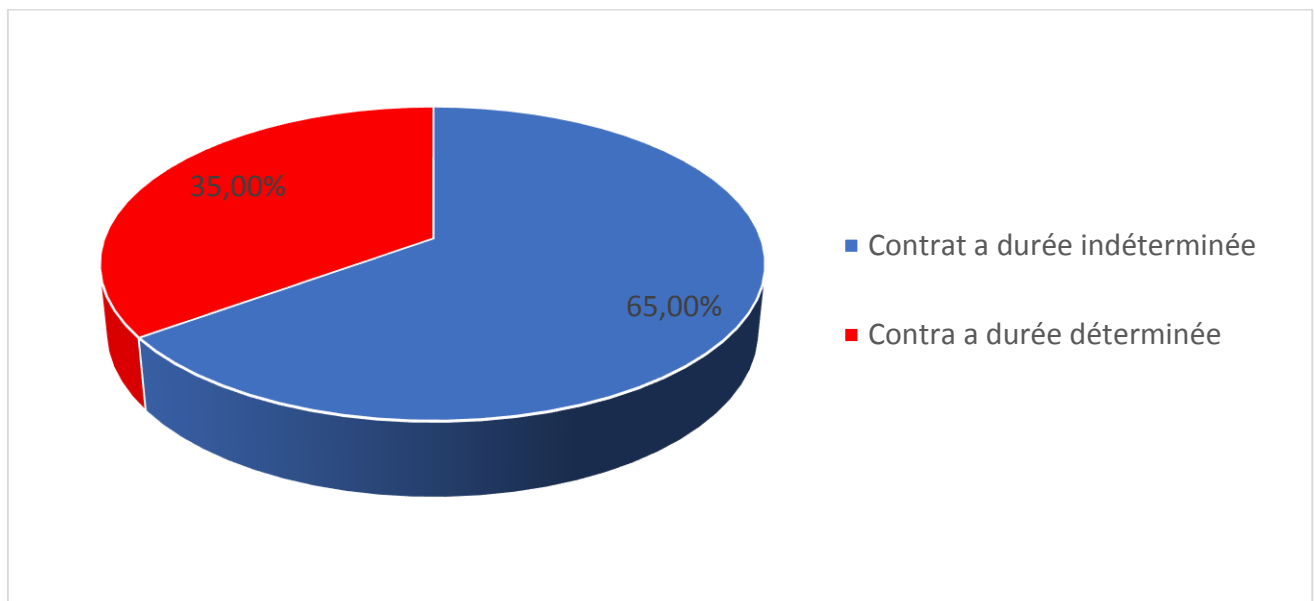
CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Les valeurs représentées dans ce graphique nous renseignent que la plupart des salariés de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ont un revenu mensuel qui dépasse 65 000 DA avec un taux de 60%, suivi par 40% des salariés qui ont un revenu inférieur à 65 000 DA.

Nous pouvons conclure que le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU est bien rémunéré par rapport aux employés des autres hôtels.

9. Répartition du personnel selon le type de contrat de travail dans l'hôtel

Figure N°21 : la répartition des employés selon leur type de contrat de travail à l'hôtel.



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Concernant les types de contrats, on trouve 65% des employés de l'hôtel ATLANTIS AKBOU qui travaillent avec des contrats à durée indéterminée (CDI), contre 35% des employés qui travaillent avec des contrats à durée déterminée.

10.L'implication du personnel est une problématique dans une démarche qualité

Tableau N°6 : la répartition des employés selon leur réponse à la question « l'implication du personnel est une problématique dans une démarche qualité. ».

| | | Fréquence | Pourcentage valide |
|--------|--------------|------------|--------------------|
| Valide | Aucune idée | 5 | 5,0 |
| | Pas vraiment | 2 | 2,0 |
| | Evidemment | 32 | 32,0 |
| | Absolument | 61 | 61,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

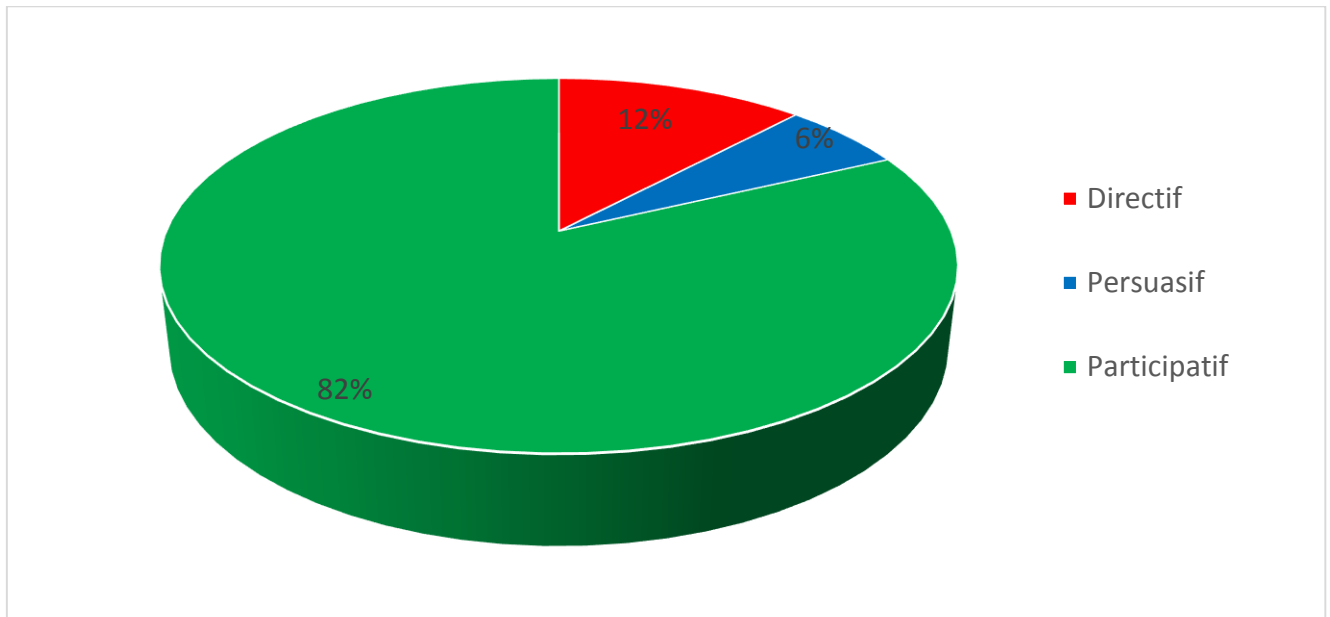
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Les réponses des employés à cette question montrent que la plupart des travailleurs considèrent l'implication du personnel comme une problématique importante dans une démarche qualité avec un taux de 93% (61% absolument, 32% Évidement). Tandis que 2% considèrent le contraire et 5 % ont répondu par « Aucune idée ».

11. Les styles de direction à l'hôtel

Figure N°22 : la répartition des employés selon les styles de direction à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

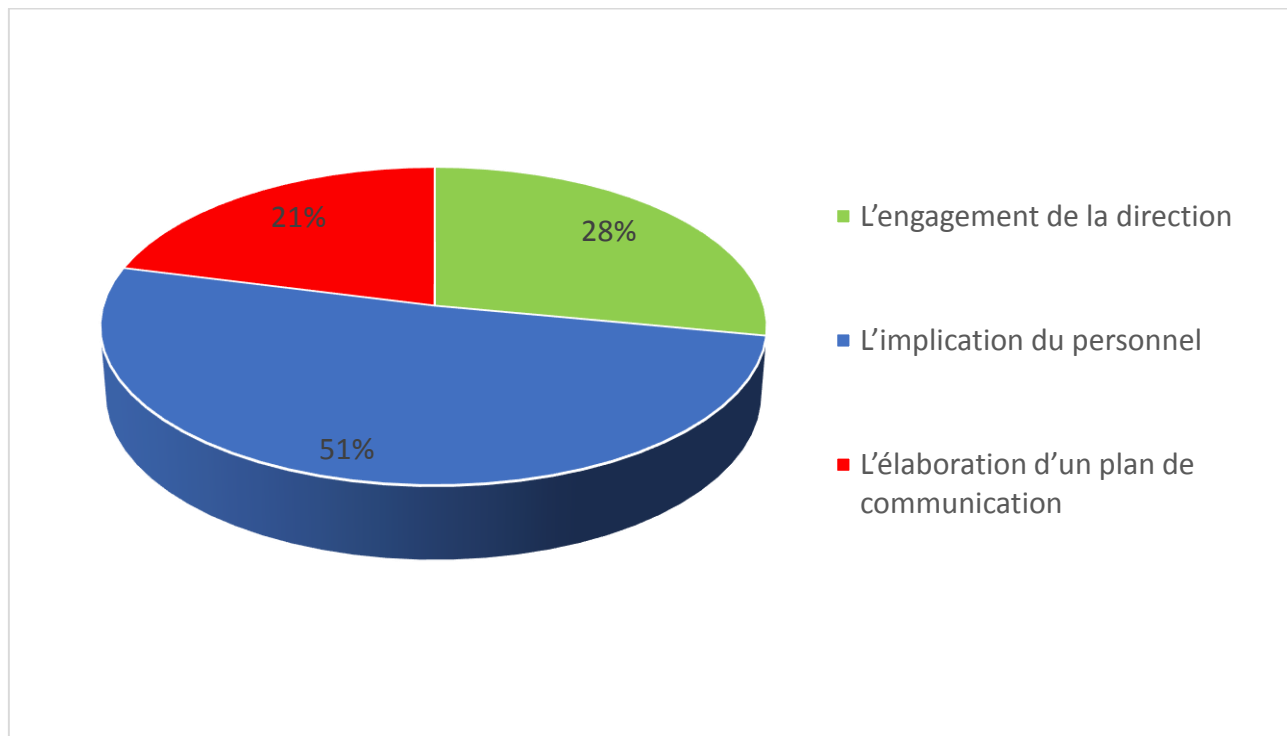


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

On observe que le style de management le plus dominant au sein de cet hôtel est le management participatif qui reflète un pourcentage de 82%, ceci signifie que la direction cherche à créer des relations de confiance entre les collaborateurs qui se donne un bon niveau de communication, ce style renforce les liens interpersonnels et favorise leur condition de travail. En revanche, 12% ont considéré que l'hôtel utilise le style directif et 6% pour le style persuasif.

12. Les préliminaires d'une démarche qualité

Figure N°23 : la répartition des employés selon leur réponse à la question « les préliminaires d'une démarche qualité ».



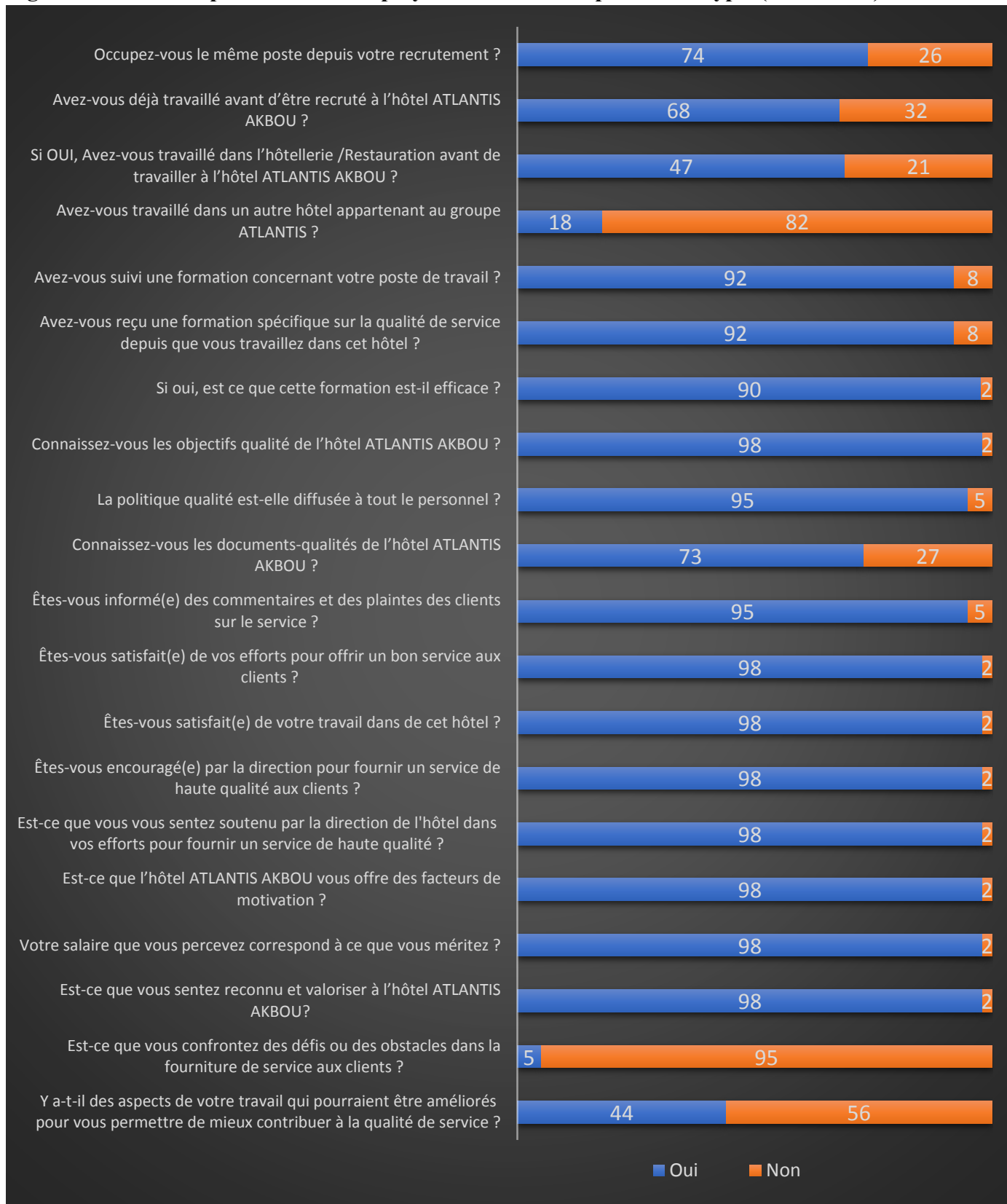
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

D'après les réponses sur cette question, on remarque que la majorité des ouvriers (51%) ont répondu que les préliminaires d'une démarche qualité est l'implication du personnel, ils savent bien l'intérêt de facteur humain dans la mise en place d'un SMQ, qui se traduit par la nécessité de l'implication du personnel dans cette démarche. Les autres réponses se sont réparties entre l'engagement de la direction (28%) et l'élaboration d'un plan de communication (21%).

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

13.Répartition du personnel selon les réponses de types (Oui / Non)

Figure N°24 : la répartition des employés selon leurs réponses de type (Oui / Non).



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

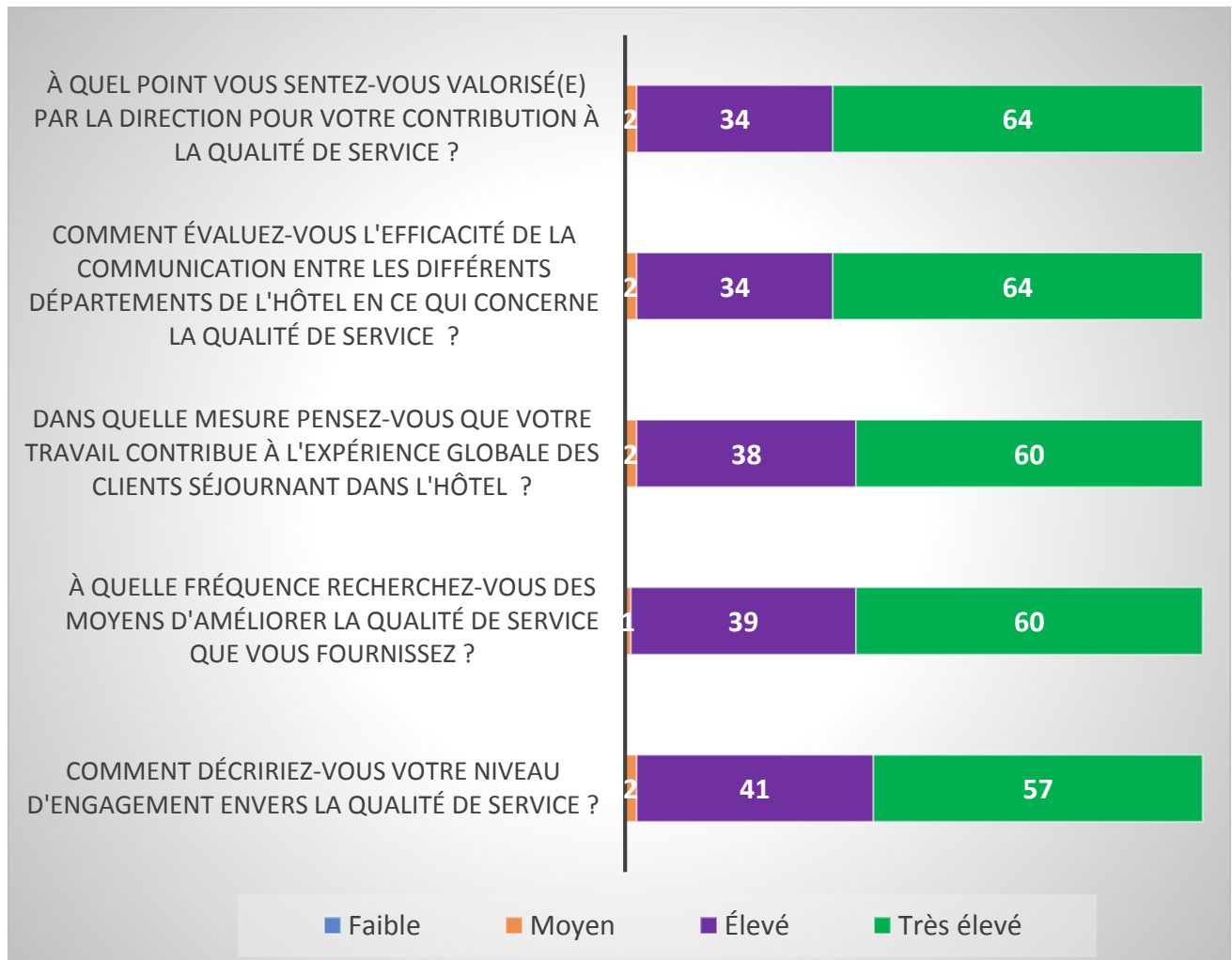
D'après ces résultats, nous constatons que :

- Parmi 100 ouvriers de l'hôtel, il y a 74 qui occupent le même poste depuis leur recrutement et 26 qui ont eu une promotion.
- 68 personnes ont déjà travaillé avant d'être recrutées à l'hôtel ATLANTIS, et 32 personnes qui travaillent pour la première fois.
- 47 personnes ont déjà travaillé dans le secteur hôtellerie et restauration, et 53 qui n'ont jamais travaillé dans ce domaine.
- 18 employés ont déjà travaillé dans un autre hôtel appartenant au groupe ATLANTIS.
- La quasi-totalité des employés (92 personnes) ont suivi des formations concernant leur poste de travail à l'hôtel, ainsi que des formations spécifiques sur la qualité de service, et 08 employés seulement qui n'ont pas suivi des formations.
- La plupart des travailleurs (98 personnes) connaissent les objectives qualités de l'hôtel ATLANTIS AKBOU, et sauf 02 salariés qui ne les connaissent pas.
- 95 travailleurs ont affirmé que la politique qualité est diffusée à tout le personnel, en revanche, 5 travailleurs ont dit non.
- Les documents qualités de l'hôtel sont connus par 73 salariés et inconnus pour 27 salariés.
- 95 employés sont informés(e) des commentaires et des plaintes des clients sur le service.
- La majorité du personnel est satisfait(e) de leurs efforts pour offrir un bon service aux clients, ainsi que de leur travail dans cet hôtel.
- En ce qui concerne les facteurs de motivation, 98 employés ont confirmé que l'hôtel ATLANTIS AKBOU les offre, et deux personnes ont rejeté.
- La majorité des employés de l'hôtel sont satisfaits de leur salaire et ils se sentent motivés, soutenus et encouragés(e) par la direction pour fournir un service de haute qualité aux clients. Ils sentent également qu'ils sont reconnus et valorisés.
- 95 travailleurs ne confrontent aucun défi ou obstacle dans la fourniture de service aux clients, tandis que 5 travailleurs rencontrent des problèmes.
- 44 personnes pensent qu'il y a des aspects de leur travail qui pourraient être améliorés pour leur permettre de mieux contribuer à la qualité de service, et 56 personnes qui pensent le contraire.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

14. Répartition du personnel selon les réponses de types (Faible / Moyen/ Elevé/ Très élevé)

Figure N°25 : la répartition des employés selon leurs réponses de type (Faible / Moyen/ Elevé/ Très élevé).



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

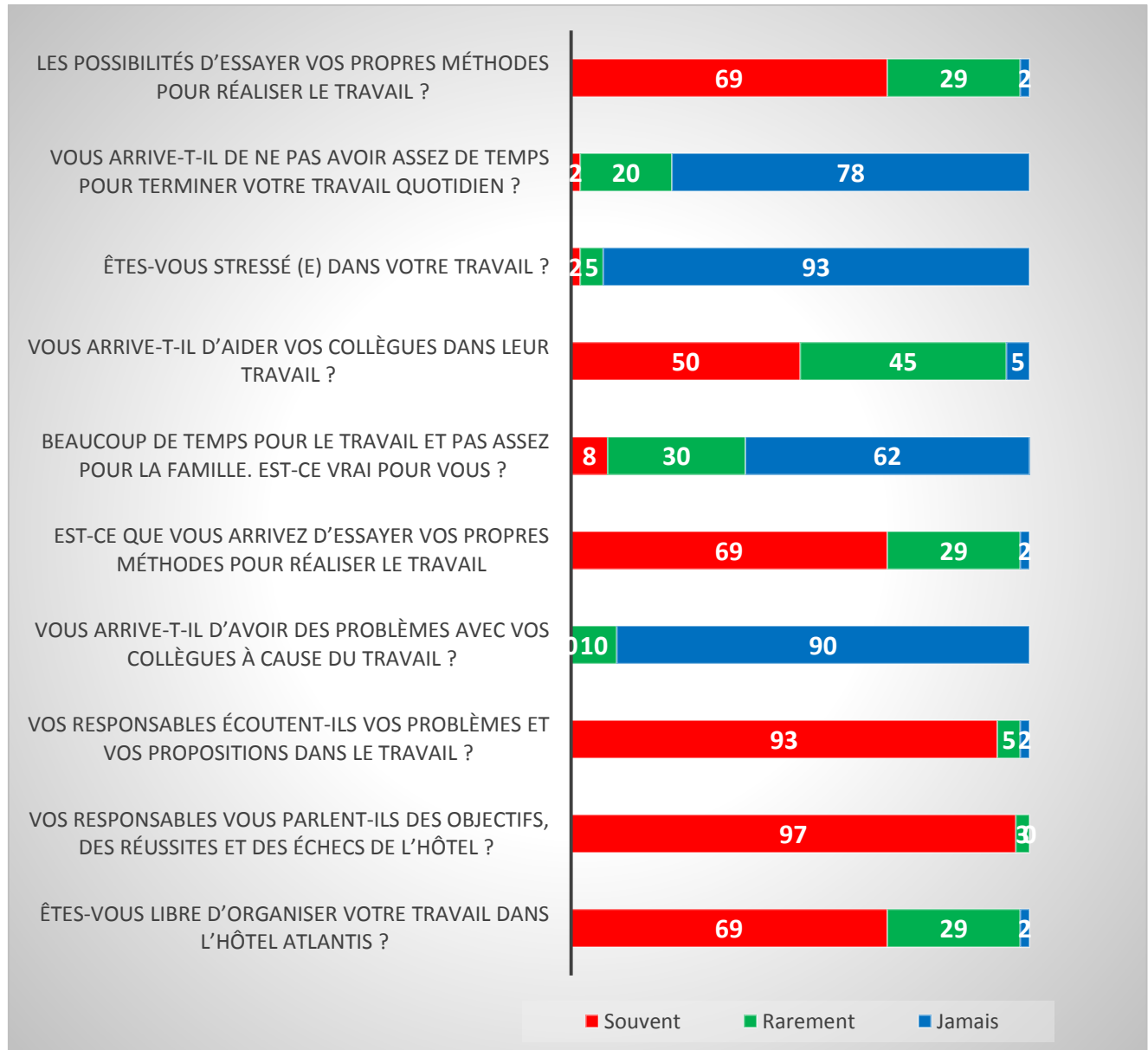
Après l'analyse des résultats de ce graphique, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- La majorité des employés de l'hôtel se sentent valoriser par la direction de l'hôtel.
- La politique de communication entre les différents départements de l'hôtel en ce qui concerne la qualité de service a été évaluée comme élevée par la plupart des ouvriers.
- La plupart des travailleurs pensent que leur travail contribue d'une manière efficace à l'expérience globale des clients de l'hôtel.
- 99 personnes cherchent des moyens pour améliorer la qualité de service qu'elles fournissent.
- La quasi-totalité des employés sont engagés dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

15. Répartition du personnel selon les réponses de type (souvent/ rarement /jamais)

Figure N°26 : la répartition des employés selon leurs réponses de type (souvent/ rarement /jamais).



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Les données de ce graphe montrent que :

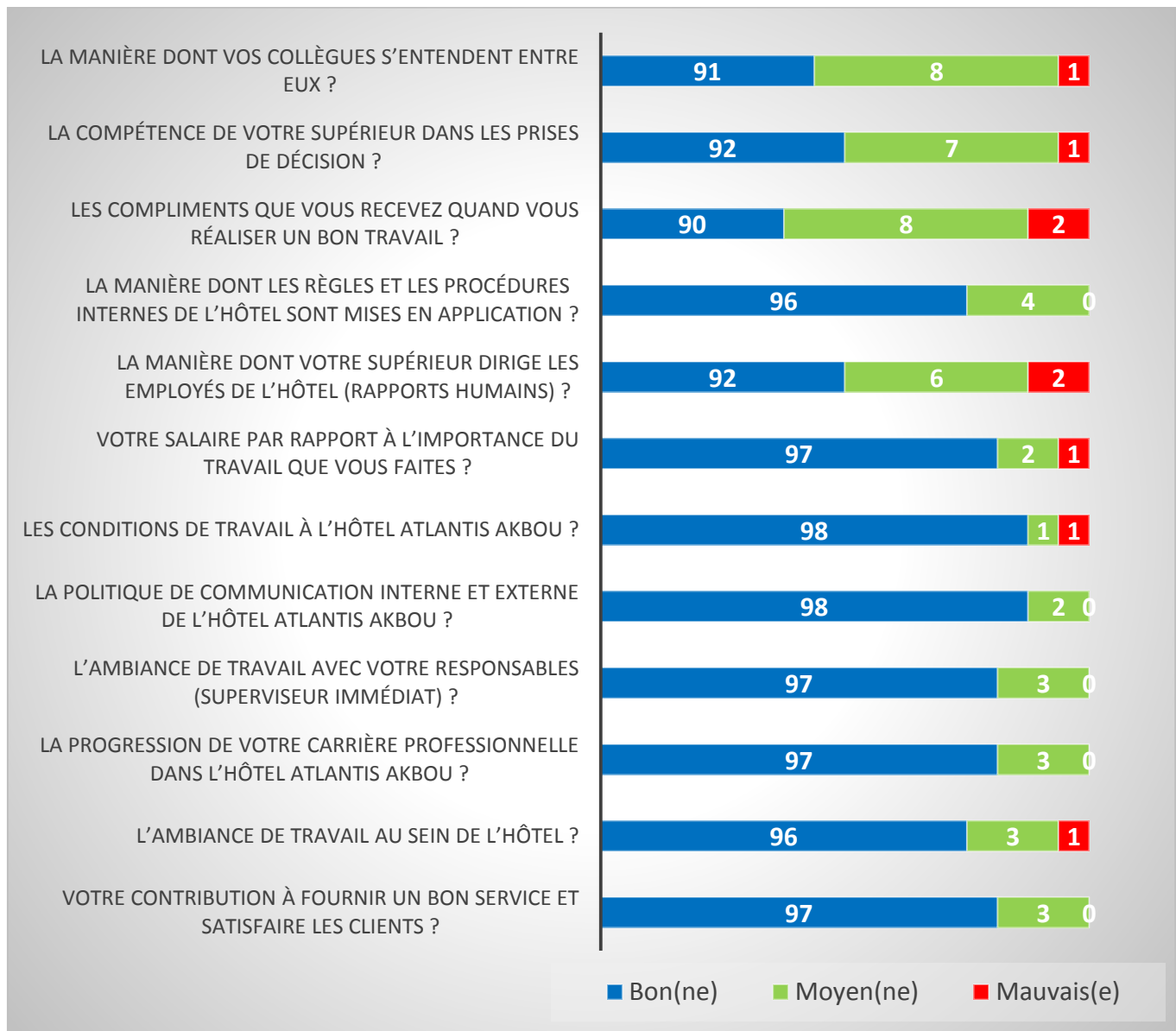
- Plus de la moitié des employés utilisent souvent leurs méthodes pour réaliser le travail, 29 personnes l'utilisent rarement et deux ne l'utilisent pas.
- 78 ouvriers terminent leurs tâches quotidiennes à temps (dans l'heure), 20 ouvriers sont parfois en retard et deux ouvriers, souvent, ne finissent pas leur travail.
- La plupart des travailleurs ne sont pas stressés dans leur travail.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

- En ce qui concerne la question « beaucoup de temps pour le travail et pas assez pour la famille », 62 ouvriers ont répondu par « jamais », 30 ouvriers ont dit rarement et 8 ouvriers ont dit souvent.
- 50 employés aident leurs collègues dans leur travail, 45 personnes les aident parfois et 5 personnes n'aident pas.
- La majorité des employés n'ont pas de problèmes dans le travail avec leurs collègues.
- Les responsables écoutent les problèmes et les propositions de leurs employés, ainsi ils parlent sur les objectifs, les réussites et les échecs de l'hôtel à leurs ouvriers.
- 69 salariés sont libres d'organiser leur travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

16.Répartition du personnel selon les réponses de type (Bon/Moyen/Mauvais)

Figure N°27 : la répartition des employés selon leurs réponses de types (Bon/Moyen/Mauvais).



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

À partir des résultats du graphe, on peut déduire ce qui suit :

- La plupart considèrent la relation entre les employés de l'hôtel comme bonne.
- 92 personnes voient que les responsables dirigent leur employé d'une bonne manière.
- La plupart des travailleurs ont convenu que leur salaire est bon par rapport à l'importance de leur travail.
- La quasi-totalité des ouvriers ont confirmé que les conditions de travail à l'hôtel sont bonnes.
- La politique de communication à l'hôtel est bonne selon la majorité du personnel.
- Presque la plupart des salariés sont satisfaits de l'ambiance de travail et de leur carrière professionnelle à l'hôtel.
- La majorité des employées ont évalué leur contribution à la qualité de service comme bonne.

17. Répartition du personnel selon les réponses de types (D'accord / Pas d'accord)

Tableau N°7 : la répartition des employés selon leurs réponses de type (D'accord / Pas d'accord).

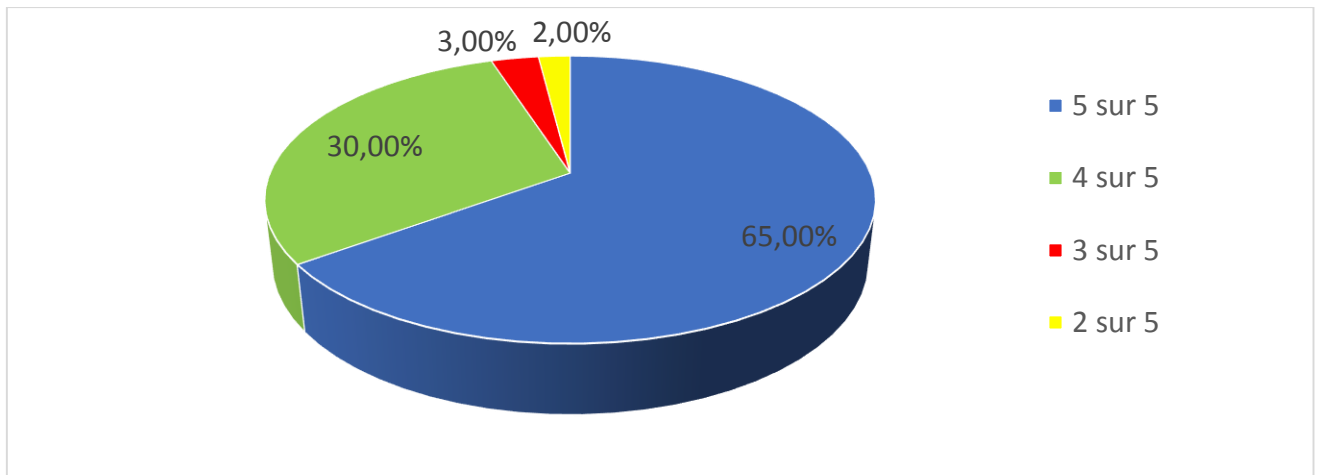
| | D'accord | Pas d'accord | Total |
|--|----------|--------------|-------|
| Je finirai avec grand plaisir tout le reste de ma carrière dans cet hôtel ? | 97 | 03 | 100 |
| Je ne sens pas vraiment que j'appartiens à cet hôtel ? | 02 | 98 | 100 |
| Cet hôtel compte beaucoup (est très important) pour moi ? | 98 | 02 | 100 |
| Je suis fier(e) de faire partie de cet hôtel ? | 98 | 02 | 100 |
| J'ai le réel sentiment d'être un "membre de la famille" dans cet hôtel ? | 98 | 02 | 100 |
| Je ressens vraiment les problèmes de cet hôtel comme si c'était les miens ? | 97 | 03 | 100 |
| Je me sentirais coupable de quitter cet hôtel maintenant ? | 96 | 04 | 100 |
| Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant cet hôtel ? | 97 | 03 | 100 |
| Je ne ressens aucune obligation morale à rester dans cet hôtel ? | 02 | 98 | 100 |
| Cet hôtel ne mérite pas ma fidélité (ma loyauté) ? | 02 | 98 | 100 |
| Cet hôtel a pour moi beaucoup de signification personnelle ? | 97 | 03 | 100 |
| Cet hôtel m'a beaucoup aidé, je lui dois beaucoup ? | 98 | 02 | 100 |
| Une des conséquences négatives de mon départ de l'hôtel serait de rester en chômage ? | 90 | 10 | 100 |
| Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet hôtel ? | 02 | 98 | 100 |
| Je reste après les heures légales de travail, pour continuer mon travail même si je ne suis pas payé pour cela ? | 97 | 03 | 100 |
| Je dois beaucoup à cet hôtel ? | 98 | 02 | 100 |
| Je ne voudrais pas quitter cet hôtel parce que je risquerais de trop perdre ? | 97 | 03 | 100 |
| Je n'ai pas d'autres choix actuellement que de rester et continuer à travailler dans cet hôtel ? | 04 | 96 | 100 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

En analysant les résultats de tableau, on peut constater qu'il existe un fort attachement entre le personnel et l'hôtel ATLANTIS AKBOU, et que les employés sont fiers de travailler dans cet hôtel. De plus, les employés ressentent les problèmes de l'hôtel et le considèrent comme un membre de la famille, et enfin, on peut conclure que la majorité du personnel est impliqué et engagé à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

18. L'évaluation de la satisfaction du personnel pour leur effort dans la fourniture d'une bonne qualité de service à l'hôtel

Figure N°28 : la répartition des employés selon l'évaluation de leurs satisfactions de la qualité des services offerts aux clients sur une échelle de 1 à 5.

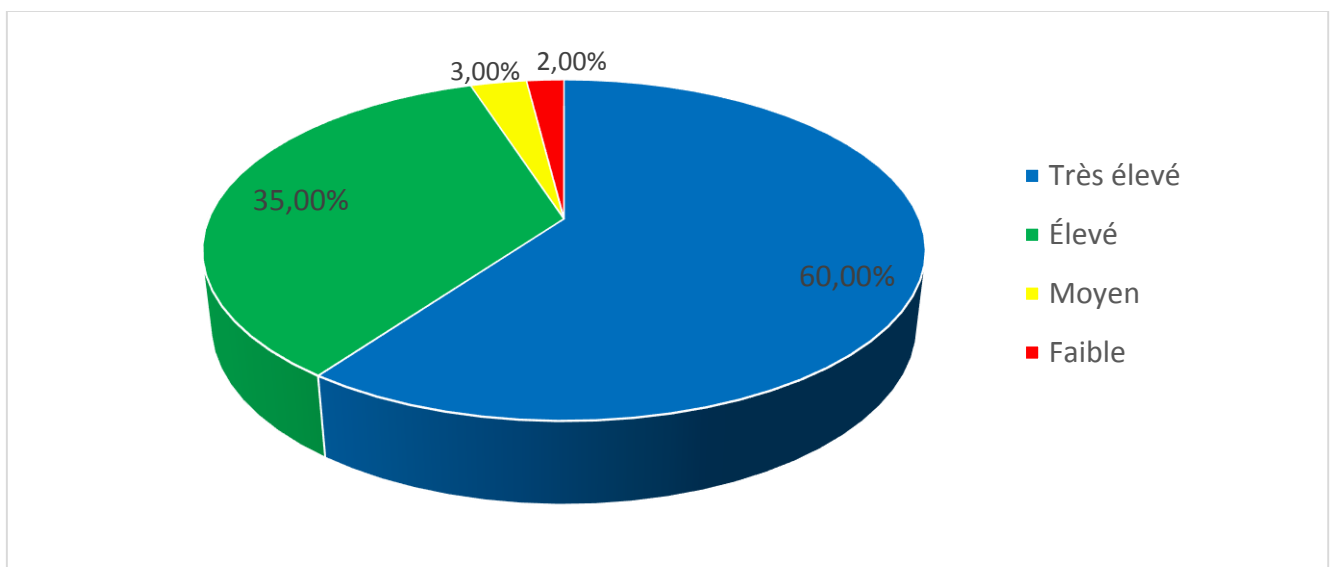


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Globalement, 65% des ouvriers ont évalué leur niveau de satisfaction de la qualité de service fournit aux clients à une échelle de 5 sur 5, suivi par 30% des employés à une échelle de 4 sur 5, ensuit, on trouve 3% avec une échelle de 3 sur 5 et enfin 2% avec une échelle de 2 sur 5.

19. Répartition du personnel selon le degré d'implication générale dans la qualité de service dans l'hôtel

Figure N°29 : la répartition des employés selon leur niveau d'implication générale dans la qualité de service à l'hôtel.



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

De manière générale, on constate que la plupart des employés sont impliqués dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU avec un taux de 95% (60% très élevé et 35% élevé).

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

20. La vérification de la première hypothèse : « Il existe une relation significative entre l'implication du personnel et les facteurs organisationnels et sociodémographiques. »

20.1 Croisement entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et le département de travail à l'hôtel

Tableau N°8 : tableau croisé entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et le département de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

| | | Réception | Services des étages | Service SPA | Administration | Restauration | Cuisine | Service technique | HSE "sécurité" | La salle polyvalente | Total |
|------------|-------------------------------------|-----------|---------------------|-------------|----------------|--------------|---------|-------------------|----------------|----------------------|--------|
| Très élevé | Effectifs | 3 | 9 | 9 | 16 | 11 | 7 | 2 | 2 | 1 | 60 |
| | % d'implication dans le département | 50,0% | 69,2% | 69,2% | 100,0% | 73,3% | 30,4% | 50,0% | 28,6% | 33,3% | 60,0% |
| Élevé | Effectifs | 3 | 3 | 4 | 0 | 3 | 15 | 2 | 3 | 2 | 35 |
| | % d'implication dans le département | 50,0% | 23,1% | 30,8% | 0,0% | 20,0% | 65,2% | 50,0% | 42,8% | 66,7% | 35,0% |
| Moyen | Effectifs | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| | % d'implication dans le département | 0,0% | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 28,6% | 0,0% | 3,0% |
| Faible | Effectifs | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | % d'implication dans le département | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 4,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% |
| Total | Effectifs | 6 | 13 | 13 | 16 | 15 | 23 | 4 | 7 | 3 | 100 |
| | % d'implication dans le département | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

L'interprétation des données de ce tableau nous permet de constater que tous les départements de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU sont impliqués dans la qualité de service, et nous pouvant également conclure que la majorité des employés de l'hôtel ont un niveau d'implication très élevé dans la qualité de service.

20.2 Croisement entre la valorisation du personnel par la direction de l'hôtel et l'ancienneté des employés

Tableau N°9 : tableau croisé entre la valorisation du personnel par la direction de l'hôtel et l'ancienneté des employés.

| | | À quel point vous sentez-vous valorisé(e) par la direction pour votre contribution à la qualité de service ? | | | Total |
|--|-------------------|--|-------|------------|-------|
| | | Moyen | Élevé | Très élevé | |
| Depuis combien de temps travaillez-vous à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | Moins d'un an (1) | 0 | 2 | 10 | 12 |
| | 1 an à 2 ans | 2 | 21 | 27 | 50 |
| | 3ans à 4 ans | 0 | 6 | 14 | 20 |
| | 5 ans à 6 ans | 0 | 3 | 6 | 9 |
| | 7 ans à 8 ans | 0 | 1 | 3 | 4 |
| | Plus de 8 ans | 0 | 1 | 4 | 5 |
| Total | | 2 | 34 | 64 | 100 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus mesure le degré de valorisation des ouvriers par la direction selon leur ancienneté dans l'hôtel. On remarque que la majorité des employés se sentent valorisés malgré la déférence de leur temps de travail à l'hôtel, à l'exception de deux employés seulement qui se sentent non valorisés.

Cela suggère que la reconnaissance et la valorisation des employés contribuent à leur fidélisation. Des employés plus anciens et valorisés sont souvent plus expérimentés et compétents, ce qui profite à l'hôtel en termes de qualité de service et de satisfaction client.

20.3 Croisement entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et le suivi d'une formation professionnelle

Tableau N°10 : tableau croisé entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et le suivi d'une formation professionnelle.

| | | Le degré d'implication du personnel dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | Total |
|---|-----|---|-------|-------|------------|-------|
| | | Faible | Moyen | Élevé | Très élevé | |
| Avez-vous suivi une formation professionnelle ? | Oui | 0 | 0 | 32 | 60 | 92 |
| | Non | 2 | 3 | 3 | 0 | 8 |
| Total | | 2 | 3 | 35 | 60 | 100 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

À partir des statistiques de ce tableau, on déduit que tous les employés qui ont suivi une formation professionnelle ont un niveau d'implication très élevé dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

La formation permet au personnel d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui les rend plus compétents et confiants dans leur travail. Cela se traduit par une meilleure qualité de service, car les employés sont mieux préparés à répondre aux besoins des clients.

20.4 Croisement entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et la connaissance des objectives qualités de l'hôtel

Tableau N°11 : tableau croisé entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et la connaissance des objectives qualités de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

| | | Le degré d'implication du personnel dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | Total |
|---|-----|---|-------|-------|------------|-------|
| | | Faible | Moyen | Élevé | Très élevé | |
| Connaissez-vous les objectives qualités de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | Oui | 0 | 3 | 35 | 60 | 98 |
| | Non | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Total | | 2 | 3 | 35 | 60 | 100 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

On constate que la majorité des employés qui connaît les objectives qualités de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ont un degré d'implication très élevé dans la qualité de service, tandis que la minorité des personnes qui ne connaît pas les objectives qualités de l'hôtel ont un degré d'implication faible dans la qualité de service à l'hôtel.

20.5 Croisement entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et la satisfaction des employés de leur salaire

➤ Tableau N°12 : tableau croisé entre le degré d'implication du personnel dans la qualité de service et la satisfaction des employés de leur salaire.

| | | Le degré d'implication du personnel dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | Total |
|--|-----|---|-------|-------|------------|-------|
| | | Faible | Moyen | Élevé | Très élevé | |
| Votre salaire que vous percevez correspond à ce que vous méritez ? | Oui | 0 | 3 | 35 | 60 | 98 |
| | Non | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Total | | 2 | 3 | 35 | 60 | 100 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la plupart des salariés qui sont satisfaits de leur revenu ont un degré d'implication très élevé dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Les salaires jouent un rôle crucial dans l'implication du personnel dans la qualité de service à l'hôtel. Une rémunération compétitive et équitable est un facteur de motivation essentiel pour les employés, influençant directement leur satisfaction et leur engagement au travail.

20.6 Croisement entre le style de direction et l'ambiance de travail dans l'hôtel

Tableau N°13 : tableau croisé entre le style de direction et l'ambiance de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

| | | Comment qualifiez-vous le style de direction à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | Total |
|---|-------------|---|-----------|--------------|------------|
| | | Directif | Persuasif | Participatif | |
| L'ambiance de travail dans l'hôtel ATLANTIS AKBOU | Bon(ne) | 8 | 6 | 82 | 96 |
| | Moyen(ne) | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | Mauvaise(e) | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Total | | 12 | 6 | 82 | 100 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Le tableau suivant analyse la relation entre le style de direction et l'ambiance de travail au sein de l'hôtel ATLANTIS AKBOU. On constate que les employés qui ont décrit le style de direction comme participatifs voient qu'il existe une bonne ambiance de travail au sein de l'hôtel, en revanche les travailleurs qui ont décrit le style de direction comme directif considère l'ambiance de travail au sein de l'hôtel comme moyen ou mauvais.

Dans ce contexte, on peut dire que le style participatif encourage l'implication, renforce l'esprit de groupe et améliore le fonctionnement de l'hôtel.

20.7 Croisement entre les conditions de travail à l'hôtel et la satisfaction des employés de leur travail dans cet hôtel

Tableau N°14 : tableau croisé entre les conditions de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU et la satisfaction du personnel de leur travail dans cet hôtel.

| | | Êtes-vous satisfait(e) de votre travail dans cet hôtel ? | | Total |
|--|------------|--|----------|------------|
| | | Oui | Non | |
| Les conditions de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | Bon(ne) | 98 | 0 | 98 |
| | Moyen(ne) | 0 | 1 | 1 |
| | Mauvais(e) | 0 | 1 | 1 |
| Total | | 98 | 2 | 100 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Les résultats de ce tableau montrent que 98 employés qui considère les conditions de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU comme bonnes sont satisfaits de leur travail dans de cet hôtel, et deux salariés seulement qui voient les conditions de travail à l'hôtel comme moyen et mauvais ne sont pas satisfaits de leur travail dans cet hôtel.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

À la lumière des résultats des tableaux précédents, on peut constater que la majorité des employés sont impliqués et engagés à l'hôtel ATLANTIS AKBOU. Nous avons conclu également qu'il existe une relation significative entre l'implication du personnel et les factures organisationnelles et sociodémographiques au sein de l'hôtel ATALANTIS AKBOU. Ce qui nous permet de confirmer la 1^{re} hypothèse.

II. Analyse des résultats de questionnaire destiné aux clients

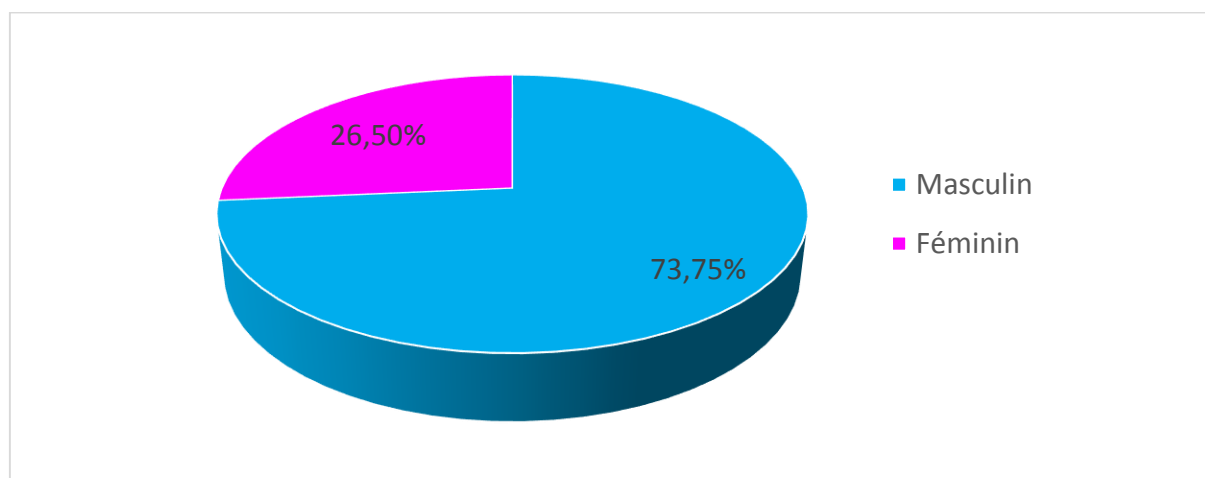
Pour bien comprendre notre enquête, on a élaboré un deuxième questionnaire destiné pour les clients de l'hôtel ATLANTIS AKBOU. Ce questionnaire vise à recueillir leurs perceptions et leurs expériences concernant le service reçu par les employés de l'hôtel, afin de mieux comprendre comment l'implication et la participation active du personnel influencent la satisfaction et la fidélité des clients.

Notre échantillon d'étude est composé de 80 clients. Le formulaire comporte 40 questions et est divisé en quatre parties. La première vise à identifier le profil des clients (âge, genre, nationalité, etc.), la deuxième cherche à évaluer leur niveau de satisfaction par rapport aux services de l'hôtel (accueil, réception, chambres, restauration, repas...), la troisième a pour but de mesurer leur degré de satisfaction à l'égard des employés de l'hôtel (la courtoisie et la politesse du personnel, l'écoute active des clients, le professionnalisme, la rapidité, l'efficacité la disponibilité...) et la dernière partie cherche à évaluer globalement le séjour des clients, leur appréciation générale envers l'hôtel ATLANTIS AKBOU et leur perspective d'un futur séjour.

Afin de répondre à notre 2^e et 3^e hypothèse et de déduire l'impact de l'implication du personnel sur la satisfaction globale des clients et sur la qualité des services offerts, on a réalisé des analyses croisées entre les différentes variables du questionnaire (Tri croisé).

1. Répartition des clients selon le genre

Figure N°30 : la répartition des clients selon leur sexe.

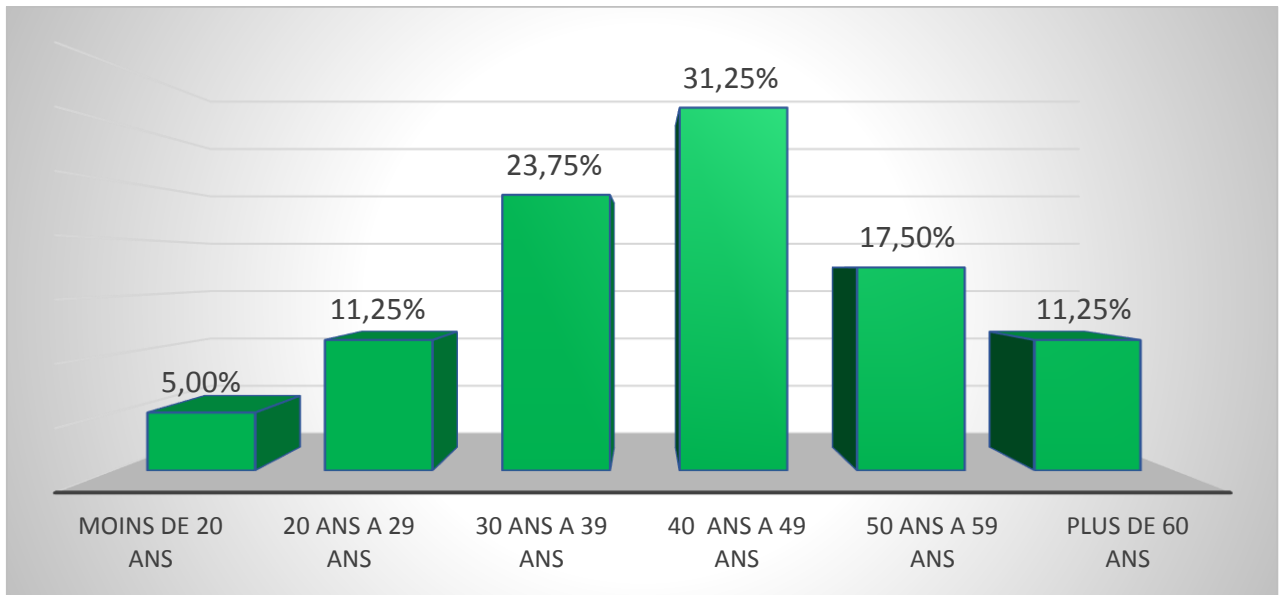


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

L'échantillon interrogé est composé essentiellement de 59 hommes avec un taux de 73,75%, et de 21 femmes avec un taux de 26,25%.

2. Répartition des clients selon la tranche d'âge

Figure N°31 : la répartition des clients selon leur âge.



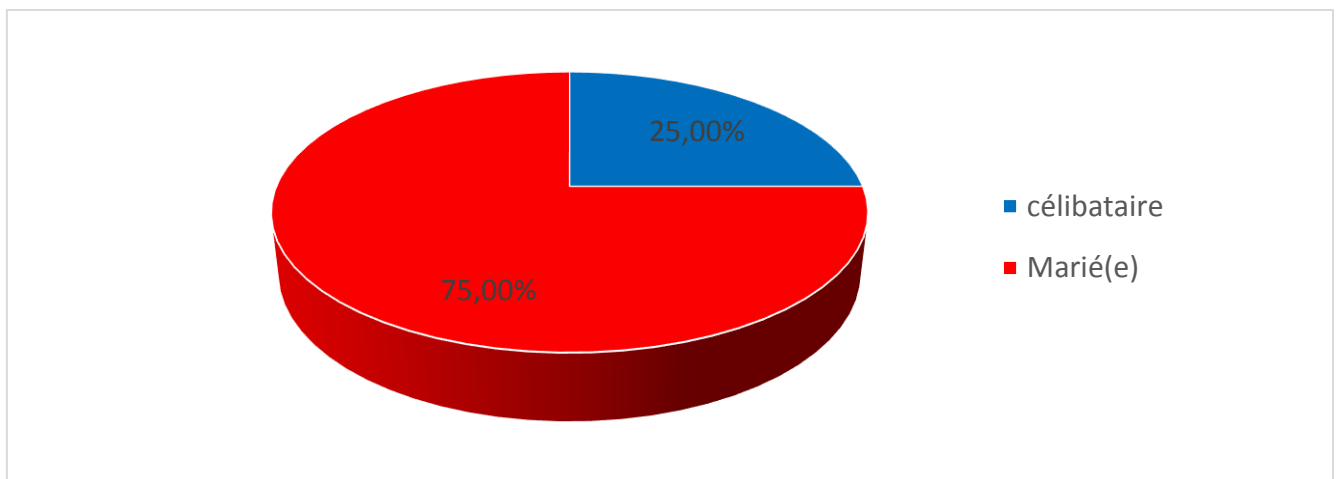
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Nous concluons que l'hôtel ATLANTIS AKBOU est visité par tous les catégories d'âge :

- 4 clients avec un taux de 5% sont âgés moins de 20 ans (la catégorie la moins existant).
- 9 clients avec un pourcentage de 11.25 % sont âgés entre 20 ans et 29 ans.
- 19 clients avec un taux de 23.75% sont âgés entre 30 ans et 39 ans.
- 25 clients avec un taux de 31.25% sont âgés entre 40 ans et 49 ans (la catégorie la plus existant).
- 14 clients avec un pourcentage de 17.5% sont âgés entre 50 ans et 59 ans.
- 9 clients (11.25%) sont âgés plus de 60 ans.

3. Répartition des clients selon la situation familiale

Figure N°32 : la répartition des clients selon leur état civil.



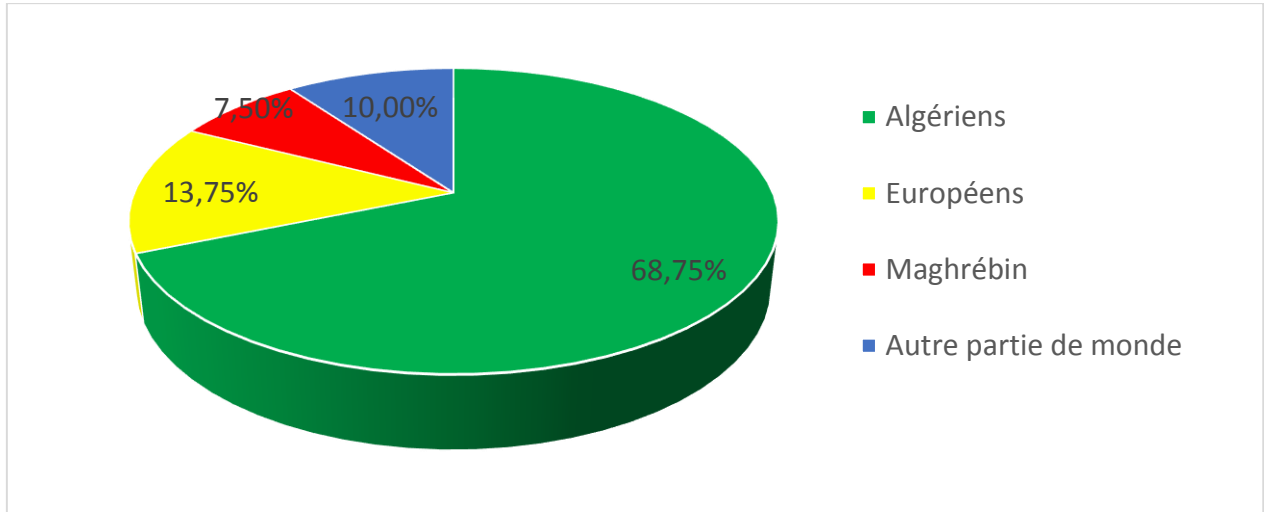
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Le nombre des clients marié(e) est 60 clients avec un taux de 75% et les clients célibataires représentent 20 personnes avec un taux de 25%.

4. Répartition des clients selon la nationalité

Figure N°33 : la répartition des clients selon leur nationalité.

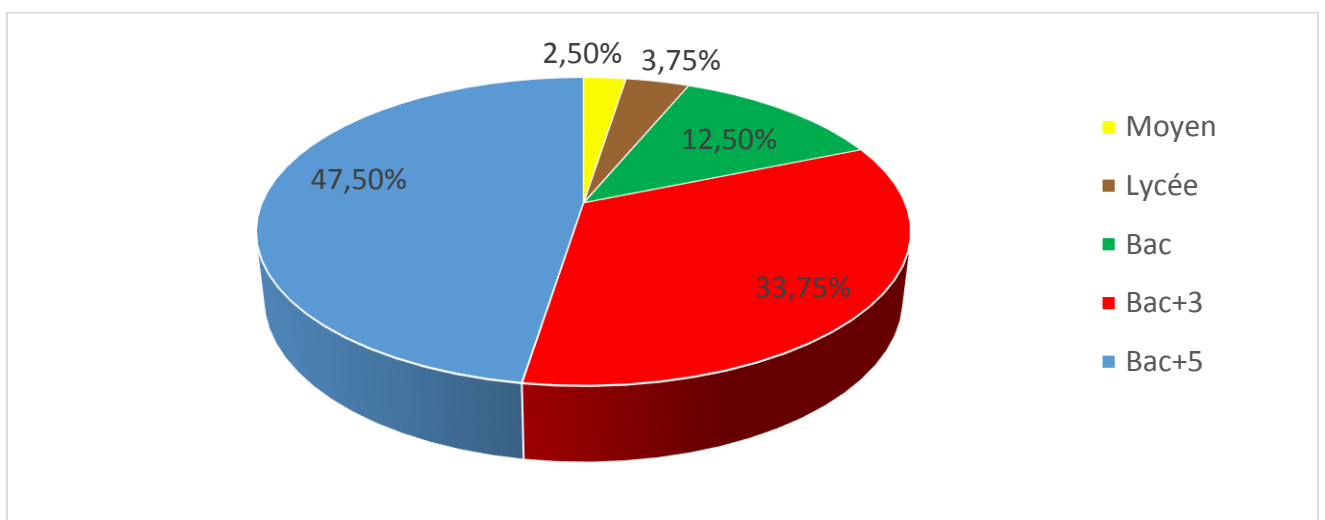


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Parmi les 80 clients, la majorité sont des Algériens (55 clients avec un taux de 68.75%), on trouve également 11 clients européens avec un taux de 13.75%, 6 personnes maghrébin avec un pourcentage de 7.5% et 8 touristes sont venu d'autre partie du monde avec un taux de 10%.

5. Répartition des clients selon le niveau d'instruction

Figure N°34 : la répartition des clients selon leur niveau d'étude.

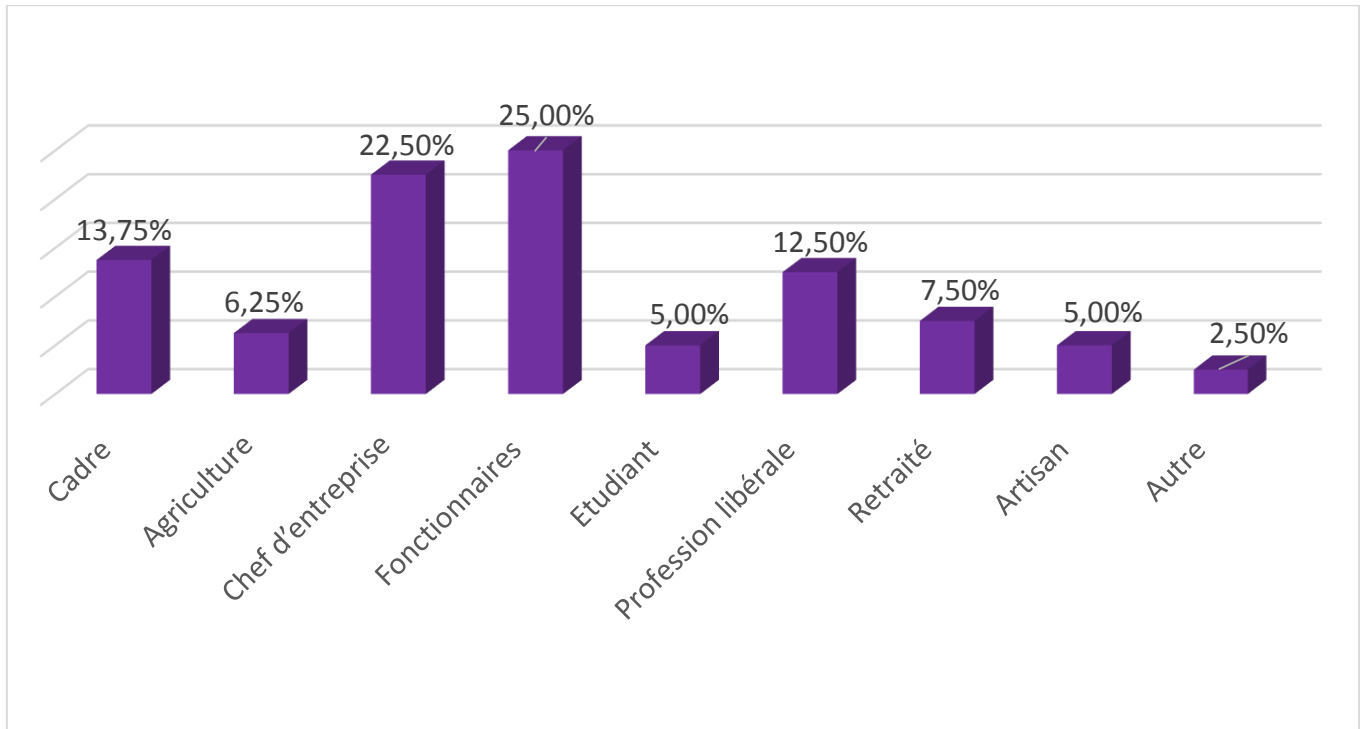


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

On constate que la majorité des clients interrogés sont des universitaires à hauteur de 65 personnes (81.25%). Les clients qui ont atteint le niveau lycéen et qui ont eu leur BAC représentent 13 clients (16.25%) et enfin les clients qui ont un niveau moyen représentent 2 clients (2.5%).

6. Répartition des clients selon la catégorie socioprofessionnelle

Figure N°35 : la répartition des clients selon leur occupation principale.

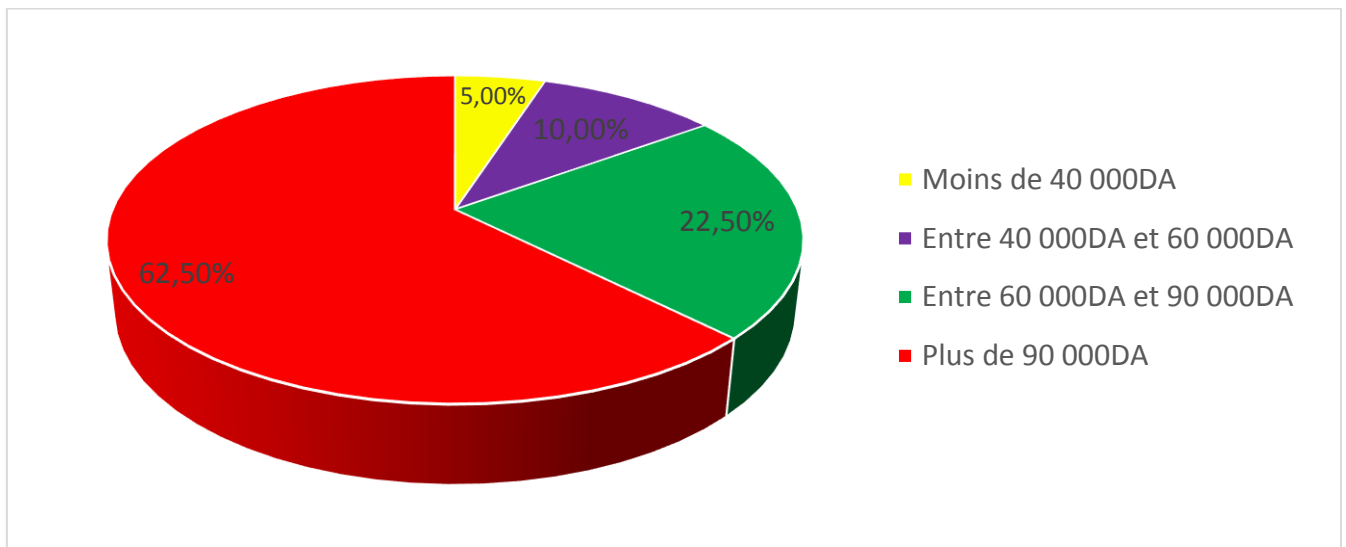


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Parmi les 80 clients interrogiez on trouve : 20 fonctionnaires (25%) ; 18 cheffes d'entreprise (22,5%) ; 11 cadres (13,75%) ; 10 profession libérale (12,5%) ; 5 agriculteurs (6,25%), 4 artisans (5%) ; 4 étudiants (5%) ; 6 retraités (7,5%) et 2,5% qui occupent d'autres métiers.

7. Répartition des clients selon le salaire net mensuel actuel en DA

Figure N°36 : la répartition des clients selon leur revenu mensuel.



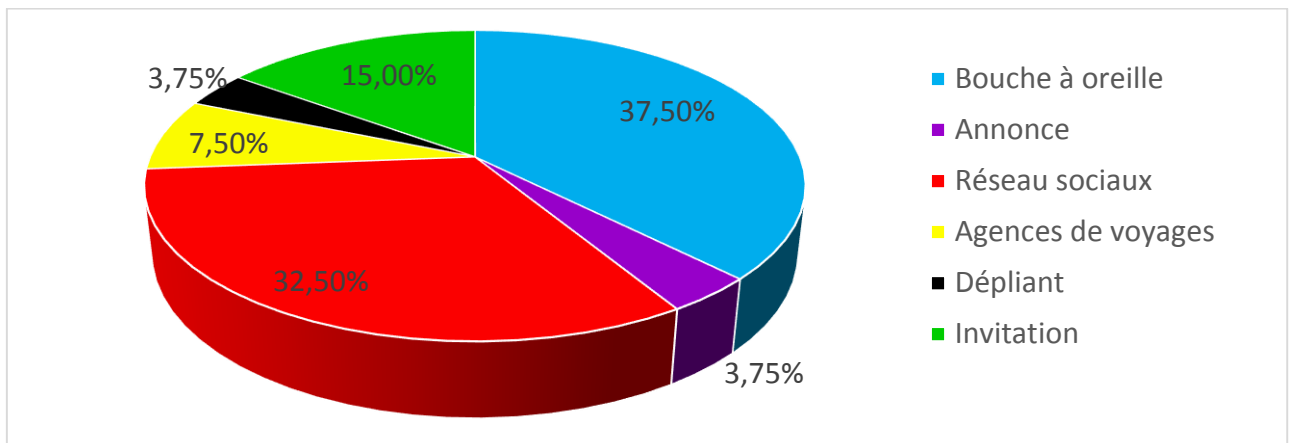
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

D'après les résultats de ce graphe, on remarque que la majorité des clients séjournés à l'hôtel ATLANTIS AKBOU soit 50 clients (62.5%) ont un revenu mensuel supérieure à 90 000 DA. Suivi par 18 clients (22.5%) qui ont un revenu mensuel qui situe entre 60 000DA et 90 000DA. On troisième position on trouve 8 clients (10%) qui ont un salaire mensuel située entre 40 000DA et 60 000 DA et la catégorie la plus faible est celle qui touche moins de 40 000 DA et qui représente 4 clients (5%).

8. Répartition des clients selon la découverte de l'hôtel

Figure N°37 : la répartition des clients selon la découverte de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

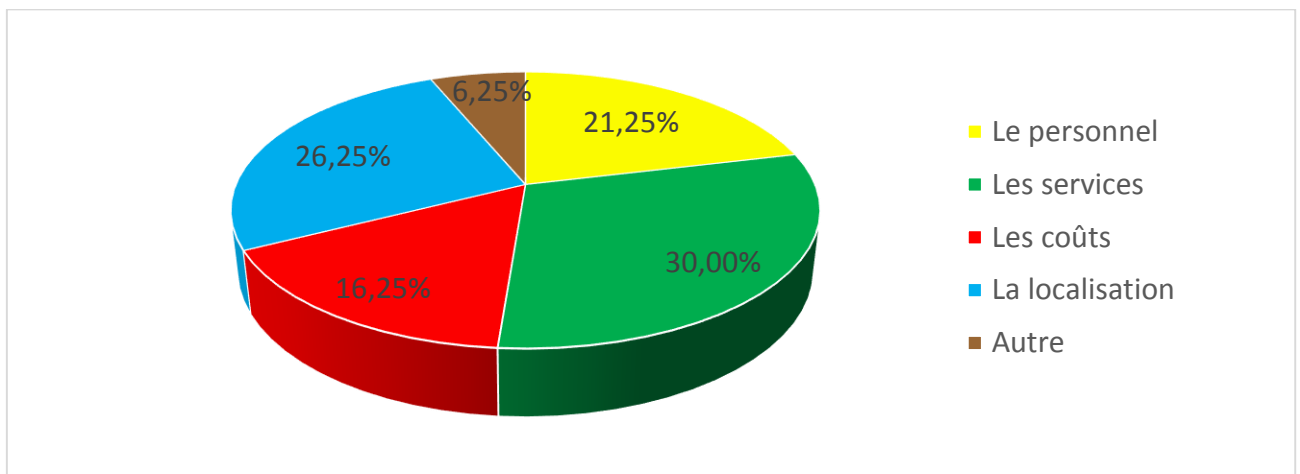


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Concernant la découverte de l'hôtel, le bouche à oreille prend la première place avec 30 clients (37,5%). Suivi par les réseaux sociaux (Facebook, Instagram...) avec 26 clients (32,5%). Ensuite on trouve 12 personnes (15%) ont découvert l'hôtel par des invitations et 6 personnes (7,5%) par des agences de voyages. Les dépliants ont attiré 3 clients (3,75%) et en fin les annonces avec 3 clients (3,75%).

9. Répartition des clients selon le choix de l'hôtel

Figure N°38 : la répartition des clients selon le choix de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

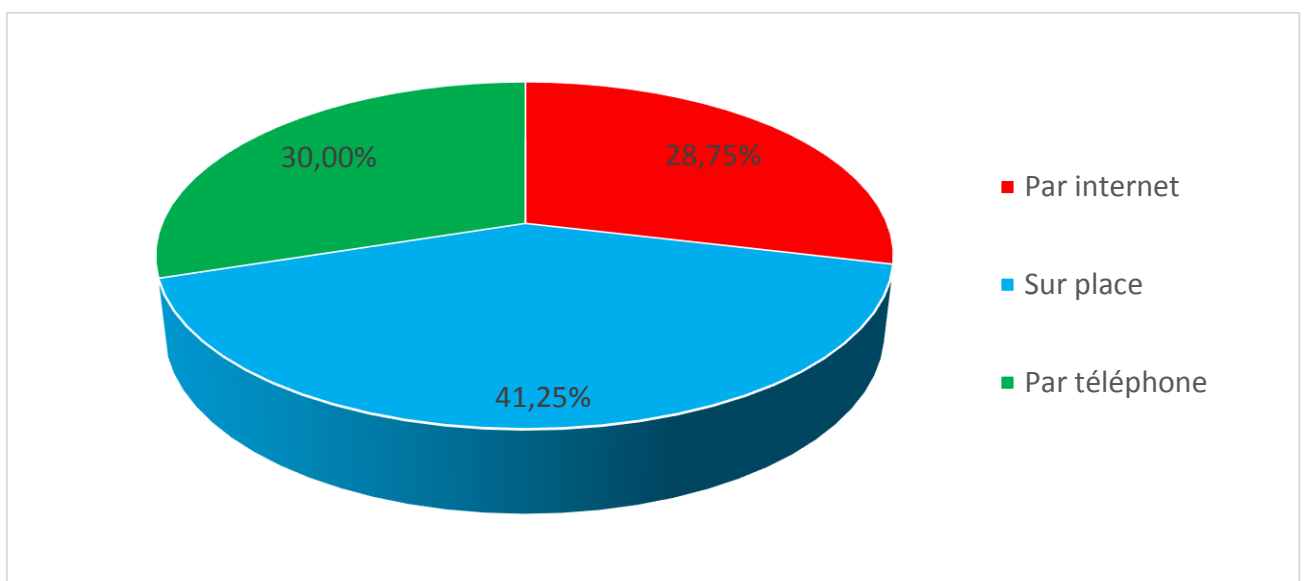
CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Les valeurs représentées dans ce graphique nous renseignent que les clients choisissent cet hôtel pour 4 raisons principales :

- 24 clients à cause de la variété des services proposés avec un taux de 30%.
- 21 personnes pour la localisation et l'emplacement de l'hôtel avec un taux de 26.25%.
- 17 clients à cause de personnel de l'hôtel avec un taux de 21.25%.
- 13 clients pour les coûts de l'hôtel avec un taux de 16.25%.
- 5 clients (6,25%) pour d'autres raisons.

10.Répartition des clients selon les moyens de réservation dans l'hôtel

Figure N°39 : la répartition des clients selon les moyens de réservation à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



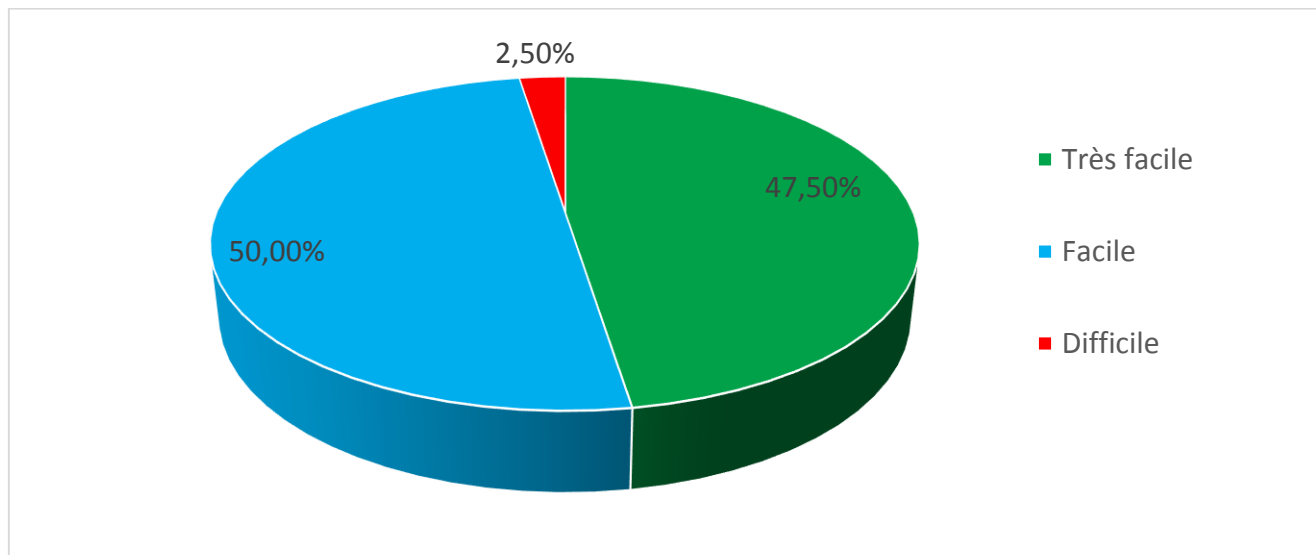
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

En ce qui concerne les moyens utilisés pour la réservation d'une chambre à l'hôtel ATLANTIS AKBOU, il y a 33 personnes qui ont réservé sur place avec un taux de 41,25%, alors que 24 personnes ont réservé par téléphone avec un taux de 30% et on trouve également 23 personnes qui ont réservé par internet avec un pourcentage de 28.75%.

Dans cette analyse, nous pouvons conclure que l'hôtel ATLANTIS AKBOU propose plusieurs moyens de réservation.

11.Répartition des clients selon le processus de réservation

Figure N°40 : la répartition des clients selon le processus de réservation à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



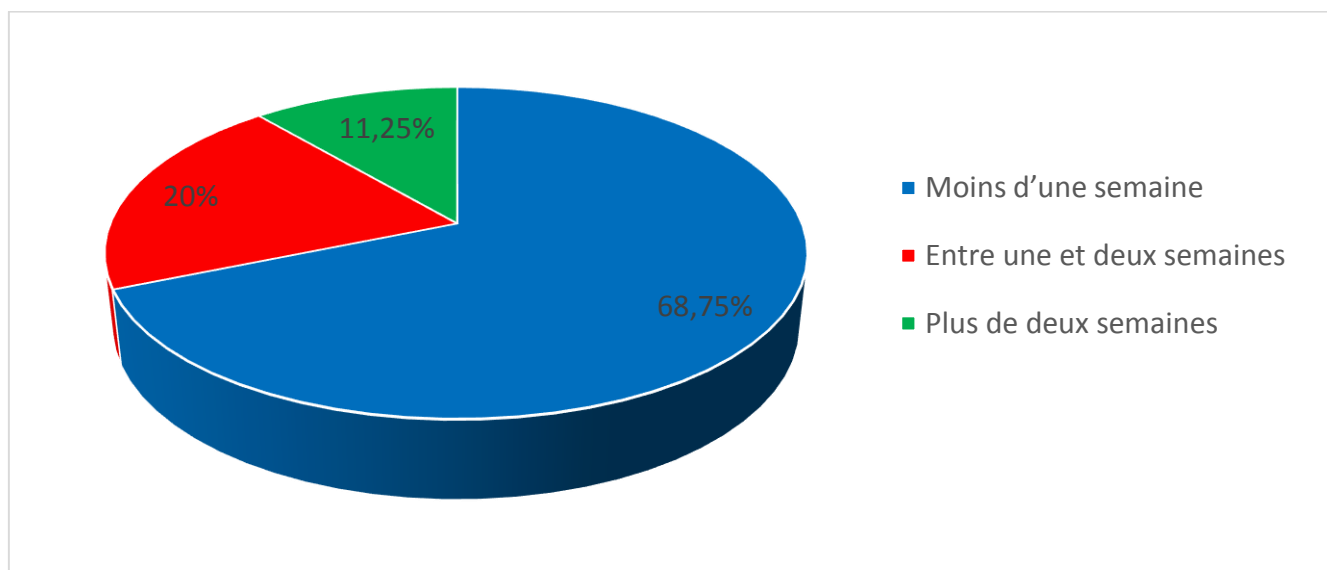
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

D'après les réponses des clients, on observe que :

- 38 personnes ont dit que le processus a été très facile avec un pourcentage de 47,5%.
- 40 personnes ont dit que le processus a été facile avec un taux de 50%.
- 2 personnes (2,5%) ont dit que le processus a été très difficile.

12.Répartition des clients selon la durée de séjour dans l'hôtel

Figure N°41 : la répartition des clients selon la durée de séjour à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



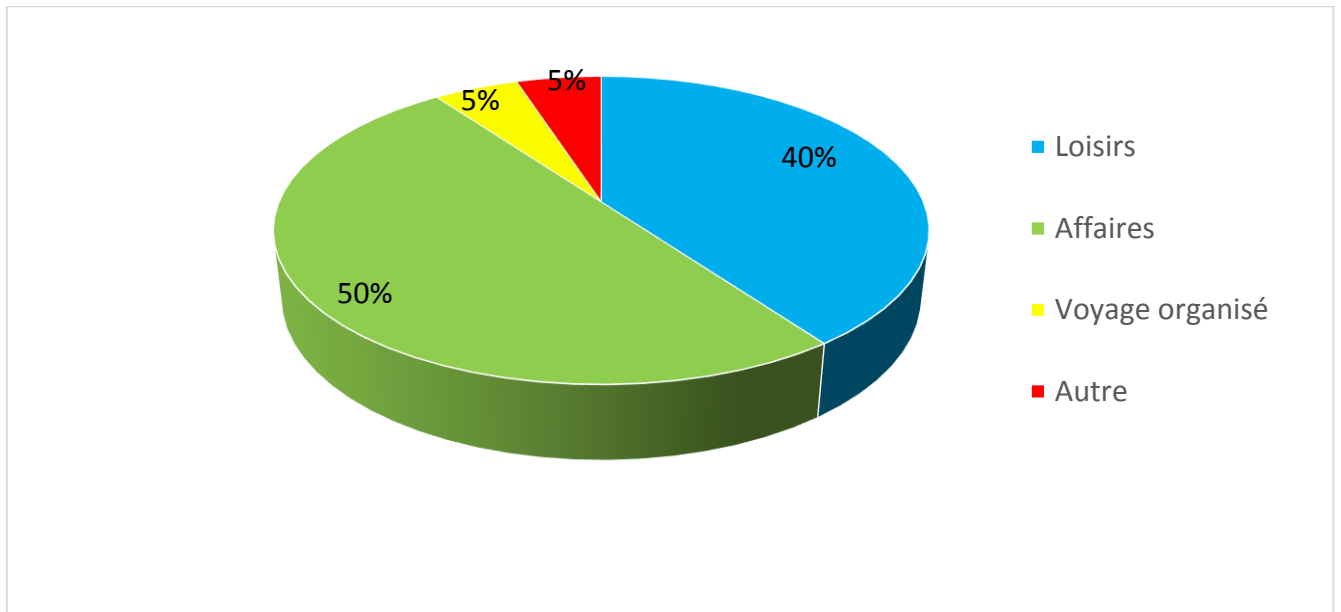
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

La durée de séjour de la plupart des clients que nous avons interrogés dans l'hôtel ATLANTIS AKBOU est moins d'une semaine pour 55 personnes avec un taux de 68.75%, alors que 16 clients ont séjourné entre une et deux semaines avec un taux de 20%, et en fin on trouve 9 clients qui ont séjourné plus de deux semaines à l'hôtel avec un taux de 11.25%.

13.Répartition des clients selon le motif de séjour dans l'hôtel

Figure N°42 : la répartition des clients selon le motif de séjour à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



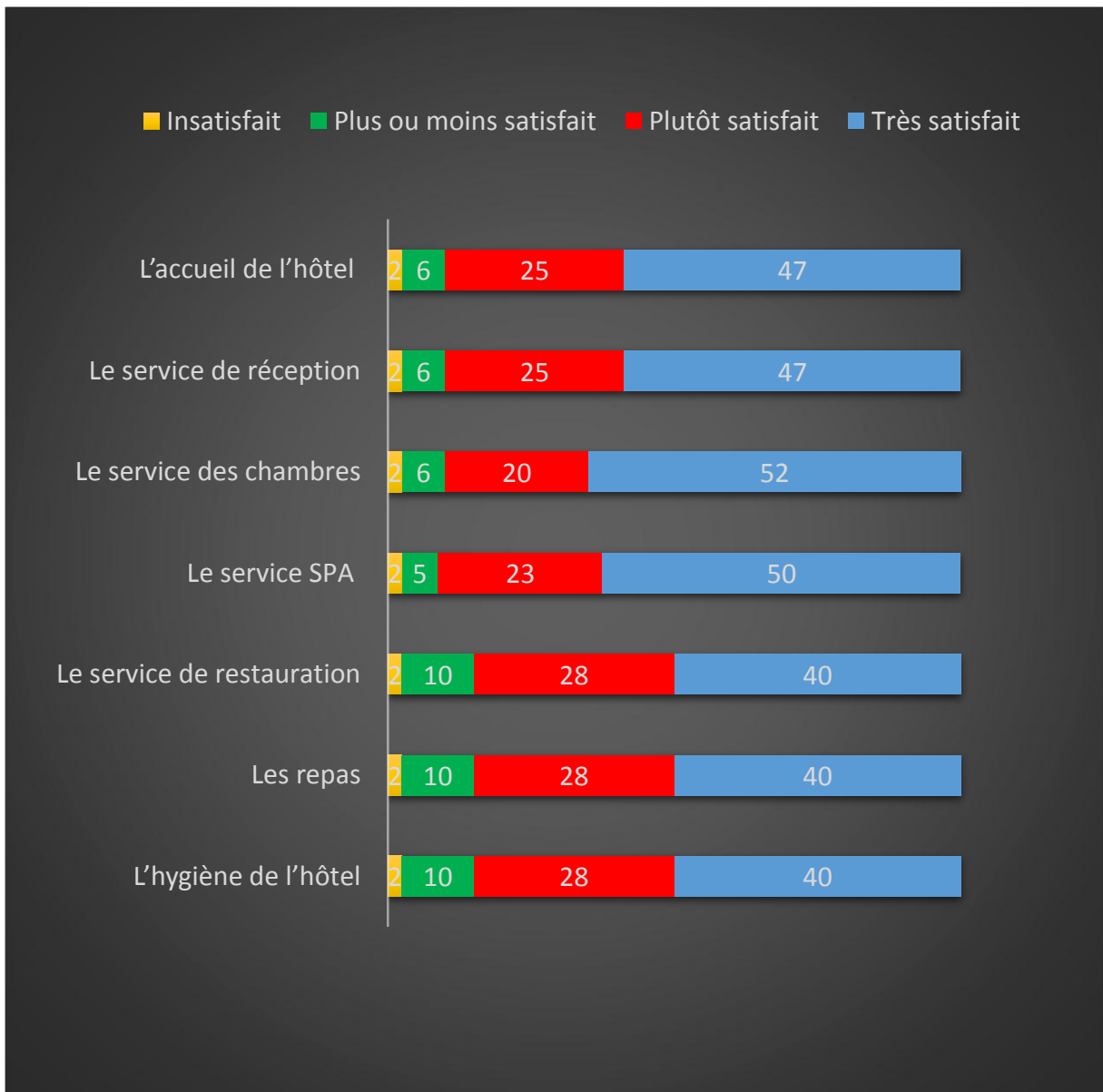
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

À partir des résultats de ce graphe, on peut déduire que les clients qui fréquentent plus à l'hôtel ATLANTIS AKBOU sont des clients d'affaires avec 40 personnes (50%), ensuite les clients de loisirs avec 32 personnes (40%), les clients de voyage organisé représentent 4 personnes (5%), et 4 clients (5%) pour d'autres motifs

14. Les services de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

14.1 Le niveau de satisfaction des clients par rapport aux services de l'hôtel

Figure N°43 : la répartition des clients selon leur niveau de satisfaction par les services de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

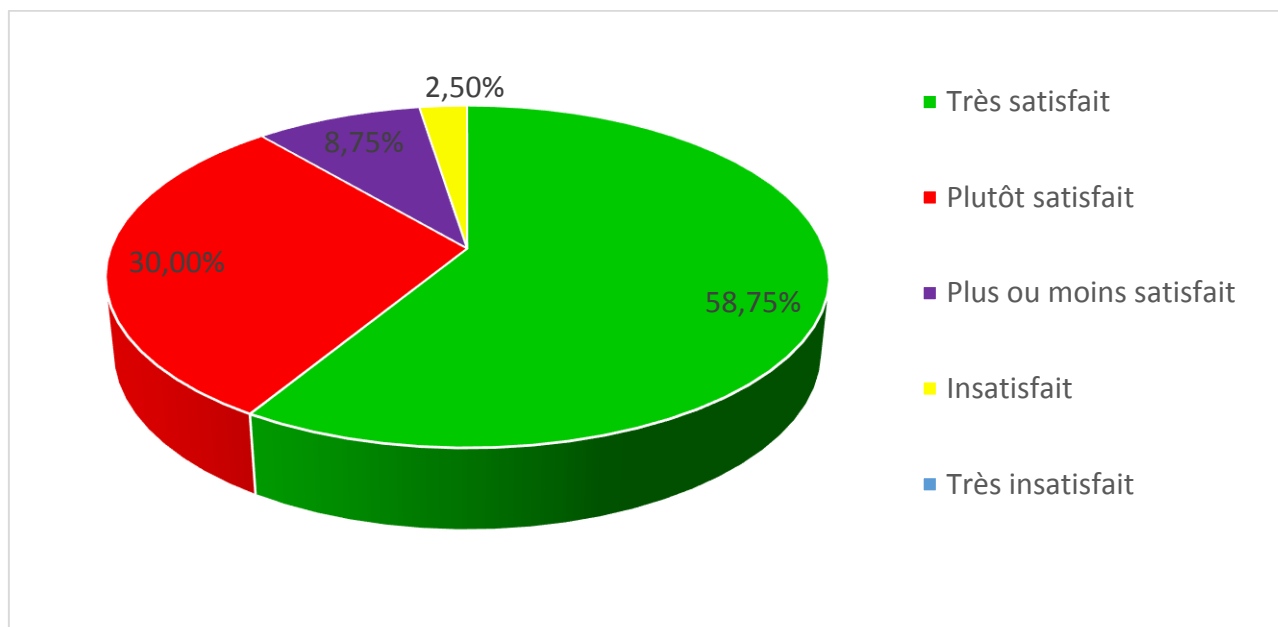


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

D'après les réponses obtenues auprès des clients sur leur degré de satisfaction envers les différents services de l'hôtel (L'accueil de l'hôtel ; Le service de réception ; Le service des chambres ; Le service SPA Le service de restauration ; Les repas ; L'hygiène de l'hôtel), on peut remarquer que la majorité des clients sont satisfaites des services offerts par l'hôtel ATLANTIS AKBOU (78 clients avec un taux de 97.5%). Avec l'existence de 2 clients mécontents (une minorité qui représente 2.5%).

14.2 La mesure de la satisfaction générale des clients envers la qualité des services de l'hôtel

Figure N°44 : la répartition des clients selon leur niveau global de satisfaction par les services de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

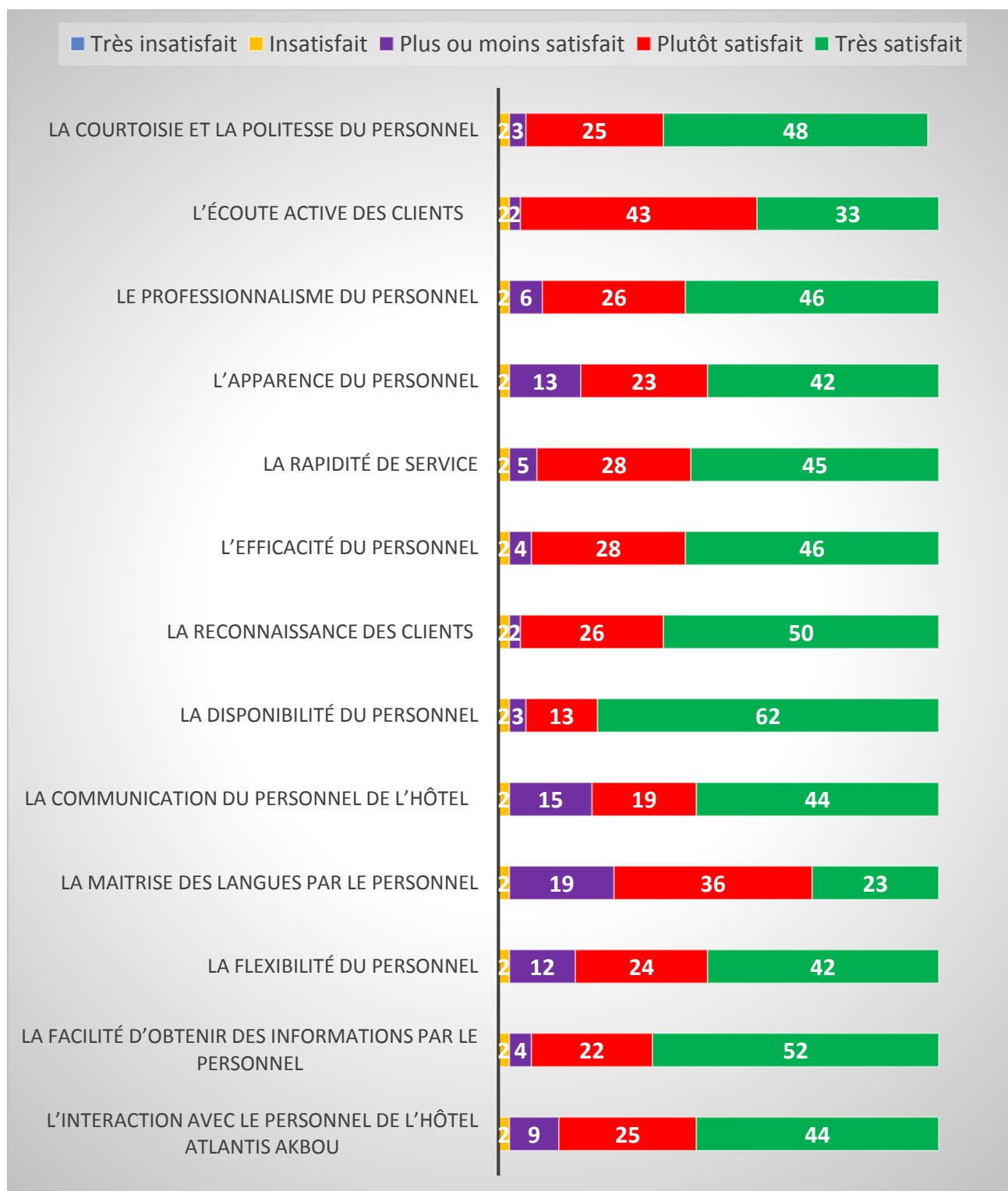
Ce graphe démontre que la plupart des clients sont satisfaits de la qualité des services offert par l'hôtel ATLANTIS AKBOU avec un taux de 97.5% (47 clients Très satisfait, 24 clients Plutôt satisfait, 7 clients Plus ou moins satisfait), tandis que deux clients seulement sont insatisfaits avec un taux de 2.5%.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

15. Le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

15.1 Le comportement du personnel de l'hôtel

Figure N°45 : la répartition des clients selon leur degré de satisfaction par le comportement du personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



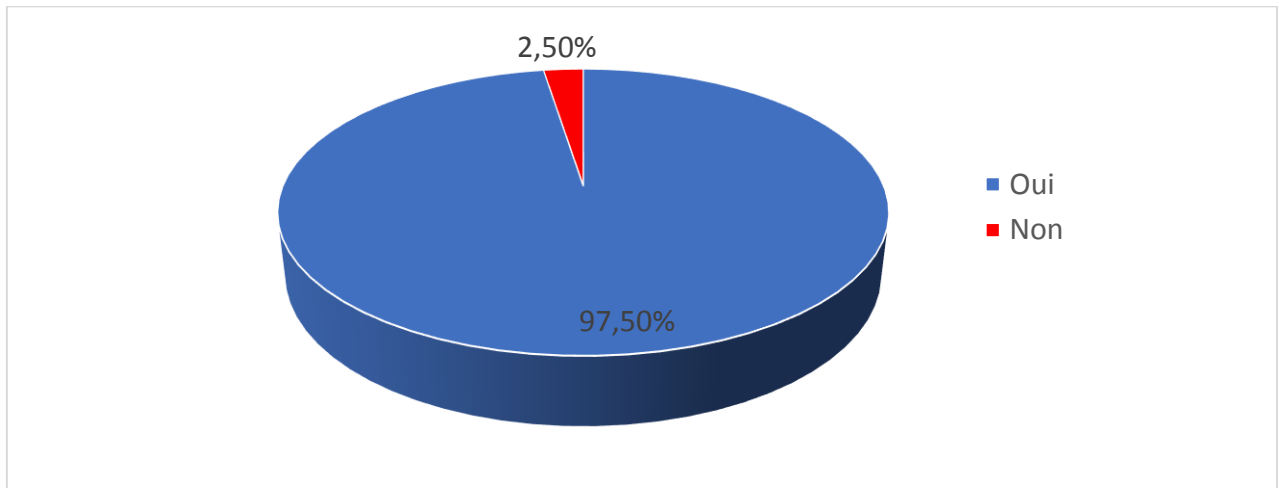
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Après l'analyse des résultats de ce graphique, nous observons que la plupart des clients sont satisfaits par le comportement du personnel de l'hôtel (78 personnes avec un taux de 97.5%), et nous trouvons seulement deux personnes (2.5%) qui sont insatisfaits.

15.2 Le reçu des recommandations et des conseils de la part du personnel de l'hôtel sur les services et les commodités de l'hôtel

Figure N°46 : la répartition des clients selon le reçu des recommandations et des conseils de la part des employés sur les services et les commodités de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

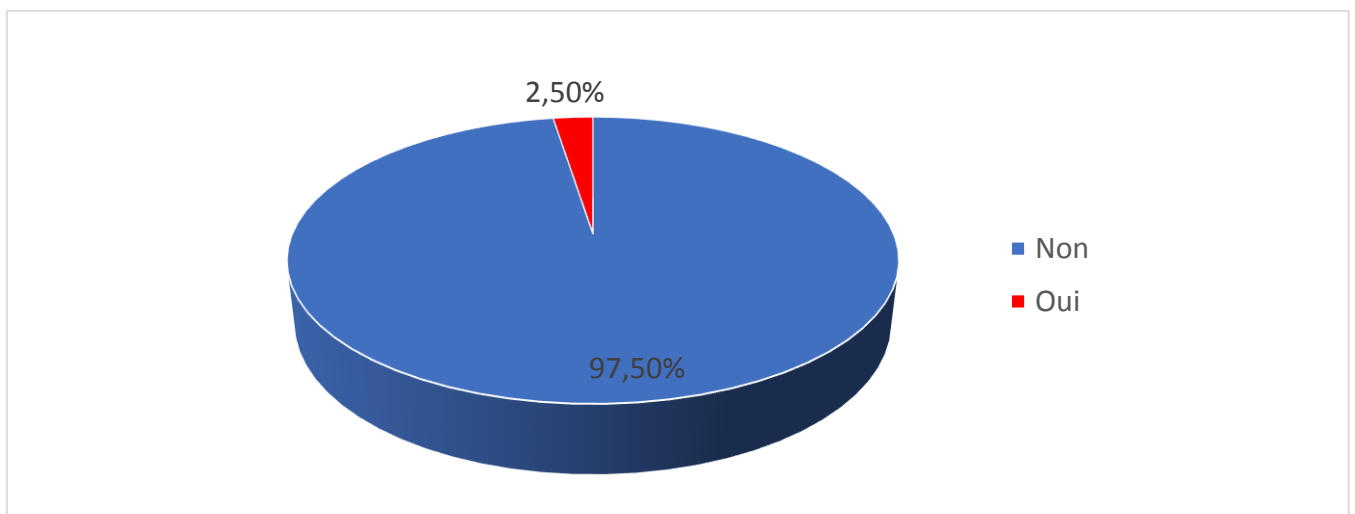


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Les résultats montrent que la quasi-totalité des clients (78 personnes avec un taux de 97.5%) ont reçu des recommandations et des conseils utiles de la part du personnel sur les services et les commodités de l'hôtel, tandis que 2 clients seulement n'ont pas reçu (2.5%).

15.3 La rencontre des problèmes avec le personnel de l'hôtel

Figure N°47 : la répartition des clients selon la rencontre des difficultés ou des problèmes avec le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



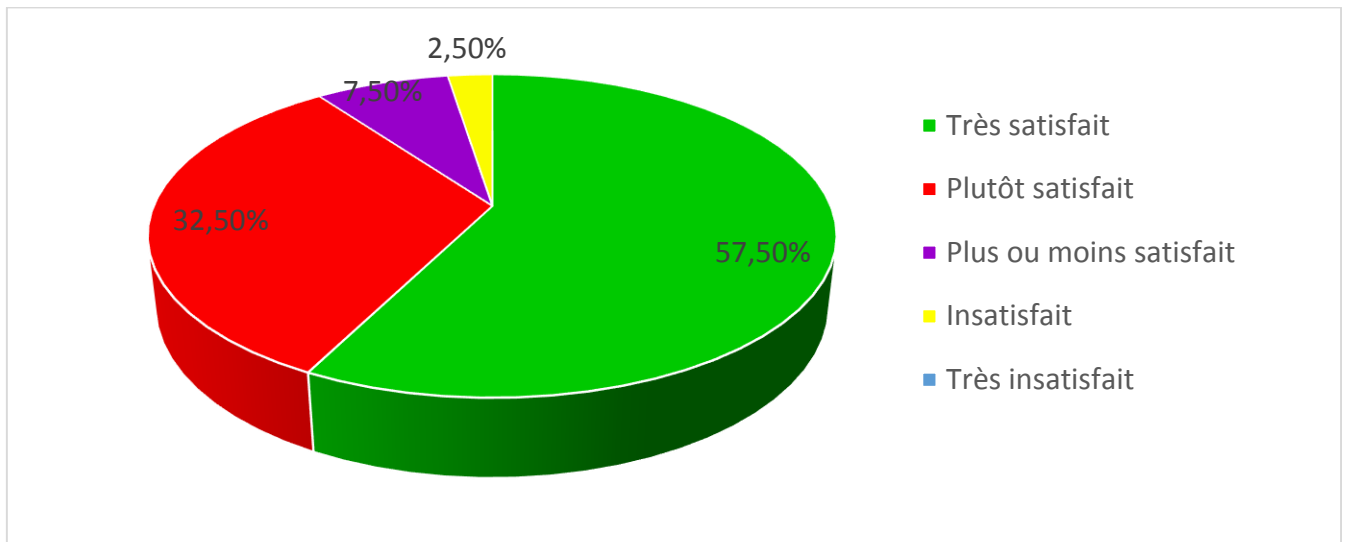
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

À partir des données collectées, nous constatons que 78 personnes avec un taux de 97.5% n'ont pas rencontré des difficultés ou des problèmes avec les employés de l'hôtel, en revanche 2 personnes (2.5%) ont confronté à des difficultés ou des problèmes avec le personnel de l'hôtel.

15.4 Le niveau de satisfaction global envers le personnel de l'hôtel

Figure N°48 : la répartition des clients selon leur niveau de satisfaction général par rapport au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

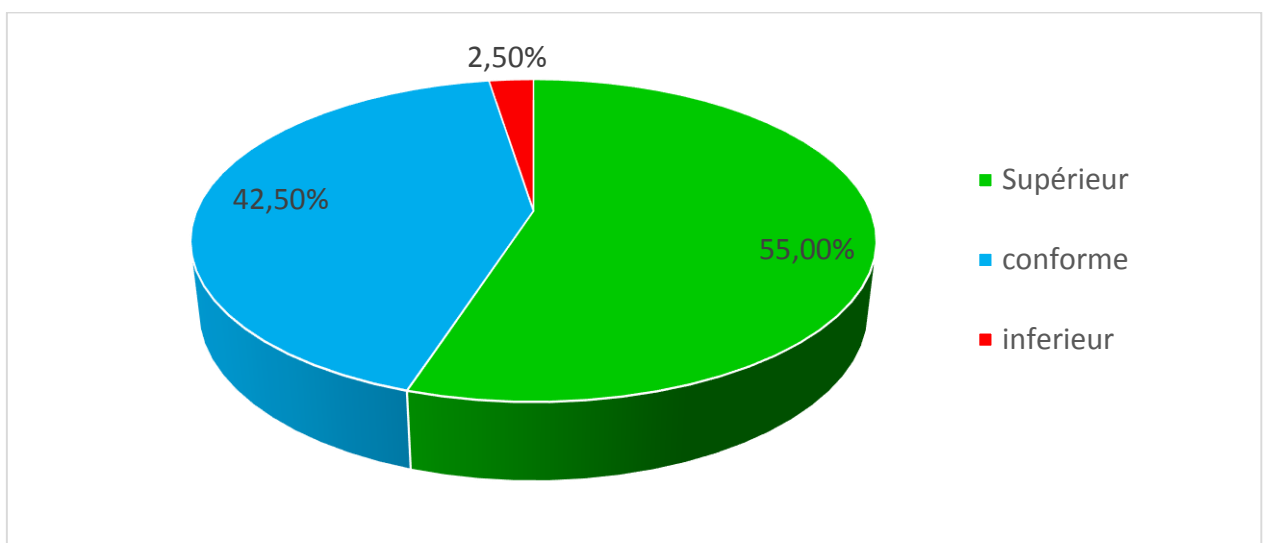


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

De manière générale, nous constatons que la majorité des clients sont satisfaits par le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU (46 clients très satisfaits, 26 clients plutôt satisfaits et 6 clients plus ou moins satisfaits), tandis que 2 clients seulement sont insatisfaits.

16.L'évaluation du séjour des clients dans l'hôtel par rapport à leurs attentes

Figure N°49 : la répartition des clients selon l'évaluation de leur séjour à l'hôtel ATLANTIS AKBOU par rapport à leurs attentes.



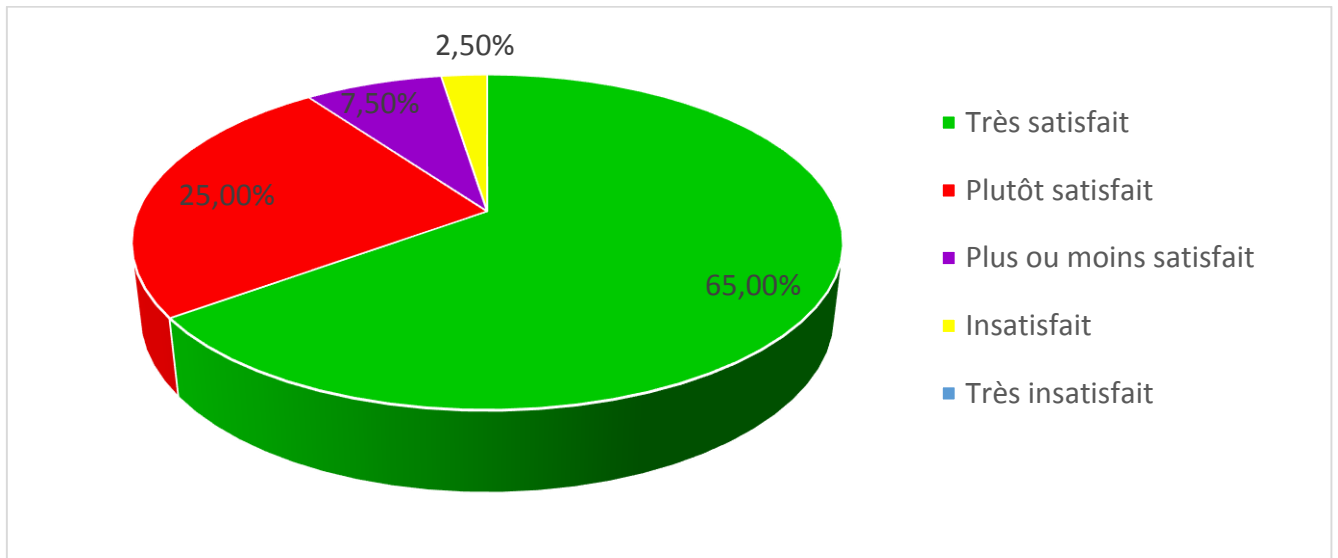
Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

À partir des résultats de l'enquête, on peut remarquer que 44 clients ont évalué leur séjour dans l'hôtel comme supérieur aux attentes avec un taux de 55%, suivi par 34 clients qui ont évalué leur séjour à l'hôtel comme conforme aux attentes avec un pourcentage de 42.5%, et enfin on trouve deux clients seulement qui ont évalué leur séjour comme inférieur aux attentes.

17.Appréciation générale de l'hôtel

Figure N°50 : la répartition des clients selon leur niveau d'appréciation générale de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

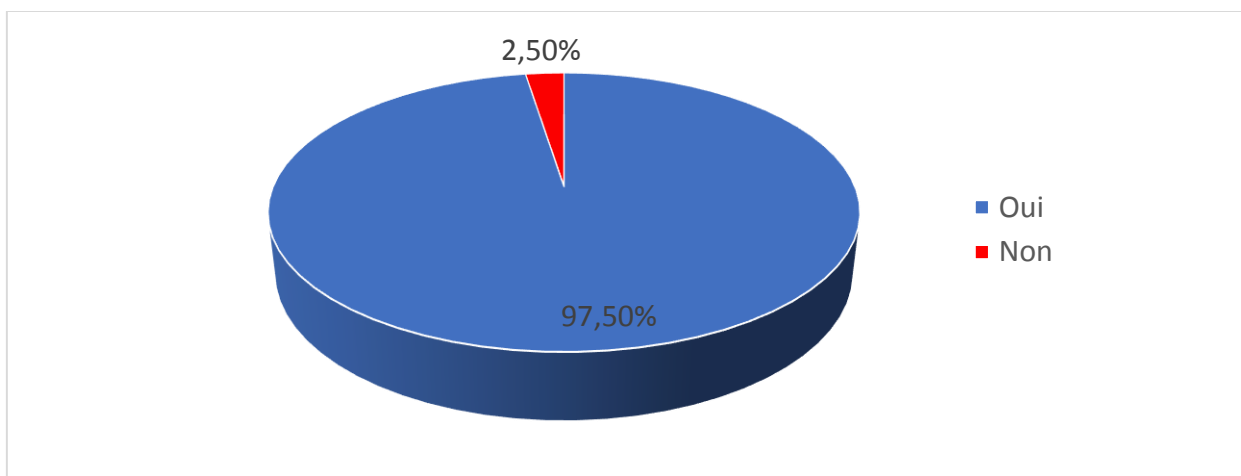


Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Globalement, 78 clients ont fait part de leur satisfaction de leurs séjours à l'hôtel ATLANTIS AKBOU (52 très satisfaits, 20 plutôt satisfaits et 6 plus ou moins satisfaits) avec un taux de 97,5%.

18.Perspectives d'un futur séjour dans l'hôtel

Figure N°51 : la répartition des clients selon leur perspective d'un futur séjour à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.



Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

La majorité des clients interrogés ont dit vouloir revenir à l'hôtel ATLANTIS AKBOU dans l'avenir (78 clients avec un taux de 97,5%), contrairement à deux clients qui ne comptent pas revenir (2,5%).

19. La vérification des hypothèses

- La 2^e hypothèse : « il existe une relation entre le personnel hôtelier et la qualité des services offerts ».
- La 3^e hypothèse : « l'implication du personnel hôtelier joue un rôle important dans la satisfaction et la fidélisation des clients ».

19.1 Croisement entre la nationalité des clients et leur niveau de satisfaction par rapport au personnel de l'hôtel

Tableau N°15 : tableau croisé entre la nationalité des clients et leur niveau de satisfaction par rapport au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

| | | Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|--|-------------------------|------------------|----------------|-------|
| | | Insatisfait | Plus ou moins satisfait | Plutôt satisfait | Très satisfait | Total |
| Quelle est votre nationalité ? | Algérienne | 1 | 3 | 17 | 34 | 55 |
| | Pays maghrébin | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 |
| | Pays européen | 0 | 1 | 4 | 6 | 11 |
| | Autre partie du monde | 0 | 1 | 3 | 4 | 8 |
| | Total | 2 | 6 | 26 | 46 | 80 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

L'interprétation des données de ce tableau nous permet de dire que la majorité des touristes, malgré la différence de leurs nationalités, sont satisfaits par les employés de l'hôtel ATLANTIS AKBOU (de leur comportement, de leur professionnalisme, de leur manière d'offrir les services, de leur interaction avec les clients...).

Dans ce cadre, nous concluons que le personnel de l'hôtel offre des services de haute qualité et d'une façon professionnelle et moderne.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

19.2 Croisement entre la perspective d'un futur séjour et le niveau de satisfaction par rapport au personnel de l'hôtel

Tableau N°16 : tableau croisé entre le souhait d'un futur séjour pour les clients et le niveau de satisfaction par rapport au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

| | | Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | Total |
|--|-----|--|-------------------------|------------------|----------------|-------|
| | | Insatisfait | Plus ou moins satisfait | Plutôt satisfait | Très satisfait | |
| Souhaitez-vous un futur séjour au cours des mois prochains ? | Oui | 0 | 6 | 26 | 46 | 78 |
| | Non | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Total | | 2 | 6 | 26 | 46 | 80 |

Source : réalisé par nous-même a base des données de l'enquête.

Les résultats de ce tableau montrent que la plupart des clients qui sont satisfaits par le personnel de l'hôtel souhaitent revenir à l'hôtel pour un futur séjour, tandis que la minorité des clients insatisfaits ne souhaite pas un futur séjour à l'hôtel. Ce qui signifie qu'il y a une relation d'influence entre la satisfaction des clients par les employés de l'hôtel et leur désir de revenir à l'hôtel pour des futurs séjours.

Les deux tableaux présidentiels montrent le rôle crucial du personnel dans la satisfaction et la fidélisation des clients à l'hôtel et l'importance de l'implication du personnel dans la qualité du service hôtelier. Ce qui nous permet de confirmer la 2^e et la 3^e hypothèse.

III. L'interprétation des résultats de l'enquête

Les résultats des deux questionnaires montrent un haut degré d'implication du personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU dans la qualité des services, ce qui est perçu positivement tant par les employés que par les clients.

La majorité des clients que nous avons questionnés sont très satisfaits des prestations fournies par l'hôtel ATLANTIS AKBOU (réception, chambres, restauration, cuisine, repas, SPA, piscine, activités, commodités...), et une grande partie d'eux n'hésitera pas de revenir à l'hôtel pour des futurs séjours. De plus, les clients ont exprimé leur parfaite satisfaction envers le personnel de l'hôtel (leur accueil chaleureux, leur courtoisie et politesse, leur efficacité, leur disponibilité, leur écoute active des clients, leur rapidité à répondre aux besoins des clients, leur professionnalisme, leur apparence, leur communication, leur maîtrise des langues, leur flexibilité, etc.). Ceci confirme que les employés sont impliqués et engagés dans la qualité des services à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Les résultats positifs du questionnaire destiné aux employés nous conduisent à conclure que l'hôtel ATLANTIS AKBOU prépare un bon environnement de travail pour ses ouvriers et offre

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

plusieurs conditions et facteurs essentiels qui influencent d'une manière positive l'implication du personnel dans la qualité de service à l'hôtel. Parmi ces facteurs, on distingue :

- L'amélioration continue et les programmes de formations, en particulier celle liée à la qualité de service, permettent aux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour exceller dans leurs tâches.
- Le soutien de la direction et le style de management participatif a conduit à une atmosphère encourageante au travail.
- La politique de communication et les différentes stratégies mises en place par l'hôtel ont permis de bien gérer les employés et de tirer leur force pour le bien de l'hôtel.
- L'hôtel offre des facteurs de motivation pour ses ouvriers (des primes, accès gratuit aux installations de l'hôtel ...), il cherche également à satisfaire tous leurs besoins afin de stimuler leur engagement et leur performance.
- Les bonnes conditions de travail garanti par l'hôtel et l'ambiance positive au travail créent un bon esprit d'équipe et un environnement propice à la collaboration et à l'efficacité.
- La reconnaissance et la valorisation des employés ont conduit à une forte implication du personnel dans l'hôtel et par conséquence la fourniture d'un service de haute qualité aux clients, le renforcement de la réputation de l'hôtel et l'atteint d'une meilleure performance globale de l'hôtel.

Après notre analyse statistique des données, les résultats obtenus nous ont également permis de répondre aux hypothèses initiales que nous rappelons ici :

- H1 : il existe une relation significative entre l'implication du personnel et les facteurs organisationnels et sociodémographiques.
- H2 : il existe une relation entre le personnel hôtelier et la qualité des services offerts.
- H3 : l'implication du personnel joue un rôle important dans la satisfaction et la fidélisation des clients de l'hôtel.

CHAPITRE III L'implication du personnel dans la qualité de service, Cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Conclusion :

Cette recherche nous a permis d'une part d'avoir une idée plus ou moins nette et cadrée du profil du personnel hôtelier, voire de nous éclairer quelque peu quant à son statut socioprofessionnel.

D'après les données statistiques et les résultats de notre enquête, on constate que l'implication du personnel est très importante dans la fourniture d'une bonne qualité des services en hôtelier, elle est parmi les préliminaires majeurs d'une démarche qualité et aussi est un principe de système management de la qualité. En plus les facteurs organisationnels tels que la formation, la communication, la rémunération, la motivation et la valorisation contribuent à rendre le personnel plus impliqué dans la qualité de service à l'hôtel, ceci renforce l'efficacité de système de management de la qualité et conduisent également à une meilleure performance et à une plus grande fidélité des employés envers l'établissement.

On conclut que l'implication n'est plus qu'un outil d'attachement au travail au sein de l'hôtel. L'implication du personnel est un facteur clé de succès qui permet à l'établissement d'acquérir un avantage concurrentiel pour faire face aux concurrents. Elle se présente comme un élément important pour se démarquer.

Conclusion générale

L'objectif de cette recherche était de contribuer à une meilleure compréhension de l'impact de l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier. Plus précisément, ce travail présente trois chapitres essentiels. Le premier concerne les concepts clés du tourisme, de l'hôtellerie et de la qualité de service. Le deuxième a été consacré à l'implication du personnel. Enfin, le cas pratique qui sert à étudier l'impact de l'implication du personnel dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU.

Aujourd'hui, la qualité des services est devenue un maillon crucial de la satisfaction des clients et un vecteur majeur de l'efficacité, de la communication et de la différenciation. Elle constitue également un moyen optimal pour fidéliser les clients et garantir la rentabilité de l'entreprise à long terme. Les entreprises hôtelières, comme toute autre entreprise de service, sont caractérisées par le rôle important tenu par les relations humaines directes entre le personnel et les clients.

Le facteur humain joue un rôle moteur dans la détermination de la qualité de la « prestation » de service fournie. En effet, la perception de la qualité par les clients sera principalement influencée par le niveau de la prestation et la façon dont le personnel de l'hôtel l'effectue. Le personnel revêt un caractère primordial dans le secteur hôtelier en raison de l'interaction fréquente entre le personnel et la clientèle. Car ce sont leur performance, leurs compétences et leur professionnalisme qui déterminent le niveau de la qualité des services offerts. Pour y parvenir, il est nécessaire pour les établissements hôteliers d'investir dans leur personnel, de planifier des bonnes stratégies pour gérer et développer leurs employés et d'améliorer la gestion des ressources humaines afin d'avoir un personnel qualifié, compétant et impliqué dans la qualité de service à l'hôtel.

L'implication est un concept très vaste qui permet de clarifier les liens que l'employé entretient avec son travail. Elle est considérée comme le troisième principe du système de management de la qualité. Impliquer le personnel dans son organisation est d'autant plus important dans l'industrie hôtelière où les employés sont en contact direct avec les clients. Les réceptionnistes, le Commis de Salle, la Gouvernante, les Serveurs ou le Groom, entre autres, sont l'interface de l'hôtel. L'appréciation et la réputation d'un établissement hôtelier sont directement liées à la qualité de son service.

Notre étude de cas a été réalisée au sein de l'hôtel ATLANTIS AKBOU, où on a effectué deux questionnaires, le premier destiné aux employés de l'hôtel (100 employés) et le deuxième questionnaire à un échantillon de 80 clients de l'hôtel. Les résultats de cette enquête nous ont permis de confirmer nos hypothèses de recherche et de répondre à notre problématique : **est-ce que l'implication du personnel est un facteur clé dans la détermination de la qualité des services en hôteliers ?**

Au terme de cette étude sur l'impact de l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtellerie, plusieurs constats majeurs émergent. Il apparaît clairement que l'implication active du personnel est un facteur déterminant dans l'amélioration de la qualité de service perçue par les clients. Cette implication est influencée par plusieurs facteurs et dimensions, telles que la satisfaction, la motivation, la reconnaissance et la valorisation des employés, la politique de communication à l'établissement, le style de management, les formations continues, les

conditions de travail, les récompenses faites aux employés, l'ambiance de travail et l'engagement envers la culture de service de l'hôtel.

En conclusion, l'implication du personnel est un levier stratégique essentiel pour l'amélioration de la qualité de service en hôtellerie. Les établissements qui réussissent à motiver, former, reconnaître et engager leurs employés de manière cohérente et systématique se distinguent par leur capacité à offrir une expérience client exceptionnelle. Investir dans le développement et le bien-être du personnel n'est pas seulement bénéfique pour les employés eux-mêmes, mais aussi pour la performance globale et la réputation de l'établissement hôtelier. Ainsi, l'engagement du personnel devient un facteur clé de succès dans la quête d'excellence en matière de service hôtelier.

➤ **Les limites de l'étude** : malgré les résultats positifs de notre recherche, certaines restrictions et contraintes étaient présentes :

- 1 **La durée de l'enquête à l'hôtel ATLANTIS AKBOU** : l'étude a été menée sur une période trop courte, ce qui ne permet pas de capturer les variations saisonnières ou les fluctuations de la qualité du service. Idéalement, l'étude aurait dû s'étendre sur une période plus longue pour mieux comprendre ces variations.
- 2 **La disponibilité des participants** : les horaires de travail et la disponibilité des employés et des clients ont restreint leur participation à l'étude. La planification flexible et les options d'enquête en ligne (Google Forms) nous ont aidés à régler ce problème.
- 3 **L'environnement unique** : étudier un seul hôtel a limité la généralisation des résultats à d'autres hôtels ou à d'autres segments de l'industrie hôtelière. On a souhaité compléter notre analyse avec des données provenant d'autres hôtels pour obtenir une perspective plus large.
- 4 **Biais des répondants** : les employés répondent de manière socialement désirable plutôt que de fournir des réponses honnêtes. Malgré la confidentialité et l'anonymisation des réponses.

➤ **Suggestions et recommandations pour l'hôtel ATLANTIS AKBOU** :

Malgré la réussite, le succès et la performance de l'hôtel ATLANTIS AKBOU en matière de la qualité des services offerts aux clients, mais l'hôtel, jusqu'à présent, n'applique pas les normes internationales de qualité (ISO), il manque également d'une démarche qualité.

Pour plus de confort, de performance, de différenciation, de rentabilité et d'implication du personnel, l'hôtel doit mettre en place une démarche qualité basée sur :

- 1 **La communication et la formation** : mettre en place des programmes de communication interne efficaces pour informer et engager le personnel sur l'importance de leur rôle dans la qualité de service. Offre une formation régulière pour développer les connaissances et les compétences nécessaires et renforcer leur motivation pour une meilleure mise en place de la démarche qualité.
- 2 **La reconnaissance et la récompenses** : crée un système de reconnaissance et de récompenses pour valoriser les efforts du personnel qui contribuent à améliorer la qualité de service. Cela peut inclure des récompenses financières, des reconnaissances publiques ou des opportunités de développement professionnel.

- 3 La participation et le Feedback :** encourager la participation du personnel en sollicitant régulièrement leur feedback sur les processus de travail et en les impliquant dans la résolution des problèmes liés à la qualité de service. Assuré de prendre en compte leurs suggestions et de mettre en œuvre des changements en conséquence. Organiser des évènements et des activités de team building.
- 4 Le support managérial :** fournir un soutien managérial adéquat en étant disponibles pour écouter les préoccupations du personnel, en leur fournissant les ressources nécessaires et en fixant des objectifs clairs et réalisables. Les managers doivent être des leaders inspirants qui motivent et soutiennent activement leurs équipes.
- 5 La culture d'établissement axée sur la qualité :** cultiver une culture d'établissement qui met l'accent sur l'importance de la qualité de service. Cela peut se traduire par des valeurs organisationnelles claires, des normes élevées de service à la clientèle et une emphase sur le travail d'équipe et la collaboration.

Ouvrages

- AVEROUS Bernard et AVEROUS Danièle, Mesurer et manager la qualité de service, Ed. INSEP, Paris-France, 2004.
- ANNIK COHEN, Toute la fonction ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2006.
- ALLOUCHE J et BERNOUX P, Encyclopédie des ressources humaines, Ed. Vuibert, France, 2006.
- BALFET. M., 2002, « marketing des services touristique et hôteliers : spécificités ; méthodes et techniques », Ellipse, Paris.
- Chaminade B., Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité, Afnor, 2005.
- CANARD Frédéric, « Management de la Qualité », édition l'extenso, paris, 2009.
- CHRISTOPHE PELLETIER, management par la qualité dans les services à la personne, éd. Dunod, paris, 2010.
- DUBOIS, BERNARD, KOTLER, PHILIP, Marketing management, Paris, public union, 2000, 10ème édition.
- Denis LAPERT, « Le marketing des services », édition DUNOD, Paris,2005.
- FAGIOLI Marie-Claire, La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ? édition 2003 de Ressource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines.
- FROMAN Bernard et GOURDON Christophe, Dictionnaire de la qualité, Ed. AFNOR, Paris-France, 2003.
- JACQUES LENDREVIE, JULIEN LEVY ; « Mercator 11eme édition » DUNOD, 2014.
- JEAN-MARIE PERETTI, « ressource humaine » 12-ème édition, librairie Vuibert, 2010.
- HAEGEL Annick, Toute la fonction ressources humaines, 3ème édition, Ed. Dund Paris-France, 2016.
- KOTLER, P. KELLER, K. BUBOIS, B et Manceau. D :« Marketing et management »,12ème édition, Paris, 2006.
- LENDREVI, JACQUES-LINDON, DENIS, « MERCATOR : théorie et pratique du marketing », 6ème édition, Paris, Editions D ALLO2, 2000.
- MAUGERI Salvatore, Théories de la motivation au travail, Ed. DUNOD, Paris-France, 2003.
- PHILIP KOTLER, JOHN BOWEN, et autres, « marketing du tourisme et de l'accueil », Pearson, 6ème édition, France,2016.
- PIERRE EIGLIER ET ERIC LANGEARD « servuction le marketing des services », édition Broché, 2002.
- PIERRE EIGLIER « la logique service et marketing stratégie » édition Economica, 2010.
- PIERRE EIGIER « Marketing et stratégie des services » édition Economica, 2004, paris.
- ROBERT LANQUAR, « l'économie du tourisme », presses universitaires de France, 4ème édition, France, 1994.
- Rojot Jacques et al, Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Ed. De Boeck Supérieur, France, 2002.

- Rojot J. et Roussel P., Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel (collectif), De Boeck, 2002.
- Thévenet M., le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes, Edition d'organisation, 2e édition, 2007.
- Thévenin L., Duchemin V., Letourneux F., Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration, l'Étudiant, 2006.
- THEVENET M., DEJOUX C., Marbot E., et Bender A-F., « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2ème édition, Ed. PEARSON PLC, UK, 2007.

Documents et revues :

- Aamara M.Z. et Bietry F. (2008), Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien, communication présentée lors du congrès de l'AGRH.
- BIETRY F et al, Vertus et limites de l'implication duale en France, Revues de gestion des ressources humaines, N°80, 2011.
- PAILLE P, Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, revue européenne de psychologie appliquée, N°56, 2006.
- PAILLE Pascal, « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », Vol. 71, Ed. cairn.info, 2008.
- PAILLE Pascal, Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique, Bulletin de psychologie N° 480, Ed. cairn.info, 2005
- SESSOU Kouffi, implication organisationnelle des salariés des ONG togolaises, article 2007.
- VAHE-HENNEQUIN Caroline, Implication organisationnelle et structure en réseaux, Les cahiers du C.E.R.G.O.R, Centre de recherche, Paris-France, 2003. Colloques/ Congrès.

Thèses et mémoires :

- ADDOU Chahinez Ismahene, « Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme, étude de cas de quelques structures hôtelières classées, enquête dans la wilaya d'Oran », mémoire pour l'obtention du Magister Es Sciences Commerciales, option Management des Ressources Humaines, Université d'Oran –II,2014.
- MOUSSOUNI Thinhinane, « Le rôle du personnel en contact dans l'amélioration de la qualité perçue », option Marketing Hôtelier et Touristique, mémoire de fin d'étude, université mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2021.
- NAZI Dalila et BEN KACI Meriem, mémoire de fin d'étude, option marketing hôtelier et touristique, « L'effet de facteur humain sur la qualité de service hôtelier », université de Tizi Ouzou mouloud Mammeri » 2019.
- BEN AHMED. Mohamed, Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme, mémoire pour l'obtention du Magister en science commerciale, l'université d'Oran, 2014.

TABLES DES MATIERES

Table des matières

| | |
|---|------------------------------------|
| Dédicace | 2 |
| Remerciements | 4 |
| Liste des abréviations | 5 |
| Liste des tableaux | 5 |
| Liste des figures | 6 |
| Sommaire | 8 |
| Introduction Générale | Erreur ! Signet non défini. |
| Chapitre I : Présentation des concepts clés | 6 |
| Introduction | 7 |
| Section 01 : Définition générale des concepts tourisme, hôteliers et hôtel | 7 |
| 1. Définition générale du tourisme et du marché touristique | 7 |
| 2. Les différentes formes de tourisme | 8 |
| 3. Le concept hôtellerie et hôtel | 9 |
| 4. L'évolution de l'hôtellerie | 10 |
| 5. Les formes et les types d'établissements hôteliers | 12 |
| Section 02 : Aspect théorique sur le service et la servuction | 12 |
| I. Le service | 12 |
| I.1 La définition de service | 12 |
| I.2 Les types de l'offre de service | 13 |
| I.3 Les caractéristiques de service | 15 |
| I.4 La fleur de service | 16 |
| I.5 La classification des services | 18 |
| II. Le système de servuction | 19 |
| II.1 Définition de servuction | 19 |
| II.2 Les éléments du système de servuction | 21 |
| II.3 Les relations entre les éléments de système de la servuction | 22 |
| II.4 Les différents types de la servuction : on distingue trois types de servuction ; | 22 |
| II.5 Interaction entre les éléments de la servuction | 23 |
| Section 03 : Généralités sur le concept de la qualité | 24 |
| I. La qualité | 24 |
| I.1 Définition de la qualité | 24 |
| I.2 Les formes de la qualité : dans la pratique, la qualité se décline en deux formes | 25 |
| I.3 Les différents niveaux de la qualité | 25 |
| I.4 Les principes de la qualité selon le référentiel ISO9001V2008L | 26 |

| | |
|--|-----------|
| I.5 Les signe de qualité..... | 28 |
| I.6 Le cercle de qualité | 28 |
| II. Le concept de la qualité de service | 29 |
| II.1 Définitions de la qualité de services | 29 |
| II.2 Les critères et les composants de la qualité de service..... | 29 |
| II.3 Les outils de gestion de la qualité dans les établissements hôteliers..... | 30 |
| II.4 Le modèle de la qualité de service..... | 33 |
| II.5 Les difficultés de la qualité de service..... | 35 |
| II.6 L'importance de la qualité de service | 35 |
| Conclusion :..... | 36 |
| CHAPITRE II : L'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier..... | 37 |
| Introduction | 38 |
| Section 01 : Le personnel et les métiers d'un établissement hôtelier..... | 39 |
| 1.Définition du personnel..... | 39 |
| 2.Les métiers de l'hôtel (les différents types de personnel hôtelier)..... | 40 |
| 3.La relation personnel – client | 44 |
| Section 02 : L'implication du personnel et la GRH dans les établissements hôteliers..... | 46 |
| I.L'implication du personnel en hôtelier | 46 |
| I.1 Définition de l'implication du personnel | 46 |
| I.2 Les formes d'implication | 47 |
| I.3 Les approches de l'implication du personnel (Le modelé d'Allen et Meyer) | 47 |
| I.4 Les conditions de l'implication..... | 49 |
| I.5 Les critères d'implication | 51 |
| I.6 Le processus d'implication du personnel..... | 52 |
| I.7 Les freins de l'implication du personnel dans la qualité de service | 53 |
| II.La Gestion des Ressources Humaines (GRH) en hôteliers | 54 |
| II.1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)..... | 54 |
| II.2 Les objectifs de la fonction ressources humaines..... | 55 |
| II.3 Les pratiques de la GRH dans l'hôtellerie (Les modes d'implication du personnel)..... | 55 |
| Section 03 : L'impact de l'implication du personnel sur la qualité de service en hôtelier | 60 |
| 1.Les indicateurs de mesures d'implication | 60 |
| 2.Evaluation de l'implication du personnel..... | 61 |
| 3.Les facteurs qui agissent sur le comportement du personnel dans la qualité de service..... | 61 |
| 4.L'impact et les conséquences de l'implication du personnel dans la qualité de service en hôtelier..... | 66 |

| | |
|---|-----------|
| Conclusion | 69 |
| CHAPITRE III : L'implication du personnel dans la qualité de service, cas de L'hôtel ATLANTIS AKBOU | 70 |
| Introduction | 71 |
| Section 01 : Présentation de l'établissement et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 72 |
| 1.Présentation de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 72 |
| 2.Situation géographique de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 72 |
| 3.L'organigramme organisationnel et fonctionnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 72 |
| 4.Les services de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 74 |
| 5.Les différents départements de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 75 |
| Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête..... | 78 |
| I.Analyse des résultats du questionnaire destiné au personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 78 |
| 1.Répartition du personnel selon le genre | 79 |
| 2.Répartition du personnel selon l'âge | 79 |
| 3.Répartition du personnel selon la situation familiale | 80 |
| 4.Répartition du personnel selon le niveau d'étude | 80 |
| 5.Répartition du personnel selon le département de travail dans l'hôtel | 81 |
| 6.Répartition du personnel selon le suivi d'une formation professionnelle | 81 |
| 7.Répartition du personnel selon l'ancienneté à l'hôtel (Le temps de travail à l'hôtel) | 82 |
| 8.Répartition du personnel selon le salaire net mensuel actuel en DA | 82 |
| 9.Répartition du personnel selon le type de contrat de travail dans l'hôtel | 83 |
| 10.L'implication du personnel est une problématique dans une démarche qualité..... | 83 |
| 11.Les styles de direction à l'hôtel..... | 84 |
| 12.Les préliminaires d'une démarche qualité | 85 |
| 13.Répartition du personnel selon les réponses de types (Oui / Non) | 86 |
| 14.Répartition du personnel selon les réponses de types (Faible / Moyen/ Elevé/ Très élevé) | 88 |
| 15.Répartition du personnel selon les réponses de type (souvent/ rarement /jamais)..... | 89 |
| 16.Répartition du personnel selon les réponses de type (Bon/Moyen/Mauvais)..... | 90 |
| 17.Répartition du personnel selon les réponses de types (D'accord / Pas d'accord)..... | 91 |
| 18.L'évaluation de la satisfaction du personnel pour leur effort dans la fourniture d'une bonne qualité de service à l'hôtel..... | 92 |
| 19.Répartition du personnel selon le degré d'implication générale dans la qualité de service dans l'hôtel | 92 |
| 20.La vérification de la première hypothèse | 93 |

| | |
|--|------------------------------------|
| II. Analyse des résultats de questionnaire destiné aux clients..... | 97 |
| 1. Répartition des clients selon le genre | 97 |
| 2. Répartition des clients selon la tranche d'âge | 98 |
| 3. Répartition des clients selon la situation familiale..... | 98 |
| 4. Répartition des clients selon la nationalité | 99 |
| 5. Répartition des clients selon le niveau d'instruction..... | 99 |
| 6. Répartition des clients selon la catégorie socioprofessionnelle | 100 |
| 7. Répartition des clients selon le salaire net mensuel actuel en DA | 100 |
| 8. Répartition des clients selon la découverte de l'hôtel | 101 |
| 9. Répartition des clients selon le choix de l'hôtel..... | 101 |
| 10. Répartition des clients selon les moyens de réservation dans l'hôtel | 102 |
| 11. Répartition des clients selon le processus de réservation..... | 103 |
| 12. Répartition des clients selon la durée de séjour dans l'hôtel..... | 103 |
| 13. Répartition des clients selon le motif de séjour dans l'hôtel..... | 104 |
| 14. Les services de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 105 |
| 15. Le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | 107 |
| 16. L'évaluation du séjour des clients dans l'hôtel par rapport à leurs attentes | 109 |
| 17. Appréciation générale de l'hôtel | 110 |
| 18. Perspectives d'un futur séjour dans l'hôtel | 110 |
| 19. La vérification des hypothèses | 111 |
| III. L'interprétation des résultats de l'enquête..... | 112 |
| Conclusion | 114 |
| Conclusion générale : | Erreur ! Signet non défini. |
| Bibliographie..... | Erreur ! Signet non défini. |
| LES ANNEXES | 127 |

LES ANNEXES

**Annexe 01 : Questionnaire pour les employés de l'hôtel ATLANTIS
AKBOU**

Université Abderrahmane Mera Béjaia

**Faculté des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales
Département Sciences de Gestion**

Spécialité : Management des Établissement Hôteliers

**Questionnaire pour le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU, dans le
cadre de notre mémoire de Master 2 sur l'impact de l'implication du
personnel sur la qualité de service hôteliers (Cas : Hôtel ATLANTIS
AKBOU)**

Cher(e) Participant(e),

**Merci de prendre le temps de remplir ce questionnaire. Vos réponses sont cruciales pour
notre mémoire de Master 2. Veuillez répondre en toute franchise et avec autant de
détails que possible. Toutes les informations fournies resteront strictement
confidentielles.**

METTRE UNE CROIX (X) DEVANT CHAQUE RÉPONSE (Totalemment Anonymes) :

1. Votre sexe : Homme Femme
2. Votre âge :
3. Votre situation de famille : Célibataire Marié(e)
4. Votre niveau d'étude : Moyen Lycée Bac Bac+3 Bac +5
5. Dans quel département travaillez-vous maintenant à l'hôtel ATLANTIS AKBOU :
Réception Services des étages Service SPA Administration
Restauration Cuisine Service technique HSE "sécurité"
La salle polyvalente
6. Avez-vous suivi une formation professionnelle : Oui Non
7. Depuis combien de temps travailler vous a l'hôtel ATLANTIS AKBOU :
Moins d'un an 1 ans à 2 ans 2 ans à 4 ans
4 ans à 6 ans 6 ans à 8 ans plus de 8 ans
8. Votre salaire net mensuel actuel en DA se situe entre (avec primes) :
Moins de 25000 De 25000 à 35000 De 35000 à 45000
De 45000 à 55000 De 55000 à 65000 Plus de 65000
9. Quel est le type de votre contrat de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU :
Contrat à durée indéterminée (CDI) (Permanent)
Contrat à durée déterminée (CDD) (Saisonnier/ Vacataire)
10. L'implication du personnel est une problématique dans une démarche qualité :
Aucune idée Pas vraiment Evidemment Absolument
11. Comment qualifiez-vous le style de direction au sein l'hôtel ATLANTIS AKBOU :
Directif Persuasif Participatif

12. Les préliminaires d'une démarche qualité : l'engagement de la direction
 L'implication du personnel l'élaboration d'un plan de communication

| (Cochez votre réponse) | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| 13. Occupez-vous le même poste depuis votre recrutement | | |
| 14. Avez-vous suivi une formation concernant votre poste de travail | | |
| 15. Avez-vous reçu une formation spécifique sur la qualité de service depuis que vous travaillez dans cet hôtel | | |
| 16. Si oui, comment évaluez-vous l'efficacité de cette formation | | |
| 17. Est-ce que vous vous sentez soutenu par la direction de l'hôtel dans vos efforts pour fournir un service de haute qualité | | |
| 18. Avez-vous déjà travaillé avant d'être recruté à l'hôtel ATLANTIS | | |
| 19. Si OUI, Avez-vous travaillé dans l'hôtellerie /Restauration avant de travailler à l'hôtel ATLANTIS AKBOU | | |
| 20. Avez-vous travaillé dans un autre hôtel appartenant au groupe ATLANTIS | | |
| 21. Connaissez-vous les objectifs-qualité de l'hôtel ATLANTIS | | |
| 22. La politique qualité est-elle diffusée à tout le personnel | | |
| 23. Connaissez-vous les documents-qualités de l'hôtel ATLANTIS | | |
| 24. Êtes-vous informé(e) des commentaires ou des plaintes des clients sur le service | | |
| 25. Êtes-vous satisfait(e) de vos efforts pour offrir un bon service aux clients | | |
| 26. Est-ce que vous confrontez des défis ou des obstacles dans la fourniture de service aux clients | | |
| 27. Êtes-vous encouragé(e) par la direction pour fournir un service de haute qualité aux clients | | |
| 28. Est -ce que l'hôtel ATLANTIS vous offre des facteurs de motivation | | |
| 29. Est-ce que vous sentez reconnu et valoriser à l'hôtel ATLANTIS | | |
| 30. Êtes-vous satisfait(e) de votre travail dans de cet hôtel | | |
| 31. Y a -il des aspects de votre travail qui pourraient être améliorés pour vous permettre de mieux contribuer à la qualité de service | | |
| 32. Votre salaire que vous percevez correspond à ce que vous méritez. | | |

33. À quel point, vous sentez-vous, valorisé(e) par la direction pour votre contribution à la qualité de service : Faible Moyen Élevé Très élevé
34. Comment évaluez-vous l'efficacité de la communication entre les différents départements de l'hôtel en ce qui concerne la qualité de service :
 Faible Moyen Élevé Très élevé
35. Dans quelle mesure pensez-vous que votre travail contribue à l'expérience globale des clients séjournant dans l'hôtel :
 Faible Moyen Élevé Très élevé
36. À quelle fréquence recherchez-vous des moyens d'améliorer la qualité de service que vous fournissez : Faible Moyen Élevé Très élevé
37. Comment décririez-vous votre niveau d'engagement envers la qualité de service :
 Faible Moyen Élevé Très élevé

Merci de continuer

| Cochez votre réponse | Souvent | Rarement | Jamais |
|--|----------------|-----------------|---------------|
| 38. Êtes-vous libre d'organiser votre travail dans l'hôtel ATLANTIS ? | | | |
| 39. Vos responsables vous parlent-ils des objectifs, des réussites et des échecs de l'hôtel ? | | | |
| 40. Vos responsables écoutent-ils vos problèmes et vos propositions dans le travail ? | | | |
| 41. Vous arrive-t-il d'avoir des problèmes avec vos collègues à cause du travail ? | | | |
| 42. Est-ce que vous arrivez d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail | | | |
| 43. Beaucoup de temps pour le travail et pas assez pour la famille. Est-ce vrai pour vous ? | | | |
| 44. Vous arrive-t-il d'aider vos collègues dans leur travail ? | | | |
| 45. Êtes-vous stressé (e) dans votre travail ? | | | |
| 46. Vous arrive-t-il de ne pas avoir assez de temps pour terminer votre travail quotidien ? | | | |
| 47. Les possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail ? | | | |

| (Cochez votre réponse) Que pensez-vous de : | Bon(ne) | Moyen(ne) | Mauvais(e) |
|---|----------------|------------------|-------------------|
| 48. L'ambiance de travail au sein de l'hôtel | | | |
| 49. La progression de votre carrière professionnelle dans l'hôtel ATLANTIS | | | |
| 50. L'ambiance de travail avec votre responsables (superviseur immédiat) | | | |
| 51. La politique de communication interne et externe de l'hôtel ATLANTIS AKBOU | | | |
| 52. Les conditions de travail à l'hôtel ATLANTIS AKBOU | | | |
| 53. Votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites | | | |
| 54. La manière dont votre supérieur dirige les employés de l'hôtel (rapports humains) | | | |
| 55. La manière dont les règles et les procédures internes de l'hôtel sont mises en application | | | |
| 56. Les compliments que vous recevez quand vous réaliser un bon travail | | | |
| 57. La compétence de votre supérieur dans les prises de décision | | | |
| 58. La manière dont vos collègues s'entendent entre eux | | | |
| 59. Votre contribution à fournir un bon service et satisfaire les clients | | | |

| Items | D'accord | Pas d'accord |
|--|----------|--------------|
| 60. Je finirai avec grand plaisir tout le reste de ma carrière dans cet Hôte | | |
| 61. Je ne sens pas vraiment que j'appartiens à cet Hôtel | | |
| 62. Cet Hôtel compte beaucoup (est très important) pour moi | | |
| 63. Je suis fier(e) de faire partie de cet Hôtel | | |
| 64. J'ai le réel sentiment d'être un "membre de la famille" dans cet Hôtel | | |
| 65. Je ressens vraiment les problèmes de cet Hôtel comme si c'était les miens | | |
| 66. Je me sentirais coupable de quitter cet Hôtel maintenant | | |
| 67. Je ne ressens aucune obligation morale à rester dans cet Hôtel | | |
| 68. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant cet Hôtel | | |
| 69. Cet Hôtel ne mérite pas ma fidélité (ma loyauté) | | |
| 70. Cet hôtel m'a beaucoup aidé, je lui dois beaucoup | | |
| 71. Cet hôtel a pour moi beaucoup de signification personnelle | | |
| 72. Une des conséquences négatives de mon départ de L'hôtel serait de rester en chômage | | |
| 73. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette hôtel | | |
| 74. Je dois beaucoup à cette hôtel | | |
| 75. Je reste après les heures légales de travail, pour continuer mon travail même si je ne suis pas payé pour cela | | |
| 76. Je ne voudrais pas quitter cet Hôtel parce que je risquerais de trop perdre | | |
| 77. Je n'ai pas d'autres choix actuellement que de rester et continuer à travailler dans cet Hôtel | | |

78. Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous satisfait de la qualité de service que vous fournissez aux clients : 1 2 3 4 5

79. En générale, quelle est votre degré d'implication dans la qualité de service à l'hôtel ATLANTIS AKBOU : Très élevé Elevé Moyen Faible

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Vos réponses sont extrêmement précieuses pour notre étude. Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à me contacter.

**Cordialement,
M.HAMMAIDI et Mme. MEHENI**

Annexe 02 : Questionnaire pour les clients de l'hôtel ATLANTIS AKBOU

Université Abderrahmane Mera Béjaia

Faculté des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales
Département Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Établissement Hôtelières

Questionnaire pour les clients de l'hôtel ATLANTIS AKBOU, dans le cadre de notre mémoire de Master 2 sur l'impact de l'implication du personnel sur la qualité de service hôteliers (Cas : Hôtel ATLANTIS AKBOU)

Cher(e) Participant(e),

Merci de prendre le temps de remplir ce questionnaire. Vos réponses sont cruciales pour notre mémoire de Master 2. Veuillez répondre en toute franchise et avec autant de détails que possible. Toutes les informations fournies resteront strictement confidentielles.

Veuillez svp indiquer votre réponse en cochant la case appropriée :

1. Quel est votre genre ? Masculin Féminin
2. Quel est votre âge ?
3. Quel est votre niveau d'étude ? Moyen Lycée Bac Bac+3 Bac +5
4. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?
Cadre Agriculture Artisan Chef d'entreprise Fonctionnaire
Etudiant Profession libérale Retraité Autre
5. Quel est votre situation familiale ? Célibataire Marié(e)
6. Quel est votre nationalité ? Algérienne Pays maghrébin
pays européen Autre partie du monde
7. Quel est votre salaire net mensuel actuel en DA ?
Moins de 40000
De 40000 à 60000 De 60000 à 90000 Plus de 90000
8. Comment vous avez découvert l'hôtel ? Bouche à oreille Site web de l'hôtel
Annonce Réseaux sociaux Agence de voyage
Dépliant Invitation
9. Indiquez-nous la raison qui vous a menés à choisir l'hôtel ATLANTIS AKBOU ?
Le personnel Les services Les coûts La localisation Autre
10. Comment avez-vous fait la réservation de votre hôtel ?
Par internet Par téléphone Sur place
11. Comment jugez-vous le processus de réservation ?
Très facile Facile Difficile Très difficile
12. Quelle est la durée de votre séjour à l'hôtel ?
Moins d'une semaine Entre une et deux semaines Plus de deux semaines
13. Quel est le motif de votre séjour à l'hôtel ?
Loisir Affaires Voyage organisé Autre

| (Cochez votre réponse) | Très insatisfait | Insatisfait | Plus ou moins satisfait | Plutôt satisfait | Très satisfait |
|---|------------------|-------------|-------------------------|------------------|----------------|
| 14. Êtes-vous satisfait de l'accueil de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | | |
| 15. Comment trouvez-vous le service de réception à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | | |
| 16. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au service des chambres ? | | | | | |
| 17. Êtes-vous satisfait de service SPA à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | | |
| 18. Comment trouvez-vous le service de restauration ? | | | | | |
| 19. Quel est votre niveau de satisfaction des repas ? | | | | | |
| 20. Par rapport à l'hygiène de l'hôtel êtes-vous ? | | | | | |

21. De manière générale, quelle est votre degré de satisfaction de la qualité des services à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ?

Très satisfait Plutôt satisfait

Plus ou moins satisfait Insatisfait Très insatisfait

| (Cochez votre réponse) | Très insatisfait | Insatisfait | Plus ou moins satisfait | Plutôt satisfait | Très satisfait |
|--|------------------|-------------|-------------------------|------------------|----------------|
| 22. Êtes-vous satisfait de la courtoisie et la politesse du personnel ? | | | | | |
| 23. Êtes-vous satisfait de l'écoute active des clients ? | | | | | |
| 24. Êtes-vous satisfait de professionnalisme du personnel ? | | | | | |
| 25. Êtes-vous satisfait de l'apparence du personnel ? | | | | | |
| 26. Êtes-vous de la rapidité de service ? | | | | | |
| 27. Êtes-vous satisfait de l'efficacité du personnel ? | | | | | |
| 28. Êtes-vous satisfait de de la reconnaissance des clients par le personnel de l'hôtel? | | | | | |
| 29. Êtes-vous satisfait de la disponibilité du personnel ? | | | | | |
| 30. Par rapport à la communication du personnel de l'hôtel êtes-vous ? | | | | | |
| 31. Êtes-vous satisfait de la maîtrise des langues par le personnel ? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 32. Êtes-vous satisfait de la flexibilité du personnel ? | | | | | |
| 33. Êtes-vous satisfait de la facilité d'obtenir des informations par le personnel ? | | | | | |
| 34. comment évalueriez-vous l'interaction avec le personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? | | | | | |

35. Avez-vous reçu des recommandations ou des conseils utiles de la part du personnel sur les services et les commodités de l'hôtel ? Oui Non

36. Avez-vous rencontré des difficultés ou des problèmes avec le personnel de l'hôtel ?
Oui Non

37. Globalement, à quel niveau vous êtes satisfait vis-à-vis du personnel de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ? Très satisfait Plutôt satisfait Plus ou moins satisfait
Insatisfait Très insatisfait

38. Dans l'ensemble, comment évaluée vous votre séjour dans cet hôtel par rapport à vos attentes ? Supérieur conforme inférieur

39. Quel est votre appréciation générale de l'hôtel ATLANTIS AKBOU ?
Très satisfait Plutôt satisfait Plus ou moins satisfait
Insatisfait Très insatisfait

40. Souhaitez-vous un futur séjour dans les mois prochains à l'hôtel ATLANTIS AKBOU ?
Oui Non

Merci pour votre collaboration.

Résumé

L'implication active du personnel est un facteur déterminant de la qualité des services perçue par les clients en hôtellerie. La performance, la compétence et le professionnalisme des employés déterminent grandement le niveau de qualité des services offerts. L'implication du personnel est influencée par de nombreux facteurs, telle que la satisfaction, la motivation et la reconnaissance des employés, la politique de communication et le style de management à l'établissement, la formation continue du personnel, les conditions et l'ambiance de travail dans l'établissement, ainsi que le système de récompenses et l'engagement envers la culture de l'hôtel. Les établissements qui réussissent à motiver, former, reconnaître et engager leurs employés de manière cohérente se distinguent par leur capacité à offrir une expérience client exceptionnelle. Investir dans le développement et le bien-être du personnel n'est pas seulement bénéfique pour les employés, mais aussi pour la performance globale et la réputation de l'établissement hôtelier. Ainsi, l'engagement et l'implication du personnel deviennent des facteurs clés de succès dans la quête d'excellence en matière de service hôtelier.

Summary

The active involvement of staff is a determining factor in the quality of service perceived by hotel guests. The performance, competence and professionalism of employees greatly determine the level of service quality offered. Staff commitment is influenced by a number of factors, such as employee satisfaction, motivation and recognition, the establishment's communication policy and management style, ongoing staff training, working conditions and atmosphere in the establishment, as well as the rewards system and commitment to the hotel's culture. Establishments that succeed in motivating, training, recognising and engaging their employees in a consistent manner stand out for their ability to offer an exceptional customer experience. Investing in the development and well-being of staff not only benefits employees, but also the overall performance and reputation of the hotel. As a result, staff engagement and involvement become key success factors in the quest for hotel service excellence.

ملخص

تعد المشاركة الفعّالة للموظفين عاملاً حاسماً في جودة الخدمة التي يتصورها نزلاء الفندق. يحدد أداء الموظفين وكفاءتهم ومهنتهم إلى حد كبير جودة الخدمات المقدمة. ويتأثر التزام الموظفين بعدد من العوامل، مثل رضا الموظفين وتحفيزهم وتقديرهم، وسياسة التواصل في المنشأة وأسلوب الإدارة والتدريب المستمر للموظفين، وظروف العمل والمناخ العام في المنشأة، بالإضافة إلى نظام المكافآت والالتزام بثقافة الفندق. تتميز المنشآت التي تنجح في تحفيز موظفيها وتدريبهم وتقديرهم وإشراكهم بطريقة متسقة بقدرتها على تقديم تجربة استثنائية للعملاء. إن الاستثمار في تطوير الموظفين ورفاهيتهم لا يعود بالنفع على الموظفين فحسب، بل يعود بالفائدة على الأداء العام للفندق وسمعته. ونتيجة لذلك، تصبح مشاركة الموظفين وانخراطهم من عوامل النجاح الرئيسية في السعي لتحقيق التميز في الخدمة الفندقية.