



**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Pour mémoire de fin de cycle Master**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion**

**Option : Management des Etablissements Hôtelier**

*Essai d'évaluation de la gestion du personnel en contact*

*Cas hôtel : Atlantis Bejaïa*

**Réalisé par :**

AZZI YASMINE

BOUDJEMA NESRINE

**Encadré par :**

**Mr. MHANAOUI**

**Membres de jury :**

**Présidente : OUSELEM ALIA**

**Examinatrice : HAMITOUCHE SIHAM**

**Promotion 2023/2024**

## *Remerciements*

*D'abord nous tenons à remercier Dieu le Tout Puissant pour nous avoir donné la force et la patience, et de nous avoir gardés en bonne Santé pour accomplir ce travail.*

*Nous tenons également à exprimer notre vif remerciement à notre promoteur, Mr Mehnaoui Abdesslam, pour son aide, ses précieux conseils, sa disponibilité, son encouragement et pour sa contribution dans la réalisation de ce travail*

*Nous remercions aussi les membres jury d'accepter de présider et examiner ce travail*

*Un gros merci à nos chers parents.*

*Enfin, nos remerciements chaleureux au personnel de l'hôtel Atlantis et Mr Abed Abderraouf pour leur aide et leur accueil, aussi à toute la promotion management des établissements hôtelier et nos chères camarades et collègues.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail dans lequel j'ai mis beaucoup de mon temps et énergie*

*À mes très chers parents*

*À ma famille, mes amis*

*Papa d'amour, maman chérie, qui m'ont soutenu, accompagné et était toujours là pour moi*

*À ma sœur, mon ange gardien à mon frère, mon pilier*

*À ma meilleure amie houda, à ma binôme nesrine, à mes chères copines kenza, sydia, werda, sophie, nawel.*

*À tout(e)s mes cousin(e)s adoré(e)s*

*Yasmine Azzi*

## Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à :*

*À mon exemple éternel, mon soutien moral et source de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, à toi cher papa.*

*À la source de mes efforts, ma motivation, celle qui m'a accompagné avec ses prières, à toi chère maman.*

*J'ai le grand plaisir de dédie ce travail:*

*À ma grand-mère maternelle.*

*À mes deux frères: Boualem et Ilyas.*

*À mes sœurs: Lineb, Kahina, warda, Lynda*

*À mes neveux: Samy, Bouzide, Zakaria, Younes.*

*À mes chers cousines et cousins.*

*À mes chères copines: Lydia, Yasmine, Kenza.*

*Nesrine Boudjema*

## **Mots clés**

Personnel en contact

Marketing hôteliers

Services

Marketing des services

## La liste des abréviations

CSR	Corporate social responsibility
CRI	Customer research INC
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
OTSH	Opportunités to screw up
OUPS	Opportunité unique de plantage sévère
SCP	Segmentation Ciblage Positionnement
4P	Product Place Promotion Price
3p	Physical evidence Process People
DAB	Distribution automatiques de billets

## La liste des figures

Figures	Page
Figure N°01 : Fabrication du service : la servuction	18
Figure N°02 : Le modèle de l'entreprise de service	20
Figure N°03 : La servuction des services high contact	25
Figure N°04 : la situation du personnel en contact	29
Figure N°05 : Le cycle de l'échec	35
Figure N°06 : Le cycle de médiocrité	36
Figure N°07 : Le cycle de succès	37
Figure N° 08 : (a) La traditionnelle organisation pyramidale. (b) La pyramide inversée. Focalisation sur le contact client	42
Figure N°09 : un exemple de blueptint ; le séjour d'une nuit dans un hôtel	47
Figure N°10 : motivation du personnel	52
Figure N°11 : Le cycle talentueux du service l	54
Figure N° 12 la fleur de service	70

# **Sommaire**



## Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : La place du personnel en contact dans le service hôtelier .....	4
Introduction .....	4
Section 1 : les notions clés du marketing des services hôteliers .....	5
Section 2 : Le personnel en contact; éléments clé du marketing des services .....	21
Conclusion .....	32
Chapitre 2 : processus de la gestion du personnel en contact dans les services hôteliers ..	33
Introduction .....	33
Section 1 : Cadre général de la gestion du personnel en contact.....	34
Section 2 : les éléments du processus de gestion du personnel en contact.....	46
Chapitre 3 : étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA.....	56
Introduction .....	56
Section 1 : méthodologie de la recherche .....	57
Section 2 : analyse et interprétation des résultats .....	68
Conclusion .....	98
Conclusion générale .....	99

# **Introduction générale**

### Introduction générale

Les services couvrent un large éventail de domaines tels que la santé, la banque, le transport, l'enseignement, le tourisme et l'hôtellerie. Ce dernier c'est à dire le secteur hôtelier est un service lié directement à la personne humaine dans sa quête de quiétude dans ces déplacements professionnels ou hédonistes.

L'importance de l'hôtellerie pour le bon fonctionnement social et économique dans une nation n'est plus à démontrer. Les dimensions de la gestion de service sont variables, allant de sa conception à travers le parcours client, sa réalisation opérationnelle par le personnel en contact jusqu'en arrivant à la gestion de réclamation des clients et la mesure de satisfaction client. D'un point de vue managérial la réussite de la prestation de service dépendra de la bonne gestion des trois interactions suivantes ; interaction entre le management de l'entreprise et son personnel en contact opérationnel, l'interaction entre le personnel en contact et les clients sur place et l'interaction entre les clients sur le lieu de production de services.

La gestion du personnel en contact permettra une meilleure maîtrise des trois interactions précédemment citées, elle nécessite de développer un marketing interne suffisamment performant pour garantir un meilleur rendement du personnel en contact dans sa recherche de satisfaction des clients, objectif suprême de l'entreprise.

De ce fait nous avons jugé utile de traiter la problématique de la gestion du personnel en contact dans le secteur hôtelier comme un sujet de recherche pour la réalisation de notre mémoire de fin d'étude en management des établissements hôteliers.

Afin de concrétiser notre projet de recherche sur le terrain à travers un cas pratique, nous avons eu la chance d'être acceptées à l'hôtel Atlantis Bejaia, cet hôtel est parmi les meilleurs et rares hôtels bien classés sur le territoire national.

Au long de notre travail nous allons essayer de répondre à la question principale suivante;

A quel niveau d'efficacité nous pouvons juger la gestion de personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS Bejaia?

Pour bien mener notre recherche nous avons posé les sous questions suivantes;

1. Existe-t-il une gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS qui répond aux normes reconnues en matière ?

2. Quel est le degré de satisfaction du personnel en contact par rapport au différent élément du marketing interne de l'hôtel ATLANTIS?
3. Quel est le niveau de satisfaction des clients de l'hôtel par rapport à leurs différentes exigences ?
4. Quel est le point le plus faible et le point le plus fort de la prestation du personnel en contact suivant la perception (satisfaction) de la clientèle ?

Dans le but de bien canaliser nos efforts de recherche nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la démarche de gestion du personnel en contact existe dans l'hôtel ATLANTIS, mais dans un état embryonnaire.

Hypothèse 2 : la majorité du personnel en contact est très insatisfaite des pratiques du marketing interne (gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS)

Hypothèse 3 : la majorité des clients de l'hôtel est très satisfaite par rapport au différent élément de prestation du personnel en contact de l'hôtel ATLANTIS.

Hypothèse 4 : la non maîtrise des langues et la réaction efficace et rapide aux réclamations client sont respectivement le point le plus faible et le point le plus fort du rendement du personnel en contact de l'hôtel ATLANTIS d'un point de vue du client.

Pour cela nous avons utilisé plusieurs outils de recherche.

1. Une recherche documentaire portant sur les différents axes de recherche; le marketing des services et management des services le personnel en contact, marketing interne et cela à travers la consultation et l'analyse de quelque ouvrages de référence en la matière, ainsi que quelque article scientifique publier dans des revue national et international, au final cela nous a permis de cadrer notre sujet.
2. Un stage pratique articulé sur trois outils de recherche ;
  - A- Un guide d'entretien auprès du responsable de l'hôtel sur la problématique de la gestion du personnel en contact.
  - B- Un questionnaire administré auprès de l'ensemble du personnel en contact de l'hôtel.
  - C- Une enquête par questionnaire mesurant le degré de satisfaction des clients de l'hôtel ATLANTIS par rapport à la prestation du personnel en contact.

## Introduction générale

---

Ainsi une synthèse finale et globale des résultats.

Pour bien mener notre travail, nous avons choisi un plan de rédaction subdivisé en trois chapitres ; le premier est une étude portant sur les notions clés du marketing des services hôteliers et le système de servuction d'une façon générale ainsi que présentation du concept de personnel en contact et son importance. Le deuxième chapitre se penche sur le processus de la gestion du personnel en contact et les dynamiques des trois cycles ainsi que des données sur le marketing interne et la culture des services et leadership.

Le troisième, est consacrée à la présentation de l'organisme de l'accueil d'ATLANTIS Ainsi que son historique et ses différentes activités, afin d'avoir un aperçu sur l'établissement ensuite nous allons faire une analyse des données et l'interprétation des Résultats obtenus par des questionnaires et un guide d'entretien.

Enfin, nous terminerons par une conclusion générale, dans laquelle nous exposerons Les résultats les plus importants auxquels nous aboutirons au terme de notre travail.

# **Chapitre 1 : la place du personnel en contact dans le service hôtelier**

### **Chapitre 1 : La place du personnel en contact dans le service hôtelier**

#### **Introduction**

Dans l'univers dynamique des services hôteliers, le personnel en contact joue un rôle fondamental dans la création d'une expérience client mémorable. Chaque interaction, chaque sourire et chaque geste contribuent à façonner la perception des clients et à influencer leur satisfaction.

Ce premier chapitre explore l'importance cruciale du personnel en contact dans les services hôteliers, en examinant de près son rôle au sein de la servuction, son impact sur le marketing mix des services, et sa contribution essentielle à la réussite globale des établissements hôteliers. En plongeant dans les subtilités de cette relation dynamique, nous découvrirons comment le personnel en contact devient véritablement le visage et le cœur de l'hospitalité moderne.

L'industrie hôtelière repose sur une interaction constante et directe entre le personnel et les clients, rendant ainsi le rôle du personnel en contact crucial pour le succès des services proposés. Ce chapitre examine en profondeur l'importance et la spécificité de ce personnel dans le contexte hôtelier, décomposant le sujet en deux sections distinctes pour une meilleure compréhension.

### Section 1 : les notions clés du marketing des services hôteliers

#### 1. Définition du marketing des services

##### 1.1. Définition

D'après **Christopher LOVELOCK** le marketing des services est l'ensemble des techniques marketings dévolus à la création et à la commercialisation des services. Le marketing de l'entreprise des services notamment les établissements hôteliers n'est différent de celui des entreprises produisant des biens de grande consommation, et ceci en raison de la proximité des notions de produit et de service. Un produit n'est pas intéressant en tant que tel, mais il le devient car il a pour rôle de procurer une satisfaction.<sup>1</sup>

Selon **P. KOTLER** et **B. DOUBOIS** « le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consiste à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation et ses parties prenantes »<sup>2</sup>

##### 1.2 Démarche marketing

Il existe de légères différences dans la littérature sur les axes de la démarche marketing, mais celle qui présente le consensus et adopte une vision complète est généralement présentée en quatre étapes :

1. Connaissance, l'analyse du problème, l'information (marketing des études)
2. La planification de l'action, le choix des objectifs et des moyens (marketing stratégique)
3. L'action, la mise en œuvre des moyens (marketing opérationnel 4p)
4. Le contrôle des résultats.

##### 1.2.1 Marketing des études :

En marketing, l'information prend une place de plus en plus importante. La technologie actuelle permet une grande facilité de circulation, de stockage et de traitement de l'information (Internet, échange de données informatisées, entrepôts de données...).

---

<sup>1</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « Marketing des services » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. Page.5

<sup>2</sup> Philip Kotler, B.Dubois « **Marketing et management** », 11<sup>ème</sup> édition, paris, 2005, p.45



## Chapitre 1 : la place du personnel en contact dans les services hôteliers

---

Basé sur l'étude du marché, le marketing est gros consommateur d'informations soit déjà existantes (analyse documentaire, ventes réalisées, analyse des comportements d'achats...), soit créées pour l'occasion (études qualitatives ou quantitatives).

De ce fait on peut parler de deux fonctions principales qui sont : les études de marché et la veille stratégique.

- **L'étude de marché :**

Selon **C. Demeure** « L'étude démarque regroupe un ensemble d'outils et de technique permettent de chercher et d'analyser des données sur un marché, dans le but d'aider la prise de décisions marketing concernant un produit ou un service présent ou présenté sur un marché. »

Il y'a 8 étape à suivre dans la réalisation d'une étude de marché :

- Détermination du problème marketing
- Définition des objectifs de l'étude de marché
- Définition du contenu de l'étude
- Choix de l'opérateur
- Détermination et justification du type d'information a recherché
- Réalisation de l'étude
- Exploitation d'information
- Elaboration du rapport d'étude

- **La veille stratégique**

L'entreprise ne peut évoluer tout en restant renfermée en elle-même, elle doit entretenir des relations avec son environnement externe et en particulier avec l'ensemble des entreprises qui l'entourent qu'elles soient en amont ou en aval de son marché ou alors à l'intérieur de ce dernier.

Une bonne veille doit s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise en identifiant les axes de recherche pour les veilleurs. Désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visés stratégiques. La dimension stratégique de la veille stratégique se situe dans le triptyque « réception-interprétation-action »

- **La Veille technologique**

Qui est souvent la première approche en matière d'Intelligence économique, s'intéresse aux informations techniques : propriété industrielle ou intellectuelle, recherche, produits, normes...

- **La veille concurrentielle**

La théorie des jeux trouve son utilité pour réfléchir de manière formelle aux situations possibles déclenchées par telle ou telle action stratégique de la part d'un concurrent

- **La veille commerciale**

Il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients à long terme, (les producteurs doivent ainsi prendre en compte les préoccupations des consommateurs et aussi des distributeurs et pouvant même conclure des accords).

- **La veille environnementale**

Le besoin en information varie et doit être adapté aux demandes formulées par les décideurs. Il s'agit d'un processus dynamique et qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours.

### 1.2.2 Marketing stratégique

Le marketing stratégique est défini comme un trait d'union entre le marketing management stratégique (trinque coste ,1999). Il porte sur la façon dont l'entreprise agit vis-à-vis de sa concurrence ; sur quel marché ou segment du marché, avec quel produit, selon quelle séquence ? bien que de telles décisions soient aussi l'apanage de marketing management, le marketing stratégique les aborde avec une perspective différente.

Afin de bien servir ses marchés, l'entreprise doit mettre en place une démarche de trois phases : segmentation, ciblage et positionnement (SCP).

L'élaboration de la stratégie marketing passe par différentes étapes. Qu'on puisse citer comme suit :

- L'analyse des besoins par la segmentation
- L'analyse de l'attractivité des segments
- Le choix de ciblage et positionnement

### 1.2.3 Le marketing opérationnel (le mix marketing)

Le marketing opérationnel est une concrétisation sur le terrain des décisions prises au niveau du marketing stratégique. C'est une politique à court terme.

On peut définir le mix marketing comme suit : « Le marketing-mix fournit aux décideurs un moyen de s'assurer que tous les éléments de leur programme ont été considérés d'une manière simple et ordonnée. Chacun peut décrire l'essence de presque toutes les stratégies marketing en représentant le segment de marché cible ainsi que les éléments du mix sous une forme concise. »<sup>3</sup>

## 2. Définition du marketing des services (services, caractéristiques)

### 2.1. Définition du service

**B. DUBOIS et P. KOTLER** « un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donnés pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service ». <sup>4</sup>

D'après **C. LOVELOCK** 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. <sup>5</sup>

### 2.1 Les caractéristiques des services

#### 2.2.1 L'intangibilité

Les services sont intangibles. On ne peut pas les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre. La cliente se faisant faire un soin du visage dans un institut de beauté ne peut se faire à l'avance une idée précise du service, pas plus que le patient dans le cabinet du psychologue. La notion d'intangibilité recouvre en réalité deux dimensions : une dimension physique

---

<sup>3</sup> C. Demeure, S. Berteloot « **Aide-mémoire, Marketing** », 7ème édition, DUNOD, 2015, pp.49-54

<sup>4</sup> Philip Kotler, Kevin Keller, B. Dubois et Delphine Manceau « **Marketing et management** », 13ème édition, PEARSON paris, 2009, p452.

<sup>5</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7ème édition, PEARSON, 2014. page

## Chapitre 1 : la place du personnel en contact dans les services hôteliers

---

(l'impossibilité de voir et de toucher le service) et une dimension mentale (la difficulté de se faire une idée a priori sur le service et de l'imaginer).

Divers outils sont à la disposition des entreprises de services pour tangibilité leurs prestations :

- **Les locaux** : communiquent une certaine image de la prestation et favorisent son bon déroulement.
- **Le personnel en contact** : doit se consacrer à répondre aux attentes des clients. Les tenues jouent un rôle important pour identifier les employés et les rattacher à certaines caractéristiques d'image.
- **L'équipement** : doit être en cohérence avec la promesse, tout en libérant du temps de contact pour que le personnel soit disponible pour les clients.
- **Les outils de communication** : Les publicités, les brochures et le site web doivent exprimer l'expérience de prestation proposée.
- **Les symboles et les logos** : sont également un moyen de communiquer sur la nature du service et doivent être très présents sur le lieu de prestation.
- **Les tarifs** : doivent refléter le positionnement choisi.

Ces éléments de tangibilité constituent souvent un aspect fondamental de l'expérience vécue par le client.

### 2.2.2 La simultanéité entre production et consommation

Un Service est fabriqué en même temps qu'il est consommé, On ne peut, comme dans le cas des biens tangibles. Fabriquer, stocker, puis vendre. Si le service comporte une prestation humaine, le personnel fait partie intégrante du service.

Le client est présent pendant la fabrication du service, l'interaction entre prestataire et client constitue un élément clé du marketing des services

Les interactions entre les clients eux-mêmes jouent également un rôle clé dans l'expérience vécue par chacun d'entre eux.

### 2.2.3 La variabilité

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. Du La variabilité des services une source de risque pour les entreprises de services, les conduisant à mettre en place des dispositifs favoriser une certaine uniformisation.

Les entreprises de services peuvent standardiser la qualité de plusieurs manières :

- Investir dans un personnel compétent et lui faire suivre des formations afin d'harmoniser le niveau du service rendu. Un personnel bien formé rassemble six caractéristiques : la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la stabilité (de la prestation fournie dans le temps et selon les situations), la réactivité (aux souhaits et problèmes des clients) et une bonne capacité de communication.
- Codifier le processus de prestation et les étapes qui le composent.
- Suivre la satisfaction des clients

### **2.2.4 La périssabilité**

Les services ne se gardent pas. La périssabilité d'un service n'est pas problématique si la demande est stable. Quand elle fluctue, elle pose en revanche des questions sur l'ampleur des prestations à fournir, comme pour les trains, insuffisants en période de vacances scolaires, en partie vides à d'autres dates plusieurs stratégies permettent de synchroniser l'offre et la demande dans le domaine des services.

Du côté de la demande :

- Prendre des réservations pour favoriser la planification de la demande, comme le font les hôtels, les restaurants et les médecins.
- Proposer des tarifs différents afin de faire basculer une partie de la demande aux heures creuses.
  - Offrir des prestations aux heures creuses
- Proposer des services complémentaires afin d'occuper la clientèle en attente
- Commercialiser au dernier moment les places non vendues à un prix très avantageux

Du côté de l'offre :

- Employer du personnel supplémentaire pour les périodes de pointe
- Réduire le service à l'essentiel en période de pointe.
- Accroître la participation du client.

- Partager les services pour éviter que le personnel ne soit peu occupé pendant les périodes creuses en lui faisant assurer d'autres types de services.<sup>6</sup>

### 2.3 Les niveaux de service

Evidemment ; le premier problème que les entreprises de service doivent résoudre est de répondre à cette question : qu'est-ce que le service de base, et qu'est-ce que le service périphérique ? Il s'agit donc d'élaborer une la liste des services à fournir et de définir chacun d'entre eux.

#### 2.3.1 Le service de base

Le service de base est la raison essentielle pour laquelle le client se rend dans l'entreprise de service. Il s'agit très souvent de l'expression du savoir-faire de la firme et de sa raison d'être.

**Exemple** : la nuitée pour un homme d'affaires ou un couple souhaitant se reposer dans une chambre d'hôtel. Il y a un service de base par segment de clients. Plus le service de base est le même pour un ensemble de clients différents, plus l'entreprise de services prend le risque de mélanger des clients différents au même moment et sur le même lieu de services.

#### 2.3.2 Le service périphérique

Les services périphériques, comme leurs noms ne font pas partie du cœur de la prestation mais sont proposés dans le but d'améliorer l'offre globale de services, lui donner plus de valeur, faciliter le déroulement de la prestation et l'indiquent ne née de la différence vis-à-vis des formules concurrentes.

Ils sont soit optionnels, soit obligatoires, comme dans le cas des réservations d'hôtels ou de paiement.

#### 2.3.3 Les services supplémentaires

Il y a de nombreux types de services supplémentaires mais presque chacun d'entre eux peut être classé dans l'une des huit rubriques suivantes. Il y a les services supplémentaires faciles et les services supplémentaires de soutien.

---

<sup>6</sup> Philip Kotler, Kevin Keller, B.Dubois et Delphine Manceau « **Marketing et management** », 13<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, pp.456-457.

### 2.3.4 Les implications managériales

Chacun de ces services constitue un pétale de la Fleur des Services fournissant collectivement de nombreuses options d'enrichissement du service de base et des services périphériques, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service <sup>7</sup>

## 3. Définition du marketing hôtelier (hôtellerie, marketing hôtelier)

### 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.

### 3.2 Les différents types d'hôtel

- **L'hôtellerie homologuée**

L'homologation permet de classer les hôtels selon plusieurs catégories, en fonction du confort et des normes précises. Ce grand ensemble comprend des hôtels indépendants et ceux relevant de chaînes hôtelières.

#### 1. Hôtel de tourisme

L'hôtel de tourisme est un établissement commercial d'hébergement classé qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage ou à une clientèle qui y effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine, ou au mois.

---

<sup>7</sup> Denis lapert et A.MUNOS « **marketing des services** », 2ème édition, imprime en Belgique, septembre2009, p.31-40.

### 2. Motel de tourisme

Ce sont des établissements commerciaux situés le long des axes routiers, conçu principalement pour les automobilistes de passage, dont les chambres sont aménagées dans un bâtiment peu élevé.

### 3. Résidence de tourisme

C'est un établissement commercial d'hébergement classé faisant l'objet d'une exploitation permanente ou saisonnière, constituée d'un ensemble homogène de chambres ou d'appartements meublés, plusieurs bâtiments d'habitation meublés individuels ou collectifs, à une clientèle touristique qui n'y élit pas domicile pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois. Elle est dotée d'un minimum d'équipement et de services communs.

#### • Hébergement en milieu rural

##### 1. Auberge rurale

Ce sont des établissements de catégorie modeste, située en dehors des agglomérations et comporte au minimum six chambres et passe le service de petit déjeuner.

##### 2. Village de vacances

Tous ensembles d'hébergement faisant l'objet d'une exploitation globale à caractère commercial ou non, destiné à assurer des séjours de vacances et de loisirs, selon un prix forfaitaire comportant la fourniture de repas ou de moyens individuels pour les préparer et l'usage d'équipements collectifs permettant des activités de loisirs sportifs et culturels.

##### 3. Les gîtes

- **Gîte rurale** : maison ou appartement loué meublé en milieu rural
- **Chambre d'hôte** : chambre aménagée chez un particulier (chambre et petit déjeuner)
- **Table d'hôte** : permet de prendre ses repas chez l'habitant
- **Gîte d'étape** : pour accueillir les randonneurs pédestres, équestres ou cyclistes.

##### 4. Auberges de jeunesse

C'est un établissement d'accueil offrant à des jeunes, sur présentation d'une carte d'adhérent, un hébergement minimal et la possibilité de préparer et de prendre leurs repas.



- **Hôtellerie de plein air**

- 1. Camping et caravaning**

Forme de camping pratiqué en caravane, il s'agit de location d'emplacement à la nuitée, à la semaine ou au mois, pour une clientèle de passage.

- 2. Parcs résidentiels de loisirs**

Est un type d'hébergement touristique, qui accueille essentiellement des familles généralement lors de leurs vacances. Ces établissements mettent à la disposition de leur clientèle un service de restauration ou de plats cuisinés, des commerces de détail, une piscine, des terrains de sport et des animations diverses.<sup>8</sup>

### **3.3 Définition du marketing hôtelier**

Le marketing hôtelier est constitué de l'ensemble des techniques marketing utilisées pour développer l'activité des chaînes hôtelières, des établissements hôteliers indépendants et de l'hôtellerie de plein air.

L'objectif du marketing hôtelier est donc de développer l'activité commerciale et la rentabilité des établissements. Comme le marketing touristique en général, le marketing hôtelier a été très fortement impacté par la montée en puissance d'internet.

On a constaté à partir de la définition du service que le marketing considère un service comme étant un ensemble d'activités réalisées par une entreprise pour répondre aux attentes et satisfaire les besoins des clients.

## **4. Le mix marketing des services hôteliers**

Au-delà des quatre variables du mix marketing traditionnel, il est intéressant de voir comment les entreprises de services notamment les établissements hôteliers s'approprient les outils du marketing de service en ajoutant les variables de la servuction : le personnel en contact, la participation du client et le support physique.

Il est par ailleurs utile de comprendre la manière dont tous ces éléments peuvent s'imbriquer et se compléter pour une meilleure productivité et donc une performance accrue. C'est pourquoi

---

<sup>8</sup> K.Benelkadi « **classement des établissements hôteliers** », ..Journal EL WATAN. Edition 12 juillet

nous verrons dans cette partie les sept politiques qu'un établissement hôtelier aura à mettre en œuvre pour contrôler son marché, ses clients et avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

### **4.1 Les éléments traditionnels du marketing mix adaptés aux services (4P)**

#### **4.1.1 La politique de « produit » hôtelier**

Le produit hôtelier constitue l'offre que propose l'entreprise à sa clientèle pour atteindre ses objectifs. Cette offre est complexe dans la mesure où le prestataire hôtelier devra satisfaire au moins quatre fonctions : manger, boire, dormir de se réunir avec ses collaborateurs. Il est donc intéressant de comprendre les particularités du produit hôtelier.

#### **4.1.2 La politique de « tarification » des produits hôteliers**

Dans la profession hôtelière et ce pendant longtemps, la seule méthode de fixation de prix était la loi du millième qui consistait pour un hôtel construit récemment à vendre la chambre au millième du montant des coûts de construction et d'équipement ramené à l'unité-chambre

#### **4.1.3 La politique de « distribution » hôtelier**

La distribution dans les services est considéré comme un ensemble des pratiques qui permettent de relier les clients potentiels aux prestations offertes

#### **4.1.4 La politique de communication hôtelière**

La communication dans son sens le plus vaste désigne un processus de transmission d'information d'un émetteur à un récepteur par le biais d'un canal et d'opérations de codage ou de décodage du message.

### **4.2 Les éléments supplémentaires du marketing mix des services (3P)**

Les différents acteurs du processus de servuction participent dans la mise en place de la stratégie hôtelière de la manière suivante :

#### **4.2.1 Processus de livraison dans la stratégie hôtelière**

Un processus est l'ensemble des méthodes, des tâches consécutives et séquentielles nécessaires à la création et à la délivrance du service. Un processus mal défini ou complexe

peut rendre sa réalisation difficile et entraîner une baisse conséquente de la productivité et donc nuire à la qualité du service et à la satisfaction du client.

### 4.2.2 Support physique dans la stratégie hôtelière

Le support physique est le seul élément qui peut aider à réduire de façon explicite le caractère immatériel du service il rassemble plusieurs éléments définis comme suit :

- La musique : elle fait partie de l'atmosphère du service. Associé au décor, le volume de la musique peut avoir des effets déterminent sur le comportement du client.
- Les parfums et les senteurs : la présence d'un parfum influe fortement sur les humeurs, les réactions affectives, voire même sur les intentions d'achat.
- La couleur : elle a un fort impact sur les sensations des individus.
- L'organisation spatiale : elle est liée à la taille ou à la forme des meubles, des comptoirs, des machines, des équipements, ainsi qu'à la manière dont ces derniers sont disposés
- La dimension fonctionnelle : elle est liée à la capacité de tous les éléments de la dimension spatiale à soutenir l'efficacité et le déroulement d'une opération de servuction
- Les signes et les symboles : ils ont deux rôles essentiels, celui de permettre au client de s'orienter et de se retrouver (panneaux de sortie, comptoirs, etc.)
- les individus eux-mêmes : l'apparence et le comportement du personnel en contact ainsi que des clients peuvent renforcer ou détériorer l'ambiance que pourrait créer l'environnement physique.

### 4.2.3 Les acteurs dans la stratégie hôtelier

Selon Denis Lapert, deux acteurs sont indispensables pour la fabrication du service : le personnel en contact et le client.

Toujours selon cet auteur, la qualité du service ainsi que sa valeur ne sont déterminées qu'en fonction du degré d'interaction entre ces deux acteurs.

- **Le personnel en contact**

Il représente « le médiateur privilégié entre l'entreprise prestataire et le client, il est considéré comme une cause principale de la satisfaction du client, il peut résoudre certains de ses problèmes, répondre à ses requêtes et personnaliser le service »

L'hôtelier doit donc veiller à motiver au mieux son personnel en contact pour que ce celui-ci puisse défendre les valeurs de l'établissement. Enfin, il représente l'un des principaux vecteurs de communication dans l'entreprise.

Nous savons que le marketing mix est une suite logique de trois fonctions : offrir, distribuer, communiquer, le personnel étant toujours présent dans ces actions, parce qu'il n'existe quasiment plus de produit sans service et que l'action commerciale fait intervenir du personnel à double fonction : distribuer et communiquer.

Le relationnel est en grande partie assuré par ce personnel qui assume des missions liées aux trois fonctions principales du marketing-mix, même en étant présent dans la formation du prix (un personnel plus efficace travaillera moins longtemps et influencera donc les couts et par conséquent)

- **Le client**

La demande de la clientèle hôtelière est concentrée géographiquement, elle est tributaire à la fois de facteurs économiques, politiques, voire événementiels. Elle est désignée par six principales caractéristiques : elle est saisonnière, économique (budgétise le séjour), elle dépend de la mode ou de la réputation, des sous-traitants (tour-opérateurs, compagnies, agences, etc.), elle est de plus en plus standardisée (elle fait confiance à la marque) et elle peut être influencée par les moyens de transport.

Chaque entreprise doit classer ses clients potentiels ainsi que ses propres clients afin de les regrouper par segments selon leurs motivations et par rapport à la concurrence. L'entreprise va devoir adapter ses services pour chaque catégorie de clients et veiller à ne pas mélanger ces derniers sur un même lieu de service.

## **5. La notion de la servuction**

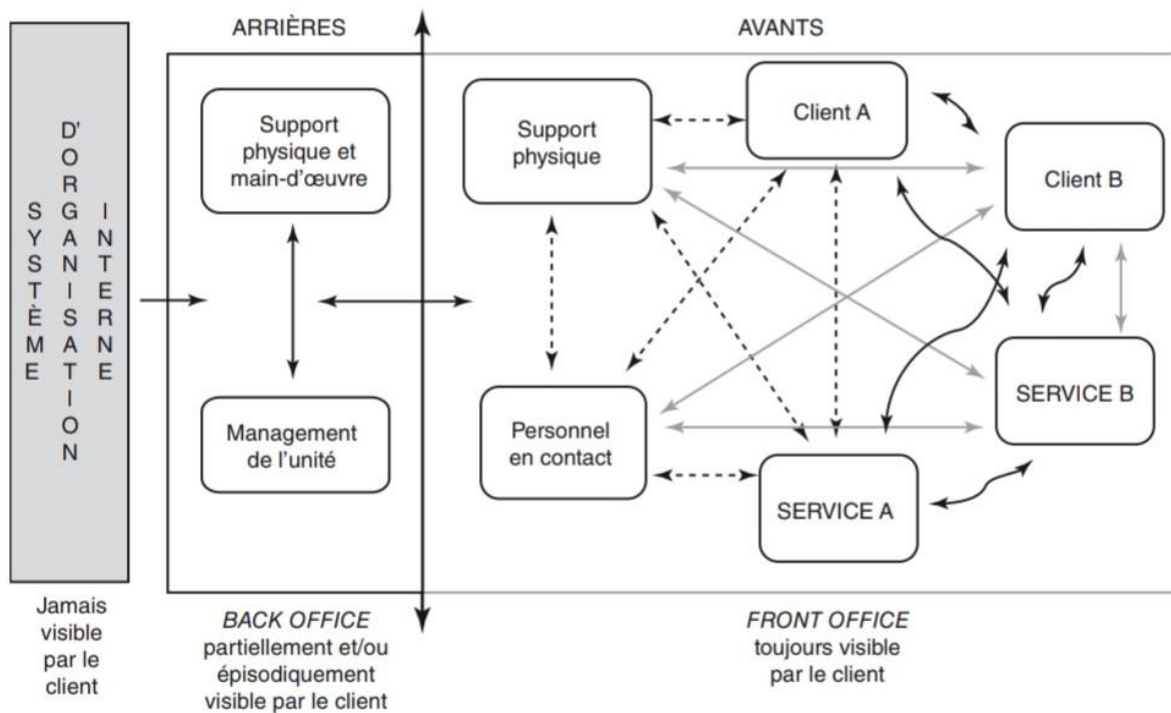
### **5.1 Définition de la servuction**

La servuction : « c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation

de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ».<sup>9</sup>

Le concept de servuction désigne le système de production et de distribution du service. Il permet notamment de mettre en évidence le rôle des clients qui sont aussi des acteurs engagés dans coproduction du service.<sup>10</sup>

**Figure N°01 : Fabrication du service : la servuction.**



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. Page 61

### 5.2 Les composantes de la servuction

La servuction reconnaît que la prestation d'un service implique l'interaction de plusieurs éléments, le client, support physique, le personnel en contact et le service.

- **Le Client :**

Le client le client intervient donc non seulement comme un segment à satisfaire, mais aussi comme coproducteur du service. C'est ici qu'apparaît la notion de « participation ». Pour qu'un

<sup>9</sup> P.Eiglier et E.Langeard « servuction , le marketing des services » 7<sup>ème</sup> édition, EDISCIENCE 1987,page 15.

<sup>10</sup> Bahia ALLIOUCHE-LARADI « LA PRATIQUE DU MARKETING DANS LE SECTEUR HÔTELIER EN ALGERIE » MCA, laboratoire MERCATIK, HEC, Alger

service puisse être (Co) produit, l'implication du client est nécessaire en effet à différents niveaux :

- participation au diagnostic : chez le médecin ou avec un conseiller bancaire par exemple.
- participation à la réalisation : remplir les bordereaux dans une banque, se pilier aux consignes de sécurité dans un aéroport
- participation à la qualité du service au travers des réclamations ou, à l'inverse, de dées engorgements que le client prodigue au personnel en contact.
- participation à la production du service par le client seul dans le cas des self-services : automates bancaires, services web, etc. cette tendance est évidemment la plus lourde aujourd'hui, compte tenu des enjeux de l'automatisation (via l'internet, les serveurs vocaux et les automates principalement) de tout ou partie de la prestation.

- **Le support physique**

Le support physique, il s'agit du support matériel nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. On peut distinguer alors l'environnement (localisation, bâtiment, agencement...) des instruments nécessaires au service dont l'utilisation rend possible la prestation (l'informatique bancaire par exemple). Il est, avec le personnel, le principal vecteur de l'image de l'entreprise. Plus un service est de nature intangible (les métiers du conseil), et plus l'entreprise aura intérêt à soigner les éléments matériels de sa servuction.

- **Le personnel en contact**

Le personnel en contact et son management sont naturellement les composantes déterminantes du service, celle sur lesquelles nous insisterons le plus fortement dans cet ouvrage. Il peut ne plus exister dans certains servuctions dématérialisées (distributeurs automatiques de billets (DAB), automate 24/24 h dans les stations-service). La servuction est alors entièrement opérée par le client, en interaction avec un système technique. Le personnel reste toutefois présent dans la majeure partie des servuctions pour des raisons qui tiennent à l'impossibilité qui renvoie elle-même à la nature de service et/ou à son positionnement marketing.

- **Le service**

Le service enfin constitue l'objectif du système, son résultat une définition du service peut donc être : « c'est la résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact.

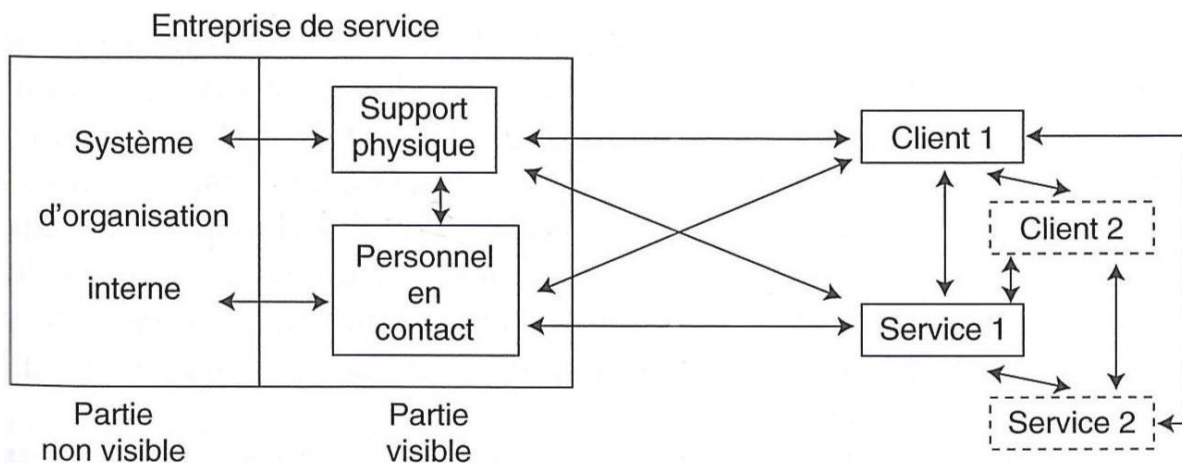
Le système de servuction peut alors être conçu de manière aussi rigoureuse qu'un système productif de nature industrielle :

-il faut d'abord définir très précisément le résultat à atteindre, c'est-à-dire le service et ses caractéristiques comptent du (ou des) segment(s) de clientèle cible(s). On verra ultérieurement comment se construit une offre de services.

-il faut ensuite identifier les éléments nécessaires à la réalisation du service « style et rôle » (fonctions) du personnel en contact (qualification, attributions, etc.), type de support physique requis (localisation, aménagement, mobilier, technologies, etc.).

-enfin, il faut anticiper les relations qui vont s'instaurer entre ces différents éléments, de manière à les optimiser lors de tout changement.<sup>11</sup>

**Figure N°02 : Le modèle de l'entreprise de service.**



Source : Pierre Eiglier « **Marketing et stratégie des services** » ECONOMICA, 2004.P15

<sup>11</sup> B. MEYRONIN et C. DITANDIN « Du Management au Marketing des Services » « 3ème édition, DUNOD, Paris, 2015. PP 22-25

### Section 2 : Le personnel en contact; éléments clé du marketing des services

#### 1. présentation du concept de personnel en contact

##### 1.1 Définition du personnel en contact dans les services

Le terme personnel en contact dans le contexte d'un service fait généralement référence aux employés qui interagissent directement avec les clients ou les usagers. Ces interactions peuvent se produire en face à face, par téléphone ou via des plateformes numériques.

Le personnel en contact joue un rôle clé dans la représentation de l'entreprise et la satisfaction client.

Nous citons quelques définitions qui permettent d'expliquer l'étendue de ce terme.

**Définition 1 :** Selon Pierre Eiglier, 2002 définit « le personnel en contact il s'agit de la ou les personnes employées par l'entreprise de service et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client »

**Définition 2 :** Frédérique Perron, 1996 « Le personnel en contact représente une dimension importante de l'image de l'entreprise il la personnifie aux yeux du client »

**Définition 3 :** Dans ce cadre, Christian Gronoos 1982, souligne que le personnel en contact constitue la ressource la plus importante utilisée par l'entreprise dans la prestation du service. La participation du client au système de servuction oblige le personnel en contact à assurer deux rôles simultanément :

Il doit effectuer les tâches nécessaires à la production et la prestation du service, c'est le rôle opérationnel. Le personnel en contact doit de plus et en même temps, s'adresser et parler aux clients, c'est le rôle relationnel. Plusieurs recherches en matière de qualité révèlent que les clients sont sensibles à la prestation de service rendue par le personnel.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Andre Boyer, Ayoub Nezi (2009) « la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une classification des concepts » la revue des sciences de gestion 2009/ (N°237-2238), p 43



Donc le personnel en contact est celui directement et personnellement implique dans la fabrication d'un service avec le client. Il assure la prestation de service et matérialise le service aux yeux des clients.<sup>13</sup>

### 1.2 L'importance du personnel en contact dans les services :

Les entreprises de services qui ne peuvent se passer de personnel en contact et qui réussissent sont celles qui placent au centre de leurs préoccupations le management des ressources humaines, et plus spécifiquement ce personnel en contact. Le personnel en contact est central pour délivrer une prestation d'excellence et créer un avantage compétitif. Mais en raison des rôles contradictoires qui leur sont alloués, les conserver et garantir une qualité de service constante est souvent difficile.

En effet, la contradiction vient du fait que les intérêts du client peuvent ne pas correspondre à ceux de l'entreprise. Si tel est le cas, le personnel en contact passe alors la plupart de son temps à naviguer entre intérêts du client et intérêts de l'entreprise, cette dernière ne manquant pas de lui demander de travailler rapidement, d'être efficace, opérationnel, courtois, aidant, coopératif et apte à gérer et traiter des situations difficiles avec le client.<sup>14</sup>

Pour l'entreprise, le personnel en contact est crucial, puisqu'il est un facteur déterminant parmi d'autre de la fidélité de la clientèle. Aussi jouet-il un rôle important dans la chaîne de profit des services.

#### 1.2.1 Le personnel en contact : source de fidélité et d'avantage concurrentiel

Tout le monde peut raconter une expérience de service insatisfaisante, tout comme une très bonne interaction de service. Les employés sont souvent à l'origine de ces récits et expériences plus ou moins heureuses. Ils peuvent avoir été incompétents, indifférents, peu aimables ou, à l'opposé, des « héros » qui ont tout tenté pour satisfaire leurs clients, anticiper leurs besoins et résoudre leurs problèmes d'une manière empathique et efficace. Du point de vue du client, la rencontre avec le personnel en contact est probablement l'aspect le plus important du service. Du point de vue de l'entreprise, les niveaux des services et la manière dont ils délivrent sont

---

<sup>13</sup> Pierre Eglier, « **Marketing et stratégie des services** » ECONOMICA 2004, p40

<sup>14</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014, pp328-329

d'importantes sources de la différenciation et d'avantages concurrentiels. De plus, la force du lien entre le client et le personnel en contact est souvent un facteur de fidélité, car il est :

- Une partie essentielle de l'offre de service, c'est souvent l'élément le plus visible du service il détermine sa qualité.
- L'entreprise de service, il représente l'entreprise et du point de vue du client, il est l'entreprise.
- La marque, le personnel et le service constituent souvent une partie essentielle de la marque. C'est le personnel qui détermine si la promesse de la marque est délivrée ou non.
- L'élément qui agit sur les ventes, il est au centre du dispositif pour le développement et le maintien du chiffre d'affaires.
- L'élément qui détermine la productivité, c'est par lui que s'opère ou non la productivité des processus de front office.

Le personnel en contact joue un rôle clé dans l'anticipation des besoins de la clientèle, et la personnalisation de la livraison et la création et le maintien de liens avec les clients, ce qui a terme, conduit à leur fidélité.

L'impact du personnel en contact sur la fidélité de la clientèle est d'une importance principale cela a été intégrée et formalisée par Heskett et ses collègues de la Harvard Business School dans leur célèbre article « putting the service profit Chain to work ». Les auteurs montrent comment la satisfaction de ces employés, leur fidélité et leur productivité influent sur la valeur d'un service et la fidélité de la clientèle. Contrairement au personnel de fabrication de produits manufacturés, les employés sont en contact permanent avec les clients.

### 1.2.2 Distinguer les services à fort et faible contact (high touch/low touch) :

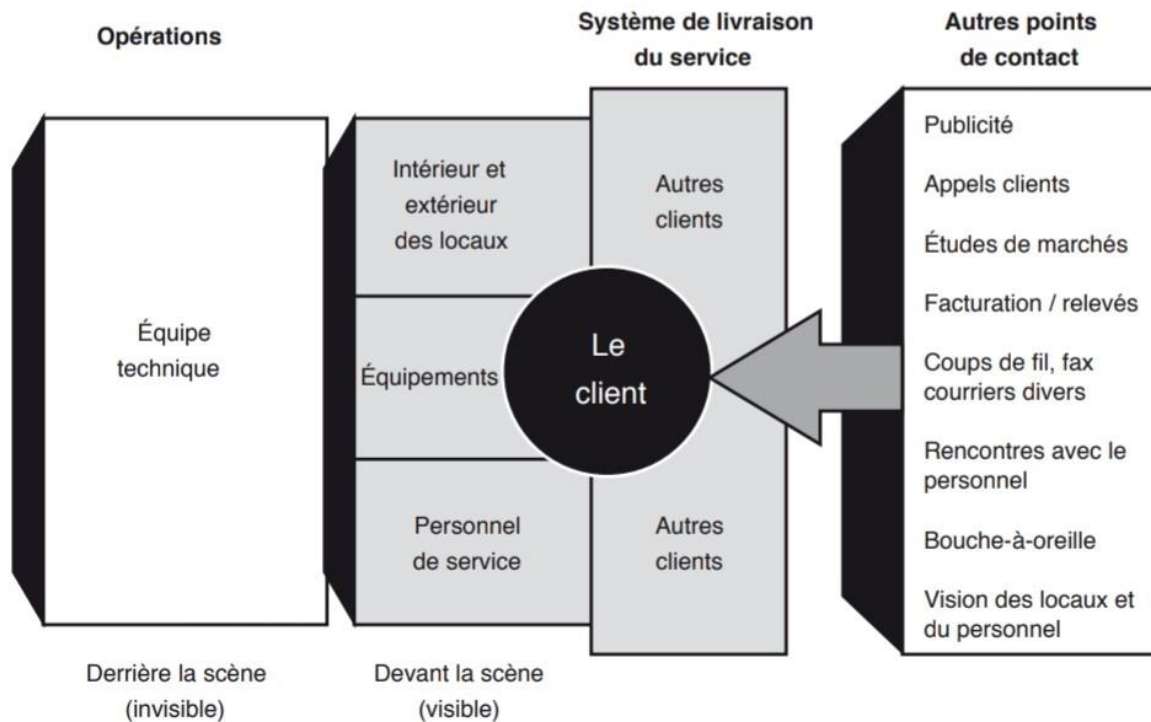
Certains services requièrent des interactions directes et fortes entre le personnel en contact et les clients (high/touch), alors que d'autres fonctionnent selon le principe des self-services par internet (low touch). Il peut également arriver que des services commencent par des interactions fortes avec le personnel en contact lors de la vente, d'une inscription ou de la mise en place d'une prestation et se poursuivent par des interactions low touch (par exemple l'abonnement à un fournisseur d'accès à internet). Chacun de ces deux grands types de services, high touch et low touch, a des problématiques propres.

### 1.2.2.1 Les services à forte interaction avec le personnel en contact :

Un courant de recherche important s'est développé pour étudier les entreprises de services où le personnel en contact joue un rôle important. Quelques-uns des résultats de ces recherches sont les suivants :

- Les frontières de l'entreprise de services l'extérieur sont poreuses, dans les services, la frontière entre l'organisation et son environnement est particulièrement perméable, ce qui se traduit par le fait que des processus et des phénomènes internes à l'organisation sont perceptibles par les clients et influencent donc leur évaluation du service.
- Le personnel en contact, qui a un rôle frontière entre l'organisation et la clientèle va être le principal vecteur de diffusion de ce climat interne à l'égard des clients ; ces généralement à travers le comportement du personnel que le client perçoit les changements ou l'ambiance sur le lieu de travail.
- Un personnel en contact démotivé stresse ou insatisfait aura une influence négative sur la perception du service par le client ; soit parce que le personnel en contact n'aura pas un comportement adapté pour servir au mieux le client, soit parce que le client percevra de façon explicite ou implicite les tensions à l'intérieure de l'unité de service.
- La satisfaction des salariés dans leur travail est la résultante de beaucoup de facteurs qui sont liés à leur personnalité, à leur passé, mais également à ce qui se passe sur leur lieu de travail ; la gestion du personnel a une forte influence sur la satisfaction et la motivation des salariés. Le marketing des services est ainsi étroitement lié à la gestion des ressources humaines

Figure N°03 : La servuction des services high contact.



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. P62

### 1.2.2.2 Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact

Dans ce type de service, les interactions avec le personnel en contact sont quasiment inexistantes ou ponctuelles et espacées dans le temps. Parfois, elles ne se produisent qu'au moment de la vente, de la souscription du contrat, de l'installation. Les services en ligne, la banque à distance, la vente à distance, les télécommunications, l'assurance sont quelques exemples de ce type de service.

Ces prestations à faible interaction humaine, ayant des coûts de personnel plus faibles, sont souvent aussi des prestations à prix réduits.

En effet, même si la plupart des gens ont peu d'occasions de rencontrer le personnel en contact des canaux à distance de leurs prestataires, ces « moments de vérité » sont déterminantes et influencent grandement la perception du client sur la performance de l'entreprise. De plus, il est probable que ces interactions ne soient pas liées à des transactions routinières, mais plutôt à des problèmes de service ou des demandes particulières qui requièrent l'expertise d'un personnel en contact. Même si les technologies à distance sont commodes pour les clients, le service délivré par le personnel en contact en face-à-face, « oreille-à-oreille », par mail, est déterminant pour le client ; il est une composante essentielle de la stratégie marketing de l'entreprise de services.

### 2. Les rôles du personnel en contact :

Le personnel en contact est un acteur clé de la prestation de service. Au centre de la relation client, il participe par nature à la co-production de l'offre de service. A ce titre, il endosse plusieurs casquettes : coproducteur du service, porte-drapeau de l'entreprise, mais aussi parfois bouc-émissaire.

- Le salarié en contact, coproducteur du service :

Les employés en contact se trouvent au sein de l'espace de servuction, dans l'espace conjoint de production de l'offre de service. Ils participent à la coproduction de l'offre de service, en dirigeant par de multiples actions et interactions la production et la distribution de l'offre. Par exemple, dans un restaurant, le serveur intervient pour accueillir et placer les clients, prendre la commande, amener les plats, débarrasser, amener la note. Il s'agit dans la plupart des cas d'adapter les ressources (ex. matérielles, cognitives) dont dispose l'entreprise aux attentes du client afin de personnaliser autant que possible l'offre de service, dans le cadre d'une procédure qui restez standardisée (ex. accueil du client/prise de commande/paiement).

- Le salarié en contact, porte-drapeau de l'entreprise :

Par son comportement, sa tenue notamment sa tenue vestimentaire ou encore sa compétence, l'employé en contact véhiculé de nombreux messages. Il représente un élément important de la preuve physique. Le contact peut être physique ou à distance. Mais si l'on reprend l'exemple du restaurant, la façon dont le serveur reçoit le client, s'exprime, la façon dont il apporte les plats, toutes ces actions contribuent à l'image qu'il donne du restaurant. Le personnel en contact est un des principaux vecteurs de communication avec les clients. Il véhicule des informations,

une image et est souvent perçu comme plus crédible que la communication institutionnelle véhiculée par l'entreprise.

- Le salarié en contact, bouc-émissaire des clients :

Les salariés en contact étant le plus souvent présents lors de la prestation, ils représentent une bonne cible pour les clients pour exprimer leurs griefs. Hocquelet a par ailleurs montré qu'en grande distribution, les employés en contact, pris entre l'encadrement de proximité et la clientèle, sont très sensibles à l'absence d'égards dont ils font l'objet de part et d'autre. Les remontrances faites en public devant la clientèle sont vécues comme une véritable humiliation.

### 2.1 Une complexité des rôles du personnel en contact qui doit être valorisée

Le rôle actif des clients dans les organisations est de plus en plus notable. Cette évolution n'est pas sans incidence sur le personnel en contact.

- **Une complexité des rôles du personnel en contact**

Le point précédent a montré que les salariés et leurs responsables sont poussés à porter attention à la mise en œuvre de leurs actions: dans les activités de service, il est d'autant plus aisé de formuler des réclamations directes que le développement des démarches qualité et la volonté d'accroître la satisfaction des clients poussent les prestataires à mettre à disposition des clients de nombreux canaux d'expression de leur mécontentement, voire leur donnent la possibilité de désigner précisément les salariés incriminés (ex. n° vert, site Internet, boîte à idée à l'accueil).

### 2.2 Une nécessité de valoriser le front office

La satisfaction des clients découle du bien-être des salariés, c'est un principe sur lequel l'idée de symétrie des attentions dans le management des employés repose. Il serait ainsi important de considérer les salariés de manière similaire à la façon dont on attend qu'ils traitent les clients.

Valoriser et favoriser le rôle du personnel en contact, voici quelques différentes options envisageables. Il s'agit dans l'idéal de développer les compétences et l'autonomie des salariés, de manière à ce qu'ils soient en mesure à la fois d'adapter leurs réponses aux attentes par nature hétérogène des clients, et de remonter auprès de leur hiérarchie des suggestions d'amélioration de l'offre de service en regard des attentes principales non desservies.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Patrick gabriel, Ronan Divard et Marine le Gall-Ely Isabelle Prim-Allaz « **Marketing des services** » DUNOD, Paris, 2014.

### **3. Le travail du personnel en contact et ces caractéristiques :**

Le travail du personnel en contact implique des interactions directes avec les clients ou les usagers.

La chaîne de profit des services ne peut se faire sans des employés performants et satisfaits. Leur présence est à la base de l'excellence en termes de qualité et de fidélité des clients. Ces employés occupent souvent les postes les plus exigeants et les plus difficiles.

#### **3.1. Le personnel en contact au de la des frontières de l'entreprise**

Le personnel en contact est défini comme étant des « passe-frontières » permanents, au sens où ils relient en permanence l'entreprise l'intérieur (celle qui les emploie) et le client l'extérieur (celui qu'ils servent). Ce « statut » et rôle de passe-frontières est à la base d'une situation potentiellement conflictuelle et ce, de façon quasi permanente. En effet, l'employé doit atteindre les objectifs de l'entreprise qui le paie et faire plaisir au client, être rapide et efficace dans l'exécution des tâches, tout en montrant de l'empathie et de l'écoute envers le client. Le personnel en contact joue parfois jusqu'à trois rôles : la responsabilité de la qualité de service, la productivité et la vente.

#### **3.2. Les sources de conflits**

Trois causes essentielles sont à l'origine du stress personnel en contact : les conflits entre organisation de l'entreprise et service au client ; les conflits entre personnalité du personnel et aptitudes et tâches qu'il doit accomplir ; et enfin, les conflits entre clients.

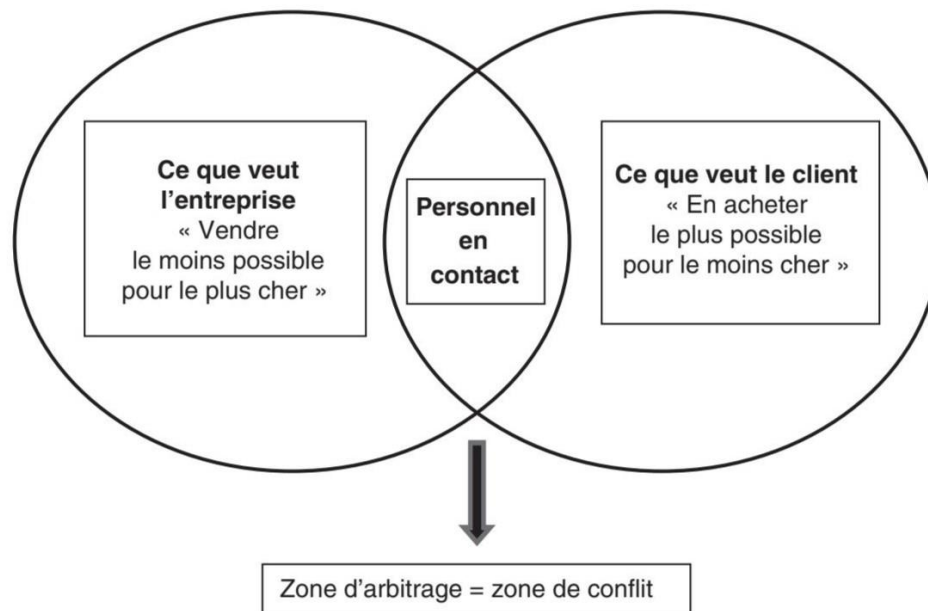
##### **- Les conflits entre organisation de l'entreprise et service au client :**

Deux principaux rôles sont attribués au personnel en contact: organisationnel et marketing. Il doit être opérationnel et rentable pour l'entreprise, satisfaire le client et développer le chiffre d'affaires.

Ces exigences génèrent chez le personnel en contact des conflits entre les fonctions occupées, les attitudes requises, et ses propres perceptions et croyances de ce que doit être le service et ce dont le client a besoin. Ce dont le client a besoin n'est pas forcément les produits/services qu'il doit vendre. Les employés de service font souvent face à ce dilemme : vaut-il mieux suivre les règles de l'entreprise ou satisfaire les demandes des clients ?

Ce type de conflit est aussi appelé le « dilemme des deux patrons », car le personnel en contact est obligé d'obéir aux ordres de sa hiérarchie, tout en se pliant aux demandes des clients.

Figure N°04 : la situation du personnel en contact.



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. P331

Le personnel en contact est employé par l'entreprise (cercle de gauche), qui détient des objectifs de rentabilité, et il est au service du client (cercle de droite), dont la satisfaction peut être en contradiction avec l'orientation de service de l'entreprise. Le personnel en contact doit en permanence « jongler » entre ces deux univers qui peuvent être contradictoires.

### - **Les conflits entre personnalité et tâches à accomplir**

Le personnel en contact peut aussi être en conflit entre les qualités que requièrent les fonctions à exercer et les tâches à accomplir, et sa personnalité et prédispositions naturelles.

En fait, délivrer un service de qualité requiert un personnel en contact indépendant, chaleureux et amical. On trouve ces prédispositions de caractère majoritairement chez les personnes qui ont une grande estime d'elles-mêmes, sans tomber dans l'orgueil et la suffisance. Néanmoins, de nombreux emplois en contact sont perçus, comme étant au bas de l'échelle de responsabilité et de salaire, nécessitant peu d'années d'études, mal payés et promettant peu d'avenir. Une entreprise doit être capable de professionnaliser et valoriser ces emplois en contact, et d'éliminer une telle image, sous peine d'engendrer des conflits employé/rôle.



### - Les conflits inter-clients :

Les conflits entre les clients ne sont pas courants (par exemple, fumer dans des zones non-fumeurs, contourner des files d'attente, téléphoner au cinéma ou dans le train lorsque c'est interdit, parler très fort au restaurant, etc.), mais le personnel en contact doit parfois servir d'intermédiaire pour faire valoir les droits du client dérangé. C'est une tâche difficile, stressante et peu plaisante, puisqu'il est parfois, voire souvent impossible de satisfaire les deux parties.

Le personnel en contact doit en fait performer sur trois fronts : satisfaire les clients, être productif et vendre. Remplir correctement ces trois rôles génère du stress, tant ils peuvent être conflictuels. À cela, il faut ajouter les aspects souvent émotionnels que revêtent certaines tâches dévolues au personnel en contact.

### 3.3 Un travail difficile et stressant

La nature de la situation dans laquelle se trouve le personnel en contact est bien particulière : c'est une situation d'interface entre l'entreprise et le client, le personnel en contact doit fabriquer le service avec et pour le client. Le stress provient de cette proximité presque de cette intimité, avec les clients : chacun d'entre eux est nouveau, imprévisible dans ses humeurs, ses attitudes et ses comportements ; en face, malgré tous ces impondérables, le personnel se doit non seulement d'être efficace, mais aussi aimable, poli et capable de ne pas prendre personnellement les éventuels débordements positifs ou négatifs des clients.

Ce stress est aggravé par les rationalités qui animent les deux acteurs, l'entreprise et le client, la première veut donner au client le moins possible pour le plus cher possible, tandis que le second est animé par la volante inverse, il en veut le plus possible pour le moins cher possible.

### 3.4 Des rôles simultanés et conflictuels

la nature ambivalente de la servuction due à la présence et à l'activité du client en son sein, oblige le personnel en contact à tenir deux rôles simultanément: il doit d'abord effectuer les tâches nécessaires à l'obtention du service, c'est le rôle opérationnel, très comparable à celui de l'ouvrier dans l'usine; il doit de plus, et en même temps, s'adresser, parler, et considérer le client comme une personne humaine ayant droit à tous les égards, c'est le rôle relationnel.

### 3.5 Une gestion en temps réel :

Le personnel en contact constitue un élément clé dans la relation de l'entreprise de services avec son client; c'est le passage obligé, celui qui véhicule les messages, le garant, pour une bonne part, de la qualité du service et certainement de la qualité de la relation telle qu'elle est perçue par le client.

#### 3.5.1 Le poste de travail

La gestion du poste de travail du personnel en contact présente plusieurs particularités: Il s'agit d'un travail posté, dont la définition générale est la suivante: un travail théoriquement simple, répétitif, à forte cadence, sans initiative, et dont la mesure principale est le temps. On voit aisément combien cette description s'applique mal aux particularités du poste de travail du personnel en contact, qui devrait être fait de finesses, de nuances, et de capacités à traiter les opérations et les relations avec le client simultanément; mais il n'en demeure pas moins qu'il a été conçu comme tel, par une simple translation de ce que l'on connaissait du monde industriel.

#### 3.5.2 L'école du terrain

Le personnel en contact occupe un poste complexe, la liaison semble difficile à maintenir correctement, les tâches opérationnelles et le contact avec les clients sont tellement spécifiques et pratiques que la formation traditionnelle, quelque peu théorique par nature, est mal adaptée la formation sur le terrain semble être la meilleure jusqu'à présent.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Pierre Eglier « marketing et stratégie des services » economica,2004  
P41-46

### Conclusion

Dans ce premier chapitre sur la place du personnel en contact dans les services hôteliers, nous avons exploré l'importance cruciale de ces membres du personnel dans la satisfaction et l'expérience des clients. Leur rôle va bien au-delà de simples transactions ; ils sont les visages de l'établissement, créant des liens et offrant un service personnalisé qui façonne la réputation de l'hôtel. En comprenant leur impact et en investissant dans leur formation et leur bien-être, les hôtels peuvent garantir des expériences mémorables et fidéliser leur clientèle.

Ce premier chapitre a mis en lumière l'importance cruciale du personnel en contact dans les services hôteliers. À travers l'exploration des deux sections, à savoir la détermination de la place du personnel en contact dans les services hôteliers, ainsi les difficultés rencontrées par ce dernier.

Le personnel en contact n'est pas seulement un rouage de la machine hôtelière, mais bien le cœur battant qui, par son interaction directe avec les clients, façonne chaque aspect de l'expérience hôtelière.

**Chapitre 2 : Processus de la gestion du  
personnel en contact dans les services  
hôteliers**

### **Chapitre 2 : processus de la gestion du personnel en contact dans les services hôteliers**

#### **Introduction**

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue un élément fondamental dans le secteur hôtelier, où la qualité de l'interaction et du service entre le personnel en contact avec le client repose principalement sur les compétences et la motivation du personnel. Ce chapitre explore en profondeur le processus de GRH dans un établissement hôtelier, en analysant les différentes phases et stratégies mises en œuvre pour attirer, développer et retenir les talents.

Nous aborderons également les dynamiques des cycles de performance au sein de l'organisation : le cycle d'échec, le cycle de médiocrité et le cycle de succès. Chacun de ces cycles reflète des états distincts de la gestion et de la performance des ressources humaines, influençant directement la qualité du service et, par conséquent, la satisfaction des clients.

Ce chapitre vise à comprendre comment les différentes approches de la gestion des ressources humaines peuvent mener à des cycles de performance distincts, et comment les établissements hôteliers peuvent évoluer vers un cycle de succès durable.

### **Section 1 : Cadre général de la gestion du personnel en contact**

#### **1. Les cycles de l'échec, de la médiocrité et du succès**

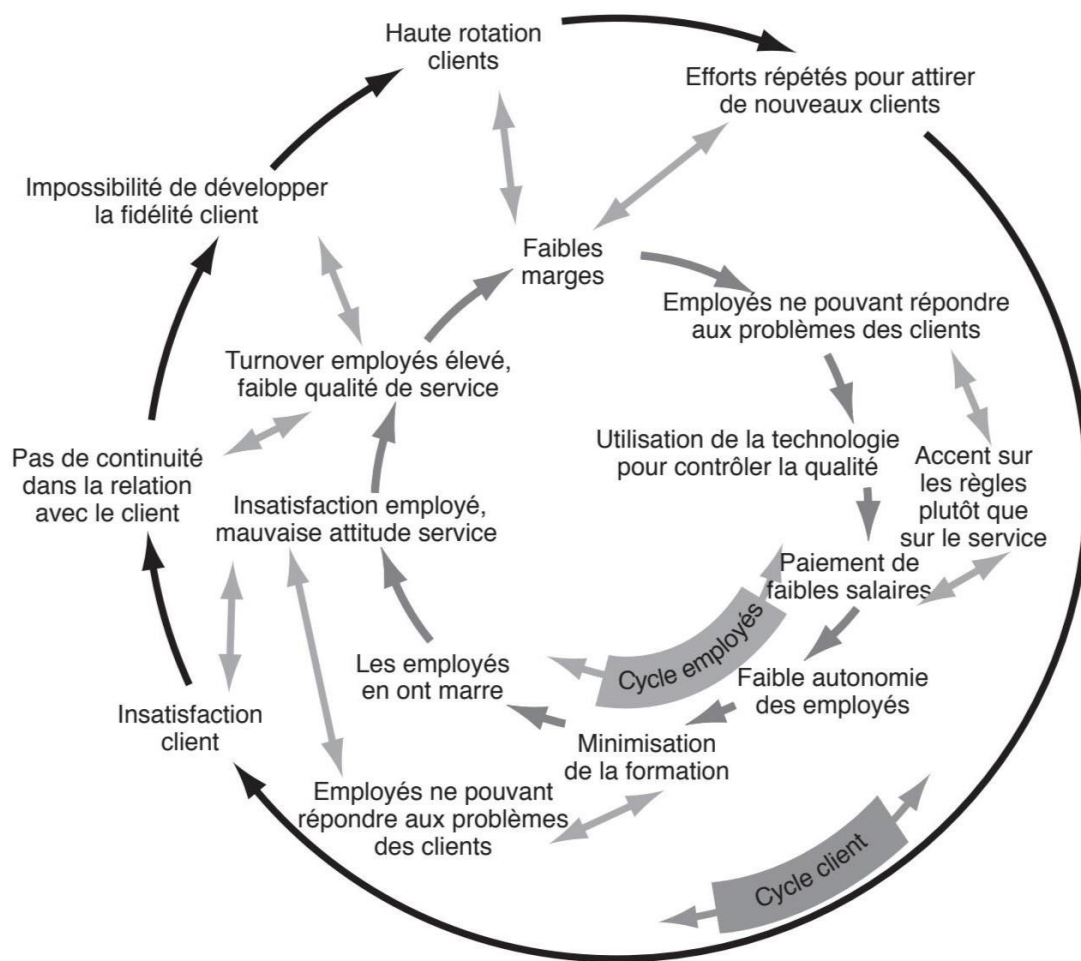
Les employés traitent alors les clients de la même manière qu'ils sont traités par leur patron, il existe trois cycles de mesure de l'échec de médiocrité et succès des interactions de services avec employés et le client.

##### **1.1 Le cycle de l'échec**

Dans de nombreuses entreprises de services et ce, quelle que soit la nature de l'activité exercée, la recherche de productivité est primordiale. Une solution consiste à simplifier les séquences de travail et à embaucher de la main-d'œuvre peu coûteuse, capable d'effectuer des tâches répétitives qui demandent peu, voire pas de formation. Parmi les services rendus au consommateur, les grandes surfaces, la restauration rapide et les centres d'appels sont souvent citées comme étant les secteurs où sont majoritairement adoptées ces dispositions. Le cycle de l'échec représente bien les effets d'une telle stratégie : deux cycles concentriques mais interactifs dont l'un représente les problèmes avec les employés, l'autre avec les clients.

Le cycle de l'échec du client commence lorsque l'entreprise donne la priorité d'attirer de nouveaux clients qui rapidement sont insatisfaits si le personnel en contact et l'organisation sont dans l'incapacité d'absorber cette demande supplémentaire. Les clients sont alors déçus par la performance de ce personnel insuffisamment formé et sous tension, et le manque de suivi induit en raison de changements fréquents de personnel. En conséquence, les clients ne sont pas (et/ou plus) fidèles à l'entreprise et changent de fournisseur de services aussi rapidement que le personnel. Pour conserver une masse de clients suffisante et maintenir son volume de ventes, l'entreprise est alors contrainte de conquérir sans cesse de nouveaux clients, et ainsi de suite. Pour expliquer ce cycle de l'échec, les responsables accusent souvent le personnel en contact sans remettre en cause leur organisation et politique de gestion de la ressource humaine.

Figure N°05 : Le cycle de l'échec.



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014.p336

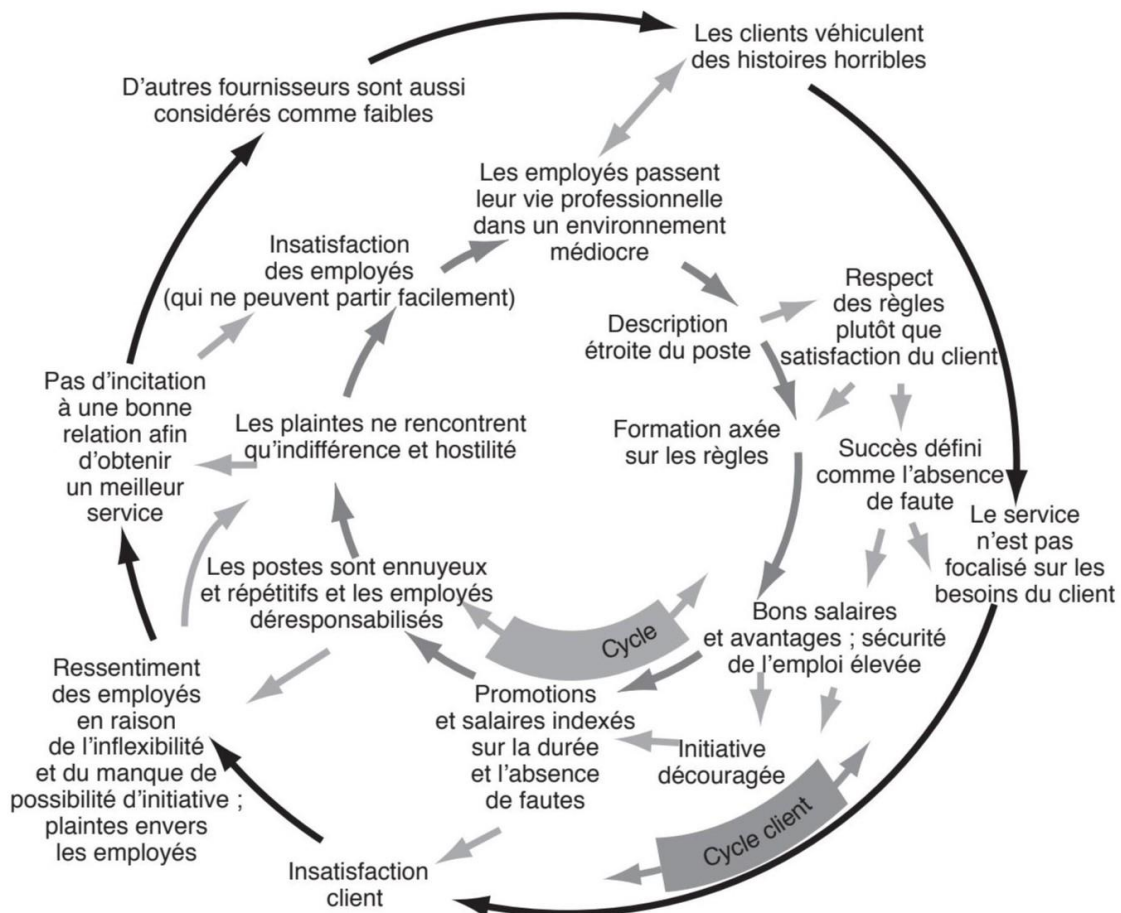
### 1.2 Le cycle de la médiocrité

On le rencontre dans de grandes entreprises souvent bureaucratiques ou dans des services administratifs, dans lesquels la possibilité d'améliorer la performance est quasi inexistante et où, éventuellement, la peur des syndicats peut décourager les responsables d'adopter des pratiques innovantes

Au sein de ces entreprises, les clients peuvent développer beaucoup de frustration. En effet, sans concurrence, les clients sont contraints d'accepter d'être servis de façon bureaucratique, le respect de la règle prime le service rendu et le client déplore un réel manque de flexibilité. Le risque encouru est que le client éprouve du ressentiment et montre de l'hostilité envers les employés, qui sont enfermés dans leur travail et dans l'impossibilité d'améliorer la situation. Les employés peuvent se protéger en recourant à des mécanismes bien connus comme l'indifférence, l'application stricte du règlement ou en répondant à l'agressivité par de

l'agressivité. Le résultat ne se fait pas attendre un cycle vicieux dans lequel les clients mécontents se plaignent en permanence aux employés, induisant chez ces derniers un manque d'implication et de motivation, et ainsi de suite.

**Figure N°6 : Le cycle de médiocrité.**



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. p338

### 1.3 Le cycle du succès

Certaines entreprises rejettent les théories du cycle de l'échec ou de la médiocrité. Au lieu de cela, elles adoptent une vision à long terme de leur performance financière, en investissant dans leurs employés pour créer un « cycle du succès »

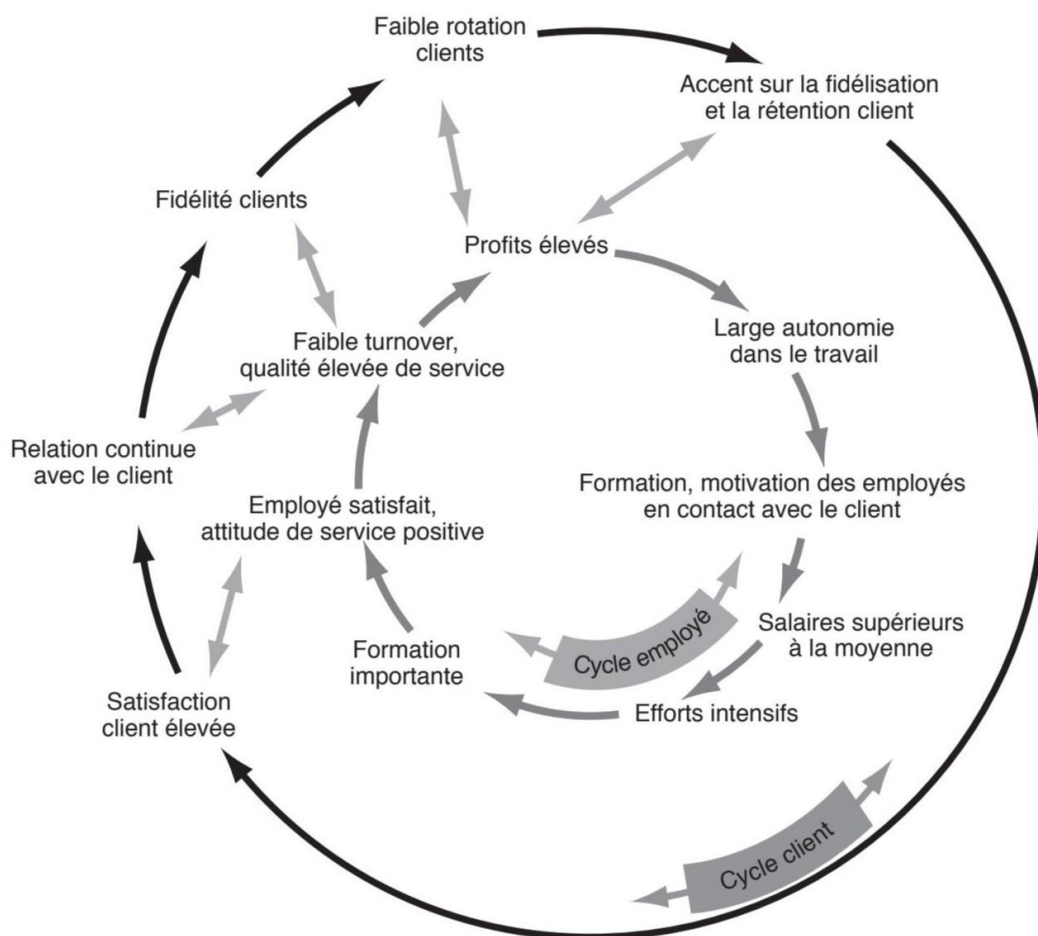
A l'instar du cycle de l'échec et de la médiocrité, le cycle du succès s'applique aussi bien aux employés qu'aux clients. Ces entreprises, dans le long terme, proposent des salaires attrayants pour le personnel. Aux vastes domaines de responsabilité des emplois, s'ajoutent la formation et la responsabilisation qui aident le personnel en contact à fournir un service de qualité et à



## Chapitre 2 : processus de la gestion du personnel en contact dans les services hôteliers

assumer de façon sereine les relations clients. Avec un recrutement plus ciblé, davantage de formation et de meilleurs salaires, les employés sont satisfaits de leur travail et fournissent une meilleure qualité de service. Les clients apprécient aussi la continuité des relations de service due à un faible turnover et ont tendance à être fidèles. Les marges sont souvent plus élevées. L'entreprise peut centrer ses efforts marketing sur la fidélité des clients grâce à des stratégies de rétention, habituellement plus profitables que la recherche de nouveaux clients. Depuis peu, même les entreprises de services publics essaient de mettre en place des cycles du succès. Elles offrent souvent à leurs utilisateurs une bonne qualité de service à un moindre coût.<sup>17</sup>

Figure N°7 : Le cycle de succès.



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. P339.

<sup>17</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014.

### 2. Le marketing interne

Pour créer une forte culture de service, disposer de grandes qualités managériales ne suffit pas, il faut la matérialiser par de gros efforts de communication et faire passer le message aux « troupes ». Pour construire cette culture de service, les leaders utilisent un panel d'outils allant du marketing à la formation, en passant par des cérémonies d'entreprise, des conventions ou des remises de diplômes aux employés les plus performants.

La communication interne entre les directions et leurs employés joue un rôle déterminant dans le maintien et le développement d'une culture d'entreprise fondée sur des valeurs de service spécifiques. Des efforts de marketing internes sont surtout nécessaires dans les grands groupes de service implantés sur des sites très dispersés, parfois dans le monde entier. Même les employés travaillant loin du siège et du pays d'origine ont besoin d'être tenus informés des nouvelles politiques, des changements de caractéristiques des services et des nouvelles initiatives et politiques de qualité.

La communication peut également être nécessaire pour faire naître un esprit d'équipe et soutenir les objectifs communs de l'entreprise au-delà des frontières nationales. Imaginez dès lors le défi que représente le maintien d'un sens commun des objectifs dans les bureaux éloignés d'entreprises, dans lesquelles des personnes de cultures et de langues différentes doivent travailler ensemble afin d'atteindre des niveaux cohérents de service.

Une communication interne efficace peut aider à rendre le service plus efficace et satisfaisant, les relations de travail plus productives et harmonieuses, à instaurer la confiance, susciter le respect et la loyauté parmi les employés. Parmi les moyens fréquemment utilisés, on compte les journaux et magazines d'entreprise, les vidéos, les réseaux de télévision privés, les intranets et extranets (réseaux privés sur des sites web), des courriers personnalisés et des campagnes promotionnelles, des salons et expositions, des programmes de fidélisation, etc.<sup>18</sup>

#### 2.1. Une communication interne développée

La communication interne est essentielle pour les entreprises de services, car le personnel en contact joue un rôle crucial et doit être considéré comme une cible prioritaire. Elle est tout particulièrement nécessaire pour les entreprises de services dont l'activité est dispersée

---

<sup>18</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. pp 355-356

géographiquement, et pour celles où se côtoient des employés de langue et de cultures différentes.

- **La communication interne vise plusieurs objectifs :**

-informer le personnel des scripts et procédures de service ainsi que des attitudes et comportements requis.

-le sensibiliser aux attentes du client et le motiver afin de satisfaire ces attentes, encourager l'esprit d'équipe.

-rappeler régulièrement les objectifs et les engagements de l'entreprise.

-s'assurer que les différents canaux qui arborent l'identité de l'entreprise garantissent des performances similaires

-coordonner les efforts de tous les services qui jouent un rôle dans la qualité du service et de l'expérience client.

Un point important est de s'assurer que les employés sont bien informés de tout ce qui est communiqué aux clients. Ils doivent ainsi avoir connaissance des communications externes avant leur diffusion, et leur consultation préalable et souvent considérée comme bénéfique. En effet, si la communication externe est établie sans intégrer la réalité des performances, le personnel en contact peut ne pas adhérer aux promesses véhiculées par la publicité ou être incapable de les respecter. En outre, si la communication interne ne prend pas pleinement en compte la communication externe, les employés peuvent se trouver en porte à faux, car ils ne délivrent pas aux clients les mêmes messages que ceux qui émanent des autres vecteurs de communication<sup>19</sup>.

### 3. Le développement d'une culture de service

La culture service, dans chacune de ses composantes, constitue un environnement dans lequel le personnel en contact va pouvoir se sentir à l'aise, car elle est le garant d'une forte cohérence des objectifs et des pratiques de l'ensemble de l'entreprise ; le personnel en contact

---

<sup>19</sup> Patrick Gabriel, Ronan Divard et Marine le Gall-Ely Isabelle Prim-Allaz « **Marketing des services** » DUNOD, Paris, 2014. pp 153-154

veut délivrer au client un bon service et il sent que toute l'entreprise est là, derrière lui, pour l'aider dans cette voie.

- **Le système de valeurs**

Comme toute culture, la culture service est constituée d'un système de valeurs partagées par l'ensemble social qu'est l'entreprise de services. Ces valeurs sont hiérarchisées, et on trouve au premier rang d'entre elles, probablement à égalité avec la rentabilité et le profit, le fait que l'ensemble du personnel de l'entreprise soit dédié au service, à sa qualité et à la satisfaction du client. La culture service est aussi la conviction que le profit est une conséquence de cette prééminence de la réalisation de prestations de qualité ; le profit à long terme ne s'obtient pas avec n'importe quoi. Ce véritable culte du service n'est que le résultat de la compréhension profonde correcte : en matière de service, tout reste toujours à faire, rien n'est acquis, puisque chaque prestation vendue est une prestation nouvelle et unique qui est fabriquée avec et pour chaque client.

- **Le rôle du « back office »**

Le culte de l'ensemble de l'entreprise voué au service et sa qualité se traduit par un rôle particulier des systèmes et des personnels qui ne sont pas au contact du client, ce que l'on a coutume d'appeler le « back office ». Dans cette optique la meilleure façon pour que ces systèmes et ces personnels du back office soient dédiés au service est d'avoir la priorité suivante : comment mettre le personnel en contact dans les meilleures conditions physiques et psychologiques pour qu'il soit à même de rendre un bon service? Comment le libérer de tous les soucis annexes de manière à ce qu'il puisse se concentrer uniquement sur le service, sa qualité et la satisfaction du client ?

En d'autres termes, la culture service implique que l'ensemble du back office soit au service du front office et ceci en constitue une des valeurs importantes.

- **L'exemplarité**

La culture service n'existe pas si la hiérarchie, jusqu'à son plus haut niveau, ne le partage pas et ne la vit pas. Ceci est la conséquence d'un phénomène bien connu, l'exemplarité : le subordonné cherche à plaire à son chef et a un comportement claqué sur le sien et sur ce qu'il pense que sont ses valeurs ; il même tendance à « en faire plus » que son chef. Ceci est particulièrement vrai du directeur de l'unité et de son personnel en contact : selon que son approche du service est plutôt enthousiaste ou plutôt bureaucratique et quelle est perçue comme telle par le personnel en contact, celui-ci deviendra encore plus enthousiaste ou bureaucratique que lui.

### **3.1 L'interrelation marketing /opérations /personnel**

La stratégie de l'unité s'inscrit aussi dans la problématique de la nature des services et de leurs systèmes de servuction, et notamment de l'interrelation structurelle entre le marketing, opérations et gestion des ressources humaines, qui a été analysée plus haut dans le chapitre 1. Ainsi, même lorsque l'autonomie de l'unité est quasiment nulle, les décisions d'opérations que doit prendre le directeur l'unité participent des deux autres domaines, toujours présents, et intimement liés, que sont le marketing, et la gestion de personnel.

Ces décisions ne sont qu'opérationnelles, c'est-à-dire au jour le jour : pour le marketing c'est gérer la relation et le comportement du client dans la servuction et pour la GRH, c'est faire de même pour le personnel, noter, gérer les absences, essayer de le motiver etc. pour la finance c'est au moins éviter le dérapage des couts ! quel que soit le niveau d'autonomie mis en place par l'organisation, le directeur d'unité doit intégrer cette particularité des décisions dans l'unité de services, ce qui rend la stratégie assez complexe à élaborer et à mettre en œuvre.

### **3.2 La culture et le leadership dans les services**

Pour y parvenir, une forte culture de service doit être implantée et continuellement renforcée par la direction de l'entreprise. Un leadership charismatique, également appelé leadership « transformationnel », change fondamentalement les valeurs, les objectifs et les aspirations du personnel en contact. Il est probable qu'il donne davantage de lui-même, au-delà des attentes de la direction, lorsque les valeurs et la culture de l'entreprise sont cohérentes avec ses propres valeurs, croyances et attitudes.

Un leadership fondé sur les valeurs qui inspirent et guident les entreprises de services. Le leadership doit faire ressortir l'envie et même la passion de servir. Il doit également accroître la créativité, l'énergie et le dévouement du personnel en contact, mais aussi de l'entreprise dans son ensemble. Le goût de l'excellence, l'innovation, la joie, le travail en équipe, le respect, l'intégrité et l'harmonie sociale font partie des valeurs essentielles.

Ces valeurs font partie de la culture de l'entreprise qui peut être définie de la manière suivante:

Perception partagée de ce qui est important dans l'entreprise; partage des raisons pour lesquelles ces valeurs et croyances sont des éléments importants pour l'entreprise.

Chez les employés, la perception de ce qui est important est essentiellement nourrie par la perception de ce que font l'entreprise et les managers, plus que sur ce qu'ils disent. Ils

## Chapitre 2 : processus de la gestion du personnel en contact dans les services hôteliers

comprennent ce qui est important grâce à leur interaction quotidienne avec les ressources humaines, le marketing et les services opérationnels.

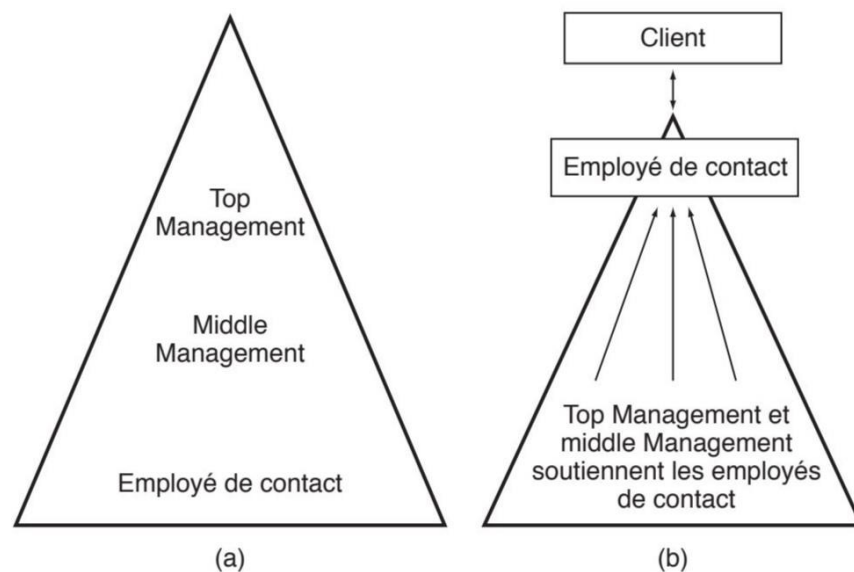
Une forte culture de service est caractérisée par le contact client et la compréhension que ce contact est au cœur de la vie de l'entreprise.

La figure de la pyramide inversée, montre l'importance du contact avec la clientèle et le rôle de la direction, qui est de soutenir les employés en contact dans leur tâche. Dans les entreprises ayant une forte culture de service, le management doit sans cesse se tenir informé et impliqué, et démontrer que le contact client est crucial. Pour se faire, il doit discuter et travailler régulièrement avec le personnel en contact, rencontrer des clients et même passer du temps à les servir.

Les entreprises leaders ne sont pas seulement préoccupées par le fonctionnement global, mais aussi par les détails.

**Figure N° 8 : (a) La traditionnelle organisation pyramidale.**

**(b) La pyramide inversée. Focalisation sur le contact client.**



Légende :

= Rencontres de service ou « moments de vérité »

Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. p354

### 4. la méthode de blueprint :

Le « blueprinting », une méthode originale développée et mise en pratique par G.L.Shostack (1992), à partir des flow charts classiques, et qui a ses racines dans l'ingénierie industrielle, la théorie de la décision, et l'analyse de systèmes informatiques. Cette méthode permet de décrire, et ainsi de comprendre, le « service delivery system » ou système de fabrication du service, en évitant quatre travers de toute description : être incomplète, simplificatrice, biaisée, et sujette à interprétation.<sup>20</sup>

#### 4.1 Le principe du blueprinting

Cette technique a été conçue et promue par le chercheur américain afin d'aider les entreprises à améliorer un service existant ou à concevoir de façon opérationnelle un nouveau service.

Son principe directeur est d'analyser ou de concevoir le service en partant du parcours du client (customer journey) et non des modes de fonctionnement internes à l'organisation.

Le travail de blueprinting passe par quelques étapes clés.

- Identifier le service et les clients
- Reconstituer le parcours type du client et identifier ses actions clés
- Indiquer les éléments tangibles perçus par le client à chaque étape
- Identifier à chaque étape les interactions entre le client et le personnel en contact ou les interfaces technologiques
- Identifier les interactions non visibles entre le client et le personnel en contact ou les interfaces
- En déduire les processus internes de support qui permettent au personnel ou aux interfaces en contact d'interagir efficacement avec les clients et de réaliser la prestation

#### 4.2 L'utilisation du blueprinting :

Le blueprint permet de voir le service avec les yeux du client dans une démarche « orientée vers le client ». En se focalisant sur le parcours du client, cet exercice aide à renverser la perspective habituelle des entreprises, qui part des processus internes pour définir l'offre.

Le travail de blueprinting est particulièrement intéressant quand on recherche à identifier ce que les Anglo-Saxons appellent de façon imagée les OTSU (Opportunities to Screw Up) qu'on pourrait traduire en français par les OUPS (Opportunités Uniques de plantage Sévère). On se demandera à quelle interaction, la probabilité est la plus forte qu'un problème survienne. Peut-

---

<sup>20</sup> Pierre Eiglier « Marketing et stratégie des services » ECONOMICA, 2004.P19

## **Chapitre 2 : processus de la gestion du personnel en contact dans les services hôteliers**

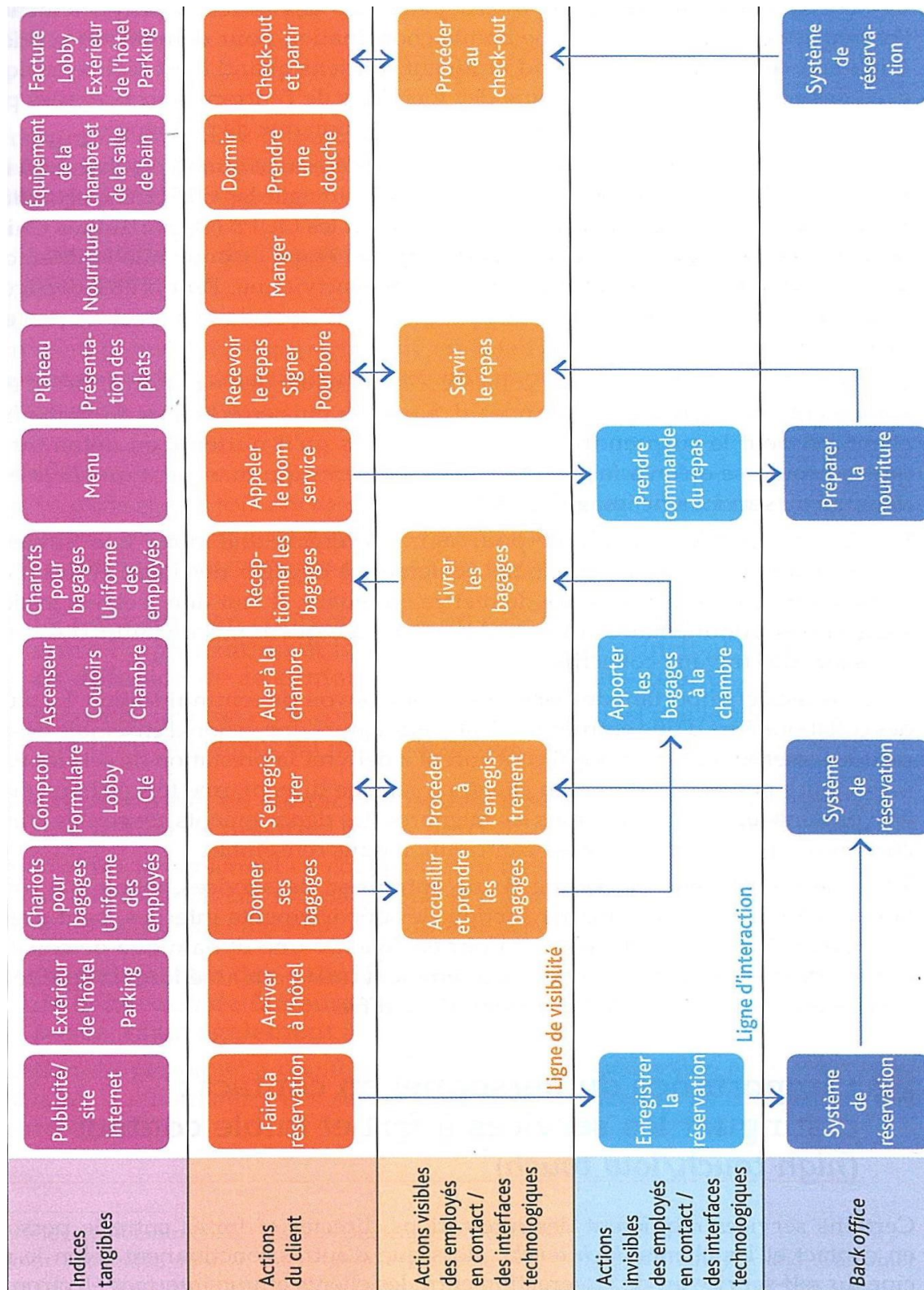
---

il être corrigé par anticipation ou peut-on prévoir une procédure efficace de traitement à posteriori de l'incident s'il se produit ?

Le blueprint permet d'analyser pour agir. Un autre aspect important du blueprint est son pouvoir de communication. La plupart des collaborateurs d'une entreprise n'ont pas toujours une vision d'ensemble des interactions internes et externes qui concourent à délivrer à la prestation de service et leur importance pour l'expérience du client.



Figure N°7 : un exemple de blueprint ; le séjour d'une nuit dans un hôtel.



Source : Baynast, LENDREVIE-LEVY (2021) « MERCATOR » 13ème édition, DUNOD, Paris. P893.

### **Section 2 : les éléments du processus de gestion du personnel en contact.**

La gestion des ressources humaines constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise avec efficacité, efficience et équité.

Nous pouvons définir la GRH comme étant un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation.

#### **1. le recrutement et la formation**

##### **1.1 Recrutement**

Le recrutement est l'acte fondateur du management du personnel en contact, et la politique suivie en la matière se doit d'être claire et incisive, surtout si le personnel est recruté pour rester longtemps. Si choquant que cela puisse paraître, il faut d'abord convenir d'un point: si l'on veut aboutir à une bonne perception du service par le client, dans de nombreuses d'activités de service, l'apparence physique du personnel en contact compte pour beaucoup ; cela constitue certainement un avantage si cette apparence physique est plaisante pour le client, et ceci est particulièrement vrai pour les activités de service où le temps de la relation est relativement faible<sup>21</sup>

##### **1.1.1 Recruter les bonnes personnes**

Il serait naïf de penser qu'il suffit de contenter et satisfaire les employés pour qu'ils soient performants. La satisfaction de l'employé est nécessaire mais pas suffisante pour accroître sa performance.

Une bonne embauche inclut la capacité à recevoir de bons dossiers émanant des meilleurs employés du secteur. Ensuite, il faut les sélectionner.

- **Être l'employeur préféré de la profession**

Pour pouvoir être embauchés, les meilleurs professionnels doivent d'abord postuler et ensuite accepter votre offre (ils sont souvent sélectionnés par plusieurs entreprises). Cela signifie qu'une

---

<sup>21</sup> Pierre Eiglier « **Marketing et stratégie des services** » ECONOMICA, 2004,p 98

entreprise doit d'abord être reconnue sur le marché, ce que McKinsey & Company nomme : « La guerre pour le talent ». Pour une entreprise, être compétitive sur le marché du travail signifie avoir une valeur attractive pour ceux qui recherchent un emploi, et également des facteurs tels qu'une bonne image, une livraison de produits/ services de haute qualité, qui fait la fierté de ses employés.

- **Sélectionner les bonnes personnes**

L'employé parfait n'existe pas. Les postes sont souvent mieux tenues par des personnes ayant des connaissances, styles et personnalités diverses. Par exemple, Walt Disney juge ses employés en fonction de leur potentiel à travailler en front office ou back office. Les employés en contact que l'on connaît sous le nom de cast members sont affectés à des rôles qui correspondent bien à leur apparence, leur personnalité et leurs aptitudes. Aussi, Robert Levering et Milton Moskowitz remarquent :

Aucune entreprise n'est parfaite pour tout le monde. C'est particulièrement vrai dans les bonnes entreprises, puisque ces sociétés ont une vraie personnalité... leur propre culture. Les entreprises qui ont des personnalités fortes ont tendance à attirer et à repousser certains types d'individus. Les entreprises de services devraient porter beaucoup plus d'attention à l'embauche de bons candidats. L'encadré Meilleures pratiques

### **1.1.2 Reconnaissance des meilleurs candidats**

La gestion du personnel en contact cherche à mettre en permanence la bonne personne à la bonne place. Il existe de nombreuses façons d'identifier les meilleurs candidats: observer les comportements, faire passer des tests de personnalité, mener des entretiens et décrire l'emploi en question de façon réaliste.

- **Faire passer plusieurs entretiens structurés**

Pour améliorer et faciliter les décisions d'embauche, les recruteurs organisent des entretiens structurés autour des connaissances requises pour un poste, qui sont conduits par plusieurs interviewers. L'avantage de procéder à plusieurs entretiens est d'optimiser le jugement et d'ouvrir les points de vue. Par ailleurs, on réduit le risque du biais semblable à moi. Nous aimons tous les individus qui nous ressemblent.

- **Observer le comportement**

Prendre la décision d'embaucher en fonction du comportement que vous observez et non des mots que vous entendez.

Le comportement peut être directement ou indirectement observé en utilisant des simulations comportementales ou des tests d'évaluation. Cela permet d'identifier les candidats adaptés aux clients de l'entreprise. De plus, le comportement passé est la meilleure prévision du comportement futur: embaucher de préférence la personne qui est régulièrement élue meilleur employé du mois, qui a reçu de nombreuses lettres de compliment.

- **Faire passer des tests de personnalité**

Utiliser des tests de personnalité qui sont pertinents pour un poste en particulier: par exemple, aptitude à traiter les clients et collègues avec courtoisie, considération et tact; aptitude à percevoir de façon juste et pertinente ce que veulent les clients; capacité à communiquer clairement et agréablement. Tous ces éléments peuvent être mesurés et les tests sont généralement fiables.

Il est préférable, pour être sûr de satisfaire les clients, d'embaucher des personnes réactives et heureuses.

- **Donner aux candidats une vision réaliste du poste à pourvoir**

Pendant le processus de recrutement, l'entreprise doit donner le plus d'informations possible sur la réalité de l'emploi. Cela permet au candidat de juger si le poste lui correspond ou non et, le cas échéant, de renoncer. En même temps, l'entreprise peut gérer plus facilement les attentes des nouveaux employés. Cette approche est de plus en plus souvent adoptée.<sup>22</sup>

### **1.2 Formation**

#### **1.2.1 Former activement le personnel en contact**

Dans l'optique d'un personnel en contact stable, la formation est un des ingrédients clés de la GRH; cette formation doit toujours avoir deux volets, l'opérationnel et le relationnel. La formation à l'opérationnel est celle qui a trait aux diverses tâches et opérations que doit effectuer l'employé ; c'est en quelque sorte une partie de ce que l'on appelle Le métier.

Cette formation est largement pratiquée par les entreprises de services, c'est apprendre à faire. La formation au relationnel est plus délicate: il s'agit ici d'apprendre à l'employé comment se comporter avec un client. Quelles attitudes, postures, gestuel et dialogues développer face aux situations les plus répandues.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014, pp 340-345

<sup>23</sup> Pierre Eiglier « **Marketing et stratégie des services** » ECONOMICA, 2004. pp 99-100

Lorsqu'une entreprise possède de bons candidats, les investissements en formation peuvent générer des résultats extraordinaires. Les meilleures entreprises de services valorisent la formation avec des mots, de l'argent et des actions.

Les employés du service doivent apprendre:

- **La culture organisationnelle: raison d'être et stratégie.**

Il faut faire en sorte que les nouveaux employés adhèrent émotionnellement à la stratégie de l'entreprise. Il faut également qu'ils mettent en avant les valeurs de la société que les managers doivent enseigner en se focalisant sur le « quoi », le « pourquoi » et le « comment » plutôt que sur les particularités du poste.

- **Les compétences interpersonnelles et techniques.**

Les compétences interpersonnelles sont plutôt génériques et se rapportent à l'utilisation de la communication visuelle, l'écoute attentive, au langage corporel et même aux expressions faciales. Les compétences techniques englobent toutes les connaissances liées au processus de service (comment effectuer un retour de marchandise), aux machines (comment utiliser une caisse enregistreuse), et les règles liées au processus de service en rapport avec la clientèle. Ces compétences sont nécessaires mais l'une ou l'autre seule ne suffit pas pour une performance optimale.

- **La connaissance des produits et des services.**

La connaissance des produits par le personnel est un aspect essentiel de la qualité de service. Le personnel doit être en mesure d'expliquer les caractéristiques du produit et de le positionner convenablement par rapport aux produits concurrents.

### 1.2.2 Responsabilisation du personnel en contact

Presque toutes les entreprises de services audacieuses ont des histoires légendaires d'employés qui ont pu rattraper des affaires perdues, qui se sont « mis en quatre » pour satisfaire un client ou éviter une catastrophe, Pour agir ainsi, les employés doivent avoir de la liberté et de l'autonomie.

Certains pensent que l'accroissement des responsabilités est susceptible de motiver les employés et de satisfaire les clients davantage que les systèmes de management standardisés, qui forcent les employés à exécuter des tâches selon des règles strictes.

La clé est de choisir l'approche qui répond au mieux aux attentes des employés et des clients. Les employés ne souhaitent pas tous obtenir davantage de pouvoir et certains préfèrent travailler selon des règles bien précises. Une étude a montré qu'une stratégie de responsabilisation est

appropriée lorsqu'un certain nombre de caractéristiques sont présentes dans l'organisation. Les voici listées ci-dessous :

- La stratégie de l'entreprise est fondée sur la différenciation concurrentielle et sur la livraison d'un service personnalisé.
- L'approche client s'appuie sur des relations à long terme plutôt qu'à court terme.
- L'entreprise utilise des technologies complexes et non routinières.
- L'environnement est imprévisible et des surprises peuvent survenir
- Les managers laissent leurs employés travailler de façon indépendante, au service de l'entreprise et de ses clients.
- Les employés ressentent le besoin d'améliorer leurs compétences. Ils éprouvent un intérêt à travailler en groupe et ont des qualités interpersonnelles qui le leur permettent.

## **2. le contrôle, la motivation et évaluation du personnel en contact**

### **2.1 Contrôle versus implication**

Les modes de management usités dans les organisations orientées production sont basés sur des règles de contrôle. Les rôles sont très clairement définis pour chacun, des systèmes de contrôle top-down prédominent, les structures pyramidales hiérarchiques sont la règle, et seul le management sait ce qui est le plus approprié. Au contraire, L'élargissement du champ de décision s'appuie sur le modèle d'implication ou d'engagement &, qui suppose que la plupart des employés savent prendre de bonnes décisions et peuvent avoir de bonnes idées pour gérer les affaires, s'ils sont correctement formés et informés.

#### **2.1.1 Les niveaux d'implication du personnel en contact**

- L'accroissement de pouvoir peut avoir lieu à plusieurs niveaux
- L'encouragement des suggestions donne de l'autorité aux employés à travers des programmes formels.
- La participation dans la définition de l'emploi représente une ouverture sur l'ensemble des tâches à effectuer. Les emplois sont redéfinis de façon à permettre aux employés d'utiliser un plus grand nombre de connaissances.
- Une forte implication donne, même à l'employé en bas de l'échelle, un sentiment de responsabilité dans la performance de l'entreprise.

### **2.1.2 Constituer des équipes performantes**

Beaucoup de services nécessitent de travailler en équipes polyvalentes, si l'entreprise veut offrir un service clients irréprochable.

Traditionnellement, de nombreuses sociétés étaient organisées sous la forme de structures fonctionnelles, dans lesquelles chaque département était en charge d'une activité distincte (conseil, vente, facturation, etc.). Ce contexte peut engendrer moins de travail en équipe, un service plus lent, davantage d'erreurs et lorsque les clients rencontrent des problèmes, ils ne savent à qui s'adresser.

### **2.1.3 La puissance du travail en équipe dans les services**

Travail d'équipe, formation et responsabilisation marchent ensemble. Le travail d'équipe facilite la communication au sein des membres de cette même équipe et la prise de responsabilités. En agissant comme une entité à part entière et indépendante, l'équipe prend plus de responsabilités et demande moins de contrôle. Cela n'est pas le cas dans les entreprises organisées par fonctions, et non par projets/équipes, obligées de contrôler et de superviser. De plus, les équipes atteignent souvent des niveaux de performance élevés.

### **2.1.4 créer des équipes de travail qui réussissent**

Il n'est pas facile de faire fonctionner correctement des équipes. Si les individus sont mal préparés et la structure de l'équipe mal organisée, l'entreprise risque d'avoir des volontaires certes enthousiastes, mais qui manquent de compétences. Les connaissances n'incluent pas seulement la coopération, l'écoute des autres, le coaching et l'encouragement réciproque, mais aussi l'acceptation des différences, la capacité d'exprimer aux autres quelques vérités difficiles à dire et de poser des questions pertinentes.

## **2.2 Motiver et dynamiser les individus**

La motivation est ce qui pousse les individus à agir, être motivé signifie avoir l'énergie de faire, le faire dans une certaine direction, et le faire de façon constante. La motivation présente ainsi trois composantes: l'énergie, la direction et la constance.

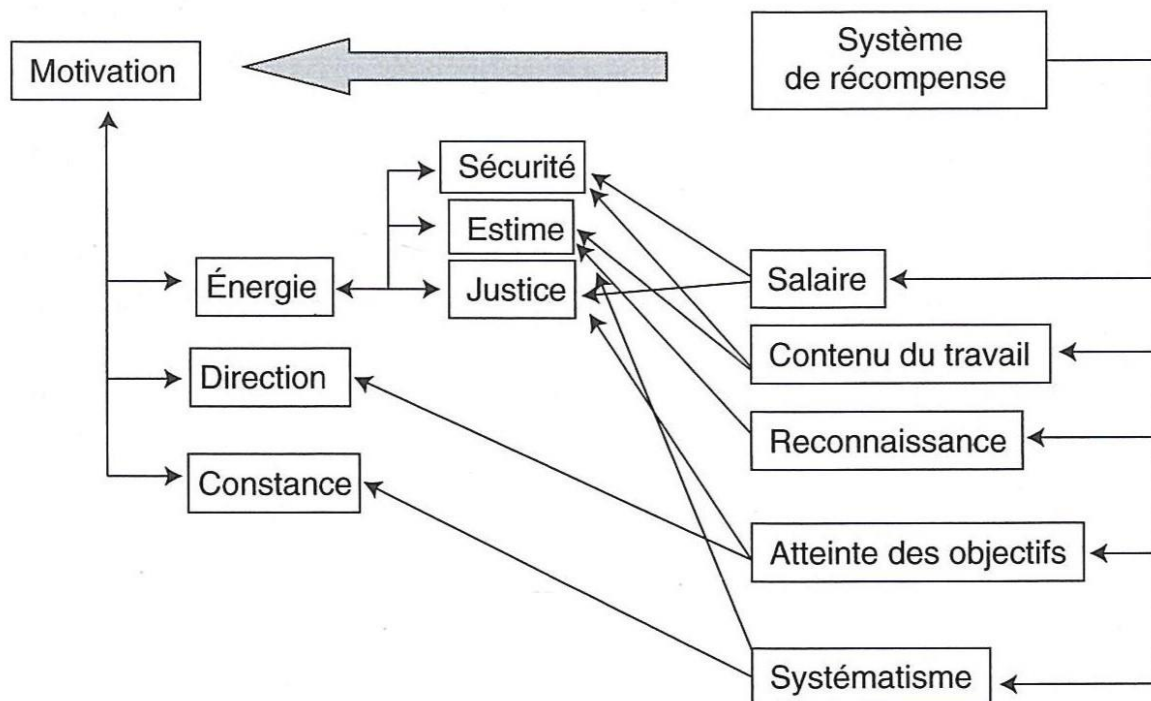
- L'énergie de faire est le résultat des besoins fondamentaux de l'individu; ces besoins sont ceux de sécurité, d'estime et de justice.

- La direction est celle de la poursuite d'objectifs qui satisfont ces besoins ou tout au moins sont gratifiants par rapport à eux.

-La constance est le fait que les individus persistent dans des comportements qui régulièrement amènent des récompenses gratifiant leurs besoins.<sup>24</sup>

Une fois que l'entreprise a embauché les bons candidats, les a formés, leur a donné du pouvoir et les a placés dans des équipes efficaces, comment peut-elle s'assurer qu'ils délivreront une excellente qualité de service La performance du personnel dépend prioritairement de ses capacités et de sa motivation. L'embauche, la formation, l'accroissement du pouvoir et le travail en équipe produisent des employés capables, et les systèmes de gratification sont la clé de la motivation. Motiver et récompenser les bons employés fait partie des moyens les plus efficaces pour les retenir.

Figure N°10 : motivation du personnel en contact et système de récompenses.



Source : Pierre Eiglier « Marketing et stratégie des services » ECONOMICA, 2004. p 101.

### 2.2.1 Le contenu du travail

Les individus sont motivés et satisfaits s'ils savent qu'ils font du bon travail, Alors, leur estime augmente et ils aiment renforcer ce sentiment. C'est surtout vrai si l'emploi offre une variété d'activités, des tâches complètes et identifiables, s'il a un impact sur la vie des autres, est synonyme d'autonomie et si les performances font l'objet de feed-back directs (par exemple, le niveau de satisfaction des clients ou des ventes).

<sup>24</sup> Pierre Eiglier « Marketing et stratégie des services » ECONOMICA, 2004.p100.



### **2.2.2 Feed-back et la reconnaissance**

Les employés transmettent un sentiment d'identité et d'appartenance à une entreprise, grâce au feed-back et à la reconnaissance qu'ils reçoivent de leur entourage (clients, collègues, patron, etc.). Si on les reconnaît et qu'on les remercie pour l'excellence de leur travail, ils voudront le livrer encore mieux.

### **2.2.3 La réalisation des objectifs**

Des objectifs spécifiques, difficiles mais réalisables, et acceptés par le personnel sont de forts éléments de motivation et engendrent plus de performance que lorsqu'il n'y en a pas, sont vagues (faites de votre mieux) ou impossibles à réaliser. En bref, les objectifs sont des moteurs efficaces.

Les points suivants sont primordiaux pour la mise en place d'objectifs efficaces :

- Atteindre un objectif considéré comme important est une récompense en soi.
- L'atteinte des objectifs peut être la base pour donner des récompenses (salaire, feed-back, reconnaissance). Le feed-back et la reconnaissance des collègues du travail bien fait peuvent être délivrés plus rapidement, à moindre coût et sont plus efficaces que le salaire, car ils ont l'avantage de développer l'estime de soi.
- Les objectifs spécifiques et difficiles assignés au personnel en contact doivent être connus de tous et être acceptés. De plus, certains objectifs peuvent être intangibles, comme les améliorations des échelles d'évaluation de courtoisie.
- Les états d'avancement concernant l'accomplissement des objectifs (le feed-back) doivent être des événements publics (la reconnaissance), s'ils sont gratifiants pour les employés
- Il n'est généralement pas nécessaire de spécifier les moyens d'atteindre les objectifs. Le feed-back doit servir de fonction correctrice et aider à la progression, même en l'absence d'autres récompenses.

Figure N°11 : Le cycle talentueux du service.

**Un leadership qui :**

- oriente toute l'organisation sur la mobilisation et le soutien du personnel en contact ;
- promulgue une très forte culture du service avec passion pour plus de service et de productivité ;
- distille et défend des valeurs qui inspirent, dynamisent et guident le personnel en contact.



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014. P341.

### **Conclusion**

La gestion des ressources humaines dans un établissement hôtelier est un processus complexe et crucial qui impacte directement la qualité du service et la satisfaction des clients. Ce chapitre a permis de mettre en lumière les différentes phases de ce processus, depuis le recrutement et la formation jusqu'à la motivation et la rétention des employés.

En examinant les cycles d'échec, de médiocrité et de succès, nous avons pu constater l'importance d'une gestion des ressources humaines efficace et stratégique. Le cycle d'échec, marqué par une mauvaise gestion et des conséquences négatives pour l'établissement, contraste avec le cycle de succès, où une approche proactive et motivante des ressources humaines conduit à une poursuite des performances et de la satisfaction des clients. Entre ces deux extrêmes, le cycle de médiocrité montre qu'une gestion passable, sans innovation ni engagement, peut maintenir un établissement dans une zone de confort, sans toutefois permettre de véritable progression.

La communication interne et le marketing interne sont essentiels au bon fonctionnement d'un établissement hôtelier. Ils visent à assurer la cohésion, la motivation et l'engagement des employés, tout en améliorant la qualité de l'interaction et celle du service et l'expérience client. La communication interne et le marketing interne sont des piliers fondamentaux pour le succès et la pérennité d'un établissement hôtelier. Investir dans ces domaines permet de créer un environnement de travail positif, d'assurer la satisfaction des employés et, par conséquent, d'améliorer l'expérience client.

La gestion des ressources humaines est bien plus qu'une simple fonction administrative ; elle est au cœur de la réussite d'un établissement hôtelier.

**Chapitre 3 : étude pratique sur  
l'évaluation de la gestion du personnel  
en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS  
BEJAIA.**

## **Chapitre 3 : étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

### **Introduction**

Dans le cadre de notre recherche sur l'efficacité des pratiques de gestion du personnel en contact, ce chapitre se propose d'explorer une étude de cas appliquée à l'Hôtel Atlantis. L'objectif principal de cette étude pratique est d'examiner de manière détaillée comment les stratégies de gestion influencent les performances du personnel en contact et, par conséquent, la satisfaction des clients. En nous appuyant sur des données empiriques recueillies à travers des observations directes, des entretiens et des enquêtes, nous chercherons à identifier les points forts et les axes d'amélioration dans la gestion des équipes opérationnelles.

L'Hôtel Atlantis, établissement de luxe renommé pour son service clientèle exceptionnel, offre un terrain propice à une analyse approfondie. La complexité de ses opérations et la diversité de sa clientèle constituent un cadre idéal pour évaluer l'impact des pratiques de gestion sur la qualité des interactions entre le personnel et les clients. Ce chapitre décrira la méthodologie employée pour recueillir les données, présentera les résultats obtenus et discutera des implications pratiques pour l'amélioration continue de la gestion du personnel en contact.

À travers cette étude, nous visons non seulement à mettre en lumière les dynamiques internes de gestion de l'Hôtel Atlantis mais aussi à fournir des recommandations pratiques pouvant être généralisées à d'autres établissements hôteliers cherchant à optimiser leurs performances de service.

## **Section 1 : méthodologie de la recherche**

Dans cette section nous entamerons la méthodologie de notre enquête concernant les clients de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA ainsi que les limites et les difficultés Rencontrées.

### **1. La Démarche méthodologique de l'enquête**

Dans cette partie, nous allons présenter la méthodologie de la recherche suivie et les démarches adaptés tout ou long de notre étude, afin de recueillir et concrétisé les informations nécessaires à notre recherche.

Pour la collecte des données nous avons utilisée différentes techniques à savoir la recherche documentaires, l'observation, l'entretien et le questionnaire.

#### **1.1. La recherche documentaire**

La recherche documentaire a pour objectif de recenser et prendre connaissance de tout document capable d'aider à connaître et comprendre l'importance et le rôle de personnel en contacte au sein de l'hôtel ATLANTIS. Notre recherche documentaire s'est basée sur des documents internes de l'hôtel Atlantis d'une part tels que le règlement Intérieur, l'organigramme, la manuelle de qualité. D'autre part sur nous avons consulté quelques mémoires, articles et ouvrages.

#### **1.2 L'observation**

Dans cette étape, Le chercheur observe de lui-même, des processus, des activités, des taches ou des comportements se déroulant dans l'organisation étudiée, pendant une période de temps délimité. Autrement dit, l'observation consiste à observe tout ce qui se passe sur le terrain en rapport surtout avec le sujet étudié. Elle peut être participante ou non participante, avec des solutions intermédiaires.

#### **1.3 L'entretien**

L'entretien a pour objectifs de définir l'information, de la diffuser et de la vendre et de la faire valider.

Nous avons eu un entretien avec :

## **Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

---

Monsieur Abed Abderraouf le manager de l'hôtel Atlantis

Monsieur Ait Meddour Karim responsable des Ressources humaines et comptable

Monsieur Chemam Nadir responsable service housekeeping

Madame Khlifene Licia responsable service commercial

Les réceptionnistes de l'hôtel Atlantis

Notre entretien principal a été de type semi directif.

### **1.4 Le déroulement de l'enquête**

Par questionnaire.

Par guide d'entretien.

Nous tenons à souligner que notre étude s'est déroulée du 15 avril jusqu'au 5 juin 2024. Dans cette période, nous avons effectué plus de 9 visites à l'hôtel Atlantis, l'objectif de la première visite est de présenter notre thématique et expliquer l'objectif de notre étude, ensuite nous avons poursuivi par une visite guidée de tout l'hôtel, le reste des visites avaient pour objectif de passer des entretiens avec le manager, le responsable des ressources humaines, commerciale et le responsable housekeeping au niveau de l'hôtel, et mener notre enquête par un guide d'entretien et deux questionnaires pour les employés en contact et les clients de l'hôtel ATLANTIS.

### **1.5 La Méthode du travail**

La méthode du travail utilisée pour répondre à la problématique est une méthode qualitative qui permet de mesurer les opinions des comportements à base des questionnaires administré auprès de l'établissement hôtelier ATLANTIS BEJAIA.

### **1.6 Définition de la problématique**

Notre recherche a pour but d'apporter des éclaircissements et répondre au problématique préalablement formulé « à quel niveau d'efficacité nous pouvons juger la gestion de personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS Bejaia » Exploitation des résultats nous permettra de déceler des insuffisances existantes, ensuite donner un certain nombre de propositions afin de les améliorer.

### **1.7 L'objet de l'étude**

La méthode du travail adaptée dans notre étude a pour objectif principal de répondre à la problématique de la gestion du personnel en contact au niveau de l'hôtel ATLANTIS à travers l'enquête effectuée sur le terrain.

### **1.8 L'échantillonnage**

Notre échantillon porte sur : l'ensemble des employés de contacts, des clients de l'hôtel présent sur place ainsi quelques-uns contacter par mails.

## **2. Présentation de l'établissement**



Source de la photo : document interne de l'hôtel

### **2.1 Identification de l'hôtel**

Sigle de l'entreprise : SARL HOTEL ATLANTIS BEJAÏA

Siège social : RN 26 AZAGHAR, AKBOU W BEJAÏA

Téléphone mobile : 034180055

Email : reservation.bajaia@atlantishotels-dz.com

Date de création : 2020

Effectif de l'entreprise : 76

Encadrement : 10

Exécutif : 66

Statut juridique : SARL HÔTEL ATLANTIS ALGÉRIE





Source de la photo : document interne de l'hôtel.

## **2.2 L'hôtel et son secteur d'activité**

Un secteur d'activité est un regroupement d'entreprises exerçant une activité principale similaire. Ces entreprises peuvent avoir des domaines d'expertises différents, mais leur activité gravite autour d'un même thème. Un secteur d'activité permet de catégoriser les entreprises ayant une activité économique de même nature.

Nous verrons donc quel est le secteur d'activité de notre organisme, en commençant par représenter un aperçu historique et géographique de celui-ci.

## **2.3 Aperçu historique de l'hôtel**

L'histoire de cet hôtel est plutôt récente. Au tout début, avant le lancement de l'hôtel Atlantis Bejaia, le patron de celui-ci, AZIZE HAMITOCHE, était l'un des responsables et gérant de la grande entreprise algérienne de produits laitiers « SOUMMAM » fondée par son père monsieur LOUNIS HAMITOCHE. Après cela, AZIZ a décidé d'investir dans le domaine de l'hôtellerie et avoir son propre business. Alors il lança son premier hôtel quatre étoiles en 2015, portant le logo « Atlantis » situé à Akbou, commune de Bejaia. Il lui a attribué le slogan « Atlantis, là où je pose ma valise ».

Ensuite, il a voulu créer toute une compagnie et agrandir le groupe Atlantis en enchainant avec un autre hôtel, cette fois-ci situé à Bejaia. Un hôtel cinq étoiles, portant le même logo

## **Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

---

Atlantis, lancé en 2020. Un hôtel de luxe prestigieux en excellence et d'ailleurs le premier hôtel cinq étoiles sur Bejaia qui a très vite su prendre sa place et se montrer. En plus de son emplacement situé près de l'aéroport, celui-ci est juste à quelques minutes du centre-ville. Le patron lança également trois autres hôtels, l'un à Alger Atlantis air France et l'autre à Akbou Aures, et un autre à Oran Aéroport, et un restaurant le palmier by Atlantis.

### **2.4 Situation géographique**

Adresse: RN 09 Tala Hamza IRYAHENE, Bejaia, Algérie. L'hôtel ATLANTIS BEJAIA AÉROPORT se situe à 5 minutes de l'aéroport, 10 minutes du centre-ville et 8 minutes de la plage, l'Hôtel Atlantis Bejaïa Aéroport est le point de départ idéal pour découvrir Bejaïa et ses environs.

### **2.5 Secteur d'activité**

Atlantis est une industrie hôtelière qui appartient au secteur terrière, il regroupe l'ensemble des établissements qui proposent un service d'accueil, en effet son activité principale consiste à fournir de l'hébergement de courte durée et des services complémentaires à des voyageurs, des locaux ou des vacancier et autres personnes, mais aussi dans la préparation des repas et boissons.

### **2.6 L'attribution des étoiles**

Les étoiles sont attribuées en fonction des différents services de qualité qui offrent un confort ultime pour les clients ainsi que la restauration. Pour avoir 5 étoiles, le restaurant de l'hôtel doit avoir quatre étoiles et cela se fait par rapport aux matériaux dont ils disposent ainsi que leurs marques. L'infrastructure, les services, les équipements doivent être de très bonne qualité, le grooming, le staff doit être bien formé, les équipements de sécurité (les emergency, les extincteurs de feu.), tout ça doit être bien mis en place. C'est aussi relier à l'hygiène, la propreté de l'hôtel.

L'hôtel Atlantis de Bejaïa, appartenant au patron de la laiterie Soummam, LOUNIS HAMMITOUCHE vient de décrocher le trophée du meilleur investissement touristique de l'année 2022. La cérémonie de remise des prix de cette 2e édition du Trophée du tourisme 2022 (Algeria Tourism Conference & Awards) a été organisée au Centre international des conférences (CIC) Abdellatif-Rahal, en présence du ministre du Tourisme, Yacine Hamadi, et de plusieurs opérateurs et professionnels du secteur. À noter que cette nouvelle infrastructure hôtelière 5 étoiles, située à Ireyahène, non loin de l'aéroport Abane-Ramdane de Bejaïa, est le premier établissement hôtelier de la région à s'attribuer une telle récompense qui vise à

« encourager les innovations en matière de promotion et de développement de l'activité touristique en Algérie », précisent les organisateurs de la 2e édition du Trophée du tourisme 2022.

### **3. Présentation de l'organigramme de l'hôtel Atlantis Bejaia**

#### **3.1 Le directeur de l'hôtel**

C'est un chef d'entreprise, il gère et administre le personnel, les finances, le matériel, l'accueil des clients, il assure la promotion de son hôtel, cherche le meilleur taux d'occupation tout au long de l'année.

#### **3.2 Aide-comptable**

Un professionnel des chiffres, il assure l'enregistrement des mouvements financiers liés à l'activité de l'entreprise, son activité journalière lui permet d'informer en temps réel les décideurs et de participer ainsi au bon fonctionnement de la société. Ses missions le conduisent à traiter l'information comptable à l'aide de l'outil informatique et à présenter des situations financières propices à la prise de décision ou destinées à l'information des tiers, partenaires sociaux ou fiscaux. L'assistant comptable est un métier polyvalent indispensable quel que soit la taille de l'entreprise.

#### **3.3 Ressources Humaines (RH)**

Les ressources humaines, souvent connues sous leur acronyme, RH, correspondent en général à un département de l'entreprise qui est en charge des relations entre employeurs et salariés, la gestion des ressources humaines se divise en plusieurs étapes, la recherche, le monitoring, le recrutement et la formation d'un futur collaborateur.

#### **3.4 Contrôleur de gestion**

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation, c'est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies.

#### **3.5 Commercial**

Le métier de commercial dans un hôtel consiste à prospecter de nouveaux clients et vendre les prestations de l'hôtel à des particuliers ou à des entreprises (banques, événement...) L'attaché commercial dans un hôtel suit la politique commerciale élaborée par sa direction, c'est lui qui

## **Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

---

assure les contrats commerciaux auprès de la clientèle, son objectif est d'atteindre le chiffre d'affaires fixe par son directeur commercial.

### **3.6 Chef exécutif**

Le chef de cuisine est organisateur et coordinateur du travail dans la cuisine qu'il gère. Il assure la conception des cartes, des menus, des suggestions et des fiches techniques; il établit le coût de revient des plats. Il est responsable de l'approvisionnement, mais aussi de la qualité des mets réalisés par la brigade cuisine qu'il dirige. Il est responsable de la formation du personnel composant sa brigade, ainsi que les apprentis, auxquels il transmet son savoir.

### **3.7 Maitre d'hôtel**

Le maitre d'hôtel fait partie du domaine d'hôtellerie dans les salles de restaurant c'est la personne chargée d'accueillir les clients, et les installer à leur table et de veiller au service.

### **3.8 Front office manager**

Le front office manager ou chef de réception est, comme son nom l'indique, responsable de toute la partie réception de l'hôtel, c'est à lui de vérifier et contrôler le travail du personnel d'accueil caisse, l'administration, mais aussi la sécurité.

### **3.9 Gouvernante**

La gouvernante d'un établissement hôtelier encadre, organise et contrôle le personnel d'entretien et de ménage des chambres, sanitaire et parties communes de l'hôtel: femme de chambre et lingère. Elle veille aussi personnellement à la propreté des meubles, à leur agencement, à la décoration et au bon fonctionnement des sanitaires.

### **3.10 HSE (hygiène sécurité environnement):**

Est un signe qui désigne une méthodologie de maîtrise des risques et le management des entreprises dans les domaines de l'hygiène, de la santé /sécurité et de l'environnement.

### **3.11 Manager:**

En hôtellerie le manager est la personne qui dirige et coordonne l'ensemble des services d'un établissement hôtelier ou de restauration, son rôle est de définir la politique commerciale et managériale de l'établissement selon des objectifs de rentabilité, la charte de qualité et les normes d'hygiène et de sécurité.

### **3.12 Chef de service technique**

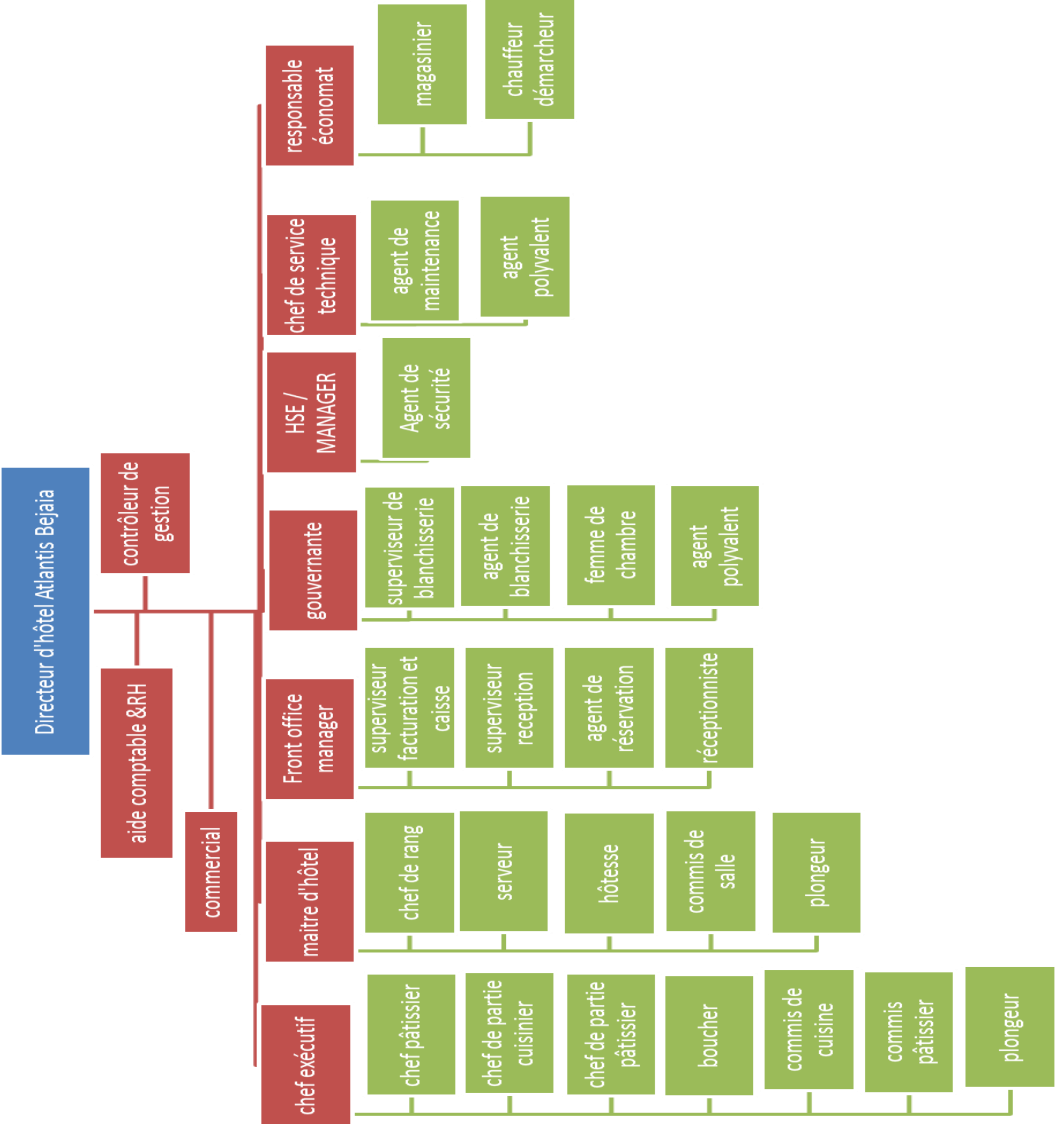
Le chef de maintenance est responsable de l'entretien de l'établissement en général, il veille au bon fonctionnement des installations et prend en charge les différents travaux de maintenance et d'aménagement des bâtiments, pour cela, il est aidé par une équipe de techniciens de maintenances, plus ou moins important selon la taille de l'établissement, appartenant à différents corps de métiers « maçons, électricien, peintre... ».

### **3.13 Responsable économat**

Il assure l'approvisionnement et vérifie l'état des stocks dans un hôtel où un service de restauration, tout ce qui rentre et sort est géré par lui, en premier lieu, sa tâche consiste à gérer les stocks.

**Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

**Organigramme d'hôtel Atlantis de Bejaia**



Source : document interne de l'hôtel Atlantis

#### **4. Clientèle de l'hôtel**

L'hôtel reçoit de toutes les catégories de clients, que ce soit les clients de loisir, vacancier et estivants et/ou d'affaire des compagnies, des boites pharmaceutiques, ou des grandes entreprises comme CEVITAL, SONATRACH, AIR ALGÉRIE... En effet, cela dépend de la période de l'année, par exemple en période hiver / printemps, la majorité des clients viennent pour le business, par contre, dès que la saison estivale commence les nombres de touristes augmente. Cela dépend donc des saisons de l'année.

Nous pouvons regrouper la clientèle de l'hôtel en quatre segments: La clientèle affaire, regroupant les individuelles affaires, les individuels corpo ratent. La clientèle de loisirs (des Familles, des nuits de noces). La clientèle groupe visite et tourisme. La clientèle groupe séminaire et groupes sportifs.

#### **5. Les services offerts par l'hôtel Atlantis :**

Au cœur de Bejaia, les clients peuvent profiter d'un séjour agréable dans l'hôtel Atlantis Bejaia aéroport. En couple, en famille, en voyage d'affaires...Atlantis vous offre un séjour de détente!

Hôtel Atlantis,

Cet ancien hôtel rénové avec goût offre un cadre chaleureux à quelques kilomètres de la plage de Bejaia réputé pour son sable fin, sa nature verdoyante enrichie par un climat frais, rafraîchissant en toute saison.

Cette magnifique demeure vous offre toute l'hospitalité d'un second foyer, un chez soi, ou l'en vous traite comme un roi, servi en tout temps de votre séjour chez Atlantis, cela risque bien de vous faire regretter de le quitter.

Le staff a été trié, enrichi par leurs expériences précédentes recommandées par les plus prestigieuses écoles d'hôtellerie des quatre coins du pays, bien plus qu'un lieu de plaisance notre demeure assure un service haute gamme pour la branche professionnelle, que vous soyez, écrivain talentueux, homme d'affaires dévoué, ou bien un artiste raffiné, la disponibilité d'un centre de conférences vous assure la discrétion, le professionnalisme exigé par votre profession. L'hôtel Atlantis dispose de 75 chambres conçues par une équipe d'architecte méticuleuse, et designers brillants. Toute conforme au principe et l'art du bien-être chinois (Feng shui).

Les chambres sont élégantes, avec un mélange d'œuvre d'art, et de meubles contemporains en bois clair et foncé, canapés d'adoucissement et de magnifique salle de bains italienne, et le

### **Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

---

jacuzzi qui vous assure une ambiance romantique. Ils viennent également avec de gigantesques téléviseurs à écran plat qui doivent en quelque sorte avoir été travaillés dans les desseins généreux du Feng shui dont l'hôtel s'enorgueillit.



## **Section 2 : analyse et interprétation des résultats**

Tout au long de cette section, nous allons exposer les résultats de l'enquête par un guide d'entretien et des questionnaires.

L'ensemble des résultats obtenus grâce à la collecte des informations auprès des employés et clients de l'hôtel Atlantis.

Fournis par l'analyse unie variée par la méthode du « tri à plat ». Le tri à plat est une méthode de dépouillement qui consiste à traiter chaque question indépendamment des autres, les résultats obtenus sont donnés en valeur absolue et en pourcentage.

### **1. Analyse des résultats du guide d'entretien**

#### **1.1 Objectif du guide d'entretien**

Ce guide d'entretien est composé de 4 parties ; une partie sur l'identification de l'entreprise, en deuxième, une partie sur les donner général sur le marketing, ensuite une partie sur la perception du personnel en contact par le manager et le DRH, en fin une partie sur la gestion du personnel en contact. Dans le but d'évaluer la démarche de gestion du personnel en contact pour l'hôtel ATLANTIS, et déterminer l'importance du personnel en contact dans la prestation des services de l'hôtel ATLANTIS.

#### **1.2 Outils utiliser**

Guide d'entretien

#### **1.3 Échantillons**

Responsable de l'hôtel : le manager, DRH, commerciales et manager housekeeping.

#### **1.4 Méthodes d'administration**

Nous l'avons déposé en l'expliquant et laissant le temps pour répondre ensuite, nous l'avons récupérées et discuter des réponses.

#### **1.5 Méthode d'analyse**

Analyse par thématiques et par verbatim

#### **1.6 Résultats**

➤ **Donner général sur le marketing**

1. Q : Perception du marketing :

R : La perception du marketing est très subjective et dépend souvent de facteurs tels que les expériences les attitudes envers la consommation et les valeurs individuelles.

2. Q : Que signifie le terme marketing pour vous ?

R : Analyses des besoins des consommateurs et l'ensemble des moyens d'actions utilisé par les organisations pour influencer leurs comportements.

3. Q : Existe-t-il un service marketing dans votre établissement ?

R : Le service commercial qui s'occupe des aspects marketing de l'hôtel.

4. Q : Quelles sont les activités réaliser par le service marketing, si non qui s'occupe des aspects marketing dans l'établissement hôteliers ; étude de marche, stratégies marketing (SCP) ?

R : C'est les responsables commerciaux qui s'occupent du volet marketing, ou des tiers quand il s'agit des études de marché, campagnes publicitaire ... etc.

5. Q : Pouvez-vous nous parler des éléments du mix marketing hôtelier

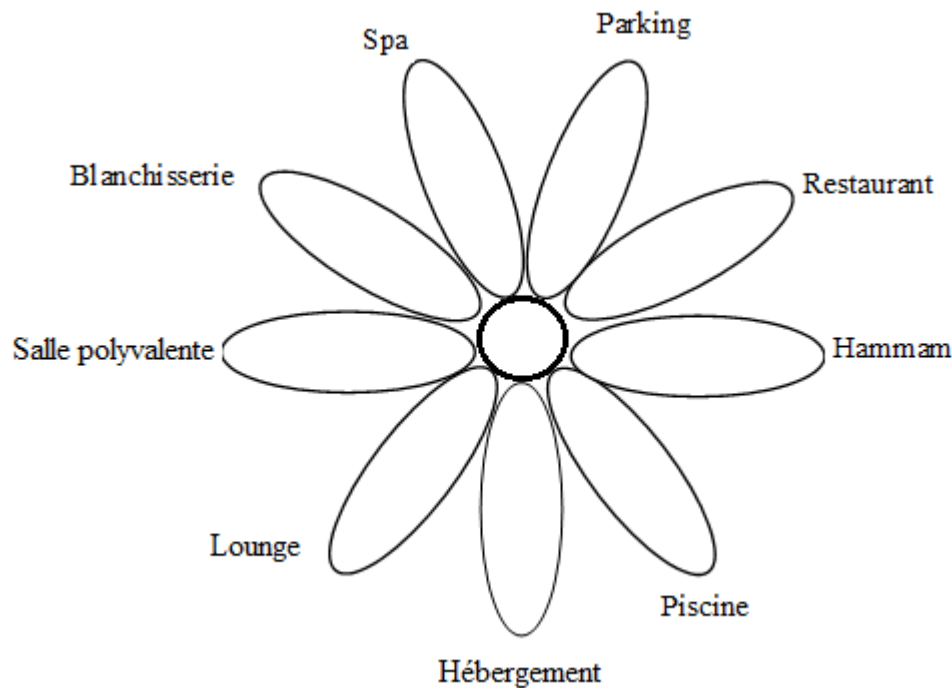
• R : Produit :

Service de base : hébergement, restauration

Service périphérique : blanchisserie, location de salle pour événement

La fleur du service : une nuitée

**Figure 12 : la fleur de service; désigne les services périphériques de l'hôtel.**



Source : réalise par nous même

- R : Prix :
  - Étude de prix et de concurrence.
  - Proposer des tarifs.
    1. Offre spéciale week-end
    2. Offre spéciale nuit de noces Décoration florale Diner à la chandelle, Petit-déjeuner tardif dans la chambre, Accès gratuit au hammam, sauna, salle de sport. 50% sur la 2e nuit avec un check-out tardif
    3. Offre spécial fin d'année
    4. Offre spéciale Vacances d'hiver.
    5. Offre spéciale vacance du printemps.
    6. Offre spéciale ramadan.
- 6. Q : Comment fixer les prix pour le service pour la première fois ?  
R : La fixation des prix se fait selon la saisonnalité  
Selon la qualité du service.
- 7. Q : Comment se fait la modification des prix pour les services existants ?  
R : En analysant les coûts.  
En analysant la demande.

### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

---

Étude de marché.

Feed back des clients.

8. Q : La modification des prix suite à des modifications dans l'environnement de l'hôtel (saisonnalité) ;

9. Q : Réaction de l'hôtel face aux changements des prix des concurrents ;

R : Analysant la concurrence.

Établir des offres spéciales et promotion.

Assurer une bonne communication.

- Distribution :

Q : Le mode de circuit de distribution adopté ;

R : Collaborer avec des agences de voyages en ligne.

Distributions via le partenariat.

Distributions directes.

Q : Le mode de choix du distributeur ;

R : Le distributeur doit avoir accès à la clientèle que l'hôtel cherche à cibler.

Le distributeur réputé et fiable

Le distributeur qui offre un bon support client.

- Communication :

Q : Les objectifs de communication ;

R : Les objectifs de la communication sont avant tout d'informer et de mettre au courant, ils sont reliés à la bonne gestion et permet une bonne organisation de l'hôtel ainsi que la constitution de sa réputation, son image et sa notoriété. L'objectif est aussi de créer et renforcer des relations que ce soit en interne ou externes comme la fidélisation des clients et l'engagement des employés.

Les campagnes de communication réalisées et leurs objectifs ;

- L'environnement physique :

Q : Quels éléments physiques sont visibles par le client et le personnel en contact ?

R : Le produit exposé, les supports physiques de communication, les menus, le personnel en situation de service et en uniforme.

Q : Comment ces éléments contribuent-ils à l'idée que les clients se font du service offert ?

R : Tous ces éléments contribuent à l'apparence globale du service par le client.

Q : En quoi ces éléments influencent-ils le niveau de qualité des prestations ?

R : Première impression

## Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

---

Confort et fonctionnalité

Image de marque

- Le processus :

Q : Quelles sont, selon vous, les méthodes, tâches et séquences nécessaires pour réaliser et obtenir un service dans votre domaine ?

R : Générer et traiter plus de leads commerciaux.

Adopter une stratégie inbound sales.

Améliorer la conversion commerciale.

Q : Pensez-vous que des processus mal définis augmentent les risques d'échec dans la réalisation d'un service ? Pourquoi ?

R : Oui, ils augmentent le risque d'échec

Q : Comment des processus inefficaces nuit-il à la valeur du service et à la pertinence de l'offre ?

R : Ils peuvent entraîner des retards, des erreurs, et une baisse de la qualité, ce qui peut dissuader les clients.

- Les acteurs « **le personnel en contact** » :

Q : Comment pensez-vous que l'interaction entre le personnel en contact et le client influence la qualité de votre service ?

R : L'interaction entre ces 2 influences fortement sur la qualité du service rendue par le personnel.

Q : Quels éléments de l'interaction entre le personnel en contact et le client contribuent le plus à la valeur de votre service ?

R : le facteur humain est l'élément le plus importants dans cette interaction qui contribue a la valeur du service, dans ce cas c'est le personnel qui représente le service.

Q : Comment pouvez-vous améliorer l'interaction entre le personnel en contact et le client pour offrir un service de meilleure qualité ?

### 1.2 La perception de la place du personnel en contact par le manager et Le DRH.

A. Q : Quelles sont les catégories du personnel, qu'on trouve au sein d'hôtel, selon leur participation dans leurs processus de servuction le (back office, front office) ?

R : Réceptionniste, superviseurs le back office assure le travail

Service réception avec services de chambre

Service restauration avec la cuisine

B. Q : Que signifie pour vous un agent de contact ?

R : C'est le représentant du service, Ambassadeur

**C.** Q : Y-a-t-il un traitement spécifique de personnel du front office (si oui justifier, si non justifier)

R : Non, il y a un règlement intérieur pour tout le monde et des fiches de postes, missions et des standards.

D'après vous qu'est-ce que fait de spécifique le personnel en contact.

Il interagît en permanence avec les clients, de tous types de personnalité et toutes les catégories sociales, Vip : long stay guest, invité d'honneur, PMR (personne à mobilité réduite), ministère, honney moon...

C'est lui qui est aux premiers contacts avec le client : par téléphone, agent de sécurité, réceptionniste, bagagiste, valle de chambre.

L'accueil chaleureux, le sourire, récolter les informations nécessaires, le maximum d'information pour anticiper l'arrivé, préparé toutes les commodités nécessaires.

Lancer un appel de courtoisie après 10 min de son arrivé, s'il est bien installé si la chambre lui correspond, écouté le client écouté ses réclamation être empathique se mettre à la place du client

**D.** Q : Le personnel en contact n'a pas une place centrale pour le service (oui ou non, et justifiez votre réponse).

R : Bien sûr, c'est lui qui effectue le plus grand contact avec le client.

**E.** Q : Le travail de personnel en contact est facile et ne nécessite pas un effort particulier que pensez-vous ?

R : Nécessite un effort particulier, parce qu'il est toujours en contact avec le client

Si, ça nécessite un effort particulier, c'est un travail sur soit sur l'attitude, un sourire, ça demande un effort et un suivi, difficile et stressant

Contact humaine la chose la plus difficile, effort morale, bien parler bien se comporter, grooming, l'Art et la manière de dire les choses.

**F.** Q : Le personnel de contact est une grande source de charge sans impact significatif sur la performance de l'entreprise.

R : La compétence et la performance sont significatives

**G.** Q : Le personnel en contact est un casse-tête pour le responsable d'hôtel oui ou non expliquez.

R : Bien au contraire, c'est une source, pour les responsables.

**Recrutement :**

1. Q : Comment évaluez-vous le besoin de recruter ?

R : Autonomie au service;

Le service exprime le besoin en matière d'embauche, ensuite passer au DRH qui va voir avec le plan d'emploi valider par le directeur et le chef service, en déterminant les compétences nécessaires pour le poste qui s'aligne avec l'objectif de l'entreprise et les responsabilités du poste.

2. Q : Comment procéder vous au recrutement ?

R : Besoin, définition précise du besoin. Est-ce ce qu'il est utile et important.

Compétence et responsabilité du poste.

Expérience et disponibilité.

3. Q : Comment définissez-vous la fiche de poste ?

R : C'est un descriptif job, généralité du poste, taches et mission et taches standard pour comprendre l'utilité du poste, toutes les taches et mission qui sont confié au personnel.

4. Q : Comment déterminez-vous le profil ?

R : Par rapport à la formation et niveau d'études, âge.

Inclure critères tels que les compétences techniques, interpersonnel et valeurs de l'hôtel.

5. Q : Quels canaux utilisés vous pour diffuser vos offres d'emploi ?

R : LinkedIn, agence nationale de l'emploi.

6. Q : Quels sont les tests psychotechnique que vous faites passes à vos candidats ?

R : Pas de test psychotechnique, test d'évaluation.

7. Q : Quels processus utilisez-vous à la recherche du candidat (recrutement interne, externe) ?

R : Les deux, Généralement externe.

8. R : Quels critères utilisez-vous pour sélectionner les meilleurs candidats ?

- Ancienneté et expérience
- Performance et rendement individuel
- Performance et rendement collectif
- R : Les trois assertions

9. Q : Quel contrat proposé ?

R : Une année renouvelable, après confirmation ou fin du contrat

### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

---

Q : Comment l'intégrez-vous, l'impliquer et le responsabiliser ?

R : Le présenter à tout le personnel, faire une petite tournée et rejoindre son poste avec son chef ensuite c'est au chef de le responsabiliser, tout le monde est impliqué.

10. Q : Sur quel critère vous basez-vous pour confirmer et valider employés ?

R : Période d'observation pendant 10 jours

Période d'essai pendant 2 mois, ensuite remplir la fiche d'appréciation

Ensuite prolonger sa période d'essai pour 2 mois où le confirmer

11. Q : Quel sont les objectifs que vous cherchez dans votre hôtel ?

- R : Acquisition des nouvelles compétences
- Adaptation aux nouvelles évolutions
- Rajeunissement de la main d'œuvre
- Autres

R : Nouvelles compétences

12. Q : Quel profil plus visé lors d'une opération de recrutement dans votre hôtel ?

La formulette d'âge ciblé :

- R : Entre 18 ans et 30 ans
- R : Entre 30 ans et 50 ans
- Entre 50 ans et plus

13. Q : Est-ce que l'hôtel trouve facilement le profil recherché sur le marché du travail ?

- R : Mains d'œuvre qualifié diplômé
- Mains d'œuvre diplômé sans expérience
- Mains d'œuvre qualifié sans diplôme
- R : Autres

#### Formation :

1. Q : Comment évaluez-vous les besoins en formation du personnel de l'hôtel ?

R : Pour chaque service donner les thèmes utiles pour le service ensuite évaluer l'ordre de priorité.

2. Q : Quels sont les types de formation que vous proposez à votre personnel ?

R : HACCP pour tout le personnel

Communication interpersonnelle.

3. Q : Comment mesurez-vous l'efficacité de vos programmes de formation ?



### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

---

R : Très efficace et satisfaisante.

4. Q : Quels canaux préconiser vous pour les formations (en ligne, intra société, autre)

R : Intra société

5. Q : Es ce que le personnel obtient des certifications de formation ?

R : Des formations qualifiantes

Ils obtiennent des attestations

6. Q : L'impact, actuellement, de la formation et de l'évaluation du personnel sur la productivité à l'hôtel est :

- R : Positif
- Moyen
- Négative

7. Q : Est-ce que le personnel en contact a besoin d'être formé plus que les autres employés de l'hôtel ?

R : Oui, des briefings et la communication par les manager.

#### **Motivation :**

1. Q : Comment évaluer vous le bien-être de l'employeur dans l'entreprise ?

R : Meilleur condition de travail

2. Q : Quels sont les programmes ou les incitations que vous proposez pour motiver vos équipes?

R : Financière

3. Q : Comment évaluer l'importance du salaire de base et le bonus dans votre motivation au travail?

R : Selon les catégories, grille de salaire, hors grille.

4. Q : Quels types de récompense vous semble-t-il plus motivantes ?

R : Prime individuel, collective et promotion

5. Q : Est-ce que le personnel en contact nécessite une motivation spéciale ?

R : Des fois.

#### **Rémunération :**

1. Q : Comment percevez-vous la politique de rémunération de l'entreprise ?

R : Néant

2. Q : Sur base de quel élément l'hôtel fixe-t-elle la rémunération ?

- Compétences

## Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

---

- Ancienneté
- Législation
- Les trois assertions
- Autres

R : Selon Performance, Hors grille

3. Q : La rémunération actuelle motive-t-elle les travailleurs ?

- R : Oui
- Non
- Abstention

4. Q : Quels sont ces éléments constitutifs de la rémunération à l'hôtel ?

- Convention collective
- R : (Grille de salaire). Salaire de base, indemnité, panier, transport
- Prix de rendement

### Évaluation et contrôle :

1. Q : Quels critères utilisez-vous pour évaluer la performance des employés de contact ?

- Critère individuel
- Critère collectif
- R : Les deux assertions
- Autres

R : La performance c'est la finalité et le résultat.

2. Q : Comment évaluez-vous la performance des employé par rapport :

- Aux objectifs fixer ?
- R : A la qualité du service rendu ?
- R : À la satisfaction du client ?
- Autres

R : Feedback

3. Q : Comment contrôlez-vous l'efficacité de vos employés au quotidien ?

R : Par rapport au feedback et aux taches

4. Q : Comment contrôlez-vous l'efficacité de vos employés de contact ?

R : S'il n'y a pas de réclamation.

5. Q : Quel sont les actions mener par le service RH lorsqu' y a un retour négatif du manager ?

R : Clarifier la situation, remplir un questionnaire ensuite évaluer la gravité de la chose ensuite voir s'il y a une nécessité de faire une sanction orale, autre.

## **2. Niveau de satisfaction des employés en contact par rapport au marketing interne**

### **2.1 Objectif du questionnaire employé de contact :**

Dans notre cas, le questionnaire employés de contacts est composé de 5 rubriques chacune avec des questions structurées (fermées) et une fiche signalétique,

Afin de nous permettre de récolter l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de notre étude, qui est :

Mesurer la satisfaction des employés de contact (marketing interne) de l'hôtel ATLANTIS.

### **2.1 Outils utilisés**

Questionnaire

### **2.2 Échantillons**

Notre échantillon porte sur l'ensemble des employés de contact, au nombre de 10 employés

#### **a. Méthodes d'administration :**

On a opté pour l'administration de cet outil de collecte d'information par la méthode semi-directive, nous les avons administrés d'une manière individuelle et directe, pour les employés de contacts de l'établissement dans le but d'assurer des réponses claires et précises.

#### **b. Méthode d'analyse : analyse par tri à plat**

### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

Tableau des résultats de l'enquête par questionnaire au près des employés de contact par rapport à la procédure de leur recrutement :

N°	Rebique	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Indifférent		D'accord		Tout à fait d'accord		Total	
		NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%
	<b>Recrutement</b>												
1	Une bonne procédure de votre recrutement	/	/	/	/	/	/	4	40%	6	60%	10	100%
2	Une procédure courte de recrutement	/	/	/	/	1	10%	3	30%	6	60%	10	100%
3	Le poste sollicité est très approprié à vos compétences professionnelles	/	/	1	10%	/	/	3	30%	6	60%	10	100%
4	Les techniques et les critères de sélection ont été bien clairs.	/	/	/	/	/	/	7	70%	3	30%	10	100%
5	Une bonne insertion professionnelle durant la période d'essai	/	/	/	/	1	10%	4	40%	5	50%	10	100%
6	un bon encadrement et accompagnement durant la période d'insertion.	/	/	/	/	/	/	6	60%	4	40%	10	100%
7	Aucune difficulté n'est rencontrée lors des premières semaines de votre travail	/	/	1	10%	2	20%	7	70%	/	/	10	100%
8	La fiche de poste décrit convenablement les taches et missions du poste	/	/	/	/	/	/	4	40%	2	20%	6	60%
9	Les conditions de contrat ont été bien négociées	/	/	/	/	1	10%	4	40%	4	40%	9	90%
10	La confirmation s'est bien déroulée	/	/	/	/	/	/	6	60%	3	30%	9	90%

#### **Recrutement :**

L'analyse des réponses des employés concernant le processus de recrutement à l'hôtel ATLANTIS révèle plusieurs points forts ainsi que quelques axes d'amélioration possibles. Voici un résumé des points principaux basés sur l'échelle de Likert et les réponses des employés

- **Une bonne procédure de recrutement :**

La majorité des employés considèrent que la procédure de recrutement est bien menée, ce qui est un signe positif pour l'hôtel. Cela montre une bonne organisation et une gestion efficace des recrutements

- **Une procédure courte de recrutement :**

La majorité des employés estiment que le processus de recrutement est court, ce qui est souvent apprécié pour réduire le stress et l'incertitude chez les candidats.

- **Le poste sollicité est très approprié à vos compétences professionnelles :**

La plupart des employés trouvent que les postes qu'ils ont obtenus correspondent bien à leurs compétences, ce qui est crucial pour la satisfaction et la performance au travail

- **Les techniques et les critères de sélection ont été bien clairs :**

La clarté des techniques et des critères de sélection est reconnue par les employés, ce qui renforce la transparence et la confiance dans le processus de recrutement.

- **Une bonne insertion professionnelle durant la période d'essai :**

La période d'essai semble bien gérée, avec un bon accompagnement, ce qui favorise une intégration réussie des nouveaux employés.

- **Un bon encadrement et accompagnement durant la période d'insertion :**

L'accompagnement durant l'insertion est jugé positivement par tous les employés, ce qui est un atout majeur pour l'intégration des nouveaux venus.

- **Aucune difficulté n'est rencontrée lors des premières semaines de votre travail**

La majorité des employés ne rencontrent pas de difficultés majeures au début de leur emploi, indiquant une bonne préparation et un soutien adéquat.

- **La fiche de poste décrit convenablement les tâches et missions du poste :**

Bien que ceux qui ont répondu soient globalement satisfaits, le nombre significatif de non-réponses peut indiquer un besoin de clarification ou de communication supplémentaire concernant les descriptions de poste.

- **Les conditions de contrat ont été bien négociées :**

Les négociations de contrat sont bien perçues, mais il reste une marge d'amélioration pour s'assurer que tous les employés soient pleinement satisfaits.

- **La confirmation s'est bien déroulée :**

La confirmation après la période d'essai est perçue positivement, ce qui est un bon indicateur de la stabilité et de la satisfaction des employés.

#### Représentation graphique des résultats sur le recrutement des employés de contact



### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

Tableau résultats de l'enquête par questionnaire au près des employés de contact par rapport à la procédure formation :

N°	Rebique	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Indifférent		D'accord		Tout à fait d'accord		Total	
		NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%
	<b>Formation</b>												
1	Le nombre de formation est suffisant	/	/	/	/	3	30%	3	30%	3	30%	9	90%
2	La qualité des formations est bonne	/	/	/	/	/	/	5	50%	3	30%	8	80%
3	L'objet des formations répond bien à vos besoins	/	/	/	/	1	10%	5	50%	3	30%	9	90%
4	La procédure de formation est très adéquate	/	/	/	/	1	10%	6	60%	2	20%	8	80%
5	Les critères de sélection pour les formations sont très clairs et corrects.	/	/	/	/	1	10%	6	60%	1	10%	8	80%
6	Un bon encadrement lors des formations	/	/	/	/	/	/	7	70%	2	20%	9	90%
7	Aucune difficulté n'est rencontrée lors des formations	1	10%	/	/	/	/	6	60%	2	20%	9	90%
8	Les objectifs professionnels des formations ont été satisfaisants	/	/	1	10%	/	/	5	50%	3	30%	9	90%
9	9-Il existe un intérêt permanent pour votre formation au sein de l'hôtel	1	10%	/	/	/	/	6	60%	2	20%	7	70%
10	Le suivi de la formation s'est fait convenablement.	/	/	1	10%	/	/	4	40%	4	40%	9	90%

### **Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

---

Le Processus de Formation des Employés de Contact dans l'Hôtel Atlantis, L'enquête menée auprès de 10 employés de contact de l'Hôtel Atlantis, basée sur une échelle de Likert, fournit des informations précieuses sur les perceptions et expériences des employés concernant le processus de formation. Voici une analyse détaillée des résultats, mettant en évidence les points forts et les domaines nécessitant des améliorations :

- **Nombre de formations ;**

La majorité des employés (6 sur 10) estiment que le nombre de formations est suffisant, avec 3 employés "d'accord" et 3 "tout à fait d'accord". Cela indique une bonne fréquence de formation qui répond aux attentes de la plupart.

- **Qualité des formations ;**

8 employés sur 10 ont une opinion positive sur la qualité des formations, avec 5 "d'accord" et 3 "tout à fait d'accord". Cela suggère que les formations sont perçues comme étant de haute qualité et efficace.

- **Adéquation de l'objet des formations ;**

La majorité des employés (9 sur 10) trouvent que l'objet des formations répond bien à leurs besoins, avec 5 "d'accord" et 3 "tout à fait d'accord". Cela indique une bonne pertinence des contenus proposé.

- **Procédure de formation ;**

La plupart des employés (7 sur 10) considèrent que la procédure de formation est adéquate, avec 6 "d'accord" et 1 "tout à fait d'accord". La procédure semble donc bien structurée et claire.

- **Les critères de sélection pour les formations ;**

La clarté et la justesse des critères de sélection sont bien perçues par la majorité (9 sur 10), avec 7 "d'accord" et 2 "tout à fait d'accord". Les critères sont donc considérés comme transparents et équitables.

- **Absence de difficultés lors de formations ;**

Une majorité (8 sur 10) n'a rencontré aucune difficulté pendant les formations, ce qui suggère une organisation bien pensée et des formateurs compétents.

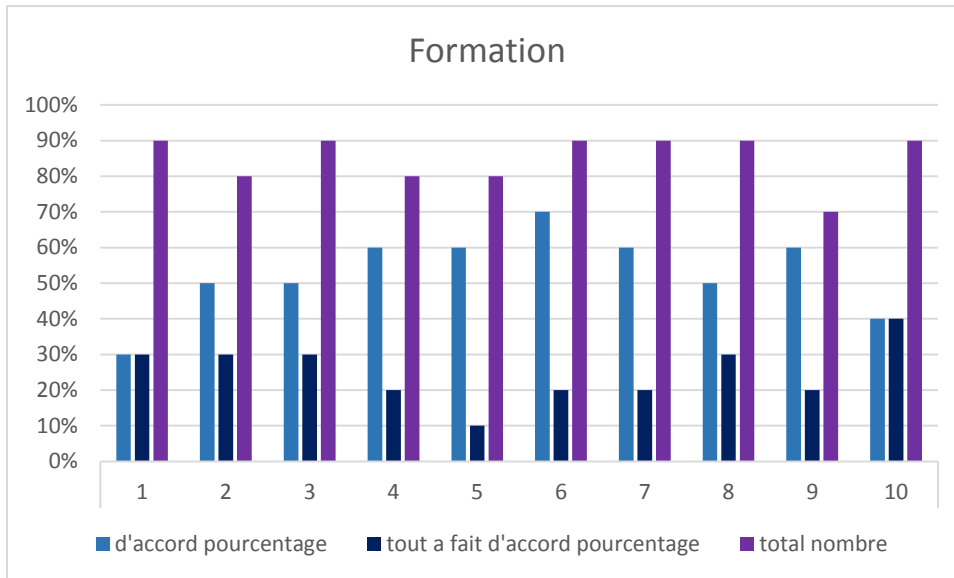
- **Suivi de la formation ;**



### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

Le suivi des formations est perçu positivement par la plupart des employés (9 sur 10), avec 8 "d'accord" et 1 "pas d'accord". Cela montre un bon système de suivi et de soutien post formation.

#### Représentation graphique des résultats sur la formation des employés de contact



### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

Tableau résultats de l'enquête par questionnaire au près des employés de contact par rapport à leurs motivation et implication :

N°	Rebique	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Indifférent		D'accord		Tout à fait d'accord		Total	
		NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%
	<b>Motivation</b>												
1	Le cadre général du travail est très agréable.	/	/	/	/	/	/	3	30%	7	70%	10	100%
2	La qualité de relations de travail est formidable	/	/	/	/	1	10%	2	20%	7	70%	10	100%
3	Le contenu de votre tâche répond parfaitement à vos aspirations.	1	10%	/	/	/	/	6	60%	3	30%	10	100%
4	Votre salaire est satisfaisant au point de se donner à fond au travail.	2	20%	/	/	3	30%	4	40%	1	10%	10	100%
5	Les augmentations de salaire s sont très satisfaisantes.	1	10%	1	10%	4	40%	2	20%	1	10%	10	100%
6	Le leadership est très favorable à votre initiative individuelle.	/	/	/	/	1	10%	4	40%	4	40%	10	100%
7	La participation dans les décisions de l'entreprise est assurée fréquemment.	1	10%	/	/	1	10%	5	50%	3	30%	10	100%
8	Les primes de rendement et les récompenses sont très satisfaisantes ont été satisfaisants.	/	/	2	20%	3	30%	3	30%	1	10%	9	90%
9	Le respect et la considération et la reconnaissance sont bien assurés dans l'hôtel.	/	/	/	/	/	/	6	60%	4	40%	10	100%
10	La réponse à vos doléances a été toujours une priorité dans l'hôtel.	/	/	1	10%	1	10%	4	40%	4	40%	10	100%
11	L'importance de votre poste de travail dans l'hôtel régulièrement expliquée.	/	/	/	/	/	/	5	50%	5	50%	10	100%
12	Une sensibilisation continue de l'importance de votre implication avec le client.	/	/	/	/	/	/	6	60%	4	40%	10	100%
13	Une conscience parfaite de votre part de la valeur client.	/	/	/	/	/	/	3	30%	7	70%	10	100%
14	La qualité de service est toujours votre affaire a été toujours mentionnées.	/	/	/	/	/	/	1	10%	9	90%	10	100%
15	Vous êtes sensibilisés quant au caractère stressant de votre travail avec les clients de l'hôtel.	/	/	/	/	/	/	7	70%	3	30%	10	100%

### **Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

---

La motivation et l'implication des employés de contact à l'hôtel Atlantis révèle des éléments clés sur l'environnement de travail, la satisfaction et l'engagement des employés. Voici une analyse détaillée des résultats :

- **Cadre général du travail**

Majorité des employés trouvent le cadre général du travail très agréable, ce qui est un bon indicateur d'un environnement de travail positif et accueillant.

- **Qualité des relations de travail**

Les relations de travail sont considérées comme formidables, avec un seul employé indifférent. Cela montre une forte cohésion et une bonne entente entre collègues.

- **Contenu des tâches**

. La plupart des employés sont satisfaits du contenu de leur tâche, bien que l'un d'eux soit totalement 4 employés insatisfaits. Cela indique une adéquation générale entre les tâches et les aspirations des employés.

- **Salaire**

La satisfaction salariale est mitigée, avec une minorité d'employés indifférents ou insatisfaits. Cela pourrait être un point à améliorer pour augmenter la motivation.

- **Augmentations de salaire**

Les avis sur les augmentations de salaire sont variés, avec plusieurs employés indifférents ou insatisfaits. Une révision des politiques d'augmentation salariale pourrait être bénéfique.

- **Leadership et initiatives :**

Le leadership est bien perçu, encourageant les initiatives individuelles. La plupart des employés sont satisfaits, ce qui favorise un climat d'innovation et de prise d'initiative. Participation aux décisions :

La participation aux décisions est jugée satisfaisante par une majorité, bien que certains employés soient indifférents ou en désaccord. Renforcer les mécanismes de participation pourrait améliorer ce point.

- **Primes de rendement et récompenses**

Les primes et récompenses sont majoritairement vues comme satisfaisantes, ce qui est positif pour la motivation. Cependant, un ajustement pour inclure ceux qui sont indifférents ou insatisfaits pourrait être utile.

- **Respect, considération et reconnaissance**

Le respect et la reconnaissance sont bien assurés, avec une majorité d'employés satisfaits. Cela montre un environnement de travail respectueux et valorisant.

- **Réponse aux doléances**

La réponse aux doléances est satisfaisante pour la majorité, bien que certains employés soient indifférents ou en désaccord. Une communication claire sur la gestion des doléances pourrait être bénéfique.

- **Importance du poste**

Les employés comprennent bien l'importance de leur poste, ce qui est crucial pour leur engagement et leur implication dans l'entreprise.

- **Sensibilisation à l'importance de l'implication avec le client**

La sensibilisation à l'importance de l'implication avec le client est bien perçue, ce qui est essentiel pour un service de qualité.

- **Conscience de la valeur client**

3 employés sont d'accord et 7 sont tout à fait d'accord. Cela montre que les employés comprennent bien l'importance du client, ce qui est essentiel pour maintenir un service de haute qualité. Les employés sont conscients de la valeur du client, ce qui est vital pour offrir un service exceptionnel.

- **La qualité du service**

1 employé est d'accord et 9 sont tout à fait d'accord. La majorité écrasante des employés estime que la qualité du service est une priorité. Cela indique un fort engagement à offrir un excellent service aux clients, ce qui est une priorité pour les employés, renforçant la réputation de l'hôtel et la satisfaction client.

- **Sensibilisation au caractère stressant du travail**

7 employés sont d'accord et 3 sont tout à fait d'accord. La plupart des employés sont conscients des aspects stressants de leur travail avec les clients. Cette sensibilisation aux aspects stressants du travail avec les clients est bien intégrée, ce qui aide les employés à mieux gérer le stress et à maintenir un service de qualité.

**Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

**Représentation graphique des résultats sur la motivation des employés de contact**

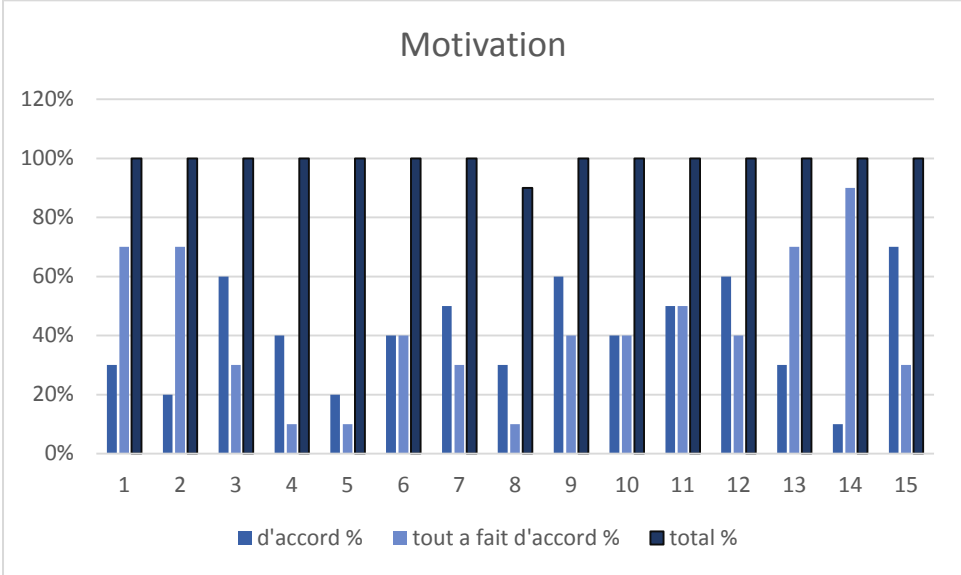


Tableau résultats de l'enquête par questionnaire au près des employés de contact par rapport à la procédure Communication :

N°	Rebrique	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Indifférent		D'accord		Tout à fait d'accord		Total	
		NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%
	<b>Communication</b>												
1	Il existe des canaux horizontaux de communication fluide dans le travail	/	/	/	/	/	/	9	90%	1	10%	10	100%
2	Il existe des canaux de communication verticaux fluides dans le travail	/	/	/	/	1	10%	7	70%	2	20%	10	100%
3	Le niveau d'information est satisfaisant	/	/	/	/	2	20%	7	70%	1	10%	10	100%
4	Absence de rétention de l'information	/	/	1	10%	/	/	8	80%	1	10%	10	100%
5	Les canaux numériques sont bien intégrés dans l'hôtel	/	/	/	/	/	/	9	90%	1	10%	10	100%

### **Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

---

Les résultats du questionnaire auprès des 10 employés de contact de l'hôtel Atlantis révèlent une appréciation globalement positive du processus de communication au sein de l'établissement.

- **Canaux horizontaux de communication fluide :**

Neuf employés sont d'accord et un employé est tout à fait d'accord, ce qui indique une forte satisfaction concernant la communication horizontale. Cela suggère que les échanges entre collègues au même niveau hiérarchique se déroulent de manière efficace et sans entrave.

- **Canaux de communication verticaux fluides :**

Un employé est indifférent, sept employés sont d'accord et deux employés sont tout à fait d'accord. Bien que la majorité soit satisfaite, il y a une petite marge d'amélioration pour garantir que tous les employés perçoivent une communication fluide entre les différents niveaux hiérarchiques.

- **Niveau d'information satisfaisant :**

Deux employés sont indifférents, sept sont d'accord et un est tout à fait d'accord. Cela montre que la majorité des employés se sentent suffisamment informés, bien que quelques-uns puissent ressentir des lacunes dans les informations qu'ils reçoivent.

- **Absence de rétention de l'information :**

Un employé n'est pas d'accord, huit employés sont d'accord et un est tout à fait d'accord. Cette réponse montre que, globalement, les employés ne ressentent pas de rétention d'information, bien qu'il existe un léger doute chez un employé. L'hôtel pourrait explorer davantage ce point pour s'assurer qu'aucune information importante n'est retenue.

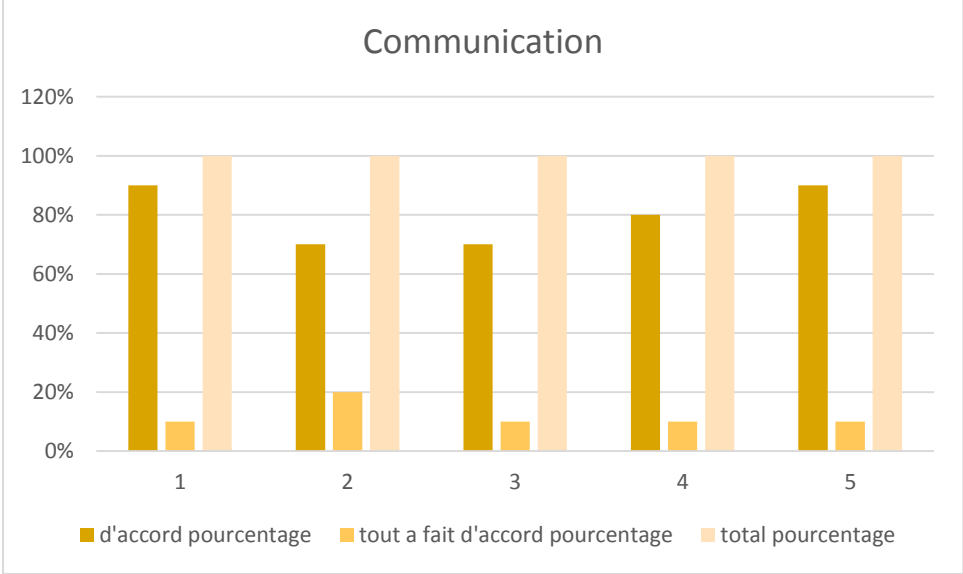
- **Intégration des canaux numériques :**

Neuf employés sont d'accord et un employé est tout à fait d'accord, indiquant une excellente intégration des canaux numériques dans la communication de l'hôtel. Cela montre que les outils numériques sont bien utilisés et appréciés par les employés.

**Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA**

---

**Représentation graphique des résultats sur la communication des employés de contact**





### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

**Tableau résultats de l'enquête par questionnaire au près des employés de contact par rapport à la procédure évaluation et contrôle :**

N°	Rebique	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Indifférent		D'accord		Tout à fait d'accord		Total	
		NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%
	<b>Évaluation et contrôle</b>												
1	L'évaluation des rendements se fait régulièrement.	/	/	/	/	1	10%	7	70%	1	10%	9	90%
2	La procédure d'évaluation est bien claire.	/	/	/	/	/	/	9	90%	1	10%	10	100%
3	Les résultats de l'évaluation sont toujours. Justifiés et convaincants.	/	/	/	/	/	/	8	80%	1	10%	9	90%
4	Absence de conflits dans l'évaluation.	/	/	/	/	1	10%	6	60%	2	20%	9	90%
5	Le système d'évaluation est satisfaisant.	/	/	/	/	/	/	9	90%	/	/	9	90%

Processus d'évaluation et de contrôle de l'hôtel ATLANTIS semble, dans l'ensemble, bien structuré et satisfaisant selon les retours des employés. Voici une analyse détaillée basée sur les réponses aux différentes questions sur une échelle de Likert :

- **Évaluation régulière des rendements :**

La majorité des employés (8 sur 9) sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation que l'évaluation des rendements se fait régulièrement, ce qui indique que le processus est perçu comme étant bien intégré dans les pratiques de l'hôtel. Cependant, un employé indifférent peut suggérer une légère amélioration possible dans la communication ou la perception de la régularité de ces évaluations.

- **Clarté de la procédure d'évaluation :**

Tous les employés ayant répondu sont soit d'accord, soit tout à fait d'accord que la procédure d'évaluation est bien claire. Cela montre que le processus est bien défini et compris par l'ensemble du personnel.

- **Justification et conviction des résultats de l'évaluation :**

La majorité des employés trouvent les résultats de l'évaluation justifiés et convaincants, ce qui indique une transparence et une justesse perçue dans le processus d'évaluation.

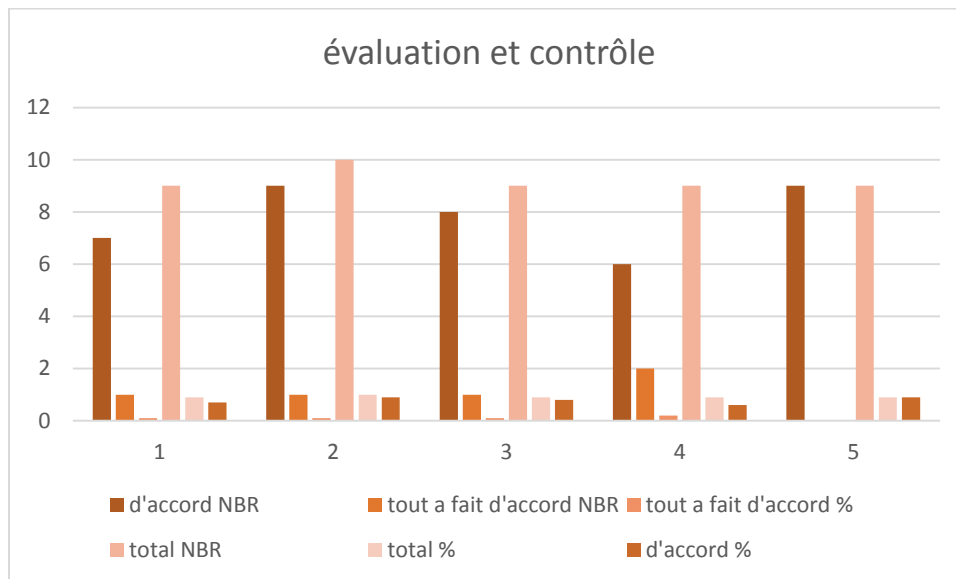
- **Absence de conflits dans l'évaluation :**

La plupart des employés sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'absence de conflits dans l'évaluation, bien que la réponse indifférente d'un employé puisse indiquer qu'il y a des situations spécifiques ou des perceptions individuelles à surveiller.

- **Satisfaction du système d'évaluation :**

La majorité des employés sont satisfaits du système d'évaluation, même si un employé n'a pas répondu à cette question, ce qui peut nécessiter une vérification plus approfondie pour comprendre les raisons de cette absence de réponse.

**Représentation graphique des résultats sur l'évaluation et contrôle des employés de contact**



### **3. Niveau de satisfaction client par rapport au personnel**

#### **3.1 Objectif du questionnaire satisfaction des clients par rapport au personnel en contact :**

Le questionnaire clients composé de 21 questions sur la satisfaction de ces derniers par rapport au personnel de contact structuré selon le parcours client, afin de nous permettre de récolter l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de notre étude, qui est :

Mesurer la satisfaction de la clientèle par rapport au différent élément de prestation du personnel en contact dans l'hôtel ATLANTIS.

#### **3.2 Outils utilisé**

Questionnaire

#### **3.3 Échantillons**

Notre échantillon porte sur une clientèle aléatoire

#### **3.4 Méthodes d'administration**

On a opté pour l'administration du questionnaire de satisfaction des clients par la méthode semi directive de manière aléatoire, pour les clients de l'hôtel ATLANTIS, dans le but d'assurer des réponses varier.

### **3.5 Méthode d'analyse**

Analyse par tris à plats

### **3.6 Résultats**

Pour analyser les résultats du questionnaire de satisfaction client de l'hôtel Atlantis, nous devons évaluer la distribution des réponses sur l'échelle de Likert pour chaque question.

**Tableau résultats de l'enquête par questionnaire au près des clients sur leurs satisfaction par rapport au personnel de contact :**

### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

N	Rebique	Pas du tout satisfait		Pas satisfait		Indifférent		Satisfait		Très Satisfait		Total	
		NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%	NBR	%
1	La qualité de l'accueil à votre arrivée au portail de l'hôtel.	/	/	/	/	2	7,40%	21	77,80%	4	14,80%	27	100%
2	La procédure de contrôle par les agents de sécurité de l'hôtel.	1	3,70%	/	/	9	33,30%	11	40,70%	6	22,20%	27	100%
3	La qualité de l'accueil à votre arrivée à la réception.	/	/	/	/	/	/	15	55,60%	12	44,40%	27	100%
4	La procédure de l'enregistrement	/	/	/	/	3	11,11%	18	66,60%	6	22,20%	27	100%
5	L'information fournie par le personnel d'accueil.	/	/	/	/	2	7,40%	16	59,25%	9	33,33%	27	100%
6	L'écoute active du personnel d'accueil.	/	/	/	/	2	7,40%	19	70,37%	6	22,22%	27	100%
7	La réponse à vos interrogations par le personnel d'accueil.	/	/	/	/	/	/	22	81,48%	5	18,51%	27	100%
8	Le contact avec Personnel du Service des chambres.	/	/	/	/	/	/	22	81,48%	5	18,51%	27	100%
9	Le contact avec le Personnel Service de la restauration.	/	/	/	/	/	/	18	66,60%	9	33,33%	27	100%
10	L'orientation au sein de l'hôtel par le personnel en contact.	/	/	/	/	/	/	22	81,48%	5	18,51%	27	100%
11	La tenue vestimentaire du personnel en contact de l'hôtel.	/	/	/	/	5	18,51%	17	62,96%	5	18,51%	27	100%
12	La fluidité de langage du personnel en contact et maîtrise des langues.	/	/	/	/	5	18,51%	17	62,96%	5	18,51%	27	100%
13	Disponibilité du personnel en contact.	/	/	/	/	2	7,40%	21	77,80%	4	14,80%	27	100%
14	La courtoisie et la politesse du personnel en contact.	/	/	/	/	/	/	18	66,60%	9	33,33%	27	100%
15	La rapidité de servuction par le personnel en contact.	/	/	/	/	2	7,40%	22	81,48%	3	11,11%	27	100%
16	La flexibilité et l'adaptabilité du personnel en contact.	/	/	/	/	1	3,70%	21	77,80%	5	18,51%	27	100%
17	Niveau d'efficacité du personnel en contact.	/	/	/	/	2	7,40%	16	59,25%	9	33,33%	27	100%
18	La réaction face aux réclamations émise au personnel en contact.	/	/	/	/	4	14,80%	18	66,60%	5	18,51%	27	100%
19	La stabilité du rendement du personnel en contact	/	/	/	/	2	7,40%	17	62,96%	8	29,62%	27	100%
20	La qualité de contact lors de la procédure de paiement des frais de séjour.	/	/	/	/	2	7,40%	18	66,60%	7	25,92%	27	100%
21	La qualité de réception à votre fin de séjour.	/	/	/	/	2	7,40%	13	48,14%	12	44,44%	27	100%

### Chapitre 3 étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA

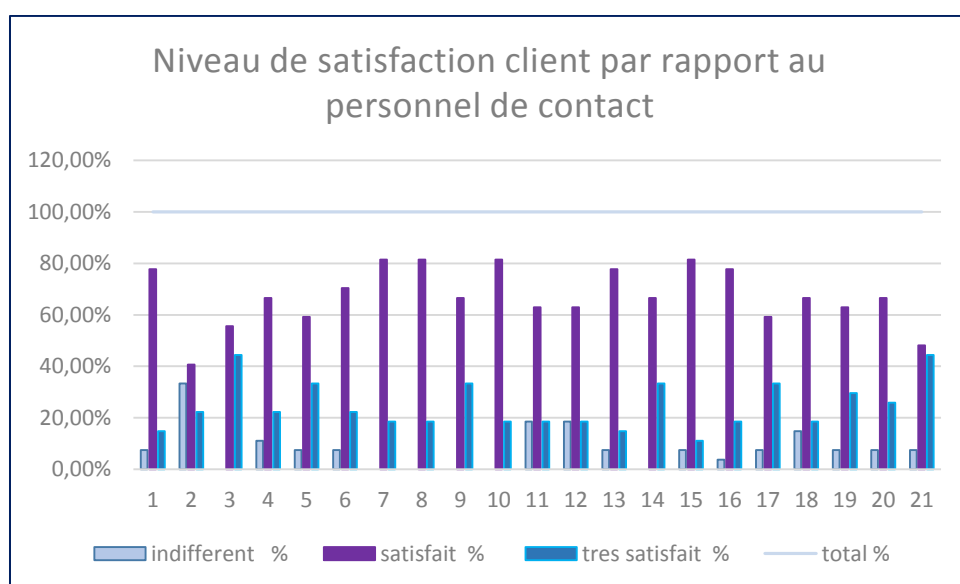
La majorité des clients se déclarent satisfaits ou très satisfaits sur presque tous les aspects. Les éléments tels que l'accueil à la réception, l'orientation au sein de l'hôtel, la courtoisie et la politesse du personnel, et le contact avec le personnel des chambres et de la restauration reçoivent des avis très positifs.

Le contrôle par les agents de sécurité a des points d'insatisfaction (1 client très insatisfait et 9 indifférents).

La tenue vestimentaire et la fluidité de langage du personnel ont quelques clients indifférents, ce qui pourrait indiquer un besoin de standardisation ou d'amélioration dans ces domaines.

La réaction face aux réclamations pourrait être optimisée, car il y a 4 clients indifférents, suggérant des attentes non entièrement comblées.

#### Représentation graphique des résultats sur la satisfaction des clients par rapport aux personnels de contact



Globalement, les clients semblent très satisfaits des services offerts par l'hôtel Atlantis.

Les domaines ayant des clients indifférents ou insatisfaits doivent être analysés plus en profondeur pour comprendre les causes spécifiques et y apporter des améliorations.

En conclusion, l'hôtel Atlantis présente un très bon niveau de satisfaction client, mais quelques aspects, notamment la procédure de sécurité et certains éléments de la présentation et de la communication du personnel, pourraient bénéficier d'une attention accrue pour atteindre un niveau d'excellence encore plus élevé.

#### **Conclusion**

En conclusion, l'étude pratique menée sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel Atlantis révèle des résultats positifs en tenant compte de la taille de l'échantillon. Les indicateurs de satisfaction client montrent que la clientèle de l'hôtel est largement satisfaite des services offerts. Cette satisfaction élevée peut être attribuée à une gestion efficace et stratégique du personnel en contact.

Par ailleurs, notre recherche et les enquêtes menées auprès des employés confirment que ces derniers sont également satisfaits de la gestion de leur travail. Le marketing interne, qui joue un rôle crucial dans la motivation et l'engagement des employés, semble être bien maîtrisé au sein de l'hôtel Atlantis. Les employés en contact avec la clientèle expriment une satisfaction, ce qui contribue directement à l'excellence du service perçue par les clients.

Ainsi, l'hôtel Atlantis se distingue par une gestion du personnel en contact qui non seulement répond aux attentes des employés, mais aussi dépasse les attentes des clients, créant ainsi une dynamique positive et synergique bénéfique pour l'ensemble de l'établissement.

# **Conclusion générale**



### Conclusion générale

La gestion du personnel en contact dans les services hôteliers est cruciale pour assurer une expérience client de qualité. Ce personnel, qui inclut les réceptionnistes, les concierges, les serveurs, et les femmes de chambre, est souvent le premier point de contact entre l'hôtel et les clients. Une formation adéquate est essentielle pour garantir un service efficace et courtois, car ces employés doivent non seulement maîtriser les compétences techniques propres à leurs fonctions, mais aussi posséder des compétences interpersonnelles solides. La motivation et la satisfaction des employés jouent un rôle clé dans leur performance, d'où l'importance de créer un environnement de travail positif, avec des opportunités de développement professionnel et des systèmes de récompense appropriés. La gestion des horaires et des tâches doit être optimisée pour éviter le surmenage et les erreurs, tout en maintenant un niveau de service constant. Enfin, la communication interne entre les différents services de l'hôtel doit être fluide pour assurer une coordination efficace et répondre rapidement aux besoins des clients, contribuant ainsi à leur satisfaction globale.

### La réponse aux hypothèses

#### Hypothèses N°1

Les résultats montrent que la gestion du personnel en contact à l'hôtel ATLANTIS comprend des processus bien structurés et efficaces en termes de recrutement, formation, satisfaction des employés, communication et évaluation. Ces éléments suggèrent une gestion bien établie et non pas embryonnaire. Ainsi, l'hypothèse N°1 n'est pas confirmée. La démarche de gestion du personnel en contact à l'hôtel ATLANTIS est bien avancée et non à un stade embryonnaire.

#### Hypothèse N°2

Les résultats du questionnaire montrent que la majorité des employés sont en réalité satisfaits des pratiques de gestion des ressources humaines et, par extension, du marketing interne. Les résultats indiquent une satisfaction générale. En conclusion, l'hypothèse N° 2 est infirmée par les résultats du questionnaire. Au lieu d'une insatisfaction majoritaire, il semble que les pratiques de gestion des ressources humaines et de marketing interne au sein de l'hôtel ATLANTIS sont perçues positivement par le personnel en contact. Cela témoigne d'une gestion efficace et d'une bonne culture organisationnelle.

## **Conclusion générale**

---

### **Hypothèse N°3**

Les résultats du questionnaire indiquent clairement que la majorité des clients est très satisfaite par rapport aux différentes prestations offertes par le personnel en contact de l'hôtel Atlantis. L'hypothèse N°3 est validée par les résultats du questionnaire, qui démontrent une forte satisfaction des clients vis-à-vis des prestations du personnel en contact de l'hôtel Atlantis.

### **L'hypothèse N°4**

Nous analysons les données de satisfaction client concernant la maîtrise des langues et la réaction aux réclamations.

En comparant les trois aspects, nous constatons que l'hypothèse 4 est en partie correcte. En effet, la maîtrise des langues est effectivement le point le plus faible parmi les aspects évalués. Cependant, la réaction face aux réclamations, bien que positive, n'est pas le point le plus fort selon les données recueillies. La stabilité du rendement du personnel en contact est le véritable point fort du rendement du personnel d'un point de vue du client.

De ce fait, les résultats du guide d'entretien au près des responsable et des questionnaires de satisfactions des employés de contact ainsi des clients, nous ont révélé que la démarche de gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS est bien structurée par des processus bien avancés est donc non pas à un stade embryonnaire, ainsi le démontrant l'enquête auprès des employés de contacts qui sont en réalité satisfaits des pratiques de gestion des ressources humaines. Cela impacte positivement l'expérience clients et la satisfaction de ces derniers par rapport au personnel en contact et aux prestations offertes.

### **Recommandations pour Maintenir et Améliorer l'efficacité des pratiques de gestions et celle du personnel en contact**

Pour maintenir ou améliorer cette efficacité, voici quelques recommandations :

1. Continuer à investir dans la formation et le développement des employés : Assurer une formation continue pour maintenir un haut niveau de compétence et de motivation.
2. Encourager la communication et le feedback : Maintenir des canaux de communication ouverts entre la direction et le personnel pour s'assurer que les préoccupations des employés sont entendues et traitées.

## Conclusion générale

---

3. Mesurer régulièrement la satisfaction des clients et des employés : Utiliser ces mesures pour identifier les domaines d'amélioration et adapter les stratégies en conséquence.

En résumé, les perceptions positives des employés et la satisfaction élevée des clients indiquent une gestion efficace du personnel en contact à l'hôtel ATLANTIS, contribuant à une bonne culture organisationnelle et à une expérience client positive

# **Les limites de la recherche**

## **Les limites de la recherche**

---

Les limites de la recherche que nous avons rencontrée lors de la rédaction de ce mémoire et du stage que nous avons effectué, débutent déjà de l'encadrement à cause de la difficulté que nous avons rencontré pour trouver un encadrant qui a des connaissances et expériences avec notre spécialité et notre thème et aussi de leurs charges. Quant au volet pratique durant le stage à l'hôtel ATLANTIS, la disponibilité des responsables est un problème et la difficulté d'accès au donner en est une autre. Nos compétences et connaissances méthodologiques sont restreinte ce qui a limité et a rendu difficile la recherche et la qualité de la recherche. Ainsi le temps imparti pour réaliser la recherche est une limite, ce qui a restreint la profondeur et l'étendue de l'étude. La durée du stage est insuffisante pour permettre une immersion complète et l'acquisition des compétences souhaitées.

Nous avons rencontré des contraintes éthiques limitent l'accès à certains types de données ou la capacité à mener des recherches sur certaines populations, notamment pour administrer les questionnaires de satisfaction du personnel et celui des clients. L'intégrer dans l'équipe et la culture de l'organisation influence aussi sur la qualité de l'expérience, et celle de la collecte des données et information requise pour la rédaction de ce mémoire.

# **Bibliographie**

### Les ouvrages :

1. Baynast, LENDREVIE-LEVY (2021) « **MERCATOR** » 13<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris.
2. Benoit Meyronin, Charle Ditandy « **Du management au marketing des services** » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2011.
3. B. MEYRONIN et C. DITANDIN « **Du Management au Marketing des Services** » 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015
4. Brechignal Roubaud « **Le marketing des services** » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2009.
5. Christophe Dechavanne « **Marketing touristique et hôtelier** » le génie des gloires, 2014.
6. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos « **Marketing des services** » 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014.
7. Denis Lapert « **Marketing des services** » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2009.
8. Denis Lapert, Christopher Lovelock « **Marketing des services stratégie outils management** » PEARSON, France, 1999.
9. Eric Vogler « **Management stratégique des services du diagnostic a la mise en œuvre d'une stratégie de service** » DUNOD, Paris, 2004.
10. Madeleine BESSON, Lyvie GUERET-TALON, Marianne ABRAMOVICI « **Le cas des services recueil de cas en management et marketing des services** » EMS, 2015.
11. Patrick Gabriel, Ronan Divard et Marine le Gall-Ely Isabelle Prim-Allaz « **Marketing des services** » DUNOD, Paris, 2014.
12. Philip Kotler, Kevin Keller, Aurelie Hemmonet et Delphine Manceau « **Marketing et management** », PEARSON EDUCATION, France, 2019.
13. Philip kotler, « **Le marketing selon kotler** » Pearson, Paris, 2009.
14. Pierre Eiglier « **Marketing et stratégie des services** » ECONOMICA, 2004.

## Bibliographie

---

### Les articles

K.Benelkadi « classement des établissements hôteliers », .Journal EL WATAN. Edition 12 juillet

Andre Boyer, Ayoub Nezi (2009) « la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une classification des concepts » la revue des sciences de gestion 2009/(N°237-2238), page 43

Bahia ALLIOUCHE-LARADI « LA PRATIQUE DU MARKETING DANS LE SECTEUR HÔTELIER EN ALGERIE » MCA, laboratoire MERCATIK, HEC, Alger page 16-20

### La liste des mémoires

- **Mlle MOUSSOUNI Tinhinane Spécialité : MARKETING HOTELIER ET TOURISTIQUE** « Le rôle du personnel en contact dans l'amélioration de la qualité perçue Cas : hôtel ITTOURAR », « Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou »
- **Mlle BARACHE Saadia, Mme BENMAMAS Tinhinane Option : Marketing des services** « L'analyse de la gestion du personnel de contact dans les services », « Université Abderrahmane Mira de Bejaïa ».



**Annexe**

## **Annexe N°01**

### **Guide d'entretien**

**Sujet :** Guide d'entretien relatif à une étude sur le processus de gestion ressource humain, gestion du personnel en contact.

Étant étudiantes en master ; managements des établissements hôteliers, en préparation du mémoire de fin de cycle; sous le thème : essai d'évaluation de la gestion du personnel en contact en hôtellerie, Ce guide d'entretien a pour objectif d'explorer en détail chaque étape du processus de gestion des ressources humaines, du recrutement à l'évaluation en passant par la formation, la rémunération et la motivation du personnel en contact avec la clientèle dans le secteur hôtelier. En posant les bonnes questions, nous cherchons à comprendre les pratiques exemplaires, les défis rencontrés et les stratégies mises en place par l'établissement hôtelier ATLANTIS pour attirer, former, motiver et évaluer leur personnel.

### **Questions :**

**Identification de l'entreprise** Dénomination précise de l'entreprise :

1. Sigle de l'entreprise : ....
2. Siège social : .....
3. Téléphone mobile : .....
4. Email : .....
5. Date de création : .....
6. Effectif de l'entreprise : .....

  - Encadrement : .....
  - Exécutif : .....

7. Statut juridique : .....

## **Donner général sur le marketing**

10. Perception du marketing :

11. Que signifie le terme marketing pour vous ?

12. Existe-t-il un service marketing dans votre établissement ?

13. Quelles sont les activités réalisées par le service marketing, si non qui s'occupe des aspects marketing dans l'établissement hôteliers ; étude de marche, stratégies marketing (SCP) ?

Pouvez-vous nous parler des éléments du mix marketing hôtelier

- **Produit :**

Service de base, service périphérique et la fleur du service ;

- **Prix :**

Comment fixer les prix pour le service pour la première fois ?

Comment se fait la modification des prix pour les services existants ?

La modification des prix suite à des modifications dans l'environnement de l'hôtel (saisonnalité) ;

Réaction de l'hôtel face aux changements des prix des concurrents ;

Distribution :

Le mode de circuit de distribution adopté ;

Le mode de choix du distributeur ;

- **Communication :**

Les objectifs de communication ;

Les campagnes de communications réalisées et leurs objectifs ;

- **L'environnement physique :**

Quels éléments physiques sont visibles par le client et le personnel en contact ?

Comment ces éléments contribuent-ils à l'idée que les clients se font du service offert ?

En quoi ces éléments influencent-ils le niveau de qualité des prestations ?

- Le processus :

Quelles sont, selon vous, les méthodes, tâches et séquences nécessaires pour réaliser un service dans votre domaine ?

Pensez-vous que des processus mal définis augmentent les risques d'échec dans la réalisation d'un service ? Pourquoi ?

Comment des processus inefficaces nuit-il à la valeur du service et à la pertinence de l'offre ?

- Les acteurs « **le personnel en contact** » :

Comment pensez-vous que l'interaction entre le personnel en contact et le client influence la qualité de votre service ?

Quels éléments de l'interaction entre le personnel en contact et le client contribuent le plus à la valeur de votre service ?

Comment pouvez-vous améliorer l'interaction entre le personnel en contact et le client pour offrir un service de meilleure qualité ?

### **La perception de la place du personnel en contact par le manager et de DRH.**

**H.** Quelles sont les catégories du personnel, qu'on trouve au sein d'hôtel, selon leur participation dans leurs processus de servuction le (back office, front office) ?

**I.** Que signifie pour vous un agent de contact ?

**J.** Y-a-t-il un traitement spécifique de personnel du front office (si oui justifier, si non justifier)

**K.** D'après vous qu'est-ce que fait de spécifique le personnel en contact.

**L.** Le personnel en contact n'a pas une place centrale pour le service (oui ou non, et justifiez votre réponse).

**M.** Le travail de personnel en contact est facile et ne nécessite pas un effort particulier que pensez-vous ?

**N.** Le personnel de contact est une grande source de charge sans impact significatif sur la performance de l'entreprise.

**O.** Le personnel en contact est un casse-tête pour le responsable d'hôtel oui ou non expliquez.

**Recrutement :**

**14.** Comment évaluez-vous le besoin de recruter ?

**15.** Comment procéder vous au recrutement ?

**16.** Comment définissez-vous la fiche de poste ?

**17.** Comment déterminez-vous le profil ?

**18.** Quels canaux utilisés vous pour diffuser vos offres d'emploi ?

**19.** Quels sont les tests psychotechnique que vous faites passes à vos candidats ?

**20.** Quels processus utilisez-vous à la recherche du candidat (recrutement interne, externe) ?

**14.** Quels critères utilisez-vous pour sélectionner les meilleurs candidats ?

- Ancienneté et expérience
- Performance et rendement individuel
- Performance et rendement collectif
- Les trois assertions

**21.** Quel contrat proposé ?

**22.** Comment l'intégrez-vous, l'impliquer et le responsabiliser ?

**23.** Sur quel critère vous basez-vous pour confirmer et valider employés ?

**24.** Quel sont les objectifs que vous cherche dans votre hôtel ?

- Acquisition des nouvelles compétences
- Adaptation aux nouvelles évolutions
- Rajeunissement de la main d'œuvre
- Autres

**25.** Quelle profile plus viser lors d'une opération de recrutement dans votre hôtel ?

La formulette d'âge ciblé :

- Entre 18 ans et 30 ans
- Entre 30 ans et 50 ans
- Entre 50 ans et plus

**26.** Est-ce que l'hôtel trouve facilement le profil recherché sur le marché du travail :

- Mains d'œuvre qualifié diplômé
- Mains d'œuvre diplômé sans expérience
- Mains d'œuvre qualifié sans diplôme
- Autres

**Formation :**

**8.** Comment évaluez-vous les besoins en formation du personnel de l'hôtel ?

**9.** Quels sont les types de formation que vous proposez à votre personnel ?

**10.** Comment mesurez-vous l'efficacité de vos programmes de formation ?

**11.** Quels canaux préconisez-vous pour les formations (en ligne, intra société, autre)

**12.** Est-ce que le personnel obtient des certifications de formation ?

**13.** L'impact, actuellement, de la formation et de l'évaluation du personnel sur la productivité à l'hôtel est :

- Positif
- Moyen
- Négative

14. Est-ce que le personnel en contact a besoin d'être formé plus que les autres employés de l'hôtel ?

**Motivation :**

6. Comment évaluer vous le bien-être de l'employé dans l'entreprise ?

7. Quels sont les programmes ou les incitations que vous proposez pour motiver vos équipes?

8. Comment évaluer l'importance du salaire de base et le bonus dans votre motivation au travail?

9. Quels types de récompense vous semble-t-il plus motivantes ?

10. Est-ce que le personnel en contact nécessite une motivation spéciale ?

**Rémunération :**

5. Comment percevez-vous la politique de rémunération de l'entreprise ?

6. Sur base de quel élément l'hôtel fixe-t-elle la rémunération ?

- Compétences
- Ancienneté
- Législation
- Les trois assertions
- Autres



7. La rémunération actuelle motive-t-elle les travailleurs ?

- Oui
- Non
- Abstention

8. Quels sont ces éléments constitutifs de la rémunération à l'hôtel ?

- Convention collective (grille de salaire)
- Prix de rendement

### **Évaluation et contrôle :**

6. Quels critères utilisez-vous pour évaluer la performance des employés de contact ?

- Critère individuel
- Critère collectif
- Les deux assertions
- Autres

7. Comment évaluez-vous la performance des employé par rapport :

- Aux objectifs fixer ?
- A la qualité du service rendu ?
- À la satisfaction du client ?
- Autres

8. Comment contrôlez-vous l'efficacité de vos employés au quotidien ?
9. Comment contrôlez-vous l'efficacité de vos employés de contact ?
10. Quelles sont les actions menées par le service RH lorsqu'il y a un retour négatif du manager ?

En conclusion, nous vous remercions pour votre contribution et pour vos efforts fournis pour répondre à ce guide d'entretien, offrant un aperçu complet du processus de gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier, en mettant particulièrement l'accent sur le personnel en contact avec la clientèle. Du recrutement à l'évaluation en passant par la formation, la rémunération et la motivation, chaque étape est cruciale pour assurer un service à la clientèle exceptionnelle et une expérience mémorable pour les clients.

## Annexe N°02

### Questionnaire 01

Le niveau de satisfaction des employées de contact par rapport au MARKETING INTERNE DE L'ENTREPRISE

Étant étudiantes en master ; managements des établissements hôteliers, en préparation du mémoire de fin de cycle; sous le thème : essai d'évaluation de la gestion du personnel en contact en hôtellerie, Ce guide d'entretien destine à évaluer le niveau de satisfaction des employés de contact, par rapport à leur interaction directe avec les clients, et a la direction.

L'objectif de cet entretien est de comprendre les perceptions et les ressentis des employés par rapport à divers aspects de leur travail.

#### 1. Indiqué votre opinion par rapport au sujet suivant :

RUBRIQUES	ECHELLE	Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Observation
<b>I-Recrutement :</b>							
1- Une bonne procédure de votre recrutement 2- Une procédure courte de recrutement. 3-Le poste sollicité est très approprié à vos compétences professionnelles 4- Les techniques et les critères de sélection ont été bien claires. 5- une bonne insertion professionnelle durant la période d'essai 6- un bon encadrement et accompagnement durant la période d'insertion.							

<p>7- Aucune difficulté n'est rencontrée lors des premières semaines de votre travail  8-La fiche de poste décrit convenablement les tâches et missions du poste.  9-Les conditions de contrat ont été bien négociées.  10-La confirmation s'est bien déroulée.</p>					
<p><b>II-La formation</b></p>					
<p>1-Le nombre de formation est suffisant  2- La qualité des formations est bonne.  3-l'objet des formations répond bien à vos besoins  4- La procédure de formation est très adéquate.  5- Les critères de sélection pour les formations sont très clairs et corrects.  6- un bon encadrement lors des formations  7- Aucune difficulté n'est rencontrée lors des formations.  8-Les objectifs professionnels des formations ont été satisfaisants.  9-Il existe un intérêt permanent pour votre formation au sein de l'hôtel.  10-Le suivi de la formation s'est fait convenablement.</p>					
<p><b>III-Motivation et implication</b>  1-Le cadre générale du travail est très agréable.  2- La qualité de relations de travail est formidable  3-Le contenu de votre tâche répond parfaitement à vos aspirations.  4- votre salaire est satisfaisant au point de se donner à fond au travail.  5-Les augmentations de salaires sont très satisfaisantes.  6- Le leadership est très favorable à votre initiative individuelle.</p>					

<p>7- La participation dans les décisions de l'entreprise est assurée fréquemment.</p> <p>8-Les primes de rendement et les récompenses sont très satisfaisantes ont été satisfaisants.</p> <p>9-Le respect et la conservation et la reconnaissance sont bien assurées dans l'hôtel.</p> <p>10-La réponses à vos doléances a été toujours une priorité dans l'hôtel</p> <p>11- l'importance de votre poste de travail dans l'hôtel régulièrement expliquée.</p> <p>12.une sensibilisation continue de l'importance de votre implication avec le client.</p> <p>13-une conscience parfaite de votre part de la valeur client.</p> <p>14-la qualité de service est toujours votre affaire a été toujours mentionnées.</p> <p>15-Vous êtes sensibilisés quant au caractère stressant de votre travail avec les clients de l'hôtel.</p>					
<p><b>IV-La communication</b></p> <p>1- Il existe des canaux horizontaux de communication fluide dans le travail</p> <p>2- Il existe des canaux de communication verticaux fluides dans le travail.</p> <p>3- Le niveau d'information est satisfaisant</p> <p>4- Absence de rétention de l'information</p> <p><b>5- Les canaux numériques sont bien intégrés dans l'hôtel</b></p>					
<p><b>V-Évaluation et contrôle :</b></p> <p>1-L'évaluation des rendements se fait régulièrement</p> <p>2-La procédure d'évaluation est bien claire</p>					

3-Les résultats de l'évaluation sont toujours justifiés et convaincants.						
4--Absence de conflits dans l'évaluation						
5-Le système d'évaluation est satisfaisant						

Merci pour votre contribution à bien mener notre travail de recherche.

### Fiche signalétique

#### Présentation personnelle :

1. Depuis comme bien de temps travaillez-vous dans l'hôtel **ATLANTIS** ?

Moins d'un an       1 ans à 2 ans       2 ans à 4 ans

2. Quel est votre poste actuellement dans l'hôtel **ATLANTIS** ?

.....

3. Occupez-vous le même poste depuis votre recrutement ?

Oui       Non

4. Quel est le type de votre contrat de travail à l'hôtel **ATLANTIS** :

- Contrat à durée indéterminée (CDI) (Permanent)
- Contrat à durée déterminée (CDD) (Saisonnier/ Vacataire)
-

Pré-emploi/ Emploi de jeunes (DAIP)

Contrat d'apprentissage/ Stagiaire d'une École de Formation

Autre

5. Votre Age : .....

6. Votre sexe :            Homme            Femme

7. Votre situation matrimoniale :     Célibataire             Marié(e)

8. Votre niveau d'étude :     Moyen     Lycée     Bac     Bac+3

Bac +5                             école supérieure

## Annexe N°02

### Questionnaire N°02

Dans le cadre de la réalisation du mémoire de Master en sciences de gestion option management des établissements hôteliers, Nous sommes amenés à réaliser une enquête sur la satisfaction des clients par rapport au personnel en contact.

L'objectif de ce questionnaire est d'évaluer la satisfaction des clients par rapport au personnel en contact a différents points de leurs parcours, nous cherchons à comprendre les attentes spécifiques des clients à chaque étape et comment ces attentes évoluent selon qu'ils soient nouveau, habituel, occasionnel ou fidèle

Votre contribution sera précieuse pour mener à bien notre travail, nous vous remercions d'avance pour le temps que vous allez consacrer pour répondre à ce questionnaire.

**Question 1 :** Veuillez s'il-vous-plaît indiquer votre réponse en cochant la case appropriée.

#### **MERCI DE COCHEZ LE NIVEAU DE SATISFACTION QUI VOUS CONVIENT**

Items	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	satisfait	Très satisfait
1-La qualité de l'accueil à votre arrivée au portail de l'hôtel. 2-La procédure de contrôle par les agents de sécurité de l'hôtel. 3-La qualité de l'accueil à votre arrivée à la réception. 4-La procédure de l'enregistrement 5-L'information fournie par le personnel d'accueil. 6-L'écoute active du personnel d'accueil. 7-La réponse à vos interrogations par le personnel d'accueil.					



<p>8-Le contact avec Personnel du Service des chambres.</p> <p>9-Le contact avec le Personnel Service de la restauration.</p> <p>10-L'orientation au sein de l'hôtel par le personnel en contact.</p> <p>11-la tenue vestimentaire du personnel en contact de l'hôtel.</p> <p>12-La fluidité de langage du personnel en contact et maîtrise des langues.</p> <p>13-Disponibilité du personnel en contact.</p> <p>14-la courtoisie et la politesse du personnel en contact.</p> <p>15- La rapidité de servuction par le personnel en contact.</p> <p>16-La flexibilité et l'adaptabilité du personnel en contact.</p> <p>17- niveau d'efficacité du personnel en contact.</p> <p>18-La réaction face aux réclamations émise au personnel en contact.</p> <p>19- La stabilité du rendement du personnel en contact</p> <p>20-La qualité de contact lors de la procédure de paiement des frais de séjour.</p> <p>21- La qualité de réception à votre fin de séjour.</p>					
--	--	--	--	--	--

**Question 02** : On vous donne le choix de vous exprimer librement sur votre expérience avec le personnel de contact de l'hôtel ATLANTIS.

## Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : La place du personnel en contact dans le service hôtelier.....	4
Introduction .....	4
Section 1 : les notions clés du marketing des services hôteliers .....	5
1. Définition du marketing des services.....	5
1.1. Définition.....	5
1.2 Démarche marketing.....	5
1.2.1 Marketing des études : .....	5
1.2.2 Marketing stratégique .....	7
1.2.3 Le marketing opérationnel (le mix marketing).....	8
2. Définition du marketing des services (services, caractéristiques) .....	8
2.1. Définition du service .....	8
2.1 Les caractéristiques des services .....	8
2.2.1 L'intangibilité .....	8
2.2.2 La simultanéité entre production et consommation .....	9
2.2.4 La périssabilité .....	10
2.3 Les niveaux de service.....	11
2.3.1 Le service de base .....	11
2.3.2 Le service périphérique.....	11
2.3.3 Les services supplémentaires .....	11
2.3.4 Les implications managériales .....	12
3. Définition du marketing hôtelier (hôtellerie, marketing hôtelier).....	12
3.1 Le concept hôtellerie .....	12
3.2 Les différents types d'hôtel .....	12
3.3 Définition du marketing hôtelier .....	14
4. Le mix marketing des services hôteliers .....	14
4.1 Les éléments traditionnels du marketing mix adaptés aux services (4P).....	15
4.1.1 La politique de « produit » hôtelier.....	15
4.1.2 La politique de « tarification » des produits hôteliers.....	15
4.1.3 La politique de « distribution » hôtelier.....	15
4.1.4 La politique de communication hôtelière .....	15
4.2 Les éléments supplémentaires du marketing mix des services (3P).....	15
4.2.1 Processus de livraison dans la stratégie hôtelière .....	15

4.2.2 Support physique dans la stratégie hôtelière.....	16
4.2.3 Les acteurs dans la stratégie hôtelier.....	16
5. La notion de la servuction .....	17
5.1 Définition de la servuction .....	17
5.2 Les composantes de la servuction .....	18
Section 2 : Le personnel en contact; éléments clé du marketing des services .....	21
1. présentation du concept de personnel en contact .....	21
1.1 Définition du personnel en contact dans les services .....	21
1.2 L'importance du personnel en contact dans les services :.....	22
1.2.1 Le personnel en contact : source de fidélité et davantage concurrentiel.....	22
1.2.2 Distinguer les services à fort et faible contact (high touch/low touch) :.....	23
1.2.2.1 Les services à forte interaction avec le personnel en contact : .....	24
1.2.2.2 Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact.....	25
2. Les rôles du personnel en contact : .....	26
2.1 Une complexité des rôles du personnel en contact qui doit être valorisée .....	27
2.2 Une nécessité de valoriser le front office .....	27
3. Le travail du personnel en contact et ces caractéristiques :.....	28
3.1. Le personnel en contact au de la des frontières de l'entreprise .....	28
3.2. Les sources de conflits.....	28
3.3 Un travail difficile et stressant.....	30
3.4 Des rôles simultanés et conflictuels.....	30
3.5 Une gestion en temps réel :.....	31
3.5.1 Le poste de travail.....	31
3.5.2 L'école du terrain.....	31
Conclusion .....	32
Chapitre 2 : processus de la gestion du personnel en contact dans les services hôteliers .....	33
Introduction .....	33
Section 1 : Cadre général de la gestion du personnel en contact .....	34
1. Les cycles de l'échec, de la médiocrité et du succès.....	34
1.1 Le cycle de l'échec .....	34
1.2 Le cycle de la médiocrité.....	35
1.3 Le cycle du succès .....	36
2. Le marketing interne .....	38
2.1. Une communication interne développée .....	38

3. Le développement d'une culture de service .....	39
3.1 L'interrelation marketing /opérations /personnel .....	41
3.2 La culture et le leadership dans les services .....	41
4. la méthode de blueprint : .....	43
4.1 Le principe du blueprinting .....	43
4.2 L'utilisation du bluepreniting : .....	43
Section 2 : les éléments du processus de gestion du personnel en contact. ....	46
1. le recrutement et la formation .....	46
1.1 Recrutement.....	46
1.1.1 Recruter les bonnes personnes .....	46
1.1.2 Reconnaissance des meilleurs candidats.....	47
1.2 Formation.....	48
1.2.1 Former activement le personnel en contact.....	48
1.2.2 Responsabilisation du personnel en contact .....	49
2. le contrôle, la motivation et évaluation du personnel en contact .....	50
2.1 Contrôle versus implication.....	50
2.1.1 Les niveaux d'implication du personnel en contact .....	50
2.1.2 Constituer des équipes performantes .....	51
2.1.3 La puissance du travail en équipe dans les services .....	51
2.1.4 créer des équipes de travail qui réussissent.....	51
2.2 Motiver et dynamiser les individus .....	51
2.2.1 Le contenu du travail .....	52
2.2.2 Feed-back et la reconnaissance .....	53
2.2.3 La réalisation des objectifs.....	53
Chapitre 3 : étude pratique sur l'évaluation de la gestion du personnel en contact au sein de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA .....	56
Introduction .....	56
Section 1 : méthodologie de la recherche.....	57
1. La Démarche méthodologique de l'enquête .....	57
1.1. La recherche documentaire.....	57
1.2 L'observation.....	57
1.3 L'entretien .....	57
1.4 Le déroulement de l'enquête .....	58
1.5 La Méthode du travail.....	58
1.6 Définition de la problématique .....	58

1.7 L'objet de l'étude.....	58
1.8 L'échantillonnage .....	59
2. Présentation de l'établissement .....	59
2.1 Identification de l'hôtel .....	59
2.2 L'hôtel et son secteur d'activité .....	60
2.3 Aperçu historique de l'hôtel.....	60
2.4 Situation géographique .....	61
2.5 Secteur d'activité.....	61
2.6 L'attribution des étoiles .....	61
3. Présentation de l'organigramme de l'hôtel Atlantis Bejaia.....	62
3.1 Le directeur de l'hôtel .....	62
3.2 Aide-comptable .....	62
3.3 Ressources Humaines (RH).....	62
3.4 Contrôleur de gestion.....	62
3.5 Commercial .....	62
3.6 Chef exécutif.....	63
3.7 Maitre d'hôtel.....	63
3.8 Front office manager .....	63
3.9 Gouvernante.....	63
3.10 HSE (hygiène sécurité environnement):.....	63
3.11 Manager:.....	63
3.12 Chef de service technique.....	64
3.13 Responsable économat .....	64
4. Clientèle de l'hôtel.....	66
5. Les services offerts par l'hôtel Atlantis : .....	66
Section 2 : analyse et interprétation des résultats.....	68
1. Analyse des résultats du guide d'entretien.....	68
1.1 Objectif du guide d'entretien.....	68
1.2 Outils utiliser .....	68
1.3 Échantillons .....	68
1.4 Méthodes d'administration .....	68
1.5 Méthode d'analyse.....	68
1.6 Résultats.....	68
2. Niveau de satisfaction des employés en contact par rapport au marketing interne.....	78
2.1 Objectif du questionnaire employé de contact : .....	78

2.1 Outils utiliser .....	78
2.2 Échantillons .....	78
3. Niveau de satisfaction client par rapport au personnel .....	94
3.1 Objectif du questionnaire satisfaction des clients par rapport au personnel en contact :94	
3.2 Outils utilisé.....	94
3.3 Échantillons .....	94
3.4 Méthodes d'administration .....	94
3.5 Méthode d'analyse.....	95
3.6 Résultats.....	95
Conclusion .....	98
Conclusion générale .....	99

## **Résumé**

Dans un contexte où l'industrie hôtelière repose fortement sur la qualité du service, la gestion efficace du personnel en contact, ceux qui interagissent directement avec les clients est cruciale. Les employés en contact influencent fortement l'expérience client, ce qui, à son tour, affecte la réputation et la rentabilité de l'hôtel.

Dans ce mémoire, nous avons mené une étude à l'hôtel ATLANTIS, en examinant divers aspects de la gestion du personnel en contact. Les méthodes utilisées comprennent un entretien avec le manager, le drh, le commercial ainsi des enquêtes auprès du personnel en contact et clients, ainsi qu'une analyse des données de performance de l'hôtel et de sa gestion du personnel en contact et de l'efficacité de ce dernier par rapport à la satisfaction du client.

Les résultats de cette étude montrent que l'hôtel ATLANTIS applique des pratiques de gestion du personnel qui, globalement, contribuent positivement à la satisfaction des clients.

In a context where the hospitality industry relies heavily on service quality, effective management of front-line staff, those who interact directly with guests is crucial. Front-line employees strongly influence the customer experience, which in turn affects the hotel's reputation and profitability. In this thesis, we conducted a study at the ATLANTIS hotel, examining various aspects of contact staff management. The methods used include an interview with the manager, HR director, sales representative, as well as surveys of contact staff and customers, as well as an analysis of the hotel's performance data and its contact staff management and the effectiveness of the latter in relation to customer satisfaction. The main the axes studied are: The results of this study show that the ATLANTIS hotel applies personnel management practices which, overall, contribute positively to customer satisfaction.