



HAL
open science

La qualité du service dans les hôtels de grande capacité

Olivia Negura

► **To cite this version:**

Olivia Negura. La qualité du service dans les hôtels de grande capacité. Gestion et management. 2020. dumas-03274066

HAL Id: dumas-03274066

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03274066>

Submitted on 29 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*“Quality is not an accident; it is always
the result of intelligent effort.”*

John RUSKIN

Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne

Master IREST, parcours EDTI

Mémoire de recherche

La qualité du service dans les hôtels de grande capacité

The quality of service in large capacity hotels

Olivia NEGURA

Directeur de mémoire : Patrick EVENO

2020

Résumé

De l'industrie lourde et la production de masse à la relation client et la création d'expériences, la qualité a connu une évolution exceptionnelle du concept au cours de deux derniers siècles. Veiller à la prospérité de l'entreprise, à la cohésion des équipes et à la satisfaction du client pour assurer ensuite sa fidélisation sont les principaux piliers à prendre en considération en interdépendance lorsqu'on souhaite garantir la réussite et la continuité. Mais le défi demeure dans les détails et une attention constante de la part de tous les acteurs est essentielle pour atteindre les objectifs.

Dans l'exemple de grands hôtels qu'on a choisi d'analyser, les flux journaliers de clients sont élevés, les acteurs multiples et les détails facile à négliger. Réussir à faire une bonne image pour gagner la confiance commence avec une organisation exemplaire en interne qui se base sur l'identité d'entreprise, créée en concertation de la direction et des employés. La communication, la relation humaine au sein des équipes et avec les clients, l'échange et l'empathie feront la différence entre un service rendu juste en suivant les normes de qualité et une expérience pensée et conçue pour atteindre et dépasser les exigences du client, pour l'émerveiller.

Mots-clés : qualité, service, relation clientèle, grands hôtels, expérience

Abstract

From heavy industry and mass production to customer relationship and the creation of the experience, quality has undergone an exceptional evolution in concept over the past two centuries. Ensuring business prosperity, team cohesion and customer satisfaction, followed by customer retention are the main pillars to be considered in interdependence to ensure success and continuity. But the challenge stands in the details and constant attention from all actors is essential to achieve the goals.

In the example of the large hotels that we have chosen to analyse, the daily flows of customers are high, the actors are multiple and the details are easy to forget. Succeeding in creating a good image for the customers in order to gain their trust begins with an exemplary internal organization based on the corporate identity, created in consultation with management and employees. Communication, human relations within teams and with customers, exchange and empathy will make the difference between a service provided just by following the quality standards and an experience thought out and designed to meet and exceed customer requirements, to amaze him.

Keywords: quality, service, customer relations, major hotels, experience

Remerciements

Je remercie tout d'abord mes professeurs de français, Madame Mariana CONSTANTIN et Madame Gabriela MANGÎR qui m'ont orienté dans mon choix de faire les études à Paris et soutenu inconditionnellement tout au long de mon parcours universitaire.

Je tiens à remercier également Monsieur Patrick EVENO, dont j'ai eu l'honneur d'avoir comme directeur de mémoire et professeur de Gestion de la Qualité dans les Organisations Touristiques lors de la deuxième année de Master, pour ses enseignements ainsi que pour son encadrement et patience durant l'élaboration du mémoire.

Je voudrais enfin exprimer ma reconnaissance pour tous les professeurs de l'Institut de Recherche et d'Études Supérieures du Tourisme dont le parcours professionnel et les expériences vécues dans le monde entier ont représenté une immense source de richesse et d'inspiration dans la définition de mon identité et de mes perspectives, personnelles et professionnelles.

Table de matières

Introduction	6
Présentation du sujet	6
Choix du sujet	8
Méthodologie	10
Difficultés rencontrées	11
Terrain de recherche	12
Problématique et hypothèses	14
Annonce du plan	15
Chapitre I. Cadre théorique et méthodologie	17
1. Retour aux origines de la qualité	17
1.1 Histoire de la qualité	18
1.2 Définitions de la qualité	20
1.3 Besoins explicites et implicites	23
1.4 Sur-qualité/Non-qualité	24
1.5 Assurance qualité	25
2. Le concept humanisé de la qualité - le service	29
2.1 Tangibilité - non tangibilité, définition du service	29
2.2 La perception du service	31
3. L'encadrement dans l'univers hôtelier	32
3.1 La qualité dans l'histoire de l'hôtellerie	32
3.2 La définition d'un grand hôtel	33
3.2 a - A l'échelle mondiale	33
3.2 b - et en France	40
3.3 Les contraintes d'une vision globale	41
3.4 Pourquoi la grande capacité ?	42

4. Méthodologie et travail de terrain	43
4.1 Présentation des outils méthodologiques utilisés	43
4.2 Questionnaire : processus et résultats	43
4.3 Stratégie des entretiens semi-directifs : profil des participants et réponses	46
Chapitre II. Le système de gestion de la qualité dans un grande structure	47
1. Les dimensions de la qualité dans une entreprise	47
2. La place de la direction dans la création d'une identité commune	49
3. La communication, un pas essentiel pour dynamiser l'équipe	53
4. L'intérêt des formations et la question du turnover	56
Chapitre III. La relation client pour une qualité assurée	60
1. Le client au centre de l'activité et la gestion de sa cyclicité	60
2. La paradigme de la première impression	64
3. Le bon suivi de l'expérience client pour l'assurance qualité	69
Conclusions	77
Bibliographie	80
Liste des figures et tableaux	85

Introduction

Présentation du sujet

Si on regardait aujourd'hui dans l'histoire, on pourrait dire qu'on est depuis toujours des touristes. Pour nos ancêtres les plus anciens, encore nomades, voyager d'un endroit à l'autre était à l'ordre du jour, voire une première nécessité pour survivre. Pendant la période fleurissante de l'Empire Roman, la nécessité stratégique et militaire de voyager, mélangée avec la curiosité pour l'histoire des peuples poussent l'élite à parcourir les territoires du vaste Empire à la recherche de plus grande richesse, la culture, mais on ne parle pas encore du tourisme culturel ou religieux. Au Moyen Age, les Grandes Découvertes, les pèlerinages et l'intensification de tout type de commerce privilégient les déplacements et les voyages de long distance au détriment des anciennes « frontières » de la Terre qui s'effondrent, mais on ne parle pas encore du tourisme d'affaires.

Le tourisme comme on le connaît aujourd'hui, naît au XVIIe siècle en Angleterre, avec le Grand Tour, ce voyage itinérant de plusieurs mois à plusieurs années sur le continent européen que la jeune élite de l'époque faisait afin de parfaire leur éducation et de multiplier les échanges avec l'aristocratie internationale. L'évolution de la société occidentale et le développement industriel retentissant qui ont suivi, avec le chemin de fer et les moyens de transport de plus en plus performants, l'introduction des congés payés et une amélioration de la qualité de vie généralisée, conduisent, à la fin du XXe siècle, aux premières signes du tourisme de masse avec une diffusion des pratiques touristiques et du voyage qui deviennent, dans les pays industrialisés, accessibles et habituelles pour la grande majorité de la population.

Bien que les pratiques se multiplient, le tourisme reste encore au XXe siècle et bien après, une activité de temps libre, de récréation, assez nouvelle et anecdotique pour certains, futile et loin d'être un domaine de recherche pour d'autres. Ceux qui semblaient s'intéresser plus profondément au sujet étaient vus comme des voyageurs qui voulaient juste profiter du soleil au bord de la mer ou pratiquer les sports d'hiver sur les plus nouveaux aménagements d'agrément de la saison. Encore moins nombreux sont ceux qui, au lieu de s'intéresser à l'industrie qui se trouvaient en pleine expansion à tous les niveaux, voient dans cette nouvelle

tendance une activité économique et la développent à l'international, comme le célèbre Thomas Cook.

D'une manière totalement imprévisible pour la plupart, le tourisme devient aujourd'hui, comme l'agriculture ou l'industrie, l'une des activités économiques les plus répandues au monde. D'après l'Organisation Mondiale du Tourisme qui s'est exprimée dans le Communiqué Conjoint « *Le tourisme, le commerce et l'OMC* »¹ 10% du PIB mondial et plus de 313 millions d'emplois sont assurés aujourd'hui par l'activité touristique. En outre, on estime qu'un quart des emplois qui existent à l'heure actuelle dans le monde sont liés, d'une manière directe ou indirecte, avec le tourisme.

Dans ce contexte, une notion dédiée avant à l'industrie et au bon fonctionnement des systèmes de production, s'introduit dans le nouveau domaine créé et fait aujourd'hui le sujet d'innombrables recherches en vue d'une évolution continue : la qualité. Mais ce qui différencie les usines des hôtels et des restaurants c'est le facteur humain : si à l'usine, les machines peuvent être programmées pour fabriquer des produits en suivant une fiche technique prédéfinie, dans un hôtel, le produit - la chambre - est toujours en complémentarité du service total, de l'expérience d'ensemble que le client vit lorsqu'il choisit de passer un séjour dans cet hôtel plutôt que dans un autre.

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

Chacun d'entre nous a sa propre définition de la qualité, qui change encore en fonction du contexte et du produit. Pour une entreprise du service, comme un hôtel, la compréhension de ces perceptions et fluctuations est essentielle, voire vitale. De la production et la lutte contre

¹ Organisation Mondiale du Tourisme - *Le tourisme, le commerce et l'OMC : communiqué conjoint du WTTC, de l'OMT, de l'ITC et de l'OMC*, Genève, Suisse 2018

la concurrence à la culture de l'entreprise et l'expérience client, toute passe par une philosophie de la qualité mise en place et suivie par un management inclusif, efficace et impliqué.

Appart les systèmes d'organisation et de production, la qualité de l'entreprise est dépendante aujourd'hui de la qualité de ses employés, de leur savoir-faire, savoir-être, qui, juste en symbiose parfaite, peuvent représenter un véritable avantage concurrentiel face aux autres entreprises similaires. Si la qualité du produit remonte des profondeurs des ateliers et des usines, la maîtrise de la qualité du service est une « science » plus nouvelle, devenue aujourd'hui un atout redoutable, voire indispensable devant le client dont les attentes ne cessent pas d'évoluer. C'est pour cela qu'on arrive à voir la qualité par le prisme des relations humaines qui se produisent entre les employées et les clients mais également au sein même de l'entreprise. Et si offrir un service de qualité dans une petite structure serait facilement envisageable, assurer la qualité dans une grande entreprise, comme un grand hôtel, peut être un vrai défi.

L'intérêt de notre travail et le sujet-même du présent mémoire est ainsi : ***la qualité du service dans les hôtels de grande capacité.***

Choix du sujet

Ce sujet est le fruit d'une passion personnelle pour l'hospitalité, la relation client et la qualité qui transforme une réservation de chambre d'hôtel dans un souvenir inoubliable, en privilégiant une symbiose parfaite entre la plus fine attention aux détails, l'empathie avec le client, et le désir de rester dans un état perpétuel d'amélioration, de perfection du service. Ces beaux mots viennent, bien évidemment, avec l'expérience, la lecture de spécialité et une connaissance de plus en plus approfondie du sujet. Mais bien avant tout cela, une anecdote de mon enfance me fait penser que j'ai été toujours faite pour travailler sur la qualité et l'expérience client. Etant fille unique, je passerais mes vacances d'été avec ma cousine qui venait séjourner chez nous et, loin de toute la technologie qui nous entoure aujourd'hui at avec une imagination débordante, nous inventions de nouveaux jeux tous les jours. Un qui nous tenait au cœur et qu'on aimait jouer souvent c'était « *le petit hôtel* » : on imaginait que nous travaillions à la montagne et ma mère est la cliente qui vient séjourner dans notre hôtel. On l'installait dans la chambre, on lui proposait à manger et si elle acceptait, on devait courir pour fabriquer avec des crayons de couleur un menu exclusif composé de ce qu'elle nous disait qu'on a dans le réfrigérateur. On le lui présentait solennellement et puis, avec l'aide de la « cliente » on passait à la préparation du plat. Ce que m'étonne aujourd'hui, c'est qu'à la fin, quand on

finissait les préparations, on demandait à maman de nous laisser tout seules pour trouver quelque chose qui pourrait, quand on lui servait le plat, la surprendre. Sans connaissances de spécialité, on savait quelque part, que notre volonté de bien faire et de trouver un petit élément de surprise allait créer la satisfaction de notre cliente et allait la faire revenir dans notre hôtel.

Aujourd'hui, dans la vie hotelière réelle, il est un peu plus difficile d'assurer la qualité du service. Bien que « surprendre » serait l'élément magique pour la satisfaction garantie des clients, ce n'est pas toujours évident de deviner la surprise qui convienne à chaque hôte car nous sommes tous différents et les besoins, les attentes et les exigences lorsqu'on séjourne dans un hôtel peuvent beaucoup varier même si, à la base, on pense parler d'une simple chambre, avec un lit et une douche avec de l'eau chaude. J'ai eu la chance de cumuler jusqu'à présent, à un âge précoce, près de quatre ans d'expérience dans l'hôtellerie parisienne étoilée qui m'a permis de connaître le sens de l'expression « *l'excellence à la française* », d'affiner ma vision sur l'hospitalité et d'identifier en même temps les axes éventuelles d'amélioration qui pourront représenter les défis à relever par ma génération.

Cette recherche me permettra de donner une base scientifique plus solide à mon expérience professionnelle que je pourrai pleinement fructifier dans mes futurs projets. Ayant envisagé de poursuivre ma carrière dans le domaine de l'hospitalité, apart le côté scientifique extrêmement important, il est intéressant pour moi de garder un récit personnel des informations existantes à l'heure actuelle sur le domaine qui me passionne. Je pense déjà avec curiosité et intérêt à une comparaison que je pourrais faire en trente ans, par exemple, entre les informations et ma vision à l'heure actuelle face à moi du futur que j'espère trouver plus épanouie.

Au-delà de la démarche scientifique, au niveau personnel, l'enquête a pour but de confirmer et renforcer l'expérience professionnelle que j'ai acquise jusqu'à présent, pour pouvoir ensuite rentrer dans le milieu de travail postuniversitaire avec une base plus solide qui me permettra d'avoir une perspective élargie sur le domaine d'activité choisi ainsi que de multiplier l'impact positive de mon travail quotidien. Comme moi, d'autres étudiants qui décident de prendre un chemin professionnel similaire pourront profiter des informations déjà centralisées dans ce travail pour avancer plus vite dans leurs recherches et faciliter leur compréhension initiale du sujet avant de poursuivre leur propre enquête.

Methodologie

C'est exactement cette complexité du sujet qui nous a ramené à la combinaison de plusieurs outils méthodologiques afin de tirer des différentes sources le plus d'informations. Afin d'avoir une clarification des termes et des notions rencontrés, d'assurer une base au travail de terrain effectué par la suite et une compréhension des résultats, le cadre théorique soutenu par la recherche scientifique représente la première étape de travail. On essaie ainsi de regrouper le plus d'information déjà existante sur le sujet afin savoir qu'est-ce qu'a été déjà trouvé, prouvé, voire contesté par les chercheurs précédents. Dans notre cas, tracer brièvement les principaux éléments de l'histoire de la qualité c'est avoir la base théorique de la notion, ses principes fondamentaux qui l'ont créée et ainsi pouvoir la comprendre dans son évolution actuelle au niveau du service.

Au niveau de l'enquête de terrain, étant en stage dans deux hôtels pendant les deux années de master, l'observation, dans la plupart des cas participante, étant donné le département d'Expérience Client dont je faisais partie, a représenté un outil méthodologique qui, souvent involontairement exercé, a eu un apport dans la compréhension du fonctionnement d'un hôtel, des équipes, et surtout des clients et de leur perception sur la qualité. Les avis, les commentaires sur les réseaux sociaux, ainsi que la gestion des plaintes représentaient une partie importante de mes tâches quotidiennes et m'obligeaient à maintenir une communication permanente avec les clients et de commencer à distinguer certains profils avec les attentes spécifiques. Pendant le deuxième stage, où le cadre du mémoire de recherche commençait à se définir de plus en plus, chaque interaction avec le client été perçue d'un côté du professionnel, qui devait être là et trouver la meilleure solution en fonction du client et de la situation, et en même temps du côté de l'étudiant, qui analysait la situation en fonction des notions théoriques déjà acquises et des questions soulevées au long de la rédaction du mémoire.

Une autre manière de communication, cette fois-ci beaucoup plus structurée, c'est la mise en place de questionnaires et d'entretiens qui viennent compléter le cadre théorique tissé avec des exemples pratiques issus des clients d'hôtels qui représentent le grand public et des professionnels du tourisme qui ont partagé lors des entretiens ou témoignages leurs vision et expériences dans le domaine.

Difficultés rencontrées

Après avoir présenté toutes les prémisses qui m'ont fait choisir le sujet du mémoire, il faudra énoncer également les difficultés rencontrées pendant le travail de recherche et de terrain. Tout d'abord, la nécessité d'être constamment curieux et de s'encourager pour continuer est, d'après moi, le premier défi pour la rédaction du mémoire. Bien que nous tous ayons rédigé déjà des devoirs ou des rapports plus ou moins élaborés, maintenant on se retrouve à un autre niveau. Au-delà de la complexité rédactionnelle, le mémoire représente une grande responsabilité : la responsabilité d'avoir choisi un sujet qui allait susciter notre intérêt et notre ambition pour le poursuivre, un sujet qui allait pouvoir nous apporter à la fin une valeur supplémentaire, universitaire et professionnelle. A un âge où les changements sont à l'ordre du jour, où même les matières diffèrent chaque semestre et les stages dans l'entreprise sont conçus pour un maximum de six mois, s'engager à faire un travail de deux ans n'est pas habituel. Une constance et une organisation particulières sont demandées de notre part, ce que ne peut que nous préparer pour exceller dans le futur professionnel qu'on commence d'ores et déjà à apercevoir à l'horizon.

Sans pouvoir passer à côté, il faut rappeler que la rédaction du mémoire, bien qu'elle soit structurée sur les deux années de master, a impliqué une grosse partie du travail au début de l'année 2020, quand on finit d'établir le cadre théorique et on passe à l'enquête de terrain pour ensuite analyser les données, tirer les conclusions et faire les derniers changements avant d'arriver à la forme finale. Ce plan bien connu a été fortement influencé par la crise sanitaire du virus Covid-19 qui a touché le monde entier et qui a changé les pratiques habituelles de tous, y compris les nôtres dans l'élaboration du mémoire. Les bibliothèques ont été fermées, le confinement à la maison de 54 jours et les déplacements restreints au strict nécessaire nous ont rendu le travail de terrain presque impossible. Mais comme c'est dans les situations de crise qu'il faut faire preuve de courage, d'adaptabilité et d'ingéniosité, on a essayé de trouver des alternatives fiables qui pourront remplacer, au moins en partie, les besoins initiaux. Ainsi, on a profité de l'infinie source d'information que l'Internet offre et, en faisant preuve de bon sens et d'un œil critique, on a pu trouver des ressources très intéressantes qui ont pu venir à la rencontre de la recherche documentaire faite en amont de la crise. Il est vrai que, en ce qui concerne le questionnaire grand public qu'on a mis en place pour contourner une définition de la qualité par les yeux des personnes qui n'exercent pas un métier dans le domaine de l'hospitalité, le confinement a été un véritable désavantage car nous n'avons pas été en mesure de le distribuer en grand nombre dans des endroits stratégiques de la ville où habituellement, le

passage touristique était très intense, ce qui a déterminé un changement de stratégie pour atteindre le nombre de réponses envisagé. D'autre part, en ce qui concerne les entretiens qualitatifs avec des professionnels du tourisme, les échanges se sont magnifiquement passés grâce au réseau LinkedIn où, des passionnés du domaine ont pris des fois même plus d'une heure pour répondre aux questions de l'entretien et de nous envoyer l'enregistrement, comme s'il s'agissait d'un entretien réalisé dans la manière traditionnelle.

Au regard de la rédaction, il a fallu beaucoup de constance et d'organisation, mais le vrai défi à remonter a été la composition du premier chapitre avec le cadre théorique et la définition des termes, car nous ne trouvons dans un domaine très vaste - le tourisme, qui est perçu comme un système de composants divers qui se concertent afin de fournir un produit final, et qui donc est influencé par une variété de sources provenant de différents domaines d'activité avec une définition très vaste - la qualité.

Bien qu'on soit dans une situation exceptionnelle, le travail « de terrain » sur un site touristique ou devant l'ordinateur, demande, de toute manière, beaucoup d'énergie, un esprit critique et une capacité d'analyse développée afin de fructifier au maximum les informations qu'on a pu avoir et de les concorder avec le cadre théorique créé en amont. Le choix des personnes participantes doit être pertinent et donner une valeur supplémentaire à notre travail, une valeur soutenue par la connaissance du domaine, par les expériences professionnelles mais aussi personnelles.

Finalement, après avoir identifié toutes les difficultés qui ont pu influencer, d'une manière ou d'une autre, le déroulement de la rédaction et l'évolution du mémoire, les solutions et les alternatives ont été plus facilement repérées, l'intérêt ultime étant de transformer toutes ces difficultés en défis à surmonter afin de fournir, à la fin des deux années, un document pertinent, qui apportera, si pas de nouvelles idées, au moins une vision propre et pourquoi pas innovante dans l'univers de l'hospitalité.

Terrain de recherche

Au niveau du terrain de recherche, il y a plusieurs échelles d'action, en fonction de la partie traitée. Par conséquent, les questionnaires, dédiés au grand public ont été diffusés à Paris, dans des endroits de passage, avec plusieurs hôtels à proximité (Saint-Michel, Gare St. Lazare, Tuileries) pour que la chance d'avoir des réponses des personnes fréquentant régulièrement des hôtels soient élevée. Ceux-ci ont pour but de comprendre les attentes que les clients aient dans

le choix d'un hôtel et les critères prises en considération, ainsi que leur image et propre définition de la qualité.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des professionnels du tourisme de la région parisienne également, avec des riches expériences dans le domaine, y compris à l'étranger. Des témoignages plus courts ont été cueillies des personnes travaillant dans différents pays, afin de renforcer la perspective eue sur certaines définitions, comme par exemple, celle d'un « grand hôtel » qui peut beaucoup varier d'un pays à l'autre.

Les stages effectués dans des hôtels à Paris au cours des deux années de Master représentent des terrains d'observations pertinents où l'expérience acquise pourrait venir soutenir la vision personnelle sur les informations que les autres outils méthodologiques offrent.

Ainsi, le premier hôtel qui nous a servi de terrain a été l'hôtel Melia Paris La Défense, durant le stage de trois mois au sein du département d'Expérience Client, un établissement de quatre étoiles, de grande capacité, avec 386 chambres et une clientèle majoritairement *business* étant donnée l'emplacement dans le quartier d'affaires de Paris. Dans ce contexte, il a été intéressant de voir comment la qualité est pensée afin de soutenir la stratégie de fidélisation des clients réguliers qui représentent au cours de l'année, des recettes stables et une bonne clientèle. Ayant travaillé directement dans le département qui s'occupe de la qualité et de la satisfaction, il m'a été facile de repérer des pratiques et situations éloquentes dans la rédaction du mémoire.

Le deuxième stage effectué en tant qu'Attachée de Direction au Hilton Paris Opéra m'a donné une vision encore plus large sur la place du client dans la stratégie et le bon fonctionnement de l'établissement. L'interaction journalière avec les clients, lors de la gestion des plaintes ou de la préparation des moments uniques pendant leur séjour, ainsi que la permanente communication avec tous les départements de l'hôtel m'ont permis une compréhension plus approfondie du domaine dans lequel je travaille et m'ont offert une expérience très dynamique qui, au-delà de représenter une véritable source d'information pour mon mémoire, m'a aidé à définir mon projet professionnel sur le court et moyen terme.

Problématique et hypothèses

Ces expériences professionnelles ensemble avec la recherche effectuée, m'ont amené à la problématique suivante que j'essaierai de réitérer tout au long du mémoire :

Peut-on assurer la qualité dans un hôtel de grande capacité ?

Cette question, soutenue et développée à travers les trois hypothèses qu'on a définies, restera tout au long du travail le fil directif de la recherche, à l'aide des outils méthodologiques précédemment cités.

La première hypothèse est : ***La qualité est une notion très dynamique, malléable en fonction du service fourni et de l'entreprise.*** Bien que la qualité ne puisse pas être définie strictement par des règlements et normes fixes, la consultation de la littérature de spécialité, des recherches scientifiques, de l'histoire et même de la législation en vigueur, est essentielle dans le cas de cette notion qui, de la production en masse dans les usines à la création des expériences uniques inestimables a connu une évolution au cours des dernières siècles et décennies.

Cette première hypothèse sera également soutenue par les questionnaires et les entretiens réalisés qui incluent la question : « *Avez-vous une définition de la qualité ?* ». Les questionnaires nous donneront une idée sur l'image que le grand public a sur la qualité dans les hôtels, sur leurs attentes et sur ce qu'il compte finalement le plus pour eux lorsqu'il séjourne dans un hôtel. Le but est de mettre ensemble les réponses, de voir à quels points elles se concertent et d'extraire les points communs qui pourront devenir après la base des nouveaux standards et procédure pour l'amélioration de la qualité. En outre, les entretiens nous aideront à enrichir le cadre théorique déjà créé avec les expériences variées que les intervenants ont eu pendant leur carrière dans l'hospitalité ou dans la relation client.

La deuxième hypothèse est : ***Il n'existe pas une définition universelle d'un « grand hôtel ».*** Beaucoup de rigueur et d'informations sur les catégories des hôtels, le nombre d'hôtels pour chaque catégorie, mais pas de définition ou de classification des hôtels en fonction de leur capacité d'accueil. Et si celle-ci existe, elle diffère d'un endroit à l'autre, et ce n'est pas universellement reconnu. A côté de la définition de la qualité, celle de la grande capacité, d'un « grand hôtel » est encore plus inexacte car, on verra, en incluant une multitude de facteurs, elle diffère beaucoup en fonction du pays, de la région, des facteurs économiques et des perceptions que les différentes cultures et les populations peuvent avoir. Elle reste, néanmoins, un point de

départ essentiel de notre analyse afin de définir avec exactitude les structures dont on parle et qui pourront après profiter des résultats de l'enquête et des éventuelles solutions trouvées afin d'améliorer la qualité du service de ces établissements. Dans le cadre de cette démarche de définition, il est intéressant d'ouvrir le champ et ne pas se limiter qu'à la région parisienne. On va utiliser ainsi la recherche et surtout les entretiens et les témoignages des personnes travaillant dans l'hospitalité dans des différents coins du monde pour ensuite tenter à contourner notre propre définition.

En fin, la troisième hypothèse est : ***Assurer la qualité, c'est privilégier la relation humaine entre le client et l'entreprise, un défi pour les hôtels de grande capacité.*** Le travail fait en amont, surtout de définition et d'encadrement du sujet, nous permettra maintenant, d'établir si c'est effectivement la relation client qui compte le plus pour assurer un service de qualité dans un hôtel. Si cette hypothèse est validée, l'objectif suivant est de trouver les bonnes pratiques qui pourront encourager l'amélioration de la relation client, ainsi que de penser à d'autres éléments en complémentarité qui pourront remonter la qualité dans les hôtels de grande capacité, offrir un sentiment de confiance aux clients qui pourra ensuite renforcer la stratégie de fidélisation. Cette idée que la relation client joue un rôle essentiel dans le bon déroulement d'un séjour vise tout type de clientèle, d'un nouveau client aux habitués, car tous ont leurs propres attentes vis-à-vis de leur expérience.

Annonce du plan

On va consacrer ainsi le Chapitre I. au traçage du cadre théorique du travail et au choix des outils méthodologiques, avec une première démarche de définition de principaux termes utilisés. Cette étape nous permettra de comprendre la complexité de certains termes en raison de leur perspective pluridimensionnelle et de leur utilisation à de différentes échelles. Pour exemplifier, nous allons définir la qualité, dès sa création dans l'univers industriel du 18^{ème} siècle jusqu'aux valences qu'elle a prises dans le secteur tertiaire du service de nos jours, y compris, dans le domaine de l'hospitalité qui fait le sujet de notre recherche. Un autre terme très important à définir est le service et la sensibilité de la perception du service par les clients due à son caractère intangible. Après avoir décortiqué les sens et l'interprétation des mots, et des idées et concepts qu'ils impliquent, nous allons nous projeter dans l'encadrement de ces termes et leur utilité dans l'univers hôtelier qu'on a choisi d'analyser. On va tenter de tracer la

définition d'un grand hôtel à l'aide des informations collectées et on va argumenter ce choix d'analyse. La dernière sous-partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation d'outils méthodologique, les démarches et les résultats eus. Observations, questionnaires, témoignages, entretiens avec les professionnels de la qualité et de l'hospitalité, toutes les informations seront reliées afin d'arriver à des réponses qui pourront soutenir ou infirmer les hypothèses initiales.

Le deuxième chapitre sera dédié à la place de la qualité dans l'organisation et le bon fonctionnement d'une entreprise avec les enjeux que la qualité implique au niveau du produit ou du service fourni, des collaborateurs et des clients. De l'encadrement juridique, l'impact économique et une culture d'entreprise efficace et culturellement inclusive à la satisfaction et la fidélisation des clients, la qualité retrouve sa place dans l'ADN-même d'une structure de succès. Une attention particulière sera prêtée à la communication comme levier pour dynamiser et motiver l'équipe ainsi qu'à l'importance des formations des employés afin de faciliter l'intégration et l'appropriation de la culture d'entreprise.

Le troisième chapitre est soutenu par la troisième hypothèse citée qu'on essaiera de prouver et qui donne à la relation client une place privilégiée dans le développement de la qualité. A partir de toute l'information cueillie au cours de la recherche scientifique et du travail de terrain, on tentera de comprendre la complexité de la relation client, de redéfinir d'une manière personnelle la qualité et de donner une vision qui pourra nous permettre de partir à la recherche des meilleurs moyens pour transformer le service offert aux clients en expériences uniques, inoubliables qui, appart un prix, ont une valeur, immatérielle, sentimentale de plus en plus forte et recherchée par les consommateurs de tous les domaines et surtout dans le domaine de l'hospitalité.

Chapitre I. Cadre théorique et méthodologie

1. Retour aux origines de la qualité

Ce premier chapitre est dédié à l'encadrement théorique du travail et répondra à la question *Qu'est-ce qu'on sait déjà ?* On procédera à la concertation des ressources afin d'arriver à une définition des termes principaux aussi claire et ancrée dans la réalité de notre domaine et terrain de recherche que possible, ainsi qu'à l'analyse des concepts et notions autour de chaque terme. Une attention particulière sera prêtée à la définition de la qualité, qui est la plus complexe de notre recherche, en regard de son passé et son usage polyvalent.

En passant par son histoire qui rappelle la culture industrielle du XIXe et XXe siècle, très concentrée sur la production de masse et la rentabilité, on réfléchira ensuite sur les principaux concepts qui se sont rajoutés à la définition de base afin de comprendre les changements et évolutions qui se sont produits jusqu'à nos jours. Une attention particulière sera prêtée aux démarches qualité actuelles et aux nouvelles tendances, surtout dans le domaine du tourisme et de l'hospitalité qui ne manque point d'innovation.

On définira également d'autres termes essentiels, tel que : « grande capacité » (d'un hôtel), service, performance, relation client.

Dans une seconde partie du chapitre, toujours dans le cadre théorique et après avoir défini tous les termes nécessaires, on mettra en lumière les stratégies de fonctionnement d'une entreprise et les manières de s'approprier la notion de qualité, à travers des valeurs promues, du fonctionnement quotidien et des relations avec tous les acteurs. Une multitude d'enjeux, d'échelles et de dimensions sont pris en considération par les entreprises pour trouver et garder leur partie du marché, se différencier de la concurrence et faire face à l'imprévu et au changement.

1.1 Histoire de la qualité

Depuis plus de deux siècles, la qualité est une notion qui ne cesse pas de s'enrichir et qui se plie différemment à chaque organisation, produit ou service fourni, en prenant sa forme personnalisée, subjective, propre à chaque entité. Ce qui rend cette notion encore attirante à découvrir aujourd'hui c'est justement ce pouvoir de malléabilité qu'elle détient. Tout au long de notre travail, nous n'allons pas tenter la définition parfaite, complète ; ce que n'a pas été réalisé dans des siècles, n'aboutira pas dans quelques mois, mais de voir plutôt quelle serait la définition la plus appropriée dans le domaine du service clientèle et de l'hôtellerie et quelles seront les méthodes pour implanter ces démarches qualité dans le quotidien des hôtels, surtout de ceux de grande taille où le processus peut se montrer plus complexe.

Bien qu'on ait tendance à évoquer la période industrielle, il n'existe pas de date précise dans l'histoire où la qualité naît. Avec la création des pouvoirs centraux, des systèmes de pouvoir, nous pouvons affirmer que la qualité devait déjà exister pour une bonne organisation des groupes, mais qui relève à ce moment-là, du comportement humain plutôt que d'une démarche spécifique.

Dans « *Métaphysique* » d'Aristote nous pouvons retrouver, depuis le IV^e siècle A. J.-C., les premières traces d'une définition : « *ce qui fait qu'on dit des êtres qu'ils sont de telle façon* »². Il s'agissait d'une caractéristique qui nous fait distinguer et cerner les individus, comme une fiche technique d'un produit, mais cette fois-ci pour une personne et intrinsèque, propre à chacun. Toujours dans une dimension profondément humanisée, Plotin, dans la deuxième Ennéade écrit au III^e siècle A. J.-C., « De l'essence et de la qualité », affirme : « *dans le monde intelligible, toutes les choses que nous appelons des qualités sont des actes* ». ³

Jean-Baptiste Colbert, l'un des ministres de base de Louis XIV et qui a été nommé Surintendant des Bâtiments du Roi, des Arts et des Manufactures, affirme après avoir créé une série de manufactures royales, que c'est justement la qualité des manufactures produites qui pourront aider le pays à prospérer : « *Si nos produits sont de qualité, l'argent affluera dans les caisses du Royaume* ». ⁴

² ARISTOTE (IV a. J.-C.) - *Métaphysique*

³ PLOTIN (III après J.-C.) - *Deuxième Ennéade - De l'essence et de la qualité*

⁴ <http://docroger.over-blog.com> (2006) - *Colbert politique économique*

C'est deux siècles plus tard, en 1880, que le monde connaîtra Frederick Winslow Taylor, qui, apprécié par certains et contesté par d'autres au fil du temps, reste l'un des pères de la production industrielle et de l'organisation de l'entreprise. L'idée principale de Taylor était d'arriver au meilleur rendement possible par une analyse approfondie des techniques de production.

Le système de gestion de Taylor peut être résumé en quatre grands principes :

1. La technique et les moyens de production pour chaque élément de travail sont à définir par les membres de la Direction de l'usine, ce qu'implique une connaissance approfondie du milieu du travail. Les ouvriers peuvent donner des idées afin d'améliorer les outils et les conditions de travail qui seront analysées et validées par la Direction.

2. Les ouvriers seront sélectionnés et former pour arriver à développer progressivement les connaissances et les compétences dans la chaîne de production. Ce principe implique une fidélisation des employés pour une durée plus longue de temps qui serait dans l'avantage des deux parties.

3. Les directives et indications de production doivent être complètement suivies et respectées du début à la fin par les ouvriers, car l'idée taylorienne était que c'est la Direction qui a déjà trouvé la meilleure méthode, « *The one good way* ».

4. La coopération et la reconnaissance réciproque étaient les principes de base pour changer et améliorer le climat de l'entreprise, souvent imprégné de méfiance. Ce principe relève de la nécessité d'une communication exemplaire à tous les niveaux hiérarchiques et d'une écoute mutuelle entre les employés et la Direction.

Les principes de Taylor ont connu un succès remarquable auprès de nombreux acteurs de l'industrie américaine et ensuite européenne. Ils ont été valorisés afin de faire progresser leurs productions et développer les profits. L'abus de ce système qui impliquait non seulement l'allocation de travail, mais également le temps d'exécution des tâches et les méthodes à suivre de près, étape par étape, ont créé vite un environnement de travail inapproprié où tout est standardisé et contrôlé de manière excessive et où les interventions de l'individu pour

l'amélioration de ses tâches sont finalement exclues. Aujourd'hui ce système est souvent réitéré en vue des retombées négatives qu'il a eues. Cependant, il faudrait reconnaître que les principes de départ étaient pertinents, et leur usage correct, rationnel, pouvait être un vrai atout pour le développement de la production et l'amélioration de l'organisation au sein de l'entreprise.

Après l'Amérique, c'est l'industrie japonaise qui doit être reconstruite dès la fin de la Seconde Guerre Mondiale, et l'intérêt est concentré sur les nouvelles technologies de télécommunication. Une attention particulière est prêtée à la nécessité d'avoir un projet d'entreprise et avec cette idée, des acteurs comme Toyota, Nippon Electric, Mitsubishi, Furuhaawa deviennent les représentants de la qualité au Japon et à l'international.. En Europe également, la découverte de l'électricité, du moteur à vapeurs et le développement des transports entraîne des grosses vagues de migrations rurales qui, en arrivant dans la ville, changent radicalement leurs activités, intègrent les usines et renforcent la classe ouvrière.

Si on a fait ce voyage dans les systèmes de production et l'industrie du XXe siècle, c'est parce qu'on retrouve parmi les décisions et les pratiques adoptées à cette époque, toujours dans un esprit de production massive, de rentabilité, de profit, les premiers signes d'intérêt pour la production de qualité : « *Le XXe siècle est le siècle de la productivité, le XXIe siècle sera celui de la qualité* ». ⁵

1.2 Définitions de la qualité

On retrouve quelques définitions officielles de la qualité ainsi que l'évolution de la définition de l'Organisation Internationale de Normalisation, ISO, au fil des années.

Larousse : « *Ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en attend. Ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne.* » ⁶

⁵ JURAN Joseph (1993) - *Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality*, Harvard Business Review, august, p. 42 - 51

⁶ <http://www.larousse.fr>

ISO 1982: « *Aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs* ».

ISO 1994: « *Qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites* ».

ISO 2005: « *Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». ⁷

On peut observer une concentration sur la performance de la qualité, ainsi qu'un léger passage de « *besoin* » du client, à l'« *exigence* » du client qui dénote une certaine maturation de la perception et des attentes lors de l'achat ou de la consommation d'un produit ou service.

Au niveau national **AFNOR** (Association Française de Normalisation) fait écho aux définitions internationales : « *La qualité c'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs* » ⁸

En franchissant la barrière des exigences client, une définition japonaise de 1981 parle également des coûts que la qualité implique et qui doivent être gérés : « *La gestion de la qualité est un système de moyens mis en œuvre pour produire économiquement des produits ou des services qui satisfont les besoins des clients* ». ⁹

Nous retrouvons plusieurs définitions dans la littérature, plus ou moins inclusives, qui traitent la qualité comme une particularité essentielle des produits ou des services :

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

C. HERSAN : « *La qualité, c'est la conformité aux besoins.* »

⁷ <http://www.iso.org>

⁸ <http://afnor.org>

⁹ ISHIKAWA I. (1984) - *Le TQC ou la qualité totale à la Japonaise*, Eyrolles

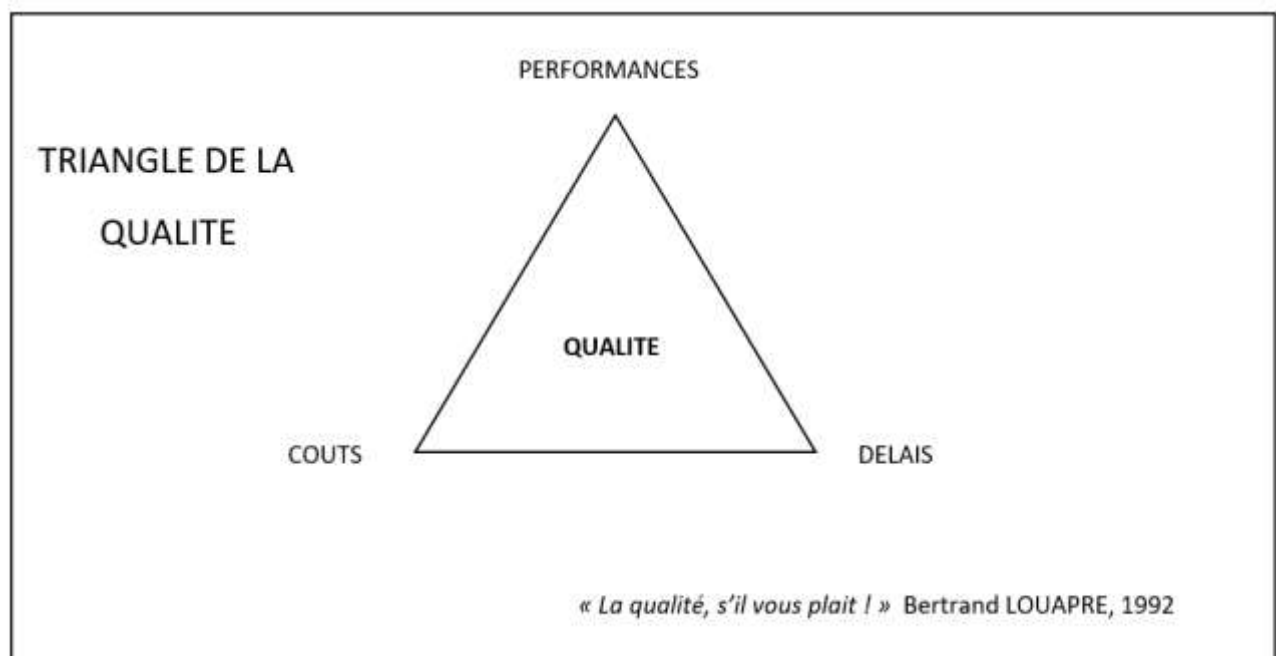
P. LYONNET : « *La qualité, c'est la satisfaction du besoin appréciée par le client ou l'utilisateur.* »

ou qui intègre la qualité dans le fonctionnement de l'entreprise :

M. MARTRE : « *La qualité ce n'est pas seulement la qualité technique, la conformité au besoin, ce n'est pas seulement la satisfaction client, c'est, d'abord, j'allais dire surtout, la survie de l'entreprise.* »

La qualité pour Bertrand LOUAPRE c'est de « *satisfaire ses clients par répondre au mieux à leurs besoins en matière de performance, cout, délai.* »¹⁰ Ces trois éléments le ramènent au triangle de la qualité, une définition illustrée de la qualité, composite mais claire, avec les **performances** (les caractéristiques techniques du produit ou du service, la fiabilité, l'apparence, la flexibilité), les **couts** (le prix d'achat et les couts auxiliaires) et les **délais** (temps de production, de mise à disposition, d'utilisation).

Fig. 1 - Le triangle de la qualité



¹⁰ LOUAPRE Bertrand (1992) - *La qualité, s'il vous plait !*, Editions d'Organisation, 144 p

L'intérêt de cette définition est qu'elle intègre les trois points essentiels qui assurent la création de la qualité, car seules les caractéristiques, la fiche technique du produit, même respectée à la perfection, ne suffiront pas.

1.3 Besoins explicites et implicites

Comme la définition ISO de 1994 le mentionne, faire de la qualité c'est avoir la capacité ou les caractéristiques pour répondre aux besoins explicites et implicites. Lorsqu'on parle d'un besoin explicite, ceci a été déjà repéré par l'individu qui se trouve à la recherche d'une réponse, d'une solution. Un besoin implicite reste plus difficilement repérable, car il n'est pas exprimé et des fois, très peu conscientisé par le client. Ainsi, deviner les besoins implicites peut se montrer très épineux car des fois l'interprétation de certains signes peut s'avérer incorrecte et générer des incompréhensions.

Dans « *Le code de la vente stratégique* », Jean-Pierre DELOUCHE fait la différenciation entre ces deux types de besoin et explique les situations qu'on peut rencontrer. Il décline les besoins explicites en trois formes : ¹¹

1. L'individu a une idée précise et peu malléable du produit qu'il souhaite et va procéder à un achat direct, « *compulsif* », une forme de vente très peu concurrentielle.
2. L'individu a une idée précise des caractéristiques que le produit souhaité doit avoir, mais il hésite encore entre plusieurs choix possibles. Dans ce type de vente, l'attention aux détails, l'argumentation et la démonstration sont des étapes essentielles.
3. L'individu connaît ses exigences fonctionnelles, mais il a besoin d'assistance pour sélectionner le produit qui lui correspond. Dans ce dernier cas, la communication ainsi que les capacités commerciales du vendeur ou de la personne en charge de la prestation du service sont essentielles dans la perception de la qualité par le client.

Les besoins implicites, d'autre part, laisse un champ plus large à la découverte des nécessités, des inquiétudes, des problèmes et des désirs latents alors que l'individu n'a qu'une

¹¹ DELOUCHE Jean-Pierre (2010) - *Le code de la vente stratégique*, ITEV Services, 268 p

vision sur ses orientations ou enjeux, mais sans avoir un produit précis à l'esprit. Des fois ces besoins implicites sont bien cachés pour lui-même (besoin de sécurité, de pouvoir, de reconnaissance, d'appréciation) donc une investigation plus approfondie est nécessaire. Le rôle devant le client sera de cerner et déceler les attentes et de l'aider à les formuler d'une manière explicite ; une excellente communication et empathie se montrent de nouveau essentielles.

1.4 Sur-qualité / non-qualité

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

La **qualité externe**, qui se manifeste face au client en lui fournissant un produit ou un service qui répond à ses attentes dans le but de gagner sa confiance et ensuite de le fidéliser. Ce type de qualité implique une communication perfectionnée avec les clients afin de réussir comprendre leurs besoins, explicites et implicites.

La **qualité interne**, qui vise le système de l'entreprise, veille à son bon fonctionnement par le repérage et la limitation des erreurs et incompréhensions qui peuvent surgir à tous les niveaux.

Le but de la qualité est ainsi de fournir un produit adapté aux besoins et attentes du client après l'avoir écouté et compris, tout en maintenant l'activité optimale de l'entreprise, sans générer à cause de l'évolution de la qualité, un surcout général, car cela va se traduire en « **sur-qualité** ». Il faudra toujours trouver le juste équilibre entre adopter les gestes simples qui vont amener à réduire un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût et perfectionner le produit ou le service offert, qui implique, dans la plupart des cas, des coûts supplémentaires importantes.

Autant que la qualité et la sur-qualité, la « **non-qualité** », implique également des coûts, qui peuvent à un premier regard passer inaperçus. Dans la plupart des cas, il est plus coûteux pour l'entreprise de corriger les éventuelles erreurs, que de prévenir et d'adopter les mesures qui pourront générer un coût dès le début. Appart les coûts qui seront supportés dans tous les cas, la non-qualité rajoute aux coûts, le temps perdu avant de détecter l'erreur en question. Par exemple, la double production, avant et après la correction, d'un produit initialement défectueux, coûtera plus que si les réglages nécessaires, coûteuses peut-être, étaient assurées dès le début. Appart les coûts indispensables, on rajoute l'insatisfaction du client, le traitement de l'incident en soi, le temps perdu.

Maintenant, qu'on a défini la qualité et son contraire, nous pouvons s'arrêter sur deux « fausses certitudes », des affirmations qu'on entend souvent mais qui ne sont pas véridiques, bien au contraire. Tout d'abord, nous avons la théorie de M. Jourdain selon laquelle : « *Nous avons toujours fait de la qualité, nous faisons de la qualité sans le savoir.* »¹² Cette idée, bien qu'elle puisse être réaliste, ne prend pas en considération, que, toujours sans le savoir, nous faisons de la non-qualité également. Difficilement de pouvoir mesurer laquelle surgit plus souvent d'une manière spontanée, il est plus envisageable de ne pas croire dans une qualité « qui vient de soi » mais plutôt de travailler à une stratégie pour son développement.

Une autre certitude avancée par P. Crosby est : « *La qualité, c'est gratuit.* ».¹³ Apart le cout de la non-qualité que l'entreprise va payer devant une éventuelle erreur de produit ou service face au client, en observant les entreprises à l'heure actuelle, le cout de la qualité est bien présent dans le bilan des dépenses : entre les certifications, les nouveaux matériels pour rattraper l'évolution du marché, les formations du personnel.

1.5 Assurance qualité

L'assurance qualité est un concept apparu au Royaume Uni dans les années '60, qui se concentraient au début sur le bon déroulement des relations avec les fournisseurs, mais s'est vite développé comme un concept qui englobe tous les relations client-employé-fournisseur.

ISO définit l'assurance qualité comme « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ».¹⁴

« L'assurance qualité représente l'ensemble des actions préventives et systématiques nécessaires pour assurer :

- *la confiance du client,*
- *répondre exactement à ses besoins et attentes,*
- *améliorer la performance,*
- *obtenir une meilleure rentabilité de l'entreprise*
- *mais aussi améliorer l'accès au marché. » ISO 9000 2015*

¹² LOUAPRE Bertrand (1992) - *La qualité, s'il vous plait !* , Editions d'Organisation, 144 p

¹³ LOUAPRE Bertrand (1992) - *La qualité, s'il vous plait !* , Editions d'Organisation, 144 p

¹⁴ <http://iso.org>

On peut observer ainsi que l'assurance qualité, en complémentarité de la définition de la qualité, se concentre plutôt sur le processus d'implémentation et de préservation durable de la qualité dans le but d'assurer la satisfaction du client, de renforcer la confiance dans le produit ou le service fourni, et ainsi de garantir la pérennité de l'activité.

D'après Bertrand LOUAPRE¹⁵, les principes de l'Assurance Qualité sont :

Prévoir : prêter une attention particulière aux besoins du client afin de projeter ses besoins et y répondre de plus près possible

Exécuter : créer les produits et les services décidés dans la première étape et attendus par les consommateurs

Vérifier ou mesurer : s'assurer pendant le processus de production et préparation que les requis sont respectés afin que les résultats soient ceux prévus ;

Corriger, améliorer : prendre en considération au maximum les éventuelles erreurs ou dysfonctionnements qui peuvent

Garder des traces : cette dernière étape évitera la récurrence de mêmes erreurs et l'amélioration progressive du produit

Bertrand LOUAPRE synthétise la relation entre ces deux notions de qualité et d'assurance qualité, ainsi que leur impact dans le processus de vente et de fidélisation :

Tableau 1. - L'impact de la qualité

	Pour le client c'est :	Cela porte sur :
Qualité	La satisfaction	Le produit
Assurance qualité	La confiance	L'entreprise

Après une approche assez encadrée, on va procéder dans une dernière phase de définition à une immersion dans la littérature, afin d'adoucir et de compléter harmonieusement l'image de la qualité tissée jusqu'à présent.

¹⁵ LOUAPRE Bertrand (1992) - *La qualité, s'il vous plait !*, Editions d'Organisation, 144 p

Dans l'article « *Quality as Symphony* », Carol Reeves et Davis Bednar décline l'existence d'une définition universelle de la qualité qui pourrait être globalement acceptée et opérationnelle pour chaque entité : « *the ultimate definition of quality for an organisation's output must integrate relevant quality definitions for all component parts, including both products and services.* »¹⁶ Une meilleure compréhension de la qualité serait envisageable si tous les composants d'une organisation étaient pris en considération pour générer une définition de la qualité propre à l'identité de l'entreprise. Ils comparent le développement de la qualité pour un produit ou service fourni par une organisation avec un orchestre exécutant une symphonie. Un chef d'orchestre compétent connaît chaque instrument de l'orchestre et le son distinctif que celui-ci produit. Le chef d'orchestre et les musiciens doivent apprendre les notes et les mouvements et s'entraîner à produire les sonorités et combinaisons de sonorités demandées par la partition pour rendre une performance exceptionnelle devant le spectateur venu avec tant de hâte pour les écouter. La beauté, la richesse et l'élégance d'une symphonie exécutée ne sont pas obtenues en s'appuyant sur des performances solos de quelques instruments sélectionnés ; ils sont plutôt le résultat d'un mélange rythmique des sons produits par différents instruments selon un schéma noté. Tout comme le chef d'orchestre et les musiciens qui doivent apprendre des notes et des mouvements et pratiquer des tons pour exécuter une symphonie, un gestionnaire apprend, comprend et sait comment utiliser et mélanger les définitions de la qualité pour clarifier le sens de la qualité pour le bon fonctionnement d'une organisation.

La belle comparaison de la qualité avec une symphonie va encore plus loin, jusqu'à l'évaluation du service fourni et la perception de celui-ci en fonction du client qui le reçoit. Un novice de musique classique pourrait décrire une interprétation symphonique comme « excellente » et féliciter le chef d'orchestre et les musiciens. Un mécène discret, cependant, discernera des nuances manquées par la novice car il connaît plus en détail les fonctions et les mouvements du chef d'orchestre et des musiciens. La connaissance et la compréhension des nombreux composants d'une symphonie permettent de mieux comprendre la performance d'ensemble et d'apprécier la puissance, l'émotion et la beauté de l'ensemble harmonieux. De même, l'analyse de la qualité composée par les caractéristiques de chaque partie qui la forme permet une compréhension plus riche et plus détaillée du concept de la qualité. Le gestionnaire

¹⁶ REEVES Carol et BEDNAR David (1995) - *Quality as symphony*, The Cornell hotel and restaurant administration quarterly, vol. 3, issue 2, p. 72-79

utilise les différentes dimensions de la qualité comme outils de diagnostic pour évaluer et mesurer l'importance de chaque composant afin de s'autoévaluer, se positionner par rapport à la concurrence et définir après un plan d'action stratégique pour atteindre ses objectifs.

Pour finir la définition de la qualité, Bertrand LOUAPRE¹⁷ rappelle les sept péchés capitaux que Mohandas GANDHI a donnés :

- la richesse sans travail
- le plaisir sans conscience
- la connaissance sans caractère
- le commerce sans moralité
- la science sans humanité
- l'adoration sans sacrifice
- la politique sans principe

et réfléchit à sept péchés de la qualité :

- l'intention sans volonté
- le lancement sans évaluation
- la croyance sans règles
- la parole sans écoute
- l'imposition sans participation
- le résultat sans partage
- la réussite sans évolution .

Cette analogie invite à une réflexion de l'ensemble des définitions de la qualité énoncées précédemment et aux difficultés de la mise en place pratique de la qualité qui est souvent entravée par les décisions et les actions de l'ensemble d'acteurs impliqués dans le processus, ceci étant le sujet-même au cœur de ce travail.

¹⁷ LOUAPRE Bertrand (1992) - *La qualité, s'il vous plaît !*, Editions d'Organisation, 144 p

2. Le concept humanisé de la qualité - le service

2.1 Tangibilité - non tangibilité, définition du service

Au fil de l'histoire industrielle de la qualité, la tangibilité était la caractéristique de base d'un produit, qui permettait d'être contrôlé, apprécié, amélioré et ainsi, d'assurer sa qualité. Aujourd'hui, les choses ont beaucoup changé, on ne parle plus juste de la qualité des objets qui reste néanmoins beaucoup plus facile à identifier et satisfaire.

Dans son livre « La qualité, s'il vous plaît ! », Bertrand LOUAPRE¹⁸ définit la qualité par rapport à son critère physique qui permet la perception, la comparaison et la critique d'un produit ou d'un objet à l'aide de cette caractéristique, la tangibilité. La tangibilité est l'attribut séparant le plus souvent les produits et les services. La qualité des éléments tangibles de la production peut être décrite avec précision et mesurée quantitativement. Cependant, il reste plus difficile de définir la qualité des éléments intangibles qui sont, en même temps plus exposés à une évaluation subjective, voire arbitraire.

Dans le même sens, C. REEVES & D. BEDNAR¹⁹ analysent le concept de la tangibilité comme une étape essentielle dans la définition de la qualité. Ils définissent la qualité comme étant l'ensemble de deux éléments indissociables : la conformité du produit aux spécifications et la réponse, voir le dépassement des attentes des clients. Si la premier composant s'est répandu en même temps avec le développement de la production de masse à la fin du XIXe siècle et le début du XXe, la réponse aux besoins des clients n'apparaît qu'aux années 60, quand le contrôle des manufactures semble ne plus suffire.

Et parce qu'on parle de la différenciation de la qualité du tangible et de l'intangible, il est temps de définir le concept de service qui se trouve également à la base de notre recherche et qui fait la différence entre l'objet et l'expérience, entre la qualité du produit et la qualité totale.

¹⁸ LOUAPRE Bertrand (1992) - *La qualité, s'il vous plaît !*, Editions d'Organisation, 144 p

¹⁹ REEVES Carol et BEDNAR David (1995) - *Quality as symphony*, The Cornell hotel and restaurant administration quarterly, vol. 3, issue 2, p. 72-79

Même si on parle des produits qui n'existent pas physiquement, on peut affirmer que les services incarnent la notion d'intangibilité dans la définition de la qualité. C'est cette définition de la qualité du service qu'on exploitera d'avantage au cours de la recherche.

Dans l'article « *La perception de la qualité dans le domaine des services* »²⁰ de André BOYER et Ayoub NEFZI, en citant Monique LEJEUNE, le service est défini comme « *une prestation, c'est-à-dire ce qu'une entreprise (ou un spécialiste) conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients chaque fois que ce qui est ainsi mis sur le marché, acheté et utilisé est fondamentalement autre qu'un bien matériel dont le client acquerrait la propriété* ».

Ce qui rend difficile la gestion des prestations de services de qualité est justement leur caractéristique d'intangibilité : « *ils (les services) ne peuvent pas être touchés, essayés pour la taille ou exposés dans une vitrine* »²¹ à laquelle on rajoute l'hétérogénéité - chaque service reste différent car il implique une nouvelle situation, un nouveau client et tout simplement un nouveau contexte - et la simultanéité - le service sera préparé en avance mais crée seulement dans la présence du client et avec sa participation.

L'une des singularités du service par rapport à un produit est justement la participation du client au processus de fabrication et de livraison de la prestation. Le client est à la fois consommateur et producteur du service. Patrick ASUBONTENG²² définit la qualité du service comme : « *la différence entre les attentes du consommateur concernant la performance du service et leurs perceptions du service reçu* ». Il existera toujours une comparaison à faire entre ce que les consommateurs considérant devoir être le service offert et leurs perceptions de la performance des prestataires de ces services. Il en découle que la qualité s'exprime globalement et qu'elle n'est jamais acquise, elle est toujours subjective, soumise au jugement du consommateur, et relative, évaluée par rapport à des prérequis et par rapport à des critères de références.

La qualité reste ainsi le résultat des perceptions influencées par de nombreux facteurs, qu'on peut avoir à un moment donné, dans un certain contexte, sur un produit ou un service.

²⁰ BOYER André et NEFZI Ayoub (2009) - *La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts*, Revue des Sciences de Gestion, 237, p. 43-54

²¹ SHOSTACK Albert (1995) - *Group Homes for Teenagers: A Practical Guide*, CWLA Press

²² ASUBONETENG Patrick et al. (1996) - *SERVQUAL revisited: a critical review of service quality*, Journal of Services Marketing, vol. 10

Dans la restauration, la qualité peut se refléter dans l'aspect de l'assiette ou le bouquet d'arômes senties au premier bout. Pour un producteur d'automobiles, la qualité se verra dans le nombre très réduit d'incidents faits par une série de voitures en comparaison avec une autre série du même producteur ou par rapport à un concurrent. Le producteur des matelas assurera la qualité de ses produits en rajoutant des années de garantie supplémentaires. Un pomiculteur mettra en lumière la perfection de ses fruits ou l'éthique de ses pratiques. Toujours une autre perspective de s'approprier la qualité, et de la percevoir en même temps.

2.2 La perception du service

La perception représente « *le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'informations externes pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure* ». ²³ D'après les mêmes auteurs, la perception de la qualité est un construit propre à chaque individu, elle ne peut pas être comparée et a plusieurs caractéristiques ; elle est :

- ***subjective*** - chaque personne pourra avoir une perception différente face aux stimuli identiques.
- ***sélective*** - chaque personne fera un choix, volontaire ou involontaire, parmi l'ensemble de stimuli qui l'entourent. Ce choix représente de manière générale, l'information qui répond au besoin.
- ***déformante*** - les expériences et les informations que la personne possède au préalable détermine une analyse unique, propre à la personne, de l'information reçue.

La qualité est ainsi finalement évaluée par la perspective du client. Le client sera en mesure de réfléchir à quel point le produit ou le service satisfait ou dépasse ses attentes beaucoup plus que si le produit ou le service répond à sa fiche technique.

²³ KOTLER Philip et DUBOIS Bernard (1997) - *Marketing Management*, Publi-Union, 789 p

3. L'encadrement dans l'univers hôtelier

3.1 La qualité dans l'histoire de l'hôtellerie

Bien qu'elles ne soient regroupées que très récemment, l'hôtellerie, comme la qualité, trouve ses origines très loin dans l'histoire, dans l'Antiquité, et évolue au fil des années pour arriver aujourd'hui à désigner l'un des plus prospères domaines d'activité du secteur tertiaire. D'après l'économiste Jean-Christophe LEFEVRE, auteur de *Histoire de l'hôtellerie : une approche économique*²⁴, on commence à parler de l'hôtellerie pendant le IV^e siècle A. J.-C., avec l'apparition des premières cités dans la Mésopotamie, la région qui représente le territoire de l'Irak actuel. On note l'existence des tavernes pour des voyageurs et soldats, où ils pouvaient manger, boire et avoir un hébergement pour passer la nuit. A ce moment, on parle seulement de la nécessité d'avoir où passer la nuit loin de la maison, la qualité des services fournis ou des prestations n'est pas encore à l'esprit des voyageurs. Cependant, comme aujourd'hui, des tavernes sont plus connues et fréquentées que d'autres, du aux informations passées de bouche à l'oreille, dans lesquelles, l'hospitalité mais surtout la sécurité pendant le voyage primait.

En Occident, le Moyen-Age est marqué par la diffusion du christianisme et la séparation de l'hospitalité en deux types, en fonction de ce critère religieux : l'hospitalité institutionnelle et l'hospitalité laïque. L'hospitalité institutionnelle était assurée par l'église dans des monastères ou hôpitaux, tandis que celle laïque était desservie par des volontaires. Dans les deux cas, même si cela n'était pas établie avant, le voyageur dédommageait son hôte avec une somme d'argent ou un autre bien.

Avec le XV^e siècle, les structures commerciales augmentent, avec une multiplication d'hôteliers et auberges et à partir de XVII^e siècle, avec le développement des moyens de transport, l'offre d'hébergement connaît également une évolution exceptionnelle et une diversification en même temps, des services fournis. On rappelle les nouvelles habitudes de voyage de la jeune élite européenne qui, étant loin de la maison pour plusieurs mois, tiennent à conserver le luxe et le confort de leur demeure au long de leur séjour, et font ainsi évoluer les attentes eues d'un hébergement, marquant un même temps une première liaison directe entre l'hôtellerie et le souci pour la qualité.

²⁴ LEFEVRE Jean-Christophe (2011) - *Histoire de l'hôtellerie*, Publibook des Ecrivains, 412 pages

Au XIXe siècle, le développement en masse et l'accessibilité des moyens de transports, ainsi que la multiplication des échanges intercontinentaux ont influencé l'économie mondiale et avec elle, les stratégies hôtelières qui commencent à se configurer à une plus grande échelle, non seulement pour répondre au besoin d'être hébergé lors d'un voyage, mais comme une partie intégrée des activités et habitudes d'une clientèle plus fortunée. Dans un monde en pleine modernisation, l'hôtellerie de luxe naît et des maisons comme le Grand Hôtel ou Ritz deviennent les adresses incontournables des classes élitistes.

Un autre moment important, cette fois-ci pour le développement massif de l'hôtellerie au niveau de la France est l'année 1936 qui marque la création des congés payés et l'apparition du tourisme social. L'hôtellerie connaît cette fois une évolution à travers la multiplication de maisons familiales de vacances et des villages de vacances et évolue en termes d'accessibilité. Cette appropriation rapide de l'hôtellerie dans sa variété par toutes les catégories sociales a déterminé la nécessité d'une classification des établissements afin de faciliter l'identification et la distinction entre les choix. La classification par étoiles apparaît en France juste après la Seconde Guerre Mondiale et s'est propagée dans le monde entier. Bien qu'il n'existe pas à l'heure actuelle des critères universels pour l'encadrement des établissements hôteliers, la classification par étoiles reste pour le moment la plus répandue en France et à l'international.

3.2 La définition d'un grand hôtel

3.2 a - A l'échelle mondiale

La capacité hôtelière peut s'exprimer à l'échelle d'un pays, d'une région ou au sein d'un groupe hôtelier et représente le nombre total de chambres que ces entités peuvent mettre à la vente, à disposition des clients.

Dans le monde entier, la capacité d'un hôtel varie énormément en fonction du pays, de la région ou de la présence d'une attraction touristique particulière. Le Livre Guinness²⁵ compte à cet effet plusieurs records liés aux hôtels dans le monde. Ainsi, on a, depuis 1999 la ville de Las Vegas aux Etats-Unis qui enregistre la plus haute densité d'hôtels, avec plus de 120 milles

²⁵ <https://www.guinnessworldrecords.com>

chambre d'hôtels pour 456 milles habitants et environ 1/13 du nombre total des chambres dans le pays à ce moment-là.

Les records continuent avec le plus grand hôtel du monde à l'heure actuelle, le **First World Hotel** au Pahang en Malaisie, un hôtel de trois étoiles avec un total de 7,351 chambres ouvert en 2006. L'hôtel a accueilli jusqu'au présent 35,5 millions de clients.

Fig. 2 - First World Hotel Pahang, Malaisie



Source : Agoda.com

En projection, le plus grand hôtel du monde est Abraj Kudaj à la Mecque, en Arabie Saoudite avec 10 000 chambres, 70 restaurants et plusieurs hélisurfaces. Avec une ouverture initialement prévue pour 2017 et reportée possiblement en 2020, le complexe prévoit des chambres de quatre et cinq étoiles, et quelques étages spécialement dédiés la famille royale saoudienne. Ce détail est important car, le propriétaire du projet, le ministère des Finances du Royaume d'Arabie saoudite est également l'un des principaux clients du Saudi Binladin Group,

l'une des plus grandes entreprises de construction du pays. La baisse du prix du pétrole et la crise économique ont eu un impact direct sur l'état d'avancement de la construction.

Fig. 3 - Hôtel Abraj Kudaj Meque, Arabie Saoudite



Source : www.reportelobby.com

Cette situation nous rappelle encore une fois l'énorme influence politique et économique que les projets touristiques rencontrent systématiquement, ainsi que l'importance de différents acteurs impliqués dans le développement des projets.

A l'opposé, avec un charme particulier, on retrouve, toujours dans le Livre des records, l'hôtel Eh'hausl au Amberg en Allemagne, le plus petit du monde qui, dans ses 53 mètres carrés, accueille maximum deux personne à la fois.

Fig. 4 - Hôtel Eh'hausl Amberg, Allemagne



Source : Country Living Magazine

On peut le constater de suite, il est très facile de déterminer le plus petit et le plus grand hôtel dans le monde et cela pourrait se réaliser pour tous les pays ou région du monde. Cependant, appart leur côté exotique, les extrêmes ne nous offrent pas plus d'information. La capacité hôtelière en moyenne ou la classification des hôtels en fonction de leur nombre de chambre seraient des informations plus pertinentes pour notre analyse.

Les hôtels sont très souvent classés par leur positionnement géographique, par le nombre d'étoiles, mais plus rarement par leur capacité. Le peu d'information trouvé dans ce sens n'est pas généralisé au niveau international, car il serait très difficile de comparer, par exemple, la capacité des hôtels dans un pays avec 5 millions d'habitants avec un pays qui compte un milliard habitants, et la démographie n'est qu'un facteur parmi plusieurs qui ne permettent pas une généralisation de la définition: « *There is no worldwide standard for official hotel classification systems, and there may well never be due to the incredible diversity of he*

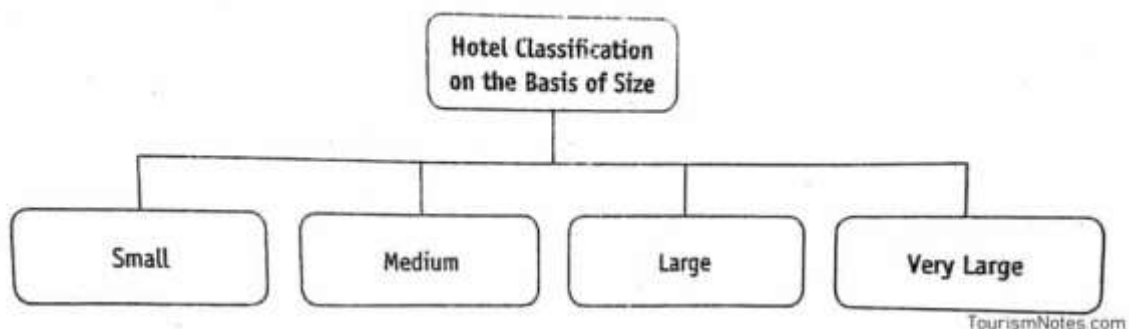
environmental, socio-cultural, economic and political contexts in which they are embedded. »
Taleb RIFAI, Secrétaire Général de l'Organisation Mondiale du Tourisme.²⁶

De nombreux études ont été menés par l'OMT dans ce sens afin d'identifier les directions communes et les points distincts entre les hôtels des différentes régions. A titre d'exemple, l'Etude conjoint de l'OMT et IH&RA (International Hotels & Restaurants)²⁷ sur la classification des hôtels compte un nombre vaste de critères de normalisation et organisation des établissements d'accueil (location, services offerts, personnel etc.), cependant la capacité d'accueil n'y figure pas.

On retrouve des définitions d'un grand hôtel pour les Etats-Unis. Pour le LawInsider, un grand hôtel représente « *a hotel containing 100 or more guest rooms or suites of rooms suitable for providing lodging to members of the public for a fee, regardless of how many of those rooms or suites are occupied or in commercial use at any given time* »²⁸ (trad. : désigne un hôtel contenant 100 chambres ou suites ou plus de chambres adaptées pour fournir un hébergement au public moyennant des frais, quel que soit le nombre de ces chambres ou suites occupées ou en usage commercial à un moment donné.)

Toujours pour les Etats Unis on retrouve une classification des hôtels en fonction de leur capacité d'accueil.

Fig. 5 - Classification des hôtels basée sur la taille



²⁶ Organisation Mondiale du Tourisme (2015) - *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 star hotels*, Madrid

²⁷ Organisation Mondiale du Tourisme (2004) - *La Conférence mondiale sur les nouvelles tendances et mesures dans l'industrie hôtelière*, St Pétersbourg, Russie

²⁸ <http://www.lawinsider.com>

Un petit hôtel aura ainsi moins de 100 chambres et fournira d'habitude la possibilité de séjourner et de manger mais les facilités complémentaires seront réduites. Un hôtel moyen aura jusqu'à 300 chambres, un grand hôtel jusqu'à 600 et les très grands hôtels dépassent même mille chambres. Le même étude prendre l'exemple des Etats-Unis comme « pays développé » pour lesquels les chiffres sont celles présentées en comparaison avec un pays « en voie de développement, comme l'Inde » pour lequel la classification reste la même mais le nombre des chambres pour chaque catégorie diminue fortement.

Tableau 2. - Classification des hôtels après la taille en Inde et aux Etats Unis

HOTEL	Nombre de chambres	
	<i>Etats-Unis</i>	<i>Inde</i>
Petit	< 100	< 25
Moyen	100 - 300	26 - 100
Grand	300 - 600	101-300
Très grand	> 600	> 300

Des définitions d'autres pays n'ont pas été identifiées, néanmoins, des statistiques comprenant le nombre d'hôtels d'un pays et le nombre total de chambres disponibles. En divisant ces deux valeurs, on réussira à préciser pour quelques destinations le nombre moyen de chambres par hôtel et d'admettre que pour la destination mentionnée, on parle d'un grand hôtel quand on a une valeur supérieure à celle de la moyenne trouvée.

Ainsi, pour l'Inde, on a une moyenne de 52 chambres, à la rencontre de la définition précédemment mentionné, qui mentionnait un seuil de 26 à 59 chambres pour un hôtel moyen. On peut par ailleurs considérer que les établissements au-dessus de ce seuil sont considérés de « grands hôtels ».

Fig. 6 - Nombre d'hôtels et des chambres en Inde

Number of Hotels (Unit)	▲ 1,961.000 2018	▲ 1,784.000 2017
IHIS: Average Hotel Occupancy Rate (%)	▼ 61.800 2017	▲ 62.100 2016
Number of Hotel Rooms (Unit)	▲ 102,490.000 2018	▲ 91,197.000 2017

Source : CEIC Data 2020

En Russie, en 2017, la moyenne était de 36 chambres par hôtel.

Fig. 7 - Nombre d'hôtels et des chambres en Russie

What was Russia's No of Rooms: Hotels & Accommodation Places: Hotels in 2017?						
Last	Previous	Min	Max	Unit	Frequency	Range
▲ 397,850.000 2017	▲ 372,185.000 2016	160,557.000 2004	397,850.000 2017	Unit	Yearly	2004 - 2017 Updated on 08 Jan 2019

What was Russia's No of Hotels & Accommodation Places: Hotels in 2017?						
Last	Previous	Min	Max	Unit	Frequency	Range
▲ 10,901.000 2017	▲ 9,513.000 2016	3,158.000 2002	10,901.000 2017	Unit	Yearly	2000 - 2017 Updated on 03 Jun 2019

En même temps, une étude de Buying Business Travel de 2014 comprenant 7500 hôtels en Russie, mentionne les deux plus grands hôtels du pays, Velvet Seasons et Velvet Seasons - Alexander Garden, à Sochi, avec une capacité d'accueil de 3 400 et 2900 chambres.²⁹ Cet exemple encore nous montre qu'une définition d'un grand hôtel est difficile d'imposer car on voit bien un écart gigantesque entre la moyenne du pays de 36 chambres mais un maximum de la capacité hôtelière de 7500.

²⁹ <https://buyingbusinesstravel.com/>

3.2 b - En France

En France, au niveau de la législation, l'article L311-6 du Code du tourisme ³⁰ mentionne la classification des hôtels par rapport à un set de conditions et règles à respecter en fonction de nombre d'étoiles reçues. Cependant, aucune définition ou classification visant la capacité de l'hôtel n'est pas mentionné. En parallèle, KPMG, cabinets d'audit et de conseil, effectue chaque année des études sur l'hôtellerie et le tourisme au niveau national. En 2019, on compte 18.382 d'hôtels en France métropolitaine avec près de 660.000 chambres, ce qui nous fait, comme on avait calculé pour les autres pays, une moyenne de 36 chambres par hôtel. L'étude fait la remarque d'un écart significatif entre la capacité d'accueil des hôtels indépendants, qui est de 25 chambres en moyenne, contre les hôtels appartenant à une chaîne qui atteint une moyenne de 82 chambres. ³¹

En complémentarité, des statistiques en provenance de l'Institut National de la Statistique (INSEE) existent, toujours pour le nombre d'hôtels et la capacité d'accueil, mais sans une classification précise. Pour la région parisienne, en 2018, la moyenne est fixée à 63 de chambres par hôtel, chiffre influencé par la présence importante de nombreux chaînes internationales.

Tableau 3. - Nombre et capacité des hôtels en région au 01 janvier 2018

	Hôtels	Chambres
Ensemble	17 840	641 265
Île-de-France	2 478	156 405

Source : Insee; Direction Générale des Entreprises; Destination Régions; Direction Générale des Entreprises; OMT;

Après avoir rassemblé toutes les informations trouvées sur la définition d'un grand hôtel, on peut constater que l'encadrement est beaucoup moins solide que dans le cas des notions comme la qualité ou le service. On pourrait affirmer que, d'une manière générale, un hôtel qui atteint cent chambres dépasse dans la majorité de cas la moyenne nationale ou de la région, et peut être considérée comme « un grand hôtel ». Néanmoins, les variations sont très accentuées et doivent être minutieusement analysées car, dans la mise en pratique d'une

³⁰ Organisation Générale du Tourisme (2020) - *Code du tourisme*

³¹ <https://home.kpmg.fr>

stratégie d'implémentation et d'assurance qualité par une entreprise, les procédures seront bien évidemment différentes pour un hôtel de 100 chambres ou pour un de 1000.

3.3 Les contraintes d'une vision globale

Durant les dernières années en particulier, le tourisme est devenu sans doute l'expression de la mondialisation, de libres échanges internationaux, de la mobilité et avec lui, l'hôtellerie a énormément évolué et gagné en popularité. Aujourd'hui, même si encore une grande partie de la population mondiale n'a pas les moyens pour voyager, les profils des touristes se sont beaucoup diversifiés et l'imaginaire du tourisme, du voyage, s'est répandu. En ce qui concerne les hôtels, les critères pour définir son propre choix mais également pour la classification des établissements par étoiles sont similaires : surface des chambres, équipement, nature et disponibilité des sanitaires. Même s'il y a une certaine concertation au niveau des images et des attentes qu'on peut avoir, les réalités sont souvent multiples et disparates car il y a plusieurs moyens par lesquels on peut réussir à avoir les étoiles : certains pays ont choisi une réglementation qui combine des exigences minimales par catégorie avec des services et installations facultatifs qui permettent d'obtenir des points supplémentaires pour entrer dans une catégorie supérieure, tandis que d'autres respectent à la lettre les normes de qualité sans s'engager dans des dépenses pour les équipements complémentaires.

Cette variété des choix, juste pour la classification par étoiles, la plus répandue à l'heure actuelle au niveau mondiale, nous fait comprendre pourquoi une classification généralisée par nombre de chambres afin d'avoir une définition stricte de ce que serait un grand ou un petit hôtel, est encore plus utopique. Les faits socio-démographiques et économiques, même géographiques, figurent parmi les premiers facteurs explicatifs de ces limites d'encadrement : il est très incertain, voire impossible, de comparer la définition d'un grand hôtel pour une zone rurale, exemple, avec la même définition pour une métropole, comme de comparer la même définition entre un pays avec quelques milliers d'habitants avec un autre qui a un milliard.

Cette situation nous oblige d'effectuer nos démarches de définition et nos analyses en fonction des études et travaux propre à cette recherche sans pour autant pouvoir se baser à ce sujet sur les informations déjà existantes, car elles sont très faibles et disparates, et sans pouvoir, malheureusement, généraliser nos résultats.

3.4 Pourquoi la grande capacité ?

On a pu voir que la qualité, surtout dans une structure hôtelière où le maitre-mot doit être l'hospitalité ne peut pas se résumer juste à la qualité des produits mis à la disposition des clients, à la partie tangible de la qualité. La qualité dans un hôtel c'est écouter le client, comprendre ses besoins explicites et implicites, y répondre et dépasser ses attentes, l'émerveiller et le convaincre qu'il ait fait le meilleur choix.

Dans le même sens, l'une des hypothèses proposées dans l'introduction est fondée sur l'idée que la qualité est assurée dans un hôtel par une bonne gestion et une attention particulière continue prêtée à la relation client. Et si dans une petite structure on peut reconnaître facilement une trentaine de clients par jour, leur offrir un service personnalisé, dans un grand établissement, offrir du temps pour chaque client semble plus difficile et on peut avoir tendance à standardiser les procédures journalières et être ainsi moins attentif aux besoins spécifiques de chaque client.

Ce qu'il ne faut pas oublier c'est que chaque client fait le choix de l'hôtel en donnant sa confiance qui ne doit pas être gâchée car la récupération peut s'avérer difficile, plus coûteuse et, des fois, impossible dans le contexte d'une concurrence importante. Il faut prêter une attention particulière aux clients qui retournent à chaque fois, qui représente une source de revenu stable et une clientèle régulière.

La classification par étoiles offre les informations initiales et nourrit l'imaginaire et les attentes du client, il sait à quel service s'attendre lorsqu'il séjourne dans un hôtel de deux étoiles ou de cinq étoiles mais cela ne suffit pas. Il est normal que les exigences de qualité soient respectées scrupuleusement dans un hôtel haute gamme ou un palace, on peut se trouver émerveillé devant l'architecture unique d'un palace ou les équipements d'une suite luxuriante, mais le service client est humain et bien qu'il soit contrôlé, perfectionné au plus haut niveau, il n'est jamais garanti par le nombre d'étoiles d'un établissement.

Ce qu'on souhaite démontrer lors de notre travail c'est que, grâce à la relation client, on peut assurer la qualité du service à tous les niveaux, indépendamment de la classification ou la taille de l'hôtel.

4. Méthodologie et travail de terrain

4.1 Présentation des outils méthodologiques utilisés

Des outils méthodologiques différents ont été adoptés afin de cumuler les informations nécessaires dans l'élaboration du mémoire. Ainsi, la recherche documentaire demeure à la base du travail car elle englobe tout le savoir déjà existant sur le sujet et permet l'encadrement théorique et du répertoire des concepts favorisant la démonstration des hypothèses et le développement de nouvelles idées.

Comme mentionné dans l'introduction, la crise sanitaire actuelle liée au COVID-19 a brutalement perturbé l'activité quotidienne du monde entier et a laissé une forte empreinte sur l'ensemble des secteurs d'activité, et encore plus sur le secteur du tourisme qui a comme filon les déplacements, strictement interdits pour plusieurs mois cette année. Une adaptation de tous les outils méthodologiques ainsi que du terrain de recherche, a été nécessaire. Bien que la fermeture des bibliothèques ait représenté une diminution importante des sources d'information, cela a favorisé l'utilisation des sources alternatives, particulièrement représentées par les ressources numériques disponibles en grand nombre pendant la période du confinement. Les questionnaires et les entretiens semi-directifs ont suivi le même modèle « numérisé » qui a permis une continuité dans la communication et la collecte et diffusion d'information malgré les restrictions de sortie.

Bien que la possibilité d'entreprendre le travail de terrain a été fortement réduite, dans le temp et dans les options pratiques eues, on a essayé de garder un équilibre entre la partie théorique et la partie pratique du mémoire.

4.2 Questionnaire : processus et résultats

Initialement, le questionnaire aurait dû être diffusé dans des endroits fortement peuplés à Paris, comme les gares, les jardins publics et les entrées des grands hôtels dans de différents moments de la journée, particulièrement dans la matinée au moment des départs des clients et au début d'après-midi, aux premières nouvelles arrivées. Le travail de terrain a été complètement interrompu entre mars et juin 2020, raison pour laquelle la stratégie a dû être changée. On a diffusé le questionnaire en ligne, sur les réseaux sociaux, ayant l'objectif de

compenser le travail de terrain et même de l'améliorer. Grace au support inattendu des participants, on a réussi à obtenir 2119 réponses. Etant donné qu'on n'a pas contrôlé entièrement la distribution du formulaire auprès des internautes, l'échantillonnage est aléatoire, l'objectif étant de recevoir le plus de réponses avec des profils des répondants très variés. Les questions abordées sont faciles et ponctuelles et visent à crayonner la vision du grand public sur deux points principaux : la délimitation d'un hôtel de grande capacité et la définition de la qualité pour un individu sans limite d'âge ou d'emplacement ayant séjourné au moins une fois dans un hôtel. Cette diversité envisagée des profils des répondants est prouvée par les premières questions socio-démographiques, comme le diagramme d'âge qui montre une répartition assez équilibrée pour toutes les tranches d'âge, avec une représentation moins nombreuse des répondants de plus de 50 ans, seulement 11,9%.

Fig. 8 - Questionnaire : Tranches d'Age

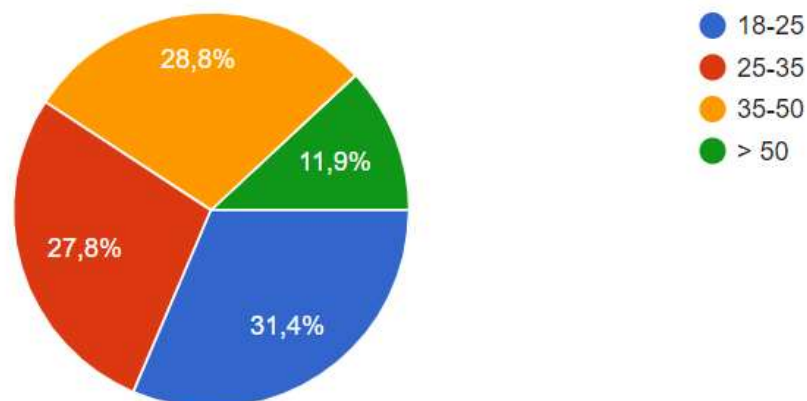


Diagramme d'âge, 2119 répondants, questionnaire 2020.

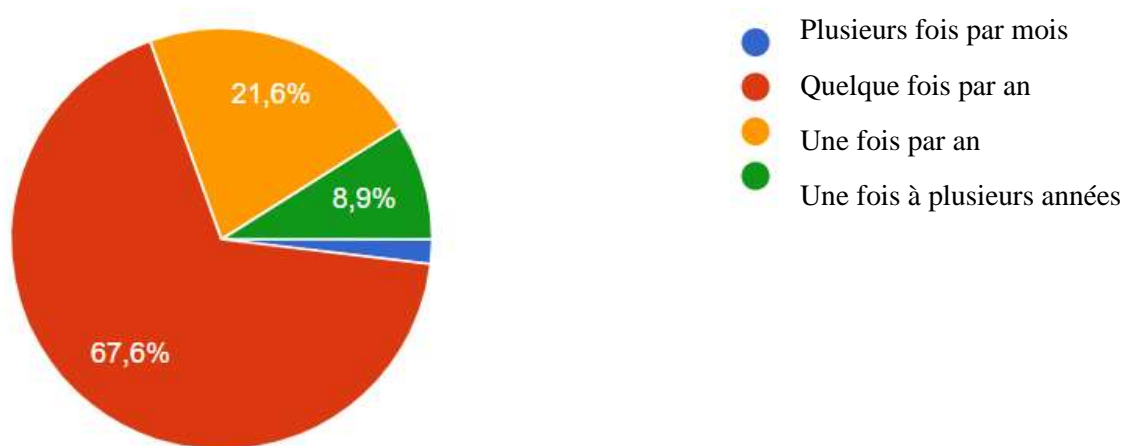
Le profil varié des répondants est également représenté par leur statut socio-professionnel, les premiers deux choix étant : salarié, avec 65,2% et étudiant, avec 25,4%, suivi par retraité et en chômage.

A la première question liée au habitudes touristiques, qui vise la raison du voyage - vacances/congé ou travail - une majorité incontestable de 94,8% ont choisi la première variante, ce qu'attire l'attention sur la manière dont on va lire et analyser les réponses, car, vraisemblablement, l'étude visera une clientèle de loisir, avec des habitudes de voyage qui

privilégie un ou plusieurs accompagnants, en famille, en couple ou avec les amis, contre un pourcentage de 5,1% des voyageurs solitaires.

Afin de pouvoir répondre au questionnaire, les répondants devaient avoir séjourné au moins une fois dans un hôtel, celle-ci étant en même temps la seule condition d'éligibilité La seule conditions pour répondre au questionnaire. On peut observer que la grande majorité de 67,6% a déclaré séjourner plusieurs fois par an dans un hôtel. Une partie de 8,9% ont utilisé les services hôteliers une fois à plusieurs années, ce qui reste à prendre en considération lors de l'analyse et de l'utilisation des données, car la dynamique exceptionnelle du secteur pourrait rendre ces opinions révolues, en fonction de l'ancienneté de la dernière expérience dans un hôtel.

Fig. 9 - Questionnaire : La fréquentation des hôtels



A la question concernant la définition d'un hôtel de grande capacité : *A partir de combien de chambres parle-t-on d'un grand hôtel ?*, 66,4% considèrent qu'un grand hôtel est défini par un établissement composé d'au moins 100 chambres. Etant donné que la recherche documentaire au sujet d'une classification officielle, universelle, s'est montrée peu efficace car chaque pays, région et même chaque chaîne hôtelière se réserve le droit de concevoir sa propre classification en fonction de ses particularités et son identité, l'objectif d'introduire dans le questionnaire cette question est d'avoir une définition propre à notre étude. Cela permet de

connaître la perception des clients sur la question de grande capacité et en même temps, de comparer la cette définition « publique » avec celle fournie par les professionnels du tourisme lors des entretiens, en mettant en parallèle les perceptions des eux côtés du comptoir de la réception.

Les autres questions visaient la perception de la clientèle sur les composants de la qualité du service lors d'un séjour à l'hôtel. Les réponses seront analysées plus en détails lors du développement des parties et la démonstration d'hypothèses.

4.3 Stratégie des entretiens semi-directifs : profil des participants et réponses

En complément des réponses client à travers les questionnaires, les entretiens semi-directifs ont visé la perception des professionnels du tourisme et de l'hospitalité sur le sujet de la qualité du service. Avec un objectif initial de minimum cinq entretiens, on n'a réussi à avoir que deux. La première qui a donné suite à l'invitation a été Madame Florie-Anne GALY, Directrice d'Expérience Client, avec un parcours professionnel passionnant, incluant de nombreuses expériences en France et en plusieurs pays d'Asie, notamment en Chine. Ses réponses ainsi que sa vision globale très riche par rapport au sujet ont beaucoup ouvert la perspective d'analyse et la réflexion envers les possibles axes d'amélioration. Le déroulement d'entretiens est également l'expression du travail entier effectué pendant cette période exceptionnelle du Coronavirus. Ayant lieu en décembre, l'entretien avec Florie-Anne GALY a été un classique, elle a accepté une rencontre physique, informelle, et l'entretien a duré une heure et quelques minutes.

L'entretien avec Jean-Nicolas VILLETTE d'autre part a été réalisé sur WhatsApp, à la fin du mois de mars, en plein milieu du confinement, sous la forme d'un enregistrement audio de 45 minutes où Monsieur VILLETTE a répondu successivement aux questions. L'implication des deux est remarquable et profondément appréciée. Les entretiens en intégralité se trouvent dans le dossier méthodologique et plusieurs fragments de leur discours peuvent être lus dans les différentes parties sous la forme des citations.

Si on regarde la qualité de leur intervention et la richesse des réponses dans l'élaboration de l'ensemble du travail, on peut affirmer que certainement un plus grand nombre d'entretiens avec les professionnels du tourisme, de la qualité et de l'hospitalité auraient représenté un grand plus dans l'élargissement des perspectives et le traitement du sujet.

Chapitre II. Le système de gestion de la qualité dans un grande structure

1. Les dimensions de la qualité dans une entreprise

Le paysage économique actuel des entreprises est dessiné par quelques facteurs principaux qui influencent l'évolution, la production et la résistance de toute structure. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les évolutions dans les domaines se sentent à toutes les échelles. Dans le domaine du tourisme, on peut croire qu'une start-up ou un petit hôtel sentiront plus fortement une crise qu'un grand hôtel faisant partie d'une chaîne internationale, mais au final toutes les entités doivent vivre la crise et adapter leurs stratégies en fonction des changements.

Au niveau économique, on ressent auprès des entreprises une certaine instabilité plus accentuée. Si avant des prévisions pour plusieurs années étaient possibles sans beaucoup de modifications, aujourd'hui tout se joue à quelques mois près. Les gros investissements, les baisses des chiffres, les fluctuations de prix et la forte concurrence avec l'apparition de nouveaux acteurs sont parmi les nombreux facteurs qui modifient d'un jour à l'autre les courbes et les estimations.

La concurrence est renforcée par les nouveaux acteurs du marché qui introduisent sur le marché des produits nouveaux, plus complexes, qui attirent la clientèle, toujours intéressée à découvrir les améliorations qui se sont produits dans le domaine.

Dans le tourisme, l'exemple du moment est la faillite de l'agence légendaire Thomas Cook qui portait depuis 1841 le nom des premiers pères du tourisme et qui s'est déclarée en faillite le 23 septembre 2019, un moment délicat, qui a fait écho dans le monde entier car on parle bien plus que d'une entreprise avec des employés et une chiffre d'affaire, on parle d'une histoire et d'un fondateur qui a rendu les voyages accessibles au grand public, qui a fait connu le tourisme et ses bienfaits.

Au niveau de l'image et de réputation de l'entreprise, on connaît à l'heure actuelle une évolution de plus en plus massive en ce qui concerne l'accès à l'information. Le besoin et le droit à l'information permettent au grand public de trouver tout l'historique et les impressions

déjà existantes sur une entreprise et leurs produits ou services. Cette exposition permanente pousse les entreprises à prendre les mesures nécessaires pour réduire au plus vite les éventuelles erreurs ou défaillances. Dans le domaine de l'hospitalité, consulter les opinions existantes sur des sites comme TripAdvisor ou Expedia représentent pour beaucoup de voyageurs une étape préliminaire avant l'organisation du voyage ou le choix d'un hôtel.

Le besoin de sécurité, la sensibilité au risque des clients et le traitement des incidents jouent également sur la préservation de la confiance du client et sur sa fidélisation à long terme.

Au niveau écologique, la protection de l'environnement, loin d'être juste une tendance de moment, impose aujourd'hui aux entreprises de remodeler leur manière de fonctionner car, la plupart du temps la satisfaction des clients passent par une éthique de production. Ainsi, pour assurer les résultats et renforcer la confiance de la clientèle, de nouvelles normes ont été mises en place dans tous les domaines afin de respecter, préserver et sensibiliser face aux enjeux environnementaux.

Au niveau technologique, tenir le pas avec l'innovation technologique est une condition *sine qua non* pour assurer le maintien de la qualité et la gestion de la concurrence. Le flux des équipements et produits qui apparaissent et disparaissent est tellement fort qu'on ne peut plus travailler sans être informé tous les jours des nouveautés dans le domaine. Dans tous les domaines confondus, les évolutions technologiques extraordinaires des dernières années ont produit des changements massifs, avec la disparition de certains produits à la faveur d'autres, qui a engendré en même temps l'évolution des goûts et attentes des consommateurs. En même temps, la pression de l'innovation multiplie le nombre de nouveaux produits et services, qui ont cependant un cycle de vie plus court. Les produits et les processus de plus en plus sophistiqués et plus complexés qui rend plus difficilement le contrôle à l'échelle standardisée. On relit d'une manière répétitive le mot « client », ce que nous fait comprendre qu'il est, sinon le plus important, un acteur essentiel dans la vie d'une entreprise.

Dans ce contexte d'une dynamique jamais vue avant, analyser de manière continue les potentiels risques qui pourront apparaître au niveau de la création du produit ou du service, du personnel ou des interactions externes (avec les fournisseurs, les clients, les collaborateurs), est une phase essentielle dans la définition de la stratégie de fonctionnement.

Et loin d'économie, chiffres et stratégies mais aussi important pour le bon fonctionnement du système demeure un autre aspect essentiel de l'implémentation réussite de la qualité dans une entreprise, c'est la **dimension culturelle** dont l'importance est encore plus grande aujourd'hui, dans le contexte actuel de globalisation et de multiplication des échanges

interculturels. Dans les travaux de recherche d'Eliza CHING-YICK et Suk-Ching HO ³², on retrouve l'idée que les bases culturelles de chaque client influencent ses perceptions et attentes concernant la qualité du service requis. Dans un domaine où les ressources humaines représentent le moteur de l'entreprise et une source de richesse, la compréhension des variétés et différences culturelles est essentielle dans la prévention et gestion potentiels conflits.

2. La place de la direction dans la création d'une identité commune

Après avoir présenté brièvement les principaux facteurs qui expliquent et influence le souci et l'intérêt croissant des entreprises pour une démarche qualité dans le processus de production, devant ses clients mais également au sein des équipes, nous allons regarder en détail les procédures et des étapes pour la mise en pratique de ce mouvement ample de redécouverte de la qualité qui remonte progressivement des ateliers et usines en arrivant aujourd'hui parmi les préoccupations du plus grand nombre de dirigeants. Dans le contexte actuel de multiplication de la concurrence, mondialisation des marchés et développement des exigences client, la qualité assure la puissance de l'entreprise par un jeu de motivation et de mobilisation au niveau interne, dans un premier temps, qui se multiplie par les échanges externes dans la volonté d'augmenter l'avantage concurrentiel.

Toujours dans un contexte pluridimensionnel, l'entreprise doit affronter une série d'enjeux face au défi de la qualité devant tous les acteurs : le client, les employés, les concurrents :

- **enjeux technologiques** : l'analyse minutieuse des besoins et remarques des clients à travers les enquêtes de satisfaction qui utilisent aujourd'hui la technologie dans les deux sens. A l'aide de la technologie, les enquêtes de satisfaction sont plus fiables, plus facilement partagées et clairement analysées à l'aide des outils disponibles et, d'autre part, ce sont les retours des clients qui ont fait toujours progresser l'entreprise, y compris l'innovation technologique

³² CHING-YICK TSE Eliza et HO Suck-Ching (2009) - *Service Quality in the Hotel Industry, When cultural Contexts Matter*, Cornell Hospitality Quarterly, vol. 50, p. 460-474

- **enjeux économiques** : trouver le juste équilibre entre les acteurs afin d'améliorer les marges sans augmenter le prix
- **enjeux commercial** : la qualité est beaucoup utilisée dans la publicité afin de reconstruire ou d'améliorer l'image de l'entreprise à l'aide d'un produit ou d'un service qui se montre supérieur, qui offre un plus par rapport aux concurrents
- **enjeux social** : connaître les besoins au sein des équipes pour supprimer les sources de conflit et améliorer la communication, offrir et renforcer la responsabilité de chaque membre de l'équipe, créer une culture d'entreprise qui vise l'excellence

Concrètement, on déduit que l'entreprise repose sur la qualité de ses systèmes de production sur le savoir-faire qu'elle détient et sur la qualité de ses employés. Ayant déjà dédié précédemment une partie importante à la qualité du produit et du service, on va se concentrer maintenant sur la qualité des employés et sur les mécanismes qui, mises en place, pourront assurer le bon fonctionnement des équipes.

Dans un premier temps, la qualité dans l'entreprise passe par l'équipe managériale. Bien que le management parfait n'existe pas et surtout qu'il ne puisse pas se transmettre comme une formule magique d'une entreprise à l'autre, un bon dirigeant doit avoir une compréhension aussi complète que possible de son équipe, de l'entreprise et de son l'environnement afin d'assurer des décisions et une action claire et cohérente : « *la pire aberration pour un dirigeant est de croire qu'il suffit de donner des ordres pour être suivi, d'expliquer pour convaincre, de faire peur pour dynamiser* ». ³³

Le manager saura reconnaître les valeurs personnelles de chaque employé de l'équipe et les fructifier au mieux pour le bénéfice du groupe, combiner les attitudes et actions quotidiennes propres à chaque individu pour les plier aux objectifs de l'entreprise.

L'étape suivante est de construire, à partir des compétences et qualités identifiées, en connaissant les points à améliorer et tout en tenant compte des objectifs fixés, une culture d'entreprise qui représentera l'ADN même de celle-ci et qui intègre l'idée et les valeurs de base qui l'ont fait naître, ainsi que les horizons envisagés. Dans l'entretien eu avec Florie-Anne Galy, elle explique l'importance d'une stratégie interne de gestion du personnel afin d'arriver à une culture d'entreprise stable et une relation client maîtrisée. Son expérience en tant que Responsable du département Guest Expérience l'a fait comprendre qu'il est essentiel de

³³ ARCHIER Georges et SERIEYX Hervé (2000) - *L'entreprise du 3^e type*, Eyrolles, 232 p

privilégier la relation avec le client pour laquelle, la consolidation de l'équipe en préalable est essentielle.

Tout d'abord, elle mentionne l'importance, en tant que reposable, de rester très proche de son équipe, et des autres employés en relation directe avec les clients. Ainsi, elle a préféré continuer faire son travail depuis la Réception de l'hôtel où elle travaillait afin qu'elle puisse rester en contact au long de la journée avec les équipes. Cela lui a fait gagner beaucoup de temps car, lors de la gestion d'une plainte, par exemple, elle pouvait demander directement ce que s'est passé et prendre plus vite une décision, que si l'information devait passer par plusieurs personnes à travers des appels dans des bureaux : *« J'ai demandé de rester en Réception parce que je voulais toujours rester en contact avec les clients, c'était extrêmement important. En plus de ça, ça me donnait un grand avantage puisque la personne qui était en charge de répondre aux avis clients, les trois quarts du temps ne savait pas ce que c'était passé, donc il fallait aller faire des investigations et de discuter avec les collègues, sauf que moi en étant déjà, entre guillemets au cœur de l'hôtel, ce qui est la réception, tous les clients arrivent là-bas, je savais exactement ce que se passait, j'allais directement voir le client, je voyais mes collègues »* *« Est-ce qu'il y a eu un problème ? Quel était le souci »* et ensuite de suite.

A la question de la définition de la qualité, Madame GALY nous dit que pour elle, la qualité se reflète dans l'ADN de l'entreprise, d'où l'importance d'une stratégie managériale impeccable : *« C'est pareil pour tout le monde, qui est-ce que vous essayez de viser et qu'est-ce que votre hôtel va faire pour que vous puissiez amener vos clients dans cet environnement et dans cette atmosphère. C'est déjà, à la base, qui êtes-vous et qu'est-ce que vous avez envie de dire à vos clients. La qualité c'est être tout le temps dans cet état d'esprit de comment je fais pour améliorer les choses ? Pour moi c'est ça la qualité »*. Elle considère que l'image et les valeurs qu'on choisit de transmettre aux hôtes reflètent la stratégie qualité abordée et l'esprit de l'établissement qu'on souhaite insuffler aux équipes et aux clients.

Chaque individu au sein du personnel participe au respect de ces valeurs en les introduisant à côté de ses valeurs personnelles. Mobiliser les ressources humaines au sein de l'entreprise est indispensable dans tout projet ou objectif, car c'est à partir du travail de l'équipe qu'on peut renforcer la rentabilité et la durabilité du produit ou du service.

Bertrand LOUAPRE considère que le partage de la culture de l'entreprise passe par une communication exemplaire entre tous les membres de l'équipe, sans tenir compte de la position

hiérarchique. L'assurance de la communication peut être faite en respectant six pas qui doivent partir du dirigeant et impliquer l'ensemble de l'équipe.³⁴

Respecter : prendre en considération les particularités de chaque employé, sa personnalité, comprendre la diversité de compétences au niveau de l'équipe

Ecouter : donner la parole, laisser les membres de l'équipe s'exprimer, donner leur avis et surtout réfléchir à leurs réponses, admettre les critiques

Informier : le droit d'avoir accès à l'information, que les informations circulent de haut en bas et inversement pour enrichir et faciliter le travail. Ecouter et informer permettent de clarifier les divergences qui peuvent apparaître, d'assurer une communication fluide entre les membres de l'équipe.

Former : aider les membres de l'équipe à se connaître mieux d'une manière professionnelle, de mettre en évidence leurs capacités, potentiels, leur donner les moyens pour monter en compétences et se sentir part de l'entreprise

Responsabiliser : reconnaître l'autonomie et le pouvoir de prise de décision et d'action, renforcer la confiance en soi et en son travail. Bien évidemment pas tout le monde prendra des décisions à tous les niveaux, mais responsabiliser chaque collaborateur à son niveau est essentiel.

Intéresser : apprécier et féliciter les réussites et les petits progrès, récompenser les bons résultats, d'une manière individuelle mais d'équipe également, sanctionner le non-respect des valeurs communes.

³⁴ LOUAPRE Bertrand (1992) - *La qualité, s'il vous plaît !*, Editions d'Organisation, 144 p

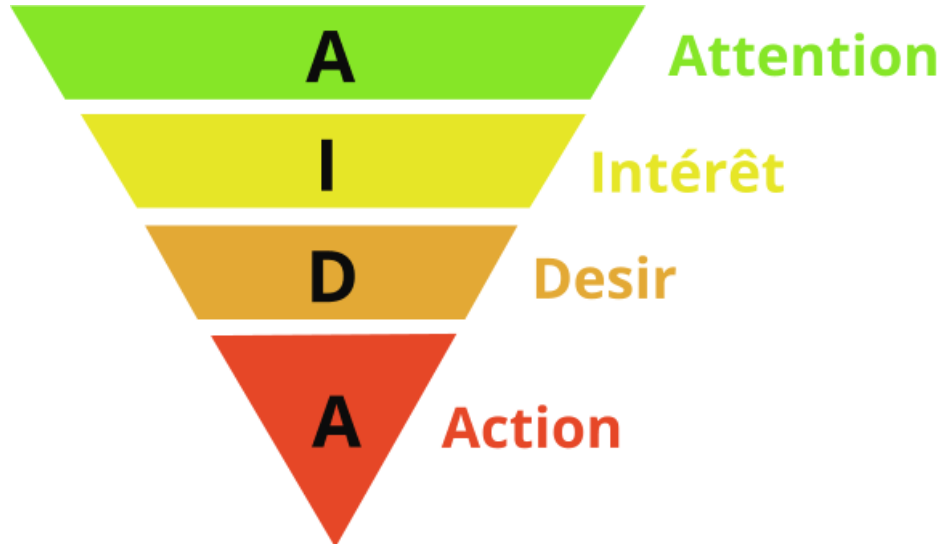
3. La communication, un pas essentiel pour dynamiser l'équipe

On l'a mentionné plusieurs fois au cours de la recherche, la qualité est un phénomène dynamique, une manière de travail qui doit être constamment maintenue et améliorée. Si hier on a rendu un service de qualité à nos clients, il n'est pas garanti que le service d'aujourd'hui sera à la même hauteur. La détérioration de la qualité, ponctuelle ou à long terme, peut se manifester sous plusieurs formes : augmentation des plaintes client, des avoirs, multiplication d'erreurs au cours des tâches journalières, non-respect des délais, mauvais accueil téléphonique etc. Ces petites déviations peuvent sembler insignifiantes individuellement mais peuvent devenir rapidement très coûteuse pour l'entreprise. Il est essentiel d'AGIR plutôt que de REAGIR, de repérer, analyser et diminuer le plus possible les facteurs et les risques d'erreur plutôt que de rattraper une erreur ou de regagner la confiance d'un client déçu.

Après avoir dédié une partie à la place fondamentale de la direction pour la création de l'identité et de la culture de l'entreprise, de ses valeurs et principes de fonctionnement qui seront partagés aux équipes et aux clients, on va se positionner maintenant de la part des employés, au sein de l'équipe. On va voir que pour réussir à offrir un service de qualité et à justifier la décision du client de choisir notre hôtel plutôt qu'un autre, la communication à tous les niveaux à un rôle crucial. On va analyser ensuite les possibles dysfonctionnements qui peuvent apparaître quand la communication est déficitaire, ainsi que penser à des moyens qui pourront aider au perfectionnement du système de communication : *« Le problème c'est qu'en hôtellerie c'est qu'on n'offre pas un produit, on offre un service, ce service est offert par des humains. Si vous voulez qu'on crée ce lien-là, il faut commencer déjà en interne. »* (Florie-Anne GALY)

Toutes les actions managériales menées pour l'amélioration de la qualité passent inévitablement par le filtre de l'équipe, qui, bien qu'elle soit formée et instruite à l'appropriation de l'identité commune, chaque membre va avoir sa propre perception et degré d'intégration d'une nouvelle information ou procédure mise en place. Le premier pas est de sensibiliser le personnel à la démarche, d'expliquer d'une manière claire, transparente, l'objectif de la nouvelle idée mise en place ainsi que les résultats attendus de chaque personne impliquée. A partir de ce moment, on peut mettre en place la méthode AIDA.

Fig. 10 - Méthode marketing AIDA



Source : www.manager-go.com

La méthode de communication AIDA est idéalement utilisée dans le marketing afin de tracer les étapes du message envoyé au client afin d'assurer l'achat, mais elle peut être parfaitement utilisée pour améliorer la communication dans le cadre d'une équipe, pour garantir la bonne réception et assimilation d'une nouvelle information, procédure ou des nouveaux objectifs.

- ➔ **A** - Attirer l'attention, utiliser des mots clés et des phrases courtes et claires pour capter le récepteur
- ➔ **I** - Intéresser le récepteur, lui faire comprendre l'intérêt de la nouvelle information, contourner l'intérêt de s'impliquer
- ➔ **D** - donner l'envie de s'impliquer, expliquer l'intérêt personnel de s'impliquer
- ➔ **A** - encourager à agir

C'est la responsabilité de la Direction de trouver les meilleures méthodes de partager et faciliter l'assimilation d'informations et de procédures par l'équipe et en même temps, c'est le devoir individuel de chaque employé de trouver sa propre motivation pour intégrer les nouvelles

directives à son travail quotidien ou, en cas d'incapacité, de parler à son responsable, ce qui nous ramène à une autre méthode de fluidiser la circulation d'information au sein de l'entreprise, la communication multidirectionnelle. Si on regarde dans le passé, il était très commun d'apercevoir communication dans l'entreprise comme un transfert d'informations et d'instructions de la direction vers les employés. Aux conditions du contexte économique actuel, il est de plus en plus difficile pour les responsables de tout prévoir, les objectifs de l'entreprises doivent toujours être redessinées et repensés en fonction des changements et des tendances au niveau extérieur, ainsi que des ressources au niveau interne de l'entreprise. Ainsi, l'incitation à la participation active de tout le personnel, l'écoute des suggestions et d'initiatives pour l'amélioration du travail commun et du service fourni au client sont les nouvelles astuces managériales d'amélioration et inclusion au niveau de l'équipe : « *Ouverture d'esprit, c'est également très important dans le processus d'amélioration. Je pense que ce soit au niveau des employés quand il y a des directives de la part des managers, au niveau des managers également, quand il a des idées de la part des employés. Que toute personne soit en mesure d'offrir des axes d'amélioration, des éléments qui pourraient aider à la quête de la perfection.* » Jean-Nicolas VILETTE.

Dans cet environnement, les valeurs considérées nécessaires pour une communication interne et externe efficace, qui peuvent être rattachées à la culture d'entreprise et qui se reflètent dans la qualité de service offert au client sont la sont la **loyauté** « *pratique effective d'une certaine éthique et d'une philosophie de la confiance vis-à-vis des clients, des partenaires et des collaborateurs* »³⁵ et la **volonté** de travailler ensemble pour un but commun qui serait au moins aussi important que la réussite individuelle.

Au niveau d'un hôtel de grande capacité, la communication peut être encore plus alourdie et très souvent le travail des différents départements peut sembler disparate en raison des taches et objectifs fixés eu niveau de chaque équipe mais finalement l'objectif primaire reste le même, la prospérité de l'établissement à travers la satisfaction client et cela n'est possible que par une communication exemplaire mise en place au niveau de l'équipe entière, au niveau des départements et entre responsables et employés, de manière équitable : « *Chaque mois, c'est comme une chaîne, avec chaque maillon, chaque différent département, chaque*

³⁵ PERETTI Jean-Marie et al. (2014) - *Regards croisés sur la confiance organisationnelle*, EMS Editions, 110 pages

personne qui va interagir ou non avec le client, va impacter sur la qualité globale des services offerts aux clients. » Jean-Nicolas VILETTE.

4. L'intérêt des formations et la question de turnover

On a pu observer au fil des parties précédentes que l'ADN d'une entreprise, sa stratégie qualité et ainsi, l'assurance de son succès, passe par la vision managériale de la Direction qui est en charge de créer et modeler l'image de l'établissement et ses valeurs auxquels, employés et clients, confondus, sentirons la volonté d'y adhérer.

Ce fort besoin d'appartenance, de stabilité, de fidélisation est contrasté dans le milieu de l'hospitalité par un phénomène global au niveau du secteur, la rotation du personnel, ou plus commun, *le turnover*. Les contrats saisonniers ou même le travail en noir dans certains cas, le grand nombre de postes de travail non-qualifiés, le désir d'évoluer sur une meilleure position, les contraintes d'horaires et de rémunération se trouvent sur la longue liste des facteurs qui alimentent cette situation. Le Bureau des Statistiques du Travail des Etats-Unis comptait en 2016 un taux de 76% de turnover annuel dans l'industrie hôtelière, un pourcentage énorme par rapport à d'autres secteurs d'activité.

Apart les coûts et le travail que ce phénomène engendre après lui, les taux élevés de la rotation du personnel menacent en même temps, d'une part, l'assurance de la qualité du service fourni au client et d'autre part, la confiance et l'attractivité qu'une entreprise insuffle aux personnes à la recherche d'emploi stable.

Dans une structure de grande capacité comme celles auxquelles on s'intéresse, la gestion des ressources humaines est extrêmement complexe et il est presque inévitable de ne pas avoir des changements, de nouveaux collègues ou des démissions, presque tous les jours. A un clin d'œil sur les sites d'emploi dans le milieu hôtelier français, on peut observer que les chaînes hôtelières ou les hôtels individuels de grande capacité publient constamment des vacances au sein de leurs équipes. *A contrario*, les expériences personnelles eues dans une dizaine de petits hôtels dans la région parisienne m'ont fait constater une plus grande stabilité au fil des années auprès du personnel, avec le record d'un petit hôtel à Saint-Germain qui comptait la grande majorité de ses employés depuis plus de quinze ans. Cela ne veut pas dire que dans les grandes structures, il n'y ait pas des personnes qui restent fidèles à leur entreprise pour plusieurs années. Cependant, une grande équipe implique une gestion plus complexe et il devient, bien évidemment, plus difficile de garder tous les employés.

Dans ce sens, plusieurs stratégies de fidélisation du personnel ont été pensées par le milieu hôtelier, où le roulement du personnel est beaucoup plus important que dans d'autres

domaines. Paradoxalement au phénomène général, le groupe américain Hilton, l'un des acteurs majeurs de l'hôtellerie internationale, a été voté pour le deuxième années consécutives, la meilleure entreprise pour laquelle travailler aux Etats-Unis, selon le célèbre magazine américain d'économie Fortune. La déclaration de Chris Nassetta, le président de Hilton vient soutenir nos propos sur l'importance de chaque membre de l'équipe pour la création de la qualité de service : « *Les membres de notre équipe sont vraiment le moteur de notre incroyable culture d'entreprise. Ils sont le cœur et l'âme de notre famille Hilton et sont tenus de tenir la promesse que nous faisons à nos clients d'offrir des expériences exceptionnelles ici aux États-Unis et dans le monde* ». ³⁶

Il est intéressant de continuer avec l'exemple de Hilton, car la chaîne est reconnue également pour son meilleur programme de fidélité pour ses employés. Parmi les avantages, on compte le niveau salarial, le programme de voyage pour les employés et leur proches, avec des réductions substantielles pour les hôtels du groupe partout dans le monde, des avantages assez répandus dans d'autres structures. Ce qui fait écho à nos recherches de fidélisation du personnel dans le contexte du turnover hôtelier, c'est le respect que Hilton montre pour les collaborateurs qui choisissent de rester loyaux à la chaîne. Ainsi, après dix ans travaillés pour le groupe, une grande partie d'avantages seront conservés par l'employé, même si celui-ci décide de quitter son poste.

Apart les avantages sociaux très attractifs, la possibilité d'évoluer et d'être formé au sein de l'entreprise est un autre aspect qui peut faire la fidélisation des employés. On peut compter deux types de formation, externe et interne à l'équipe.

Les formations internes représentent des sessions intensives soutenues par des experts du secteur hôtelier afin d'approfondir un certain sujet qui fait partie du travail quotidien de l'équipe et qui nécessiterait une amélioration. A titre indicatif, une formation sur un certain sujet (relation client, le soin de l'image, ventes additionnelles etc.) soutenue par des experts agrégés, pour une équipe de 10 à 15 personnes peut coûter l'hôtel jusqu'à dix mille euros, ce qui représente l'équivalent de huit salaires minimums mensuels, un prix assez élevé, qui doit porter ses fruits. Apart l'expertise, les savoir-faire et les savoir-être qu'une telle intervention peut fournir, les formations représentent en même temps, un cadre différent de celui du travail dans lequel les collaborateurs se réunissent, un moyen pour l'équipe de mieux se connaître, se souder et développer ainsi leur sentiment d'appartenance à une équipe et leurs capacités de travailler ensemble, de communiquer plus facilement.

³⁶ <http://www.hilton.com>

Une solution moins couteuse mais également efficace, c'est la formation à l'intérieur de l'équipe qui, cependant, se prête plutôt aux hôtels de grande capacité, où l'activité est séparée en plusieurs départements. Au niveau collectif, une personne avec plus d'expérience et qui fait partie de l'équipe depuis plus de temps sera menée à faire de petites sessions de formations avec les collaborateurs plus récemment arrivés afin de partager son savoir déjà acquis lié au métier et, plus souvent, à l'entreprise. Par exemple, pendant le stage que j'ai effectué chez Hilton Paris Opéra, j'ai pu constater l'influence bénéfique de la Chef de Réception qui détient le poste depuis quinze ans, connaît à la perfection le fonctionnement et la structure de l'hôtel et peut inspirer avec aisance les valeurs et les objectifs de l'entreprise aux nouveaux collaborateurs. En même temps, au niveau de la réception, elle inspire et renforce visiblement le sentiment de stabilité et d'appartenance à l'équipe, ce qui offre une meilleure intégration des nouveaux collègues. Une autre manière de formation au sein du personnel de l'hôtel chez Hilton est le programme « Vie ma vie », où chaque collaborateur a le droit d'aller passer la journée dans autre département de son choix afin de mieux comprendre la structure de l'établissement, d'observer le travail de ses collègues et de savoir finalement, si un autre poste au sein de l'équipe générale lui conviendrait mieux que sa situation actuelle.

Dans le même ordre d'idées, lors de notre entretien, Florie-Anne GALY a mentionné une stratégie similaire qu'elle avait adoptée lors de son travail chez Hyatt au Chine, où l'idée était de conserver le personnel sur le poste qui lui convenait le plus afin de maximiser la rentabilité de l'équipe : *« dans notre équipe il y avait les gens qui n'avaient pas envie d'évoluer, qui sont très bien là où ils sont. Donc là, on faisait un contrat avec eux juste en Réception, ça veut dire qu'il n'y a pas de problème, tu ne veux pas que je te donne plus de travail, il n'y a aucun souci. Du moment que tu es expert dans ton domaine, il n'y a pas de souci. Après il y avait aussi les personnes qui avaient envie d'évoluer. Un exemple, moi j'avais l'un des réceptionnistes qui rêvait d'être Relation Clientèle, c'est pareil, tu fais ton travail sur les heures où on est en roche. Par contre, dès qu'il y a des heures creuses, moi je te prends avec moi et je te montre le travail que tu peux faire en Relation Clientèle. Pendant, par exemple, un an, c'est vrai, tu vas avoir deux fois plus de travail, parce qu'il va falloir que tu gères ce que tu es en train de faire aujourd'hui, mais en même temps on va te monter en compétence sur ce que tu as envie de faire demain. Ça veut dire que tu vas avoir deux fois plus de travail, mais le jour où il va y avoir un poste, où tu vas avoir la possibilité d'avoir un poste, alors là moi je vais aller à la guerre. Je vais me débrouiller pour que tu aies ce poste-là. C'est donnant - donnant. »*

Les différentes expériences et exemples nous prouvent que tout le mécanisme de l'équipe repose sur la stratégie que la Direction décidera de mettre en place. De manière générale, si on

fait preuve de flexibilité et de compréhension, l'employé va réussir à connaître ses objectifs et va privilégier la loyauté plutôt que le changement successif d'entreprise, ce qui est une situation bénéfique pour les deux parties. Une fois que la personne fait confiance à l'entreprise, elle devient une personne de confiance, assume la responsabilité de son travail bien fait et fait vivre au quotidien les objectifs de fournir aux clients le meilleur service à tous les niveaux.

Chapitre III. La relation client pour une qualité assurée

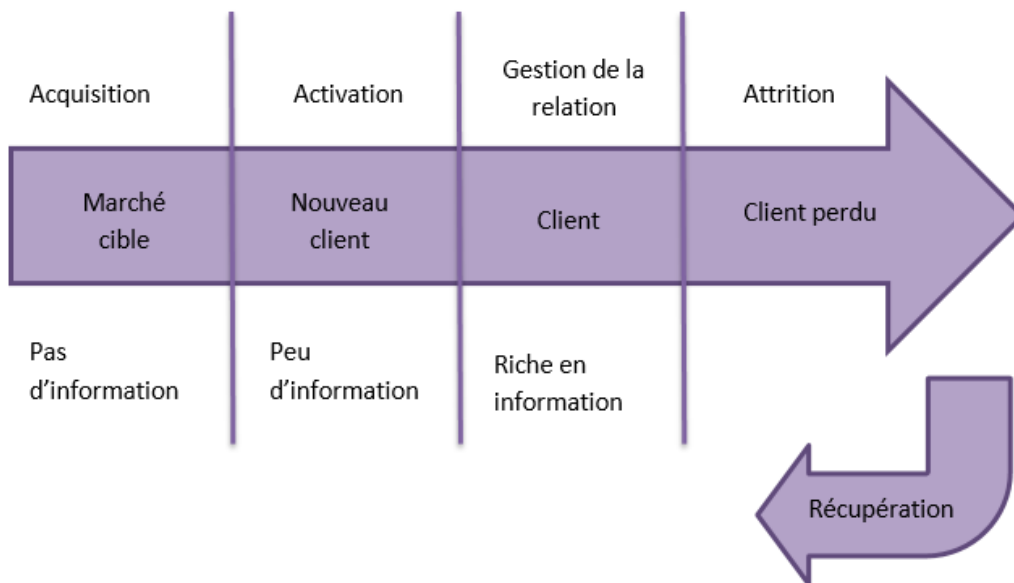
1. Le client au centre de l'activité et la gestion de sa cyclicité

Après avoir vu le système d'organisation et de gestion qui s'impose un niveau interne de l'équipe afin d'assurer et de permanencier un service de qualité, on va passer maintenant à la découverte de la relation avec le client, cet échange qui se trouve à la base de m'entreprise, de quelle dépend la prospérité et la longévité de l'entreprise et qui laisse encore de la place pour des débats et améliorations.

Ce qu'il faut savoir dès le début, c'est que chaque client a un cycle de vie dans une entreprise et chaque entreprise a pour but de prolonger le plus possible le cycle de vie de ses clients. D'après Gérard BALANTZIAN ³⁷, le cycle de vie d'un client est composé de trois étapes : l'acquisition du client, la maturation et la rupture. Bien qu'aucune entreprise ne souhaite arriver la dernière phase, la rupture peut se montrer la bonne décision si les couts de fidélisations deviennent plus importants que les revenus générés pas un client. Dans le même ordre d'idées, on peut rajouter qu'une rupture peut être envisagé si la conservation d'anciens clients se montre plus couteuse que l'acquisition de nouveaux clients.

³⁷ BALANTZIAN Gérard (2002) - *Les systèmes d'informations, Art et pratiques*, Editions d'organisation, 512 pages

Fig. 11 - Les étapes de cycle de vie du client



Source : Gérard Balantzian : les systèmes d'information : art et pratiques ; édition organisation, 2002, p196.

D'après le schéma du même auteur, le cycle de vie est plutôt linéaire et se divise en quatre étapes. Pour chacun des étapes, il mentionne également le niveau d'information que l'entreprise détient sur ses clients à chaque étape du cycle.

a - L'acquisition : Il faut mentionner que cette étape est plutôt une étape préalable au cycle du vie du client, car, à ce moment, le client n'appartient pas à l'entreprise, il n'est qu'un prospect sur le marché cible. Au cours de cette phase, les informations que le client a sur le produit ou sur l'entreprise et que, vice versa, l'entreprise a sur le client, sont pratiquement inexistantes.

b - L'activation : Cette phase marque le moment où le prospect qui faisait partie du marché cible devient un nouveau client, mais lui, ainsi que l'entreprise ont peu d'informations l'un sur l'autre. Cependant, cette phase est essentielle pour l'entreprise, elle va tout mettre en œuvre pour faire une bonne image et essayer ainsi de garder le nouveau client.

c - La gestion de la relation client : Le premier défi de l'entreprise est de fidéliser le nouveau client en s'appuyant sur tous les outils et politiques à sa disposition. De son côté, le client se trouve à la recherche de plus d'informations sur l'entreprise, ses produits et services, et l'entreprise met la satisfaction du client au centre de ses objectifs. Cette étape peut être considérée la plus consistante de tout le cycle car elle représente le moment où les deux parties

juge la valeur de l'échange : l'entreprise calcule la valeur future du client et le client réfléchit sur la valeur perçue de l'entreprise et la pertinence de rester ou de partir.

d - L'attrition : C'est le moment où l'entreprise décide d'abandonner le client ou le client décide de partir. Même si on a tendance à attribuer l'entier pouvoir de décision au client, il ne faut pas ignorer que l'entreprise est également en droit de filtrer ses clients et décider si elle souhaite s'investir pour regagner la confiance du client perdu ou si elle estime que ce processus sera trop coûteux pour la valeur estimée des résultats.

D'après le schéma présenté, dans le contexte de l'hôtellerie, nous savons que la fidélisation des clients et leur conservation dans la troisième phase du cycle de vie est le principal défi de toute l'équipe. Une clientèle régulière offre une certaine stabilité, financièrement mais aussi au niveau de l'accueil, car on peut préparer en avance leur arrivée, connaître leurs habitudes et fournir ainsi un meilleur service. Néanmoins, la concurrence reste forte et l'offre très variée, ce qui peut ramener à des changements même parmi les clients les plus fréquents. A titre d'exemple, au début de l'année 2020, TripAdvisor comptait 2 359 d'établissement à Paris ; le choix est vaste et la concurrence importante.

La fidélisation du client, toutes les politiques mises en place pour mieux le connaître et mieux répondre à ses besoins, de valoriser sa confiance pour le faire sentir comme chez lui dès qu'il rentre dans l'hôtel, toutes ces démarches sont un travail à part entier au sein d'un hôtel. A ce moment, le travail fait par le département de Relation Clientèle est mis en lumière, car c'est eux qui font usage des bases des données, des avis clients antérieurs, des échanges avec les clients avant leur arrivée physique, de toute source d'information qui pourrait leur dire d'avantage pour réussir, par un petit geste, un accueil personnalisé, une réactivité augmentée, émerveiller le client, gagner sa confiance et le convaincre que revenir lors de son prochain séjour dans la ville est le meilleur choix.

Cependant, dans toute cette stratégie quotidienne d'assurer la satisfaction client, qui doit se refléter dans toute l'activité de l'hôtel et à tous les niveaux, il ne faut pas oublier un aspect qui peut être très souvent source de tensions, dans la relation avec le client mais également au sein des équipes : le mécontentement perpétuel. Chaque personne de l'équipe ayant déjà travaillé en directe relation avec le client saura que, des fois, tout ce qu'on fera et toutes les solutions et les alternatives qu'on trouvera, n'arriveront pas à satisfaire le client. Bien évidemment, le premier réflexe sera de nous remettre en question le travail, le service fourni

pendant cette journée-là, de demander l'opinion des collègues, mais dans la plupart du temps, lorsqu'aucune solution ne réussit pas à contenter la personne devant nous, il semble puéril, mais on ne peut pas faire grande chose : « *Je me suis permise un jour de le faire, mais ça a été fait, entre guillemets assez intelligemment. Je suis allée discuter avec le directeur parce que c'était quelque chose : on avait vraiment des problèmes avec cette personne et un jour je me suis gentiment permise de ne pas trouver de solution et de lui dire [Je suis vraiment désolée, on n'a pas de solution. Moi je vous invite à essayer ailleurs.] Ce n'était pas contre cette personne, c'est au contraire, à long terme, je suis partie du principe que le fait de le faire aller voir ailleurs, il allait se rendre compte de ce qu'il avait aujourd'hui. Et ça a très bien fonctionné parce que justement, cette personne est allée voir ailleurs et trois mois après, il est revenu à l'hôtel. Et depuis, on a plus eu le moindre souci. Nous, on faisait ce qu'on avait à faire pour être sûrs que lui il était satisfait : il avait besoin de quelques choses dans sa chambre, il avait besoin que le check-in et le check-out soient faits rapidement, voilà. C'était notre rôle à nous d'identifier ses besoins. Une fois qu'on a mis ça en place, c'est bon, c'est redevenu un client régulier et on a mis les choses entre guillemets un peu au clair à travers cette expérience.* » Florie-Anne GALY.

Après avoir décortiqué dans le deuxième chapitre le système de fonctionnement d'une entreprise dont le succès repose sur la qualité de ses services, cette première partie du troisième chapitre a mis en lumière une nouvelle étape dans la compréhension de la qualité de service : l'introduction du client dans l'équation. On a pu voir que chaque client a son propre cycle de vie dans la structure de l'entreprise et que celui-ci varie en fonction de la capacité de l'entreprise de continuer à répondre à ses besoins et attentes. Au sein des hôtels, on peut toujours croiser dans le lobby des clients dont la fidélité dépasse dix ou vingt ans, des clients pour lesquels l'hôtel est devenu une deuxième maison et qui connaissent tous les coins et les secrets de la maison. Lors de leur arrivée, ils peuvent exiger d'être reconnus ou de ne plus être soumis aux formalités, faute d'une répétition assez embêtante, leurs préférences devraient être connues. Cependant, de manière générale, les clients habituels font déjà preuve de confiance dans les prestations de l'hôtel et dans le personnel et ils se montreront compréhensifs s'il y a un imprévu, il faudra juste prendre le temps de leur expliquer la situation.

De l'autre côté, on retrouve les nouveaux clients, ceux qui ont décidé de nous offrir une première chance et tenter une expérience dans notre hôtel. Lors de leur arrivée, ils ne doivent pas savoir qu'on a eu beaucoup de chambres à nettoyer pendant la matinée ou attendre trop car une personne de l'équipe est malade ce jour-là. Ils sont au début de leur découverte et ils ne

veulent pas être déçus, ils sont en train d'avoir leur première impression sur nous, extrêmement importante, qui sera le sujet de la partie suivante.

2. La paradigme de la première impression

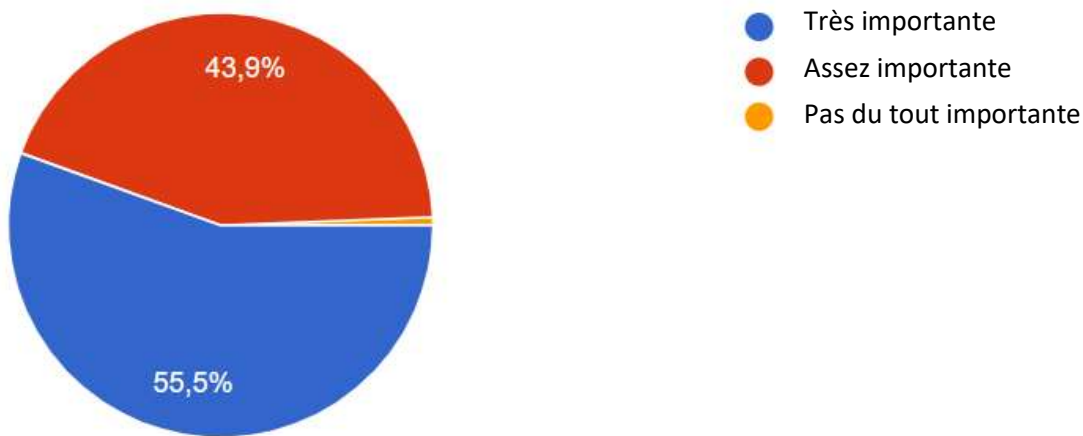
Dans l'industrie hôtelière, la première image que le client se fait sur nous est extrêmement importante. En amont de cette première impression physique, en fonction de certains critères favorables, le client a choisi notre hôtel, il nous fait confiance et c'est à nous de lui prouver qu'il n'a pas eu tort.

Un concierge chez l'Hôtel du Collectionneur à Paris, membre des Clefs d'Or disait toujours que la première impression se forme même avant le premier dialogue eu dans l'hôtel. Si on arrive et devant les comptoirs il y a d'énormes queue des gens qui attendent faire leur enregistrement, le personnel est visiblement débordé et ne peut plus soutenir le minimum des standards de courtoisie et bienveillance, on n'attend pas jusqu'à un échange verbal pour avoir déjà une opinion. Mais si on arrive pour un premier fois dans un hôtel, éventuellement pour la première fois dans la ville, et notre regard un peu désorienté rencontre un visage souriant du bagagiste ou du réceptionniste, qui, même occupé avec un autre client, nous fait un signe discret qu'il sera à notre disposition dans quelques instants ou qui nous souhaite un simple « *Bienvenue* » de son regard, le premier lien est déjà formé et la confiance commence à se profiler.

Dans le cadre de cette sous-partie, on va analyser à quel point la première impression est importante, pour les clients et pour le personnel de l'hôtel, comment on peut s'expliquer ce degré d'importance particulier, étant donné qu'on parle d'un échange qui est, dans la plupart des temps, partialement volontiers, non verbal et qui dure quelques secondes.

D'après le questionnaire réalisé auprès de 2127 personnes ayant été clients dans un hôtel, seulement 13 répondants considèrent que la première impression n'est pas du tout importante, ce que ne représente que 0,6%. 55,5% des répondants considèrent la première impression très importante et 43,9%, et assez importante.

Fig. 12 - La première impression, est-elle importante ?



Mais pourquoi la première impression, est-elle si importante ? Pourquoi on lui met tant de valeur alors que des fois, le processus ne dure que quelques secondes ? Tout simplement parce qu'elle est totalement non-maitrisée et naturelle. La théorie du professeur MacLean sur le « cerveau triunique »³⁸ permettra une meilleure compréhension de comment se crée une première impression, ainsi que son fonctionnement, en divisant le cerveau humain en trois parties :

le cerveau reptilien - la plus ancienne partie et directement liée à l'instinct de survie, il agit inconsciemment étant en charge de dépister le danger. Le cerveau reptilien est basé sur les automatismes et les instincts, sans prendre le temps d'analyse ou de réflexion de la situation, comme dans le cas d'un danger imminent, par exemple, où on s'en fuit automatiquement et le plus vite possible.

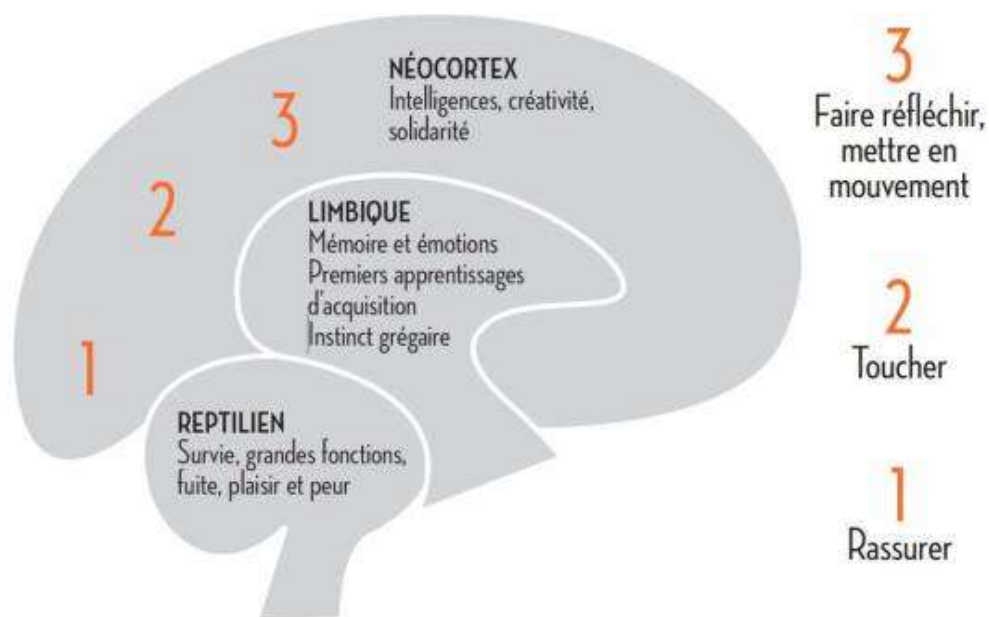
le cerveau limbique - on l'identifie à la frontière du conscient avec l'inconscient, étant l'endroit de l'intuition et de la créativité, de la création de nos émotions, du plaisir ou du déplaisir lié à une certaine situation ainsi qu'au souvenir de ce moment dans le temps. D'après le professeur MacLean, pour un client, plus un événement se retrouve à l'une des extrêmes de la perception, celle positive ou celle négative, plus l'instant sera mémorisé plus longtemps et plus en détail. On considère ce cerveau à la limite entre le conscient et l'inconscient car il fonctionne principalement sur la base d'émotions, étant une base, un

³⁸ <https://lecerveau.mcgill.ca>

premier ressenti émotionnel pour l'analyse rationnelle qui suivra. C'est ce ressenti qu'on appelle « la première impression » et c'est en raison de sa création dans le cerveau d'émotions, qu'il est parfois si difficile de la défaire.

le cerveau néocortex - marque de l'humanité, il est le siège du raisonnement et de l'analysé, en agissant que d'une manière consciente. Il rend possible la compréhension du langage, des notions et des concepts abstraits.

Fig. 13 - Les trois cerveaux



Source : YAËL GABISON - Pitch : séduire les trois cerveaux, Les Echos Entrepreneurs 2019

En synthétisant la théorie du professeur MacLean, la figure de Yaël GABISON présente la division des trois cerveaux avec les fonctions principales de chacun. On observe également que les premiers apprentissages sont attachés au cerveau limbique, qui, étant celui qui gère les émotions, il a un rôle décisif dans le désir d'achat.

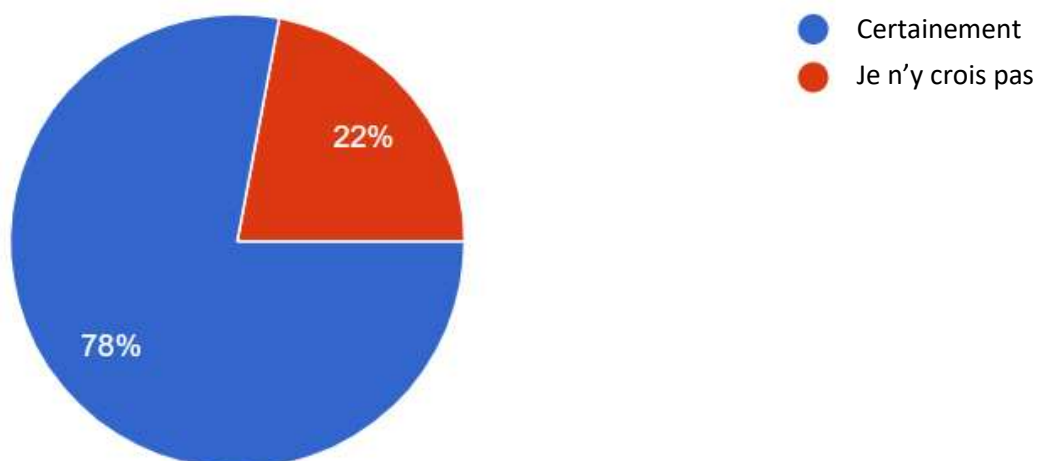
Ayant vu le processus de formation de la première impression à la frontière du conscient avec l'inconscient, des instincts et des émotions, on comprend mieux maintenant pourquoi il nous arrive des fois, à raison ou à tort, de conclure à la première impression qu'on se fait d'un lieu, d'une personne ou même d'une certaine situation.

Dans le contexte du service d'accueil dans un hôtel, le cerveau du client qui vient d'arriver devrait être « rassuré » afin de garantir dans un premier temps son confort et pouvoir gagner ensuite sa confiance. A ce point, on ne parle pas encore des mots, tonalité ou du discours, la première impression se forme bien avant avec un regard accueillant, réconfortant, un sourire ou même une posture accueillante.

Et tant mieux si la première impression est positive, bien maîtrisée et ne représente que le début d'un échange fructueux pour le client et pour l'entreprise en même mesure, un échange qui va vers la construction de la confiance et vers la fidélisation. Mais qu'est-ce qu'on peut faire si la première impression est négative ? A quel point serait-elle importante pour la suite de l'interaction avec le client, peut-elle être rattrapée ?

Au niveau de la clientèle hôtelière, parmi les 2 123 répondeurs au questionnaire, une majorité de 78% considère qu'une première mauvaise impression peut être rattrapée ultérieurement ce qui explique la beauté et le souci en même temps pour cette première rencontre qui, au niveau d'un hôtel, avec de hauts standards dans la qualité du service, se veut en permanence impeccable.

Fig. 14 - Peut-on rattraper une première impression ?



On constate une concertation entre les acteurs au niveau des réponses à cette question, car les clients, répondeurs au questionnaire et les professionnels du domaine pendant les entretiens eus semblent avoir ce point en commun. A la question : *Peut-on rattraper une première image négative d'un client ?* Florie-Anne GALY nous a donné une réponse

affirmative, bien-sûr, sous certaines conditions : *« Oui ! En tout cas c'est ce que je crois, totalement ! Après, encore une fois, c'est possible, si on écoute bien ce que le client est en train de nous dire et ce qu'il veut réellement. »* L'écoute, l'empathie avec la situation et l'état d'esprit du client sont essentielles dans la construction d'une bonne relation client, qui commence avec son premier pas dans l'hôtel, ou même avant.

Cependant, rattraper une première impression n'est pas une démarche aussi sûre et garantie comme un bon service rendu dès le début. On peut avoir besoin de plus de temps consacré au client, d'énergie et des fois, certains gestes commerciaux seront mis en place pour regagner la confiance du client, ce que représentera un cout supplémentaire pour l'entreprise : *« Des fois, on n'a pas forcément les informations nécessaires pour offrir le service client à temps. C'est très important d'avoir ensuite des éléments pour se rattraper et justement changer cette première impression négative en impression positive. Néanmoins, c'est quelque chose qui va être compliquée à faire, qui va prendre beaucoup de temps, qui va prendre plus de temps qu'il aurait fallu en premier lieu pour offrir un bon service dès le début. »* Jean-Nicolas VILLETTE.

Ce cout temporel et éventuellement financier étant déjà subi, il convient d'en tirer le maximum de bénéfice, en s'assurant que la confiance du client est regagnée et qu'on pourra ensuite penser à sa fidélisation : *« Après, c'est également une opportunité. On peut voir ça comme une opportunité de prouver ce dont on est capable. Nous vous offrons le service, le service offert n'est pas ce que vous attendiez. On comprend, on vous entend. Maintenant, on va l'adapter et on va justement faire les efforts nécessaires pour vous offrir ce service de qualité et atteindre, voire dépasser, les attentes que vous aviez. Et je suis persuadé que si la réaction apportée et si la seconde impression est excellente, elle peut effacer une première impression négative et justement, utiliser ce gap entre le premier ressenti négatif et l'excellence du second ressenti pour justement amplifier cet effet. On pourrait dire un peu cet effet « Whaa ! ».* Jean-Nicolas VILLETTE.

Dans son livre, *« Luxe et Élégance »*, Rachel CHANTAL mentionne également cette possibilité de rattraper une première impression négative, en s'appuyant sur la même théorie du professeur MacLean qui privilégie les premiers instants de la rencontre pour rassurer et reconforter le client, influencé à ce moment-là par son cerveau primaire, reptilien, qui génère le besoin de se sentir en sécurité avant tout autre forme d'échange plus développé : *« Fort heureusement, il est possible de rattraper une première impression déçue ; cela demande*

*beaucoup de savoir-faire et de savoir-être, mais les vendeurs les plus talentueux parviennent à inverser complètement cette première impression lorsqu'elle se produit ».*³⁹

3. Le bon suivi de l'expérience client pour l'assurance qualité

On a consacré une partie entière à la première impression qui s'est prouvée un instant assez parlant dans la création de l'image que le client a sur l'entreprise ou sur le service reçu. Ce qu'il ne faut pas oublier c'est que la première image ne correspond pas toujours avec la première interaction avec le client. La première image correspond plutôt au moment où l'hôte se trouve physiquement dans l'hôtel alors qu'un bon service commence avant l'arrivée du client. Un pré-accueil personnalisé peut faire la différence mais il est en même temps difficile d'assurer une telle prestation dans un hôtel de grande capacité avec plusieurs dizaines d'arrivées par jour.

Comme on a beau répété au cours de ce chapitre, le client détient une identité très particulière dans le système de fonctionnement d'une entreprise car il est en même temps extérieur à l'entreprise et le cœur-même de celle-ci. Dans cette partie, on va prendre comme prémisse l'une des définitions qui explique la complexité de la création du service : « *L'une des singularités du service est la participation du client au processus de fabrication et de livraison de la prestation. Le client est à la fois consommateur et producteur du service.* »⁴⁰ Cela veut dire qu'on ne peut pas fournir un service de qualité sans y impliquer le client. Dans ce sens, la lecture de spécialité nous offre une solution simple, et généralement acceptée par tous les professionnels de la qualité et de l'hospitalité : l'écoute.

Pendant le stage au Hilton Paris Opéra, l'une des tâches principales après s'être occupé des clients du jour, était de préparer l'arrivée des clients pour les jours à venir. La majorité des logiciels hôteliers à l'heure actuelle sont suffisamment performants pour générer de nombreuses listes des clients en fonction de différents critères afin de nous permettre d'offrir à un plus grand nombre d'arrivées un service personnalisé, pensé pour eux, sans attendre un message de leur

³⁹ CHANTAL Rachel (2014) - *Luxe et élégance*, Dunod, Malakoff, 210 pages

⁴⁰ BOYER André et NEFZI Ayoub (2009) - *La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts*, Revue des Sciences de Gestion, 237, p. 43-54

part ou leur demander lors de l'arrivée physique dans l'hôtel quand, des fois, c'est déjà trop tard pour organiser une surprise par exemple ou assurer une prestation complémentaire. Dans ce cas, préparer en avance, anticiper, c'est surprendre et surprendre c'est gagner déjà la confiance. On retrouve cette idée dans la motivation de Florie-Anne GALY pour travailler dans l'hôtellerie : *« J'aimais toujours cette relation qui se créait même si c'était pour quelque minutes ou plusieurs jours avec les gens qu'on rencontrait là-bas. Parce que, quand on arrive dans un endroit qu'on ne connaît pas du tout, on ne sait pas vraiment où aller, quoi faire, nous sommes sortis un peu de notre zone de confort, c'est quand même extraordinaire d'avoir des gens qui sont présents et dont le métier est de vous donner un coup de main pour que vous vous sentiez plus à l'aise sur place. J'ai adoré ce concept et donc j'ai décidé de travailler en hôtellerie. »*

L'anticipation des besoins du client soutient le développement de sa fidélité. Cela n'est possible que par une écoute attentive des besoins du client qui implique, bien évidemment, lui consacrer du temps, de l'énergie, se montrer empathique à sa situation, l'aider à clarifier ses besoins et attentes et éviter ainsi une déception ultérieure : *« Les champions de l'écoute quittent leurs bureaux pour rendre visite à leurs clients, créent un environnement propre à l'écoute non biaisée, donnent un feed-back rapide et prennent des mesures immédiates pour répondre aux problèmes que l'écoute fait apparaître ».*⁴¹

Un autre aspect essentiel dans la bonne gestion de l'expérience client est l'importance du retour client sur place. Dans la plupart des cas, la question *« Comment s'est passé votre séjour parmi nous ? »* fait partie du discours-type qu'on peut entendre à la réception. Malheureusement, les réponses sont également standardisées et, sauf une émotion extrême, fort mécontentement ou une impression magnifique sur l'ensemble de séjour, le client ne va pas s'exprimer. Le moment du départ est encore un moment convenable pour gérer une plainte et essayer de préserver la confiance du client pour un éventuel prochain séjour. Cependant, les actions menées pendant le séjour sont beaucoup plus parlantes et feront le client sentir que sa présence est réellement prise en compte et son enchantement, l'une des priorités du personnel : *« Il ne faut pas toujours attendre le moment du check-out, il y a des clients qui ne vont pas se contenter avec le mini-bar offert, des clients pour lesquels il n'y aura pas une solution si facile. »* Florie-Anne GALY.

⁴¹ PETERS Thomas et WATERMAN Robert (1983) - *Le prix de l'excellence*, Dunod, 359 pages

En outre, l'importance d'une bonne communication en interne et d'une équipe soudée, qu'on a mentionnée avant, se reflète dans la qualité de la communication avec les clients : si les collaborateurs ont été formés en avance ils sauront, à leur niveau, être à l'écoute du client s'ils se trouvent en contact, et, aussi important, transmettre l'information auprès des collègues concernés pour que la meilleure décision dans le plus bref délai soit prise et mise en place, quand ils ne peuvent pas agir indépendamment : *« C'est vrai que généralement, je considère que le comportement, vraiment le comportement des personnes, des employés face à un client mécontent face à une situation à problème est tout aussi importante que la solution qui va être apportée. »* Florie-Anne GALY.

Les outils informatiques et les innovations journalières dans le secteur nous permettent de penser des séjours de plus en plus personnalisés, qui répondent mieux aux besoins et aux attentes des clients. Ce qui fait aujourd'hui la différence entre deux hôtels c'est la vente d'une chambre contre la vente d'une expérience entière. La volonté de payer plus pour un séjour remarquable doit rencontrer la capacité du personnel de dépasser les exigences et rassurer le client qu'il ait fait le meilleur choix en nous choisissant. Dans ce contexte, l'existence d'un département de Relations Client devient fondamentale pour le bon fonctionnement et l'assurance de la satisfaction client. Dans un hôtel avec une capacité réduite, la polyvalence du personnel au comptoir de la réception peut, dans la plupart du temps, assurer une bonne écoute des attentes du client pendant l'enregistrement, afin de l'orienter et le conseiller au mieux pour assurer la satisfaction et la réponse à ses attentes. Dans un établissement de grande capacité, on peut avoir de 70 à 200 - 300 arrivées par jour, en fonction de la capacité d'accueil et de la saison. Comme dans la grande majorité d'hôtels à Paris, le nombre de réceptionnistes ne dépassent pas trois-quatre par équipe de matin et d'après-midi, on comprend toute de suite en faisant les calculs, qu'il est physiquement impossible pour les réceptionnistes d'entamer de trop longues discussions avec les clients pour les connaître et répondre au mieux à leurs demandes quand il y a encore une vingtaine de personnes qui attendent pour leur enregistrement et pour lesquels le séjour commence déjà dans une note négative si l'attente sera prolongée d'avantage. Dans cette situation, le rôle des Relations Client est d'assurer une bonne gestion de l'attente, d'être à l'écoute des clients et essayer de faire un sort que le temps passé pour l'enregistrement soit le plus court possible.

Dans le cas où les clients voyagent avec des enfants, une attention particulière au bien-être et au confort des petits hôtes feront plaisir aux parents et comptera dans l'évaluation générale de l'expérience eue dans l'hôtel et dans la décision d'y revenir séjourner.

Fig. 15 - Chambre décorée pour l'arrivée d'une famille avec enfants, Hôtel Melia

Paris La Défense



Fig. 16 - Chambre décorée pour l'anniversaire d'un enfant, Hôtel Hilton Paris Opéra



Source : Olivia Negura

Offrir une expérience complète c'est prendre soin du client en détail et valoriser sa décision de nous avoir choisi pour son voyage, avant, pendant et après le séjour. Réaliser ce suivi aide à renforcer la confiance et ainsi à améliorer l'image donnée par l'hôtel avec l'assurance d'un service de qualité reconnu. Cette question de confiance se forme également quand on est toujours en contact avec le même personnel, d'où le problème sensible du turnover mentionné dans le chapitre précédent dont l'atténuation suscite de plus en plus les responsables d'équipe et les départements de ressources humaines.

Un type particulier de situation où la maîtrise de la relation client est extrêmement important est la gestion d'une plainte. On avait mentionné l'importance de l'avis sur place, dans certains cas, le mécontentement du client est tellement fort qu'il se présente tout seul devant le personnel pour partager les problèmes rencontrés. A ce moment la prise de décision pour remédier la situation doit être rapide et efficace, connu dans le domaine comme *Service recovery* ou la récupération de service. Service recovery est « *la résolution par une entreprise d'un problème d'un client insatisfait, en le convertissant en client fidèle.* »⁴² En incluant également la satisfaction du client dans la définition, la récupération de service est un processus réfléchi et planifié consistant à ramener les clients insatisfaits à un état de satisfaction envers l'entreprise.

Un bon exemple de stratégie Service Recovery on rencontre chez Hilton, où j'ai eu personnellement l'opportunité d'analyser le système mis en place afin de gérer les plaintes et fidéliser les clients. La satisfaction client est privilégiée à l'échelle de la chaîne, et plusieurs actions sont mises en place au sein du programme Make It Right, pour que le client se sente à l'aise à partager son éventuel mécontentement lors d'un séjour. Des panneaux standardisés avec le message « *Si vous n'êtes pas satisfait de votre séjour, faites-nous savoir et nous y remédions* » se trouvent à la réception et dans chaque chambre afin d'encourager le partage des opinions sur l'expérience dans l'hôtel et les axes d'amélioration que le client pourrait identifier durant son séjour.

⁴² GRONROOS Christian (1988) - *Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality*, Review of Business, no. 9, p. 9 -13

Fig. 17 - Programme Make It Right, Groupe Hilton

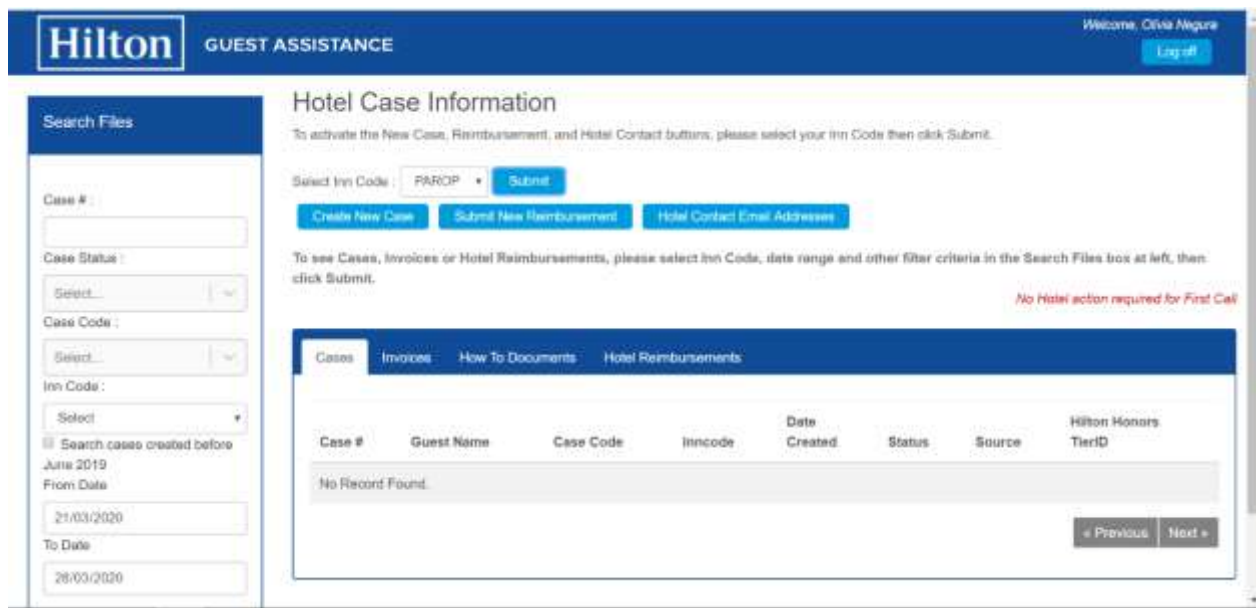


Source : <http://www.hilton.com>

Au niveau de la chaîne, un service de relation client universel, international, accessible 24/24 a été mis en place pour que les clients aient un support, sans tenir compte de l'hôtel ou de la destination. Hilton Guest Assistance fonctionne comme un intermédiaire entre le personnel de l'hôtel et le client dans les cas où celui-ci sent une faille dans la communication à l'intérieur de l'hôtel, a une plainte à saisir, une suggestion à faire au niveau du groupe ou tout simplement n'est pas à l'aise à porter une conversation avec le personnel (difficultés de langues).

L'hôtel en question est contacté par la plateforme dédiée et a moins de 24 heures pour résoudre « le problème ». Dans les situations urgentes, l'hôtel est contacté directement par téléphone afin de faciliter le partage d'information et trouver la meilleure solution dans les meilleurs délais.

Fig. 18 - Interface Plateforme Guest Assistance, Groupe Hilton



Source : <http://www.hilton.com>

Pour conclure cette partie, on va analyser la symbiose entre l'influence de la première impression et l'importance de l'interaction ultérieure entre les représentants de l'hôtel et le client, ainsi que l'influence de ce couple d'interactions dans la décision de ce dernier de revenir pour un éventuel futur séjour.

Tableau 4. - Les poids de la première impression ⁴³

Première impression	Suite de la relation	Pensée finale du client
Bonne	Bonne	Je reviendrai certainement
Bonne	Mauvaise	Je suis mitigé
Bonne	Mitigée	Je suis mitigé
Mitigée	Bonne	Je suis mitigé ou je reviendrai
Mitigée	Mitigée	Je suis mitigé
Mitigée	Mauvaise	Je ne reviendrai probablement pas
Mauvaise	Bonne	Je suis mitigé ou je reviendrai
Mauvaise	Mitigée	Je suis mitigé ou je ne reviendrai pas
Mauvaise	Mauvaise	Je ne reviendrai pas et en ferai sûrement part à mon entourage

⁴³ CHANTAL Rachel (2014) - *Luxe et élégance*, Dunod, Malakoff, 210 pages

D'après le tableau de Rachel CHANTAL dans son livre de référence, on peut observer qu'il y a de nombreux cas où le client sera mitigé et hésitera de revenir. C'est donc la responsabilité du personnel de tout faire dès les premiers instants ou de faire le mieux pour se rattraper ensuite, afin d'assurer son retour : « *Ça passe par de l'interaction avec le client pour comprendre ses besoins et y répondre dans l'idéal. Même les anticiper. Et créer cet effet de surprise qui ... qui va vraiment écrire l'histoire dans l'état d'esprit du client.* » Jean-Nicolas VILLETTE. C'est une magnifique manière de nommer le travail qui doit rester à la base de l'hospitalité, *écrire l'histoire dans l'état d'esprit du client.*

Conclusions

Le sujet de la qualité s'est montré, comme on le savait finalement dès le début, un axe de recherche très vaste et complexe, avec beaucoup d'avenues de recherches qui s'en détachent, l'objectif et la difficulté étant de maintenir la même direction tout au long du travail, même si la tentation d'aborder des sujets complémentaires a été assez puissante.

En ce qui concerne le cadre théorique tressé, le regroupement de principales théories et concepts liés au sujet, l'étude attentive des nuances et des variables, ainsi que la découverte des études et des idées inconnues jusqu'à présent nous a permis une meilleure compréhension de la complexité du sujet choisi et ont eu un apport essentiel dans le maintien de l'intérêt et de l'implication durant l'élaboration du travail. L'histoire de la qualité, les débuts de l'hospitalité et de l'hôtellerie, la théorie des trois cerveaux qui fait son écho dans la relation client et finalement, dans les relations humaines quotidiennes, sont juste quelques exemples qui ont rendu la recherche documentaire une partie intéressante, dynamique et intrigante, pas seulement une énumération de définitions dans une terminologie lourde.

Certainement, la partie du travail de terrain a souffert le plus de modifications par rapport au plan initial en raison de la crise mondiale actuelle. Les enquêtes classiques, habituelles n'ont pas pu être effectuées, la collecte d'information et la recherche des répondants a été alourdie par l'incapacité de communiquer et d'interagir directement pendant le confinement. Cependant, les alternatives à distance trouvées se sont prouvées efficaces, surtout en ce qui concerne le questionnaire grand public ; les répondants ont fait preuve d'empathie face à la situation actuelle et ont partagé à leur tour le questionnaire à leurs connaissances, ce qui nous a amené au nombre impressionnant de plus de deux mille réponses. La vive implication a été ressentie auprès des répondants à l'entretien, Madame GALY et Monsieur VILLETTE, qui ont pris tout le temps nécessaire pour répondre en détail aux questions avec des exemples de leur expériences dans le domaine.

A l'issue de l'étude, on est en mesure de fournir des éléments de réponse aux hypothèses énoncées dans l'introduction ainsi qu'à la problématique au cœur du travail.

La première hypothèse introduite était : ***La qualité est une notion très dynamique, malléable en fonction du service fourni et de l'entreprise.*** Avec son histoire de plus de deux siècles, la définition de la qualité n'a pas toujours trouvé sa forme parfaite, universelle, prête à

à tous les domaines et toutes les entreprises de manière identique. De nombreux auteurs, les organismes internationales ont tracé dans leurs ouvrages ou même à travers une législation, les principes d'une définition de la qualité, la conformité aux normes et la réponse aux exigences du client étant les principaux. Mais la qualité demeure dans les détails et chaque stratégie passera par l'appropriation des spécificités et de la vision de l'entreprise, individuellement.

La deuxième hypothèse a représenté en même temps l'une des difficultés dans la définition du sujet de recherche : ***Il n'existe pas une définition universelle d'un « grand hôtel »***. On a pu conclure qu'il est très difficile d'avoir une définition exacte d'un grand hôtel, car toute comme pour la qualité, on se retrouve dans un cadre de définition très vaste et cette fois-ci, un peu flou. On retrouve des catégories d'hôtels en fonction de leur capacité, de leur positionnement, du prix, mais pas de leur capacité, et, dans une certaine mesure, on a pu voir que cela est compréhensible car une telle définition restera très imprécise et sans perspective au regard d'une multitude de facteurs, comme le pays ou la région d'emplacement, le positionnement rural ou urbain, les facteurs économiques, politiques et même socio-culturels. Dans ce cas, la meilleure solution a été de rassembler les informations retrouvées et de tenter une définition propre à notre travail de recherche.

La troisième hypothèse, ***Assurer la qualité, c'est privilégier la relation humaine entre le client et l'entreprise, un défi pour les hôtels de grande capacité***, a été validée et de plus, élargie. On a pu voir que la relation client ne se résume pas aux interactions que les membres de l'équipe ont avec les hôtes, mais que, d'une manière plus ou moins directe, tous les acteurs sont en interaction et, en plus, les relations qu'on veut créer avec l'extérieur de l'entreprise commence avec

On arrive maintenant à répondre à la problématique : ***Peut-on faire de la qualité dans un hôtel de grande capacité ?*** La réponse est OUI, on peut faire de la qualité, peu importe le nombre de chambres que l'hôtel a. Tout repose sur l'organisation qu'on décide, sur la stratégie qu'on met en place. Une attention particulière doit être prêtée à la création d'une image et d'une culture d'entreprise et à la formation du personnel. Un sentiment d'appartenance renforcé auprès des employés va déterminer une amélioration du service fourni et finalement, le développement de la confiance et de la fidélisation des clients.

Nombreuses sont les difficultés rencontrées au cours de ce travail : le choix du sujet est un moment essentiel car on doit prendre la bonne décision pour un effort soutenu de deux ans, la recherche ensuite, les enquêtes de terrain, la rédaction. Néanmoins, rien peut égaler cette année l'influence du virus sur le déroulement de la recherche et du travail et malheureusement,

son influence ne se limite pas à cela. Tout le monde a été extrêmement touché par cette situation extraordinaire, le secteur du tourisme et de l'hospitalité, d'autant plus.

A titre personnel, les deux années de master ont représenté une période très active et extrêmement enrichissante, particulièrement à travers la diversité des cours et des intervenants à l'université, les stages dans l'entreprise et les travaux effectués pour la réalisation du mémoire. Du choix du sujet jusqu'à maintenant, aux conclusions, ce travail représente le fruit d'une passion pour la relation client et pour les relations humaines en général, pour le souci et l'intérêt d'apprendre à créer et offrir un service de qualité dans toute circonstance.

Pour conclure, nous admettons que le présent travail n'est pas exhaustif et peut représenter ébauche pour d'autres travaux de recherche sur la qualité du service dans le domaine de l'hospitalité, ainsi que sur la gestion et l'amélioration de la relation client.

Bibliographie

Articles et ouvrages

ARCHIER Georges et SERIEYX Hervé (2000) - *L'entreprise du 3^e type*, Eyrolles, 232 pages

ARISTOTE (IV a. J.C.) - *Métaphysique*

ASUBONETENG Patrick et al. (1996) - SERVQUAL revisited: a critical review of service quality, *Journal of Services Marketing*, vol. 10

BALANTZIAN Gérard (2002) - *Les systèmes d'informations, Art et pratiques*, Editions d'organisation, 512 pages

BINANI Khadija (2013) - La perception de la qualité de service rendue par le personnel des institutions financières au Québec, 148 pages

BARKER Sunita et HARTEL Charmine (2004) - Intercultural service encounters: An exploratory study of customer experiences, *Cross Cultural Management*, vol. 11, no. 1

BOYER André et NEFZI Ayoub (2009) - *La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts*, *Revue des Sciences de Gestion*, 237, p. 43-54

CHANTAL Rachel (2014) - *Luxe et élégance*, Dunod, Malakoff, 210 pages

CHING-YICK TSE Eliza et HO Suck-Ching (2009) - *Service Quality in the Hotel Industry, When cultural Contexts Matter*, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, p. 460-474

CLERGEAU Cécile (2014) - *Management des entreprises du tourisme*, Dunod, 352 pages

DAUM Thomas et GIRARD Eudes (2018) - *Du voyage rêvé au tourisme de masse*, Centre National de la Recherche Scientifiques, 300 pages

DELCOURT Cecile et GREMIER Dwayne (2013) - *Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport*, Journal of Service Management

DELOUCHE Jean-Pierre (2010) - *Le code de la vente stratégique*, ITEV Services, 268 pages

DONAVAN Todd (2006) - *The art of service recovery: Fact or fiction?* Journal of Services Marketing, vol. 20, no. 3, p. 199-207

FRITZE Christopher (2016) - *The Toyota Production System*, Reserachgate

GILBERT Nathalie et PROUIX Isabelle (2004) - *L'employé : la clé du virage qualité en tourisme*, Téoros, vol. 23, no. 2, p. 22-26

GRONROOS Christian (1988) - *Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality*, Review of Business, no. 9, p. 9 -13

HEYMANN Kenneth (1992) - *Quality management: a ten-point model*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 33, p.51-60

HILTON Conrad (1956) - *Be my guest*, Prentice-Hall, 153 pages

ISHIKAWA I. (1984) - *Le TQC ou la qualité totale à la Japonaise*, Eyrolles

JURAN Joseph (1993) - *Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality*, Harvard Business Review, august, p. 42 - 51

KHASHKHUU Ariunaa (2000) - *The Relationships Between Culture and Service Quality Perceptions*, Journal of Service Research, vol. 2, no. 4, p. 355-371

KOC Erdogan (2018) - *Service failures and recovery in tourism and hospitality*, CAB International, 227 pages

KOTLER Philip et DUBOIS Bernard (1997) - *Marketing Management*, Publi-Union, 789 p

LEBLANC Marc (2003) - *Un geste d'accueil ou un service ? La perception des touristes*, Téoros, vol. 2, no. 3, p. 50-54

LEFEVRE Jean-Christophe (2011) - *Histoire de l'hôtellerie*, Publibook des Ecrivains, 412 p

LOUAPRE Bertrand (1992) - *La qualité, s'il vous plait !*, Editions d'Organisation, 144 pages

MENETRIER Aurélie (2009) - *La qualité au sein des organisations*, 93 pages

OGT - Organisation Générale du Tourisme (2020) - *Code du tourisme*,
<https://www.legifrance.gouv.fr>

OMT - Organisation Mondiale du Tourisme - *Le tourisme, le commerce et l'OMC: communiqué conjoint du WTTC, de l'OMT, de l'ITC et de l'OMC*, Genève, Suisse 2018

OMT - Organisation Mondiale du Tourisme (2015) - *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 star hotels*, Madrid

OMT - Organisation Mondiale du Tourisme (2004) - *La Conférence mondiale sur les nouvelles tendances et mesures dans l'industrie hôtelière*, St Pétersbourg, Russie

O'FALLON Michael (2006) - *Hotel Management and Operations*, Business & Economics, 496 pages

PERETTI Jean-Marie et al. (2014) - *Regards croisés sur la confiance organisationnelle*, EMS Editions, 110 pages

PETERS Thomas et WATERMAN Robert (1983) - *Le prix de l'excellence*, Dunod, 359 pages

PLOTIN (III après J.-C.) - *Deuxième Ennéade - De l'essence et de la qualité*

REEVES Carol et BEDNAR David (1995) - *Quality as symphony*, The Cornell hotel and restaurant administration quarterly, vol. 3, issue 2, p. 72-79

RIEBLER Vincent (2018) - *La planification et la gestion d'un projet hôtelier*, Univ. Européenne, 188 pages

SANJUAN Thierry (2003) - *Les Grands Hôtels en Asie. Modernité, dynamiques urbaines et sociabilité*, Publications de la Sorbonne, 272 pages

SHOSTACK Albert (1995) - *Group Homes for Teenagers: A Practical Guide*, CWLA Press

TANGUAY Jasmin (2004) - *La qualité en tourisme : de la norme à la déstandardisation*, Téoros, vol. 23, no. 2, p. 5-9

WEILL Michel (2009) - *Le management de la qualité*, La Découverte, 128 pages

YAVAS Ugur, KARATEPE Osman, BABAKUS Emin, AVCI Turgay (2004) - *Customer Complaints and Organisational Responses*, Journal of Hospitality & Leisure Marketing, vol. 11, p. 31-45

Sites consultés

<https://academia.edu>

<http://afnor.org>

<https://business.lesechos.fr>

<https://buyingbusinessstravel.com>

<https://cairn.info>

<https://chasseurdefonds.com>

<http://docroger.over-blog.com> (2006) - Colbert politique économique

<https://guinnessworldrecords.com>
<https://hilton.com>
<https://home.kpmg/fr/fr/home.html>
<https://insee.fr>
<http://iso.org>
<https://journaldespalaces.com>
<https://journals.openedition.org/teoros>
<http://larousse.fr>
<https://lecerveau.mcgill.ca>
<https://efigaro.fr>
<https://loyaltytraveler.boardingarea.com>
<https://melia.com>
<https://statista.com>
<https://thomascook.com>
<https://tripadvisor.fr>
<https://un.org>
<https://unwto.org>
<https://wikipedia.org>

Liste des figures et tableaux

Numéro	Intitulé	Page
Fig. 1	Le triangle de la qualité	22
Tableau 1	L'impact de la qualité	26
Fig. 2	First World Hotel Pahang, Malaisie	34
Fig. 3	Hôtel Abraj Kudaj Meque, Arabie Saoudite	35
Fig. 4	Hôtel Eh'hausl Amberg, Allemagne	36
Fig. 5	Classification des hôtels basée sur la taille	37
Tableau 2	Classification des hôtels après la taille en Inde et aux Etats Unis	38
Fig. 6	Nombre d'hôtels et des chambres en Inde	39
Fig. 7	Nombre d'hôtels et des chambres en Russie	39
Tableau 3	Nombre et capacité des hôtels en région au 01 janvier 2018	40
Fig. 8	Questionnaire : Tranches d'Age	44
Fig. 9	Questionnaire : La fréquentation des hôtels	45
Fig. 10	Méthode marketing AIDA	54
Fig. 11	Les étapes de cycle de vie du client	61
Fig. 12	La première impression, est-elle importante ?	65
Fig. 13	Les trois cerveaux	66
Fig. 14	Peut-on rattraper une première impression ?	67
Fig. 15	Chambre décorée pour l'arrivée d'une famille avec enfants, Hôtel Melia Paris La Défense	72
Fig. 16	Chambre décorée pour l'anniversaire d'un enfant, Hilton Paris Opéra	72
Fig. 17	Programme <i>Make It Right</i> , Groupe Hilton	74
Fig. 18	Interface Plateforme Guest Assistance, Groupe Hilton	75
Tableau 4	Les poids de la première impression	75