



جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par
Mohamed Zahran Bessaidi

Pour l'obtention du
Diplôme de mastère professionnel

**La mise en place d'une démarche Qualité selon le
référentiel ISO 9001v2008 et son impact sur la satisfaction
de la clientèle**

Réalisé à
Hôtel El Mouradi Africa

Soutenu le 18/01/2014

Devant le Jury :

Président	:	Mme	Atidel Hadj Alouane
Rapporteur	:	M.	Chiheb Ghaleb
Encadreur Organisme d'accueil	:	M.	Lotfi Mosbahi
Encadreur UVT	:	M.	Abderrahmane Oueslati

Année Universitaire : 2012/2013

Remerciements

J'ai l'immense honneur de remercier des personnes sans lesquelles mon mémoire n'aurait jamais pu voir le jour.

Je voudrais remercier, en premier lieu, mon encadreur de mémoire, Monsieur Abderrahmane Oueslati, pour la structure qu'il a donnée à mon étude, et pour l'encouragement et la compréhension, sans cesse renouvelés, qu'il a su démontrer à mon égard.

Je remercie également, Monsieur Lotfi Mosbahi, pour ses précieux conseils et son encadrement tout au long de la réalisation de ce projet.

J'adresse aussi mes sincères remerciements à l'ensemble de l'équipe enseignants du Mastère en Optimisation et Modernisation des Entreprises qui ont contribué pour l'enrichissement de nos connaissances académiques et professionnelles.

Un grand merci à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce Mémoire.

Enfin, je remercie les membres du jury qui ont accepté aimablement d'évaluer mon travail, j'exprime ma sincère gratitude et tout mon respect.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

À mes chers parents qui m'ont toujours donné le courage d'avancer.

À mes frères et sœur pour leur encouragement.

À mon épouse pour tout le soutien moral et la compréhension qu'elle a montré à mon égard au cours de cette année que j'ai consacrée à compléter ma scolarité et mon mémoire.

Résumé

Dans un contexte mondial caractérisé par l'ouverture des marchés, une concurrence internationale, une clientèle de plus en plus exigeante, une instabilité politique et une course à la productivité, il y a nécessité de s'ajuster et se centrer sur l'amélioration continue de la qualité des services afin d'assurer la satisfaction des clients et par conséquent les fidéliser.

A travers une analyse stratégique de l'hôtel El Mouradi Africa ainsi qu'une étude son environnement, ce mémoire détaille, en premier lieu, les différentes étapes adoptées pour la mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008 et analyse, en deuxième lieu, son impact sur la satisfaction des clients relative aux produits et service de l'hôtel.

Mots clés : démarche qualité, ISO9001V2008, amélioration continue, implication du personnel, satisfaction clients.

Abstract

In a global context characterized by open markets, international competition, customers increasingly demanding, political instability and a competition for productivity, it will need to adjust and focus on continuous improvement quality service to ensure customer satisfaction and therefore loyalty.

Through a strategic analysis of Hotel El Mouradi Africa and a study environment, this paper describes, firstly, the various steps taken for the implementation of a quality management according to ISO 9001v2008 and analysis repository in second place, its impact on meeting customers on products and services of the hotel.

Key words: quality approach, ISO 9001V2008, continuous improvement, staff involvement, customer satisfaction.

ملخص

في سياق عالمي يتميز بأسواق مفتوحة و منافسة دولية ومتطلبات متزايدة للحرفاء و عدم استقرار سياسي و سباق لزيادة الإنتاجية أصبحت هنالك ضرورة للضبط و التمحوور علي التحسين المستمر لجودة الخدمات و ذلك لتأمين رضا الزبائن و بالتالي تطوير ولائهم.

من خلال تحليل إستراتيجي لنزل المرادي إفريقيا و دراسة لمحيطه تفصل هذه الأطروحة أولا كل المراحل المعتمدة لوضع نهج الجودة بناء علي مرجعية إيزو 9001-2008 و تحلل ثانيا أثرها علي رضا الزبائن المتعلقة بالمنتجات و الخدمات المقدمة من الفندق.

كلمات مفاتيح: نهج الجودة، إيزو 9001V2008 ، التحسين المستمر، إشراك الموظفين، رضا الزبائن.

Table des matières

Introduction.....	9
Partie 1 : Cadre général du projet de mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008.....	11
Chapitre1 : Présentation de l'hôtel El Mouradi Africa.....	12
1-1- Emplacement.....	12
1-2- Hébergement.....	12
1-3- Restauration.....	12
1-4- Centre de conférences.....	13
1-5- Autres.....	13
1-6- Principaux concurrents.....	13
Chapitre 2 : Analyse stratégique de l'hôtel El Mouradi Africa.....	14
2-1- Analyse de l'environnement modèle PEST.....	14
2-1-1- Politique.....	14
2-1-2- Economique.....	15
2-1-3- Socioculturel.....	18
2-1-4- Technologique.....	20
2-2- Les cinq forces de Porter.....	20
2-2-1- La menace de nouveaux entrants.....	21
2-2-2- Le pouvoir de négociation des clients.....	22
2-2-3- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	23
2-2-4- La menace des produits de substitution.....	23
2-2-5- L'intensité de la concurrence intra-sectorielle.....	24
2-3- Analyse du portefeuille produit - Matrice BCG.....	24
2-3-1- Les dilemmes.....	26
2-3-2- Les vaches à lait.....	27
2-3-3- Les étoiles.....	27
2-3-4- Les poids morts.....	27
2-3-5- Analyse SWOT.....	38
Partie 2 : Mise ne place de la démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008.....	32
Chapitre 1 : Importance de la qualité dans le secteur de l'Hôtellerie-Restauration.....	33
1-1- Evolution de la qualité.....	33
1-2- Démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008.....	36
1-2-1- Définition.....	37
1-2-2- Principes de la qualité selon le référentiel ISO9001V2008.....	37
1-2-2-1- Orientation client.....	37

1-2-2-2- Leadership.....	38
1-2-2-3- Implication du personnel.....	38
1-2-2-4- Approche Processus.....	38
1-2-2-5- Management par approche système.....	39
1-2-2-6- Amélioration continue.....	39
1-2-2-7- Approche factuelle pour la prise de décision.....	42
1-2-2-8- Relations Mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	43
1-2-3- ISO 9001V2008 Amélioration continue du système management de la qualité.....	43
1-2-3-1- Responsabilité de la direction.....	44
1-2-3-2- Management des ressources.....	45
1-2-3-3- Réalisation du produit.....	45
1-2-3-4- Mesure, analyse et amélioration.....	45
Chapitre 2 : Activation du projet.....	47
2-1- Engagement de la direction.....	47
2-2- Constitution d'un comité directeur de la qualité.....	48
2-3- Diagnostic de l'hôtel.....	49
2-3-1- Déroulement du diagnostic.....	49
2-3-2- Constats du diagnostic et plan d'actions.....	50
Chapitre 3 : Mise en œuvre du plan d'actions.....	55
3-1- Elaboration de la cartographie processus.....	55
3-1-1- Identification des processus.....	55
3-1-1-1- Processus de direction.....	55
3-1-1-2- Processus de réalisation.....	56
3-1-1-3- Processus support.....	56
3-1-2- Rédaction des processus.....	56
3-1-3- Cartographie processus.....	57
3-1-4- Matrice d'interaction entre les processus.....	58
3-2- La communication interne.....	58
3-2-1- Le manuel qualité.....	58
3-2-2- La politique qualité.....	59
3-2-3- Les réunions individuelles face to face.....	59
3-3- Implication du personnel.....	60
3-3-1- Job description.....	61
3-3-2- Les procédures.....	62
3-3-3- La formation du personnel.....	63
3-3-3-1- Evaluation des besoins spécifiques en formation.....	65
3-3-3-2- Elaboration des plans de formation.....	66

3-3-3-3- Formation des employés.....	67
3-3-3-4- Evaluation des formations.....	68
3-3-4- Les cercles qualités.....	68
Chapitre 4 : Suivi et analyse de la satisfaction clients.....	70
4-1 L'orientation client.....	70
4-2- L'écoute client.....	71
4-2-1- Entretien direct avec les clients.....	71
4-2-2- Fiches des demandes clients.....	72
4-2-3- Boite à suggestions clients.....	72
4-2-4- Cardex clients.....	73
4-3- Mesure de la satisfaction clients.....	74
4-3-1- Satisfaction clients.....	74
4-3-2- Evaluation de la satisfaction clients.....	75
4-3-3- Modèle RAR.....	79
4-3-3-1- Request.....	79
4-3-3-2- Action.....	80
4-3-3-3- Reaction.....	80
Partie 3 : Impact de la démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008 sur la satisfaction des clients.....	81
Chapitre 1 : La qualité perçue.....	82
Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche.....	85
2-1- Hypothèse de recherche.....	85
2-2- Milieu de l'enquête et population cible.....	85
2-3- Instrument de recherche.....	85
2-3-1- Enquête par questionnaire.....	85
2-3-2- Elaboration du questionnaire.....	85
2-4- Collecte des données.....	86
2-5- Analyse des données.....	86
Chapitre 3 : Résultats des enquêtes satisfaction clients.....	87
Chapitre 4 : Interprétation des résultats.....	94
4-1- Profil des clients interviewés.....	94
4-2- Satisfaction des clients.....	94
Conclusion.....	97
Références bibliographiques.....	98
Annexe.....	102

Liste des figures

Figure 1	The five Forces that shape industry competition.....	21
Figure 2	Répartition du Chiffre d'affaires Total en %	25
Figure 3	Matrice BCG de l'hôtel Elmouradi Africa.....	26
Figure 4	Réaction en chaîne.....	41
Figure 5	Roue de Deming.....	42
Figure 6	Système Management de la Qualité.....	44
Figure 7	Cartographie des Processus de l'hôtel EL Mouradi Africa.....	57
Figure 8	Action de formation.....	65
Figure 9	Etapes du développement d'équipe.....	69
Figure 10	Interactions client/entreprise relativement aux différents types de qualité.....	82
Figure 11	Evolution des évaluations des services par les clients	95
Figure 12	Indices de Satisfaction des Clients	95
Figure 13	Intention de reséjourner en %	96
Figure 14	Première visite en %	96

Liste des tableaux

Tableau 1	Analyse SWOT.....	28
Tableau 2	Comité directeur de la qualité de l'hôtel E l Mouradi Africa.....	48
Tableau 3	Diagnostic et recommandations	50
Tableau 4	Résultats du Questionnaire Satisfaction Clients du 21/03/2013.....	89
Tableau 5	Résultats du Questionnaire Satisfaction Clients du 15/11/2013.....	90
Tableau 6	Evolution des commentaires clients.....	91
Tableau 7	Calcul des Indices de Satisfaction des clients.....	92

Introduction Générale

L'industrie hôtelière et touristique est un secteur stratégique pour l'économie tunisienne. Contribuant à hauteur de 7% au PIB et générant chaque année en moyenne entre 18% et 20% des recettes en devises, le secteur fournit 340.000 emplois dont 85000 emplois directs soit 11.5 % de la population active avec un fort emploi saisonniers.

Avec l'évolution des transports et la disponibilité et la simplification des Nouvelles Techniques de L'Information de la Communication, la concurrence est devenue internationale. Des destinations comme la Turquie, la Grèce, la Croatie, Malte, le Maroc, l'Espagne, etc., offrent en particulier un même produit à savoir le tourisme balnéaire avec les mêmes formules, c'est juste le cadre qui change. De même, d'autres destinations lointaines sont seulement entrain d'émerger mais aussi de bien se positionner telles que Malaisie, Taïlande, Chine, Philippines, etc.

Face à cette situation et avec les mutations vécues par le pays lors de ces trois dernières années, la Tunisie connaît une crise dans ce secteur stratégique considéré auparavant comme un de ses points forts. Cette situation alarmante s'est aggravée avec l'instabilité politique et sécuritaire. On remarque, une baisse des recettes ainsi que le nombre des touristes et ce malgré les efforts des institutions publiques et privées pour l'amélioration de l'image du pays à travers les différentes campagnes publicitaires et la participation dans les salons et foires spécialisés.

Dans cet environnement hostile, l'hôtel El Mouradi Africa a subi de lourdes conséquences. Son emplacement, au cœur de Tunis sur l'avenue Habib Bourguiba, considéré avant comme un avantage stratégique, est devenu pour certains clients comme un handicap à cause des manifestations et des démonstrations journalières. Cette situation s'est aggravée par la perte de certaines parts de marchés au profit des hôtels concurrents, sous des enseignes internationales, récemment ouverts ou rénovés et qui proposent une offre très compétitive en terme de qualité/prix par rapport à la notre.

Dans ce contexte, la qualité des produits et services s'impose comme outil déterminant pour la prospérité et le leadership des entreprises. Considéré comme facteur de réussite dans différents domaines d'activités la qualité est mise en exergue par la norme ISO9001V2008 (exigences pour le Système de Management de la Qualité).

Face à ce constat, la restitution des parts de marché est une des urgences et priorités sur laquelle doit se concentrer l'hôtel El Mouradi Africa. C'est dans cette optique que nous allons mettre en place une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008 permettant de rehausser la qualité de service ensuite nous allons analyser son impact sur la satisfaction des clients.

Ainsi le rapport se compose de trois parties :

La première partie portera sur le cadre de l'étude. Une analyse stratégique concurrentielle de l'hôtel El Mouradi Africa et de son environnement permettront d'identifier précisément les forces et faiblesses de l'hôtel ainsi que son positionnement sur le marché par rapport à ses concurrents directs. De même, ces analyses vont nous être utiles dans le management de la qualité et les actions relatives que nous allons mettre en place.

La deuxième partie va traiter les différentes étapes de la mise en place d'une démarche qualité. Cette partie est le cœur de notre mémoire. Au niveau de laquelle nous allons détailler les différentes étapes permettant de la mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISI 9001V2008. Donc, en premier lieu, nous allons définir et présenter les notions de base reliées à la qualité. Ensuite, la planification de la démarche à travers le diagnostic de l'existant et la fixation d'un plan d'actions. Enfin, sa mise en œuvre et son suivi au niveau de l'hôtel El Mouradi Africa.

La troisième et dernière partie de notre mémoire va permettre d'analyser l'impact sur la satisfaction des clients suite à la mise en place de la démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008.

Partie 1 Cadre général du projet de mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008

Chapitre 1 Présentation de l'hôtel El Mouradi Africa

L'Hôtel El Mouradi Africa appartient à la chaîne El Mouradi Hotels du Groupe MHIRI. Devenue leader de l'hôtellerie en Tunisie, la chaîne El Mouradi représente aujourd'hui 16000 lits et 17 unités de catégorie supérieure (3, 4 et 5 étoiles) réparties sur les régions de Sousse El Kantaoui, Hammamet, Djerba, Tunis, Gammarth, Mahdia, Monastir, Douz et Hammam Bourguiba. La chaîne a ainsi la plus large couverture de régions du pays à travers des hôtels neufs ou récemment rénovés qui offrent le confort et les prestations les plus conformes aux normes modernes et aux attentes des touristes.

Géré auparavant et pendant plus de 30 ans par la chaîne Le Meridien, l'hôtel El Mouradi Africa est entré en exploitation après une rénovation intégrale depuis Mars 2003.

1-1- Emplacement

L'Hôtel El Mouradi Africa est de catégorie 5 étoiles. Il est situé sur l'avenue principale en plein centre ville de Tunis : quartier des affaires, de la culture et des grands événements. L'hôtel est à proximité de la Medina de Tunis, juste à 15 minutes de l'aéroport et à 20 minutes du village de Sidi Bou Said.

1-2- Hébergement

L'Hôtel El Mouradi Africa offre à sa clientèle 212 chambres et suites réparties entre 22 étages dont deux étages exécutifs et deux étages non fumeurs.

Il compte ainsi :

- 175 Chambres Standards
- 14 Chambres Supérieures
- 22 Suites (Junior et Ambassadeur)
- Et une Suite Présidentielle

1-3- Restauration

L'hôtel dispose de :

- Un Lobby Bar ;
- Une brasserie ;

- Un Restaurant principal avec Show Cooking: Le Buffet ;
- Deux restaurants à la carte : Le Kilimandjaro (Spécialités Françaises et Tunisiennes) et le Mont Kenya.

1-4- Centre de conférences

Le centre de conférences compte 14 salles de conférences et un Business Center repartis entre le 2^{ème} et le 5^{ème} étage. Les salles peuvent accueillir entre 24 et 350 personnes.

1-5- Autres

L'Hôtel dispose d'un parking privé de 150 places. Il dispose aussi d'un cinéma et d'une boutique non encore mis en exploitation.

1-6- Principaux Concurrents

Les principaux concurrents de l'Hôtel El Mouradi Africa sont :

- Le Sheraton Tunis Hôtel & Towers de catégorie 5 étoiles ;
- L'hôtel Movenpick de catégorie 5 étoiles ;
- L'hôtel Golden Tulip Carthage de catégorie 5 étoiles ;
- L'hôtel Concorde de catégorie 5 étoiles ;
- L'hôtel Golden Tulip Mechtel de catégorie 4 étoiles ;
- L'hôtel Novotel de catégorie 4 étoiles.

Chapitre 2 Analyse stratégique de l'hôtel El Mouradi Africa

Afin de mieux encadrer notre projet et identifier les meilleurs alternatifs à suivre, nous avons prévu une analyse stratégique. Cette démarche est un « Processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une Entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants » (Garibaldi, 2001).

Plusieurs outils ont été utilisé tels que le modèle PEST, les 5 Forces de Porter, la Matrice BCG et l'analyse SWOT.

2-1- Analyse de l'environnement : le modèle PEST

L'analyse PEST permet d'appréhender l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Dans une perspective généraliste, elle dessine les contours du paysage de l'environnement macroéconomique par la prise en compte de 4 critères principaux :

- Politique
- Economique
- Socioculturel
- Technologique

2-1-1-Politique

- Depuis le renversement de l'ancien président, la Tunisie a tenu avec succès ses premières élections démocratiques d'une Assemblée constituante nationale en octobre 2011 et a eu depuis lors deux gouvernements de coalition, dirigés tous deux par le parti islamique Ennahda, jadis interdit ;
- La nomination d'indépendants à la tête des ministères souverains a contribué à réduire les tensions politiques ;
- L'assassinat de deux membres de l'opposition bien connus en février et juillet dernier a engendré une crise politique continue à travers une remise en cause de la capacité et

l'habilité du parti au pouvoir à gérer le pays. Ceci a eu des répercussions directes négatives sur le secteur du tourisme et de l'hôtellerie;

- Une insécurité politique qui freine encore très nettement les investissements étrangers. Cette situation de grande instabilité fragilise d'une façon directe la situation économique du pays et en particulier le secteur du tourisme et de l'hôtellerie et pousse les investisseurs étrangers à choisir d'autres pays concurrents;
- Une visibilité politique floue relative aux échéances électorales, la fin des travaux de rédaction de la Constitution, l'organisation des élections présidentielles, constitutionnelles et municipales;
- Un bras de fer continu entre le gouvernement et l'Union générale tunisienne du travail ainsi que les partis de l'opposition ;
- Des menaces terroristes et l'insécurité menacent les frontières avec la Lybie et l'Algérie;
- Sur le plan stratégique, la Tunisie a privilégié le nombre en développant un tourisme de masse, tout en misant sur deux poches de survie : le Sahara et d'autres types de tourisme (thalassothérapie, affaires, etc.). Ces derniers n'ont pas su trouver l'encadrement suffisant pour se développer. En effet, de par leurs différences, ils s'opposent au tourisme balnéaire tant dans la conception (plus longue) que dans l'exploitation (plus courte) et donc nécessitent des compétences spécifiques. Or ces compétences sont peu présentes en Tunisie : insuffisance et, quelquefois, absence même des installations d'encadrement, d'information, inexistence ou faiblesse des aménagements dans les sites culturels, les musées et les médinas;
- Intervention de l'état à travers des subventions et des incitations financières pour le développement du tourisme alternatif : tourisme culturel, écotourisme, tourisme rural, tourisme durable, etc.

2-1-2-Economique

- Une activité touristique se caractérisant par une forte incertitude et une certaine volatilité. Elle dépend principalement de l'évolution des conflits et de la confiance des consommateurs dans le caractère relativement sûr des destinations ;
- Le produit d'appel du tourisme tunisien depuis l'indépendance a principalement été le « doux soleil » du pays et la beauté de ses côtes (plages). Au fil des années et des politiques sectorielles, la Tunisie, proche de l'Europe, est progressivement devenue bon marché. Le consommateur boulimique et agreste des années 1960 a fait place au gourmet plus sélectif et mieux informé de nos jours. Les touristes choisissant le pays dépensent peu.

- Grèves générales et « sit-in » dans diverses entreprises publiques ayant des conséquences directes sur l'économie du pays : Compagnie des Phosphates de Gafsa, usine d'El M'dhilla de production des engrais chimiques, Groupe chimique tunisien (GCT), la Société nationale des chemins de fer (SNCFT), Tunisair, la poste tunisienne, la Société Tunisienne d'Aconage et de Manutention (STAM) à Radés, etc.
- Fermeture de plusieurs entreprises privées dans divers secteurs d'activité à fort potentiel en termes de poste d'emploi suite à des mouvements syndicaux : Leoni, JAL Group, etc.
- L'ensemble des secteurs a été touché par les effets de la révolution avec un ralentissement particulièrement marqué dans les secteurs du tourisme et l'extraction minière.
- D'après le bulletin de l'Institut national de la statistique (INS) de juillet 2013, le taux de chômage a enregistré un léger recul en Tunisie, en passant de 16,5% au premier trimestre 2013 à 15,9% durant le deuxième trimestre, soit une baisse de 0,6 points. En comparant ces chiffres à ceux du premier trimestre 2013, les créations nettes d'emploi chez les hommes s'élèvent à 16,4 mille emplois contre 17,7 mille emplois chez les femmes. D'après l'enquête de l'INS, le taux de chômage est estimé, au deuxième trimestre 2013, à 13,3% chez les hommes et à 23% chez les femmes, contre 13,9% (hommes) et 23,3% (femmes) au premier trimestre 2013¹;
- Mise en œuvre d'une Stratégie de Développement de la Tunisie Nouvelle par le Ministère de Développement Régional et de la Planification visant la mise en place des fondements de bonne gouvernance, la consécration de la décentralisation et de la participation citoyenne, le développement régional, la modernisation de la structure économique, la consolidation de la productivité et l'établissement d'un système d'innovation, l'approfondissement de l'intégration dans l'économie mondiale, la valorisation des capacités nationales, l'amélioration du climat des affaires, la formation d'un partenariat durable entre les secteurs public et privé et la préservation de l'environnement;
- L'abaissement progressif de la note de crédit de la Tunisie par les agences de notation internationales augmentant ainsi le coût supporté par la Tunisie pour mobiliser des ressources sur les marchés internationaux.

Selon le dernier rapport de l'agence de notation Fitch Ratings du 12 décembre 2012 ²:

- ✓ La baisse de la note souveraine à long terme de la Tunisie à long terme à BB+ avec perspective négative contre BBB- auparavant, la classant dans la

¹ Institut National de la Statistique – Tunisie, Enquête nationale sur la population et l'emploi, 2011

² L'agence de notation Fitch Ratings, Rapport de notation 2012

catégorie des émetteurs d'emprunts spéculatifs, à long terme, en raison du manque de visibilité politique et économique;

- ✓ La baisse de note à long terme en monnaie locale à BBB- contre BBB auparavant;
 - ✓ Le déficit budgétaire pourrait ainsi atteindre 7,2% du PIB en 2012 et celui du compte courant 7,5% du PIB;
 - ✓ les réserves officielles de change, ne couvrent actuellement que 102 jours de paiements extérieurs courants.
- Le taux d'inflation, demeuré stable à 6,4% durant le premier trimestre de 2013, s'est établi au cours du mois de juillet 2013, à 6,2%, soit une baisse de 0,2 point, selon les dernières statistiques publiées par l'Institut national de la statistique (INS). Cette baisse résulte de la régression du rythme de croissance des prix du groupe des produits alimentaires et boissons qui sont passés de 7,9 % en juin 2013 à 7,2% au cours du mois de juillet 2013, en glissement annuel, outre le renchérissement du taux d'inflation du groupe alimentation et boissons de 7,2% par rapport à la même période de 2012, en raison de la hausse des prix de plusieurs produits alimentaires ³;
- L'indice des prix à la consommation a augmenté de 0,4%, au cours du mois de juillet 2013, par rapport au niveau enregistré au cours du mois de juin de la même année. Cette hausse peut être expliquée par l'augmentation de l'indice des prix du groupe alimentation et boissons (0,5%). Les prix de certains produits alimentaires ont augmenté, au cours du mois de Ramadan, dont principalement les volailles (9,6%), les épices (1,1%), les œufs (0,8%), les poissons (0,5%) et les fruits fraîches (0,3%). La hausse a concerné aussi les groupes logement et énergie domestique (0,8%), vêtements et chaussures (0,5%), ameublement, équipements et services domestiques (0,5%)⁴ ;
- Projet d'un nouveau code d'incitations aux investissements ;
- Importance de l'économie informelle et environnement des affaires perfectibles. Une multiplication des réseaux de contrebande et d'exportations illégales aux frontières tuniso-libyennes et tuniso-algériennes a créé un déséquilibre entre l'offre et la demande surtout pour les produits alimentaires, l'électroménager ainsi que le carburant et les produits de construction ;

³ Institut National de la Statistique – Tunisie

⁴ Institut National de la Statistique – Tunisie

- La dépréciation du cours du dinar par rapport au dollar et à l'euro en 2013 affecte fortement la facture énergétique et alimentaire qui risque de peser sur le budget de l'Etat (directement par les dépenses de fonctionnement et indirectement aux travers de la caisse compensation) ainsi que sur le pouvoir d'achat des Tunisiens ;
- La détérioration de la composition des dépenses publiques dans la mesure où la baisse des projets d'investissement public (d'environ 1,5 % du PIB par rapport au montant inscrit au budget) a été remplacée par un accroissement des dépenses consacrées aux salaires et aux subventions sur les denrées alimentaires et les produits pétroliers (même si le gouvernement a augmenté les prix des produits pétroliers au niveau national de 8 % en septembre 2012)⁵ ;
- Fragilité du secteur bancaire et de l'environnement des affaires : les risques liés aux faiblesses du secteur bancaire pourraient miner la stabilité macro économique.

2-1-3-Socioculturel

- Le taux de croissance de la population est de 0.95%;
- Le niveau de mortalité est plus proche de la situation des pays développés que celle des pays en voie de développement. (5,9 décès pour 1 000 habitants) ;
- L'espérance de vie à la naissance correspondant aux niveaux de mortalités retenus évoluerait actuellement à 75.5 ans en 2014 et à près de 77 ans en 2029 ;
- La population urbaine représente 66,3% du total de la population (2011), soit un Taux d'urbanisation: 1,5% annuel (est. 2010-15) ;
- Le Taux d'alphabétisation est équivalent à 74,3%. Soit 83,4% chez les Hommes et 65,3% chez les Femmes⁶ ;
- Fortes inégalités sociales et géographiques;
- Les employés que se soit dans le secteur public ou privé sont de moins en moins productif (une constatation à confirmer);
- Les tunisiens (surtout sur les villes côtières) sont caractérisés par une tolérance, un sens de l'accueil et de l'hospitalité ainsi qu'une ouverture d'esprit par rapport aux touristes malgré une remise en cause de l'hôtellerie du point de vue de quelques islamistes, la qualifiant de tourisme de prostitution (Abou Yaareb El Marzouki du parti d'Ennahda)⁷ ;

⁵ La banque centrale de Tunisie, Rapport annuel 2012

⁶ Institut National de la Statistique – Tunisie

⁷ Tunisie: l'Islamisation du tourisme est-elle possible?, Businessflood, [www. Businessflood.com](http://www.Businessflood.com)

- Réapparition de la notion de tribu locale dans les villes intérieures (chose qui a disparu depuis longtemps) telles que Gafsa, Kasserine, Sidi Bousid, Kairouan. Cette disparité était la source et l'origine d'énormes émeutes et conflits tout au long de ces trois dernières années. (les Mejer et les Frachich de la région de Kasserine, les Jlass et les Oueslat de la région de Kairouan, les Ouled Ayar de la région de Makthar et les Hemamma de la région de Sidi Bouzid) ;
- Une montée des islamistes extrémistes à travers les courants du « salafisme » et du « wahabisme » (violence contre l'exposition Al Abdeliya, L'ambassade des USA, Douar Hicher, le Mont Echaambi, etc.)
- Un nouveau code vestimentaire est en train de s'introduire : Le Nikab pour les femmes et le Gilbeb afghan pour les hommes). Ce nouveau régime vestimentaire, étranger à nos coutumes, habitudes et traditions, est devenu pour certains un droit et une obligation exigés (port du Nikab dans les universités);
- Une remise en cause par certains extrémistes religieux du drapeau tunisien ainsi que l'hymne national;
- Des conférences religieuses sont organisées en Tunisie et sont animées parfois par des islamistes radicaux (Cheikh Mohamed el Arrifi, cheikh Wajdi Ghanim, etc.). Certaines conférences ont été arrangées au cœur même des zones touristiques (plages de Hammamet, corniche de Sousse, Kairouan, Avenue Habib Bourguiba, etc.) ;
- Importantes lignes de fracture dans la société, divisée entre islamisme et laïcité ainsi que tradition et modernité ;
- Une profanation et un vandalisme des valeurs religieuses et culturelles: destruction des mausolées, caricature de dieu et du prophète, destruction par le feu du livre sacré le Coran ;
- Une population de plus en plus rebelle ;
- Une banalisation de la violence morale et physique envers autrui.

2-1-4-Technologique

- Développement considérable des réseaux sociaux tels que Facebook, tweeter, Wikia, Zynga, Linked In, Viadeo. Les touristes préparent leurs vacances autrement. Ils ne font plus seulement appel aux agences de voyage mais se renseignent eux-mêmes en consultant notamment les avis d'autres voyageurs tout en comparant les produits. Ce ci a contribué fortement dans le changement du comportement d'achat de séjour des consommateurs ainsi que la conception des voyages par les professionnels. A cet effet, les réseaux sociaux, les blogs et les forums, aujourd'hui au cœur du planning des vacances, intéressent de plus

en plus les professionnels du tourisme puisqu'ils sont considérés, de nos jours, comme des outils de communication et de distribution dont la maîtrise est nécessaire ;

- Développement des Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication. De nouvelles pratiques ont vu le jour : e-commerce, e-marketing, e-Learning, e-paiement, e-tourisme, etc. ;
- Régime d'Incitation à la Créativité et à l'Innovation dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (RIICTIC);
- Incitations financières et fiscales accordées à la mise à niveau des entreprises industrielles ainsi que des services liés à l'industrie;
- Présence des unités de recherche et des laboratoires de recherche aux niveaux des universités. Ces structures offrent aux enseignants chercheurs et chercheurs la possibilité de développer une coopération scientifique dans le cadre de divers projets et de faire profiter les professionnels des résultats de leurs recherches;
- Encouragement de l'état pour les entreprises réalisant des investissements dans les secteurs de l'industrie, de l'agriculture, de la pêche et certaines activités de services à travers la prise en charge totale ou partielle de l'Etat des dépenses de formations du personnel dans ce but.

2-2- Les cinq forces de Michel Porter

Le modèle des 5 forces de Porter⁸ représente l'environnement concurrentiel de l'hôtel. Il s'agit d'une veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité à long terme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de stratégies et d'investissements.

La rentabilité des activités dépend des forces suivantes :

- Menace de nouveaux entrants ;
- Pouvoir de négociation des clients ;
- Pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Menace de produits de substitution ;

⁸ Les cinq forces de Porter est un concept élaboré par Michael Porter qui consiste à élargir l'idée de concurrence. Selon ce modèle, cinq forces sont susceptibles de réduire la production d'une entreprise et sont donc des concurrents (les clients, les fournisseurs, les produits de substitution, la rivalité et les nouveaux entrants).

- Intensité de la concurrence entre entreprises du secteur.

The Five Forces That Shape Industry Competition

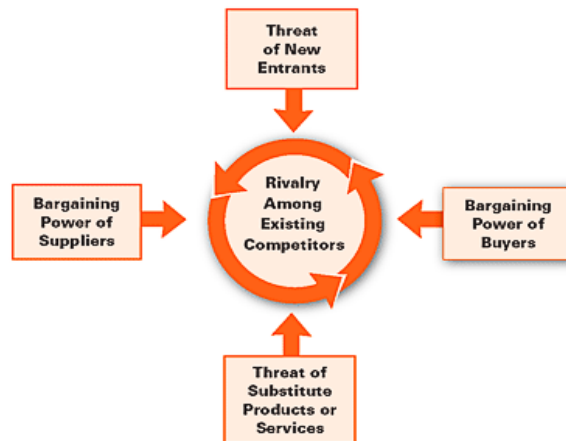


Figure 1: The five Forces that shape industry competition⁹

2-2-1- Menace de nouveaux entrants

De nouveaux hôtels se sont récemment implantés à la zone Tunis Gammarth tels que les hôtels du groupe Accor Novotel et Ibis à l'avenue Mohamed V. Ces deux hôtels offrent deux produits complémentaires avec un rapport qualité/prix très compétitif. La renommée internationale de la chaîne hôtelière Accor, leader du tourisme Français, ne fait que renforcer la bonne image de marque des deux hôtels. En effet, ils disposent d'un savoir faire ainsi que des canaux de communication et de vente de la chaîne internationale Accor sous ses marques Novotel et Ibis. Ils ont adopté une stratégie commerciale agressive basée sur la force de vente, la publicité, les programmes marketing (programmes de fidélisation et de récompenses diversifiés et attractifs) et les relations publiques. De même, ils bénéficient d'un système de communication, de sales et Marketing développé par la chaîne Accor via Internet à travers une plate forme de gestion et de communication en ligne instantané et sur le plan international. Enfin, ils ont prévu un système de veille permettant de suivre la satisfaction des clients et par conséquent une meilleure gestion des réclamations.

En plus du Novotel et d'Ibis, un nouvel hôtel le Petit Paris a ouvert ses portes dans la zone des Berges du Lac. Cet hôtel n'est autre qu'une extension de l'hôtel Concorde les Berges du Lac, leader du marché sur le Grand Tunis. D'ailleurs, il est géré par la même société, avec la même direction commerciale et la même stratégie de vente et politique de prix.

⁹ Michael E. Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, 1979.

Ces dernières ouvertures ont eu un impact néfaste sur la fréquentation de l'hôtel El Mouradi Africa surtout sur le segment Hébergement.

Autre hôtel, à prendre en compte, en rénovation totale et dont la réouverture n'a pas été avancée, c'est l'hôtel Laico Abou Nawas. Cet hôtel a une très bonne renommée, avec un fort potentiel en chambres, suites, points de ventes et salles de séminaires, constitue une réelle menace pour les activités de notre hôtel El Mouradi Africa.

2-2-2- Le pouvoir de négociation des clients

Sur le grand Tunis, le client a un grand éventail de choix que ce soit pour l'hébergement ou pour les séminaires. Mais, au cours de la saison touristique, il y a des périodes où cette offre devient saturée surtout avec la fermeture du Laico (282 chambres et 31 suites).

Le pouvoir de négociation client peut être analysé à travers deux volets même si la clientèle n'a pas un grand pouvoir de négociation étant donné que les hôtels offrent des prix très concurrentiels :

- Par rapport à nos concurrents :

Les prix de vente de l'hôtel El Mouradi Africa relatifs à l'hébergement et aux séminaires et banquets sont très compétitifs. D'ailleurs, ils sont nettement inférieurs à ceux pratiqués par rapport à nos concurrents. Ceci donne à l'hôtel El Mouradi Africa un avantage lors de la négociation des prix avec les clients surtout lors de la haute saison;

- Par rapport à nos produits offerts :

Lors des différentes visites de repérages, les clients estiment que le produit hébergement proposé est assez vieillissant et qu'il lui manque des composantes devenues essentielles pour une clientèle d'affaires de plus en plus exigeantes tels qu'un centre SPA, un fitness center, une piscine, un Lounge.

Alors que pour le segment séminaires et banquets, notre produit est très sollicité et demandé à un stade où nous n'arrivons plus à confirmer et satisfaire toutes les demandes des clients en terme de disponibilité de salles.

2-2-3- Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La chaîne hôtelière El Mouradi, dont l'hôtel El Mouradi Africa fait partie, dispose d'une centrale d'achat et d'une buanderie centrale. Grâce à ces deux fournisseurs internes, les hôtels de la chaîne ont plus de facilité pour la maîtrise des coûts d'acquisition et par conséquent l'optimisation des achats surtout que les charges sont considérables. En effet, la centrale d'achat permet de s'approvisionner en matières premières et produits finis à des prix nettement inférieurs que si l'hôtel venait à s'en procurer seul auprès d'autres fournisseurs. De même, il y a une flexibilité pour les délais de paiement.

En plus de la centrale d'achat, la chaîne El Mouradi avec ses 17 hôtels avec une forte capacité de négociation, a prévu des conventions avec différents fournisseurs pour certains produits (fruits et légumes, viandes, poissons, etc.). Ces contrats avec les fournisseurs stipulent et précisent à l'avance les conditions de vente (mode de paiement, délais de paiement, délais de livraison, remises et rabais, etc.) très bien négociées et en faveur de l'hôtel de telle sorte que lorsqu'il va s'y adresser il va bénéficier de prix préférentiels.

2-2-4-La menace des produits de substitution

En ce qui concerne l'hébergement, une nouvelle tendance est en train de se développer de plus en plus en Tunisie. En effet, un nouveau mode de logement s'étend à travers la location d'appartements et villas par la clientèle étrangère. Ce nouveau mode logement est de plus en plus organisé, des intermédiaires gèrent les disponibilités ainsi que leurs portefeuilles clients. Il y a même des sites internet prévus à cet effet. Cette formule fréquente auparavant dans quelques quartiers chics de la capitale s'est généralisée ces derniers temps dans divers autres quartiers de la capitale. De plus, elle n'est plus certes réservée qu'à la clientèle maghrébine (séjours longs avec un fort pouvoir d'achat) même la clientèle européenne est concernée.

Sur la zone de Tunis Gammarth, le segment des séminaires et banquets est en forte croissance. Afin de satisfaire cette demande, de nouveaux espaces et structures se sont implantés comme par exemple les centres d'affaires. Ces derniers fournissent les mêmes services proposés aux hôtels tels que salles équipées et prestations de restauration (pause café, déjeuner) moyennant une qualité et des prix inférieurs.

De même, d'autres structures comme les restaurants, les salons de thé ainsi que les salles de fêtes, se sont mis à fournir des prestations de services semblables.

2-2-5-L'intensité de la concurrence intra sectorielle

Les concurrents luttent au sein du secteur de l'hôtellerie caractérisé par une baisse des activités et des revenus pour accroître ou simplement maintenir leur position. Ainsi, Il existe entre les firmes des rapports de force plus ou moins intenses qui dépendent de la conjoncture du secteur ainsi que de la politique stratégique et commerciale de chaque intervenant pour la commercialisation de ses produits et services. Face à cette situation, certains hôtels n'hésitent pas à suivre une stratégie de prix très agressive à travers un bradage des prix.

Exercer une veille continue sur son marché est donc capital car une nouvelle technologie et/ou de nouveaux produits et services, peuvent complètement remettre en question l'organisation de l'environnement concurrentiel. La qualité de la veille concurrentielle va garantir une capacité à réagir le plus rapidement possible, voir anticiper les évolutions de l'environnement.

2-3- Analyse du portefeuille produit marché Matrice BCG

La matrice BCG¹⁰, Boston Consulting Group, est un outil qui permet de classer et d'évaluer les produits et services d'une entreprise ou d'un marché. Elle est un outil de gestion de portefeuille basé sur la théorie du cycle de vie du produit et elle est couramment employée pour déterminer les choix et priorités de gestion du portefeuille de produits.

En effet, elle permet d'effectuer une photographie du positionnement d'une entreprise sur un secteur d'activité donné. Elle est utile en matière d'innovation, elle permet de classer et d'évaluer les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) ou le portefeuille de Produits de l'entreprise à un instant T en croisant deux critères : La croissance du secteur (intérêt de l'activité) et la part de marché relative du produit par rapport au concurrent principal.

Dans notre analyse des produits et services de l'hôtel Elmouradi Africa, nous allons nous intéresser aux différents centres de profit à savoir :

- Hébergement ;
- Séminaire et banquet ;
- Restaurant à la carte ;

¹⁰ La matrice BCG est un outil présenté sous la forme d'un tableau permettant de réaliser un bilan concernant le positionnement d'une entreprise sur un secteur d'activité à un moment précis. Ce tableau permet d'établir un rapport entre la part de marché d'une entreprise et le taux de croissance du secteur en question afin de prendre les décisions stratégiques adéquates en ce qui concerne l'avenir de la marque sur ce secteur.

- Restaurant le buffet ;
- Bars ;
- Autres (téléphone, fax, blanchisserie, parking, etc.).

Le chiffre d'affaires global de l'hôtel est basé sur les deux Domaines d'Activités Stratégiques à savoir l'hébergement et la restauration avec respectivement 52.23 % et 45.73 % du chiffre d'affaires total.

Le secteur ci-dessous nous donne une idée sur la contribution détaillée de chaque département dans la réalisation du chiffre d'affaires. Pour mieux analyser nos produits et services, le département restauration sera divisé en quatre centres de profit : Bars, restaurant le buffet, restaurant à la carte et séminaires et banquets.

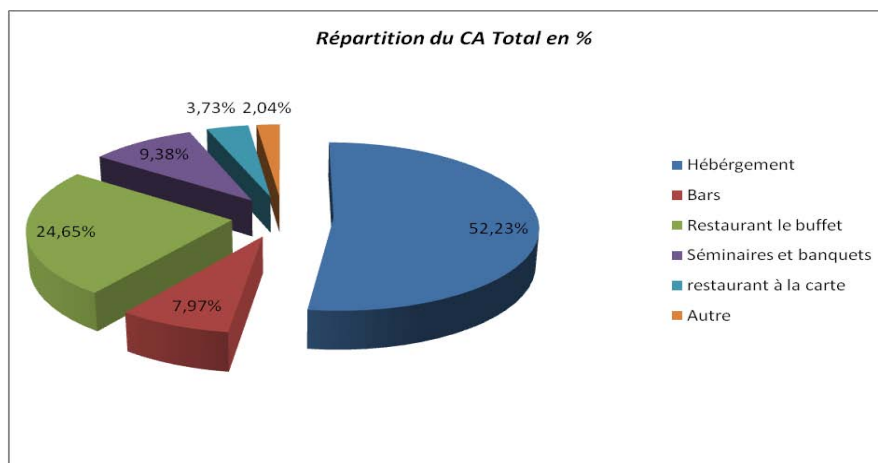


Figure 2 : Répartition du Chiffre d'affaires Total en %

La matrice BCG peut être présentée ainsi :

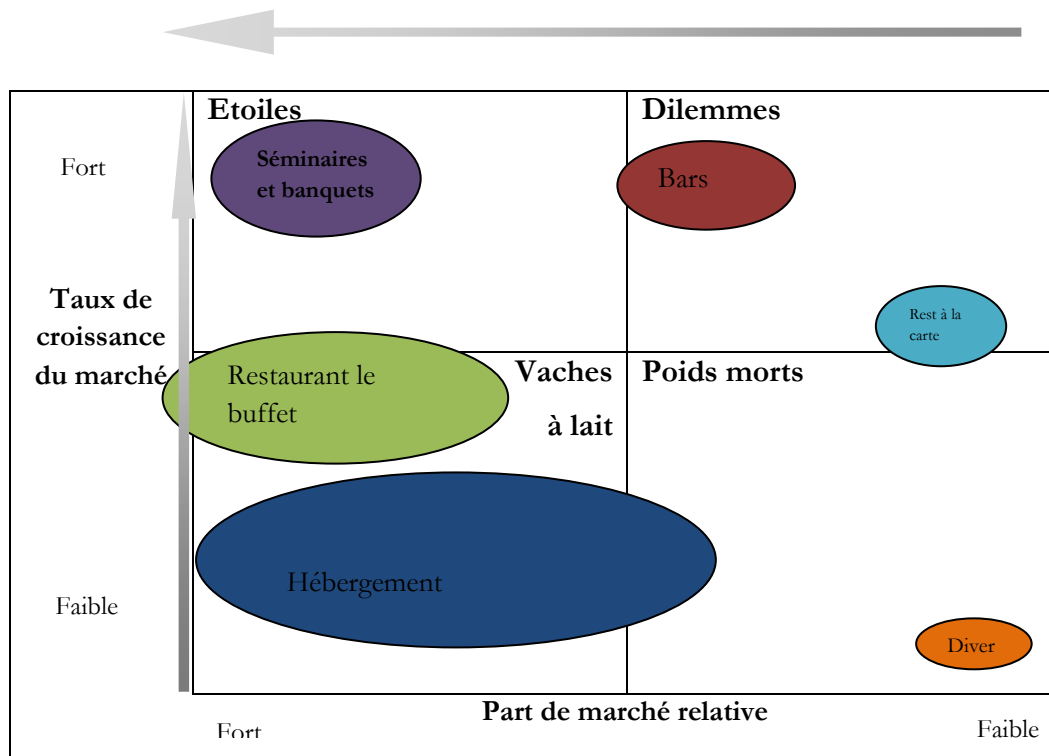


Figure 3 : Matrice BCG de l'hôtel Elmouradi Africa

2-3-1- Les dilemmes

Les dilemmes sont des Domaines d'Activités Stratégiques à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Dans le cadre de l'hôtel Elmouradi Africa, on peut considérer que les deux centres de profits bars et restaurant à la carte comme des dilemmes.

- Les bars

L'hôtel dispose de deux bars le lobby bar et la brasserie. Deux points de vente à fort potentiel. Le Lobby Bar et la Brasserie, deux points de ventes très sélectifs ou on sert en plus des soft Drink les boissons alcoolisées. Malgré leurs emplacements au centre ville sur l'avenue principale de Tunis artère principe, ils sont peu fréquentés en comparaison avec les bars concurrents.

- Le restaurant à la carte le Kilimandjaro

Le Kilimandjaro est le lieu par excellence pour les déjeuners et diners d'affaires. Il est doté d'une carte spécialité tunisienne et internationale. Outre la clientèle d'affaires, le restaurant

reste très peu fréquenté. D'ailleurs, il tend à devenir un poids mort puisque à cause du taux faible de croissance du marché.

Les dilemmes peuvent être développés à travers de nouveaux concepts innovants tels que la restauration à thème, les happy Hours au niveau du Bar, etc.

2-3-2- Les vaches à lait

Les vaches à lait sont des Domaines d'Activités Stratégiques où la croissance est réduite, les besoins de financement sont limités ; en revanche, la position de leader fait de ces activités des sources importantes de liquidités.

Le restaurant le buffet ainsi que l'hébergement représentent à eux seuls plus que les $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires total. Ces deux sources de profit sont interdépendantes. En effet, le Taux d'occupation de l'hôtel influe directement sur le Chiffre d'affaires du petit déjeuner au restaurant le buffet.

Ces deux dernières années l'hôtel commence à perdre sa part du marché. Ceci est du essentiellement à l'état des chambres totalement amorties. Des investissements doivent être entrepris dans le cadre de la rénovation de l'hôtel pour garder ses parts du marché.

2-3-3- Les étoiles

Les étoiles caractérisent un produit à fort potentiel de croissance et leader sur son marché. Tel est le cas des séminaires et banquets. Une activité en pleine croissance. L'emplacement idéal de l'hôtel au centre ville lui donne un avantage par rapport à ses concurrents pour l'organisation de conférences, séminaires, cycle de formation, congés, journées d'études, etc. Une autre activité qui reste à développer c'est l'Out Side Catering.

Les séminaires et banquets présentent un fort potentiel de développement. Ils doivent être accompagnés par une communication adéquate.

2-3-4- Les poids morts

Les poids morts sont des produits qui n'ont pas de perspective favorable au niveau concurrentiel et génèrent peu de revenu. Il est donc conseiller d'abandonner son développement dès à présent.

Dans notre cas, les produits et services divers de l'hôtel El Mouradi Africa sont des services secondaires périphériques accompagnant le service de base principale dont on ne peut pas s'en passer.

2-4- Analyse SWOT

En basant sur l'analyse de l'environnement PEST, les 5 forces de Porter et la Matrice BCG, nous avons déduit les enseignements suivants présentés à travers une analyse SWOT :

Tableau 1 : Analyse SWOT

<u><i>Forces / Strengths</i></u>	<u><i>Faiblesses / Weaknesses</i></u>
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne notoriété et image de marque associées à l'hôtel (ex Méridien) ; - Emplacement de l'hôtel à proximité des centres d'affaires et de la Medina; - Hôtel très sécurisé : caméras de surveillance, visionnage des caméras 24h/24 ; - Diversité des catégories des chambres et des suites; - Diversité des points de vente restauration ; - Centre de séminaires et congrès très bien équipé et adaptables aux demandes des clients ; - Diversification des circuits de commercialisation : Corporate, agences de voyage locales, agences de voyages étrangères, centrales de réservation, ambassades, ministères, associations, etc. ; - Politique tarifaire claire et cohérente (hébergement et restauration). 	<ul style="list-style-type: none"> - Démonstrations et manifestations sur l'avenue Habib Bourguiba finissant par des accrochages avec les forces de police ; - Accessibilité difficile à l'hôtel; - Meubles et literie amortis ; - Absence de facilités de récréation et de relaxation et de remise en forme pour les clients in house ; - Présence de commentaires clients négatifs exprimant leur mécontentement par rapport aux prestations de services. Certains commentaires sont même récurrents ; - Manque d'enseigne internationale : perte d'opportunités pour se placer auprès des entreprises qui imposent des prestataires référencés ; - Absence d'une définition claire des responsabilités de chacun ; - Taux de rotation du personnel élevé dans certains services ; - Absence d'un programme de

	<p>formation;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de procédure officielle d'évaluation de la satisfaction et de fidélisation des clients;
<u><i>Opportunités/ Opportunities</i></u>	<u><i>Menaces / Threats</i></u>
<ul style="list-style-type: none"> - Projet en cours pour l'aménagement d'un SPA, fitness et d'un VIP Lounge au 20^{ème} étage (auparavant il y avait un restaurant ayant une renommée internationale) ; - Rénovation de l'hôtel (les chambre et points de ventes) en cours de projet; - Possibilité de coopération avec une chaine hôtelière étrangère de renommée internationale pour l'acquisition d'une enseigne ; - Développement nouveaux concepts événementiels et renforcement des activités d'Out Side Catering ; - Dépréciation de la qualité des services de quelques concurrents surtout sur le segment séminaires et banquets ; - Mise en place d'une démarche qualité d'amélioration continue selon le référentiel ISO 9001 version 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise économique remarquable dans les pays du bassin méditerrané ; - Instabilité politico-économique dans les pays de l'Afrique du nord; - Fragilité remarquable de la sécurité en Tunisie ; - Rumeurs et informations frauduleuses à l'échelle nationale à l'encontre du groupe MHIRI à travers la presse écrite ainsi que sur quelques sites Internet ; - Gestion des hôtels par des chaînes de renommé à travers l'implantation d'enseignes internationales à Tunis ; - Réouverture de l'hôtel Abous Nawas Laico après sa rénovation totale. Hôtel à fort potentiel en termes d'hébergement et restauration.

A travers ces différents outils d'analyse stratégique, nous pouvons constater que l'hôtel El Mouradi Africa constitue un excellent produit hôtelier de ville. Il dispose de plusieurs atouts considérables et bon nombre de critères distinctifs par rapport à la concurrence.

Ceci étant évoqué, ne résout en rien les défaillances et faiblesses que nous avons évoquées sur le plan organisationnel et structurel. Certes, l'hôtel a besoin d'une rénovation, partielle ou

totale, pour suivre les nouvelles tendances ainsi qu'une optimisation de la gestion de son personnel et sa clientèle, deux dimensions extrêmement importantes à réaliser pour pouvoir résister par rapport aux concurrents.

Étant donné le manque de ressources financières suite à la baisse de la fréquentation et à la crise économique et politique que traverse la Tunisie, nous allons dans la suite travailler sur l'amélioration de la qualité de la relation client-prestataire.

En effet, en hôtellerie, il est de plus difficile de comprendre et gérer les clients. Leurs besoins évoluent et leurs attentes actuelles ne sont plus les mêmes il y a 10 ans. Les mutations sociologiques ainsi que les différentes évolutions technologiques ont eu une influence considérable sur leurs comportements d'achat et de consommation. Les clients se renseignent d'avantage et montrent plus d'autonomie que par le passé. Très exigeants et individualistes, ils donnent beaucoup d'attention au prix et cherchent un service qui soit le plus personnalisé possible.

De ce fait, une démarche d'orientation client, permettant de mieux cerner et comprendre leurs attentes, s'impose puisque aucune démarche structurée n'a été prévue par l'hôtel El Mouradi Africa pour le suivi des attentes et besoins des clients et la détermination de leur perception de la qualité des prestations de service. Cette approche consiste à orienter l'hôtel vers la satisfaction de ses clients à travers une meilleure identification de leurs besoins explicites et implicites. Ainsi, une forte orientation permet notamment de se différencier des concurrents, d'innover plus facilement et de façon plus pertinente, ou de se protéger en consolidant des liens privilégiés avec des clients ou des segments de clients stratégiques.

La réussite de toute orientation client est garantie par le leadership des dirigeants. Ces derniers, à travers leur engagement, vont établir la finalité de l'entreprise et fixer leurs objectifs. Tout en donnant l'exemple, ils vont sensibiliser, former, motiver le personnel. (D'ailleurs, nous avons évoqué le fait qu'il n'y ait pas une planification des formations). Chose essentielle pour le développement des compétences Ressources Humaines et le renforcement de leur adhésion et appropriation des objectifs fixés. Ce qui va contribuer d'une manière directe à l'implication du personnel à travers la compréhension de chacun d'entre eux et de saisir l'importance de la contribution de chacun dans l'atteinte des objectifs fixés.

Ce raisonnement devra être orchestré et planifié à travers le management par approche processus et le management par approche système. La définition des responsabilités et des compétences à travers les fiches métiers, l'organigramme, fiches to do, etc. clarifie à chacun ses responsabilités (et les limites de ces responsabilités) et son autorité (et les limites de cette autorité) ainsi que la compréhension des interactions entre les différents processus vont

permettre de mieux gérer les activités clés et contribuer à l'atteinte des objectifs au préalable ciblés. Par conséquent, les risques pouvant influencer sur les objectifs de la politique qualité seront maîtrisés. L'optimisation de la gestion des risques, d'abord, au niveau des différents processus, ensuite, sur tout le système se fera à travers la mesure et la surveillance des indicateurs pertinents des processus et l'évaluation du système. L'analyse puis la correction des écarts assureront l'amélioration continue des prestations et des produits offerts de l'hôtel. Impliqué et formé sur les méthodes et outils d'identification des opportunités d'amélioration, le personnel sera le garant de l'objectif principal de l'hôtel qui consiste à toujours mieux faire. Bien évidemment, tout le travail sera basé sur l'analyse de données et d'informations vérifiées, exactes, disponibles et accessibles à tous ceux qui en ont besoin.

Dans ce contexte, l'hôtel El Mouradi Africa se retrouve devant plusieurs opportunités et face à de nouveaux défis relatifs à l'amélioration des prestations de service et la satisfaction des clients. Récupérer les parts de marché perdues n'est pas une tâche facile à réaliser puisqu'elle nécessite des efforts collectifs de tous les intervenants à l'hôtel.

A cet effet et après l'approbation de la direction générale, nous avons décidé de mettre en place une démarche qualité...et pour bien structurer sa mise en place nous allons nous référer à la norme ISO 9001V2008.

Partie 2 Mise en place de la démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008

Chapitre 1 Importance de la qualité dans le secteur de l'hôtellerie et restauration

Dans les entreprises de services, l'expérience vécue par le client avec le personnel revêt une grande importance. Les services étant caractérisés par l'intangibilité et l'inséparabilité de la production, la vente et la consommation, la qualité perçue par le client sera basée essentiellement sur le niveau de prestation qui tient à la manière dont le personnel l'accomplit. La visibilité extérieure d'une société de services est étroitement associée au personnel en contact. Si le personnel n'apporte pas la qualité de service attendu par le client, c'est l'image institutionnelle de l'entreprise qui sera entachée. La prestation se doit donc d'être excellente.

Comme toutes les activités de service, l'activité hôtelière est caractérisée par le rôle important tenu par les relations humaines directes entre le personnel de l'entreprise et ses clients. Cette place prépondérante du contact personnel est due au caractère immatériel de l'activité. En effet, ces entreprises sont en contact direct avec le client, contrairement à l'entreprise industrielle où le client n'a de contact qu'avec la publicité et l'article acheté. L'immatérialité de l'objet de la dépense génère un risque qui ne peut être réduit que par la perception d'autres éléments matériels relatifs à la production du service comme le support physique (bâtiment, décor, équipements, etc.) et le personnel en contact avec le public.

Immatériel, intangible, un service est chaque fois un instant de vérité, qui se consomme instant par instant. Il est une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise et/ou un support matériel ou technique. À la différence du produit tangible qui peut être offert plusieurs fois ou stocké lorsqu'il a été constitué, le service nécessite d'être construit à chaque contact. Le point important est la simultanéité de la consommation et de la production. Il implique donc un relationnel avec des personnes de nature très subjective. Il n'y a pas, d'ailleurs, de service standard tout fait prêt à être livré. Chaque service constitue un moment de vérité, le résultat et la perception de la qualité dépendra du savoir faire du prestataire mais également du niveau d'interaction entre le client et ce dernier.

1-1- Évolution de la qualité

La qualité est un des concepts les plus utilisés de nos jours dans tous les domaines d'activités. Elle constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité moderne. Son importance émane de la nécessité de s'adapter aux mutations et exigences de l'environnement, de répondre aux attentes et besoins des clients pour renforcer et maintenir la relation client/ prestataire. Par

conséquent, il ne suffit plus d'être compétent pour se démarquer de la concurrence mais il faut être excellent et capable d'assurer la satisfaction de ses clients et ainsi leur fidélisation.

L'évolution du concept de la qualité a été principalement marquée par trois périodes. D'abord, l'Ère du tri, au cours de cette période le souci essentiel des entreprises était d'augmenter leur capacité de production pour répondre à la demande du marché, la disponibilité du produit surpassait la performance attendue les consommateurs ne revendiquaient pas et l'entreprise réalisait une marge de profit confortable pour assurer son développement c'est une période de croissance économique.

Ensuite, l'Ère du contrôle caractérisée par la recherche de la maîtrise de la qualité puisque les consommateurs devenaient plus exigeants au niveau de la performance du produit, des délais, des prix...etc.

La croissance des capacités de production devenait supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs et une réelle concurrence s'instaurait alors entre les entreprises pour réduire les coûts de production.

Les conditions conjoncturelles de cette période devenaient favorables au développement des approches qualités.

Enfin, l'Ère de l'amélioration, durant la quelle la connaissance ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent et des alliances se créent pour réduire les coûts de recherche, de développement, de production et de distribution. L'objectif est d'accroître la performance globale de l'entreprise pour faire face à la concurrence. De même les mouvements de consommation coordonnent leurs forces et réclament non seulement des produits techniquement performants, mais encore des produits sécuritaires accompagnés de plusieurs services. Ils sont fidèles à une marque tant qu'elle représente une valeur.

En effet, les conditions conjoncturelles de cette période permettent d'innover au niveau des approches qualité. Les deux concepts : assurance de la qualité et management de la qualité totale deviennent une base importante pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'entreprise.

La définition de la qualité a évolué d'une façon marquante : d'une approche restrictive de conformité à une spécification ou à un cahier des charges. Elle s'est ouverte sur l'horizon de l'adéquation aux besoins des clients.

Plusieurs chercheurs, associations et organismes internationaux ont essayé de définir la qualité et tout ce que se lie avec elle :

- La norme japonaise JIS 8101-1981: la qualité est l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas, à l'application à laquelle il est destiné.
- L'association américaine pour le contrôle de la qualité (1983): la qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins définis.
- La qualité est définie comme un idéal vers lequel doit tendre un établissement, considéré dans sa totalité ou à travers l'une ou l'autre de ses parties. La qualité demeure une fin que nous ne connaissons pas, mais vers laquelle nous tendons par approximations successives, au fur et à mesure que des informations nouvelles sont portées à notre connaissance. Chaque approximation constitue une hypothèse de la qualité à un moment donné, pour autant qu'elle soit conforme aux informations dont on dispose à ce moment.¹¹
- ISO 8402 (1987) : La qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs.
- ISO 8402 (1994): La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.
- ISO 9000 : la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.¹²
- Mitchell Feigenbaum : la qualité est un jugement du client, et non pas une appréciation de bureau d'étude, de producteur, de marketing ou de direction générale. C'est donc le jugement, l'appréciation du bénéficiaire (l'utilisateur), sur la base de son expérience réelle et par rapport à ses besoins et désirs, exprimés ou non, conscients ou intuitifs, techniques ou subjectifs, qui donnent la seule mesure de la qualité d'un produit.¹³

¹¹ Jacques Plante, Évaluation de programme, Université Laval. Département de mesure et évaluation, p.29.

¹² Lexique définition normalisées ISO 9000, extrait du document AFNOR, NF en ISO 9000 Octobre 2005.

¹³ Christian Delvosalle, « La qualité : des concepts à la pratique », Pyramides 5 | 2002, 137-154.

- La qualité peut être considérée comme la conformité d'un objet ou d'un phénomène à des spécifications préalablement définies par des demandeurs (société, milieu, collectivité et individus), des concepteurs ou des spécialistes.¹⁴
- L'assurance qualité est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. (ISO 8402)
- Le management de la qualité totale : (Total Quality Management) est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et une implication forte et permanente de la direction et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société. (ISO 9000)

Le management de la qualité totale est basé sur l'amélioration continue de la qualité appelée aussi démarche qualité. Cette dynamique d'amélioration est considérée comme une dimension centrale et indispensable dans le management des entreprises. La prise en compte des attentes et de la satisfaction des clients, la recherche d'une valorisation économique de la démarche deviennent un enjeu essentiel.

Avec la structuration du champ de la qualité et son internationalisation, les entreprises ont cherché une reconnaissance de leurs efforts en matière d'amélioration de la qualité. Des référentiels inspirés par les différentes approches qualité ont été conçus. Ces référentiels ont permis aux entreprises qui le souhaitent d'obtenir une certification, issue de l'assurance qualité, et/ou un prix qualité, issu du management par la qualité totale et aujourd'hui du management intégré.¹⁵ C'est le cas de notre projet de fin d'études au niveau duquel nous allons travailler sur la mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008.

1-2- Démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008

La mise en œuvre de la qualité dans les entreprises passe par une démarche qualité. Elle a pour finalité d'améliorer la qualité de service.

¹⁴ Jacques Plante et Chantal Bouchard, la qualité. Sa définition et sa mesure, service social, vol.47, n°12, 1998, p.27-61.

¹⁵ Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé, principes de mise en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé, Avril 2002, p.11

1-2-1- Définition

Une démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). C'est un processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue, se reposant actuellement sur la norme ISO 9001. Elle s'applique à tous types d'organisations, publiques, privées, associatives ou commerciales. Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Ainsi on appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités.

La démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008 s'appuie sur la culture d'amélioration continue de la qualité et sur le concept d'approche processus et les choix pour leur maîtrise.

En effet L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance, une rentabilité financière meilleure (augmentation des bénéfices) et une amélioration du rendement des ressources humaines (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

1-2-2-Principes de la qualité selon le référentiel ISO9001V2008

1-2-2-1- Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.¹⁶

Avantages

- Amélioration de la réactivité face aux opportunités du marché ;
- Utilisation plus efficace des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client ;
- Fidélisation des clients.

¹⁶ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

1-2-2-2- Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.¹⁷

Avantages

- La politique et les objectifs de l'organisme sont connus et compris par le personnel ;
- Suivi rigoureux de l'efficacité des activités par le suivi des objectifs ;
- Meilleure communication entre les différents niveaux de l'organisme.

1-2-2-3- Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.¹⁸

Avantages

- Personnel motivé, impliqué et engagé ;
- Efficacité pour atteindre les objectifs prévus ;
- Amélioration des performances individuelles ;
- Participation de tout le personnel à l'amélioration continue.

1-2-2-4- Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Processus : ensemble de moyens et d'activités corrélées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants générant une valeur ajoutée positive.¹⁹

Avantages

- Amélioration des coûts et des délais par l'utilisation efficace des ressources ;
- Cohérence et amélioration des résultats ;
- Maîtrise des opportunités d'amélioration et de leur priorité ;

¹⁷ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

¹⁸ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

¹⁹ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

- Maîtrise permanente des relations entre les processus ainsi que leurs combinaisons et leurs interactions.

1-2-2-5- Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.²⁰

Avantages

- Amélioration des résultats due à la cohérence entre les processus ;
- Maîtrise des processus clés ;
- Amélioration de la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

1-2-2-6- Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.²¹

Un des principes du management de la qualité est **l'amélioration continue**. Celle-ci doit devenir un des objectifs permanents de l'entreprise.

Elle doit viser à rechercher **l'amélioration de sa performance globale**, celle-ci ayant des impacts internes mais aussi et surtout externes. Chercher à s'améliorer c'est améliorer à la fois les relations avec les fournisseurs et les clients.

En interne, cela permet d'être plus productif, plus rentable, d'apporter plus de confort aux collaborateurs, de donner un objectif commun à une équipe dans le but de les motiver et de les rendre acteurs. Ils sont satisfaits et fiers du travail accompli en appréciant à leur juste valeur les progrès accomplis. Car s'améliorer sans cesse requiert naturellement une implication totale des collaborateurs. Pour cela, il faut les former aux outils et aux méthodes d'amélioration continue. Il faut les accompagner. L'amélioration continue est un véritable état d'esprit qu'il faut arriver à communiquer à tous ses salariés. Cela doit devenir « naturel », automatique.

Vis-à-vis des fournisseurs, améliorer le fonctionnement avec ceux-ci permet d'optimiser le travail, d'être là aussi plus productif, de gagner en termes d'efficacité, de délais, de qualité.

²⁰ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

²¹ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

Vis-à-vis des clients, on touche là directement leur satisfaction et donc normalement leur pérennité dans l'entreprise, ce qui est fondamental. Etre plus performant est nécessairement un atout considérable face à ses clients.

L'amélioration continue est un avantage concurrentiel indéniable apportant souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités qui pourraient se présenter. Pouvoir réagir vite, apporter de l'innovation, des idées, améliorer la qualité au sens large de ses prestations est séduisant pour les clients. En termes de stratégie commerciale cela peut avoir un impact non négligeable. En effet, cela peut permettre de démontrer qu'à prix égal, les produits ou services sont de meilleure qualité qu'auparavant ou en comparaison avec la concurrence. Mais cela peut aussi permettre d'augmenter les tarifs, puisqu'amélioration il y a. Justifier une augmentation de ses prix quand celle-ci est légitimée par une qualité renforcée ne peut normalement pas décevoir les clients mais entraîner tout au contraire une augmentation des parts de marché ou du Chiffres d'affaires.

Il faut donc fixer des buts à atteindre, des objectifs, faisant partie d'une véritable stratégie d'entreprise. Mais il faut aussi mesurer les résultats obtenus, et c'est l'essence du management de la qualité, pour pouvoir ensuite définir des actions correctives. Car comme toujours en matière de qualité, il faut analyser les résultats, faire un suivi, comparer pour voir les progrès, mesurer l'efficacité des actions entreprises. De ces constats découleront des corrections à mettre en place, de nouvelles améliorations.

Avantages

- Réduction des coûts par l'élimination de la reproduction des anomalies rencontrées et de l'apparition des anomalies potentielles ;
- Développement des processus de l'organisme ;
- Maîtrise des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs de l'organisme ;
- Meilleure réactivité face aux opportunités d'amélioration.

La Roue de Deming

Le concept amélioration continue est une exigence essentielle de la norme, il est considéré comme un processus en soi et il suppose qu'il n'y a pas d'état stable satisfaisant pour un système qualité, d'où l'importance de la roue de Deming ou cycle PDCA.

Dans son ouvrage *Out of the Crisis*, paru en 1982, Deming fait état des communications qu'il a exposées au Japon en 1950 et explique «pourquoi l'amélioration qualité a pour résultat une réaction en chaîne »²²

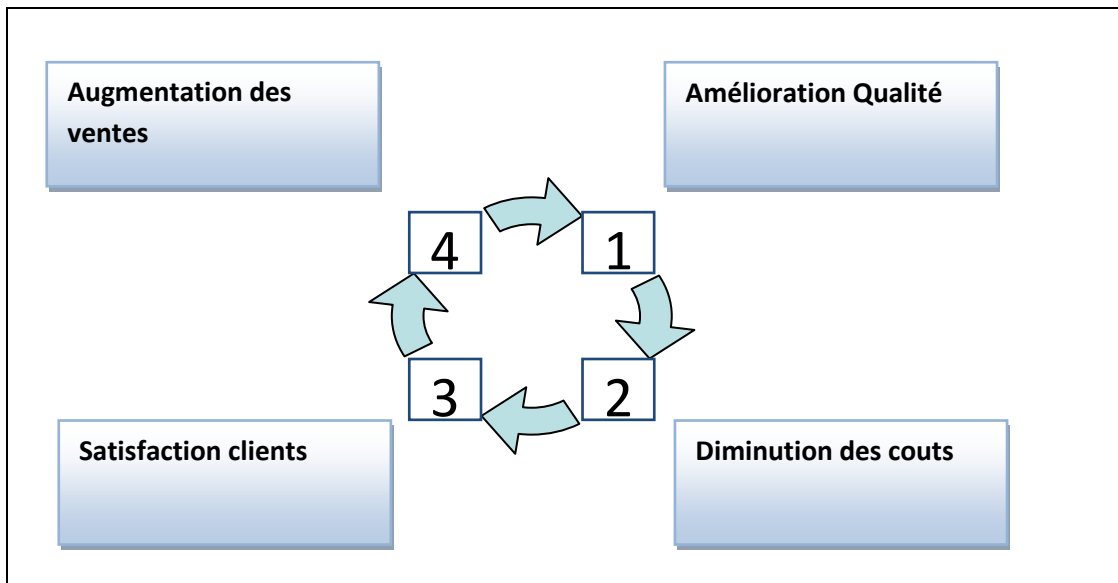


Figure 4 : Réaction en chaîne

L'amélioration de la qualité dans le système a pour conséquence une diminution des coûts de production. La productivité augmente ainsi que la satisfaction des clients grâce à une meilleure qualité. La fidélisation des clients et des prix plus faibles permettent de gagner de nouvelles parts de marché. L'entreprise reste compétitive sur le marché et elle peut créer de nouveaux emplois.²³

Le principe de l'amélioration continue se divise en quatre phases constituant un cercle vertueux : **Planification, Réalisation, Mesure, Amélioration** ou la version en anglais que l'on voit souvent : **Plan, Do, Check, Act**.

²² W. Edwards Deming, « Hors de la crise », Editions Economica, 1991, Traduction Jean-Marie Gogue de l'ouvrage « *Out of the Crisis* ».

²³ André Chardonnet et Dominique Thibaudon, *Le guide du PDCA de Deming PROGRÈS continu et management*, Éditions d'Organisation, 2003.

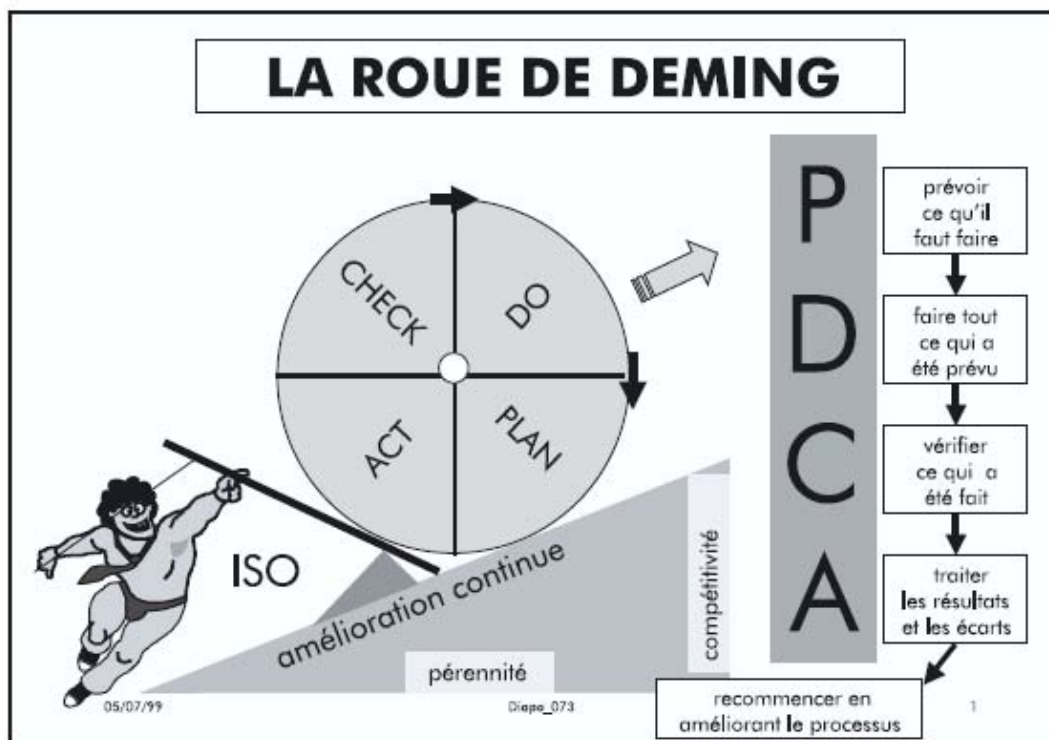


Figure 5 : Roue de Deming²⁴

Toutes les actions qui ont pour but d'assurer une amélioration du système, qu'elles soient curatives, correctives ou préventives rentrent dans le champ de cette définition.

Ce cycle en boucle permet à l'organisme de s'améliorer de façon permanente en comparant sans cesse la qualité réalisée à la qualité voulue, et en redéfinissant au vu des résultats obtenus les plans d'actions nécessaires pour atteindre la qualité voulue ou le nouveau degré de la qualité attendue. Le processus générique d'amélioration continue doit s'appliquer à la satisfaction du client, aux produits et services, aux processus et au système qualité. Ainsi tous les compartiments de la roue tournent et avancent en même temps, ce qui veut dire que les actions PDCA ne s'arrêtent jamais, elles se déroulent inexorablement dans le temps en s'améliorant.²⁵

1-2-2-7- Approche factuelle pour la prise de décisions

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.²⁶

²⁴ André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Le guide du PDCA de Deming PROGRÈS continu et management, Éditions d'Organisation, 2003.

²⁵ <http://www.blogqualite.com>

²⁶ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

Avantages

- Décisions bien fondées ;
- Aptitude à démontrer l'efficacité du système de management de la qualité ;
- Evaluation des possibilités d'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité.

1-2-2-8- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.²⁷

Avantages

- Maîtrise des produits achetés ;
- Informations pertinentes sur les fournisseurs ;
- Bonne réactivité face à l'évolution des besoins et des attentes du client ;
- Optimisation des coûts et des ressources.

1-2-3-Management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001V2008

Les exigences de l'ISO 9001V2008 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et les produits ou services qu'il fournit. La norme ISO 9001 établit les exigences pour un système qualité mais ne précise pas comment y répondre dans un organisme en particulier. De plus, quand une ou plusieurs exigences ne peuvent pas être appliquées, leur exclusion peut être envisagée.

Cette version présente une structure normative plus réduite, dans laquelle les exigences sont regroupées en quatre parties, à savoir :

- La responsabilité de la direction
- Le management des ressources
- La réalisation du produit
- Les mesures, l'analyse et l'amélioration

La norme ISO 9001V2008 propose donc une structure de système de management de la qualité fondé sur les processus.²⁸

²⁷ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

²⁸ NF EN ISO 9001 Novembre 2008, Systèmes de management de la qualité - Exigences

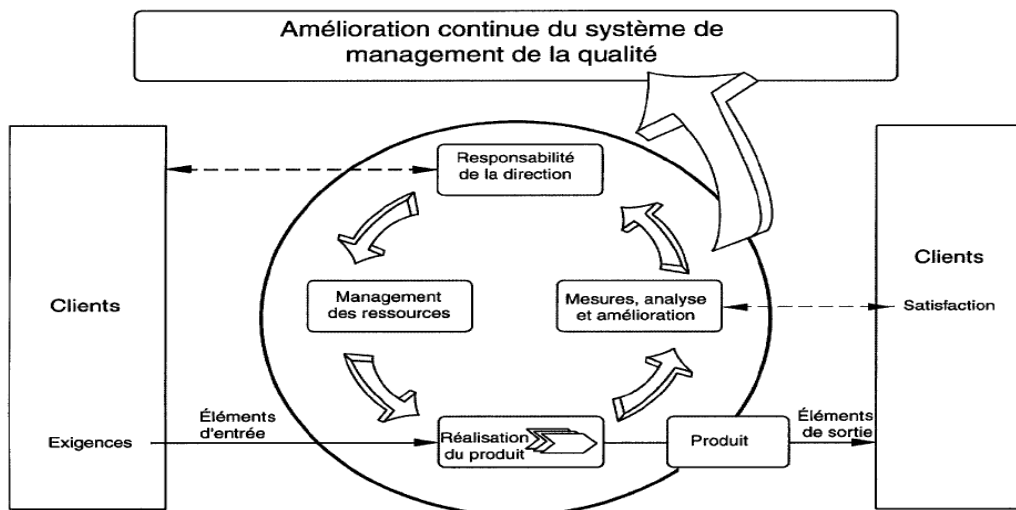


Figure 6 : Système Management de la Qualité

1-2-3-1- Responsabilité de la direction

La direction de l'entreprise doit faire la preuve de son engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du système de management de la qualité. Elle doit aussi s'impliquer dans la mise en œuvre de l'amélioration continue. Il résulte de cet engagement un ensemble d'actions très fortes, par exemple, que :²⁹

- Les exigences formulées par les clients soient clairement exprimées. Ensuite, qu'elles soient respectées afin d'accroître la satisfaction de ces mêmes clients;
 - La politique en matière de qualité existe. Cette politique qualité doit avoir une réalité en se matérialisant dans un certain nombre d'objectifs qualité diffusés. Ces objectifs étant naturellement atteignables et mesurables;
 - La planification existe et fonctionne. La planification des objectifs qualité bien sûr, mais aussi la planification de l'ensemble du système de management de la qualité
 - Les différentes responsabilités de chacun soient clairement définies et communiquées dans l'entreprise;
 - La communication interne à l'entreprise soit établie et qu'elle fonctionne de manière appropriée;
 - Des revues de direction soient planifiées à intervalles réguliers. C'est le moyen d'évaluer l'efficacité des actions décidées et réalisées antérieurement;
- C'est aussi l'occasion de prendre les décisions qui s'imposent en vue des améliorations futures.

²⁹ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.6.

1-2-3-2- *Management des ressources*

Après l'engagement de la direction, ce qui importe c'est de disposer des moyens nécessaires. Pour cela, l'entreprise va pouvoir agir sur :³⁰

- Les ressources humaines qui doivent être compétentes, formées en conséquence et motivées;
- Les moyens matériels ou les infrastructures qui comprennent les bâtiments, les équipements et tous les moyens qui agissent en supports, tels que les moyens logistiques et ceux de communications;
- Les environnements de travail qui conditionnent aussi le niveau de qualité des produits fabriqués.

1-2-3-3- *Réalisation du produit*

Les conditions dans lesquelles un produit ou un service est fabriqué influent sur la qualité dudit produit ou service. C'est pourquoi il importe d'en maîtriser très étroitement le processus de réalisation.³¹

La norme s'intéresse à l'ordre logique de la réalisation d'un produit, les exigences portent sur la conception et le développement du produit ou du service. Puis, sont concernées les achats et les matières premières avant de traiter les exigences relatives à la fabrication (production), au stockage et à la livraison au client du produit ou du service.

1-2-3-4- *Mesures, analyse et amélioration*

L'entreprise doit démontrer la qualité des produits ou des services qu'elle fabrique. Elle doit aussi vérifier le maintien en conformité de son système de management de la qualité. Enfin, elle doit s'améliorer en permanence. Pour y parvenir, elle va devoir mettre en place un certain nombre de mesures, notamment en ce qui concerne :³²

- La satisfaction réelle de ses clients. C'est la qualité telle qu'elle est perçue par les clients qui est importante pour connaître leur niveau de satisfaction effective.
- Le système de management de la qualité lui-même. Pour cela des revues et des audits internes seront à prévoir, à organiser et à réaliser tout au long de l'année. Ces audits

³⁰ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.7.

³¹ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.7.

³² Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.8.

internes vont apporter des remontées d'informations indispensables pour apprécier le fonctionnement réel du système de management de la qualité et prendre des décisions.

- La surveillance sur les processus, afin de connaître leur efficacité en vue de les améliorer.
- La surveillance sur les produits ou les services fabriqués, afin de savoir s'ils sont réellement en conformité avec les exigences définies.

Toutes ces mesures et analyses ont pour seul but de détecter les non-conformités et les dysfonctionnements, afin de prendre des mesures d'amélioration aux moyens d'actions de correction, soient curatives, soient préventives.

Chapitre 2 : Activation du projet

2-1- Engagement de la direction

La direction générale est le commanditaire, le maître d'ouvrage du projet qualité. C'est elle qui commande, qui paye, qui vérifie ce qui a été fourni. Elle constitue le principal bénéficiaire du retour sur investissement du projet. Sa volonté va s'exprimer dans l'expression de ses besoins et dans la finalité attendue du projet.³³

Le premier facteur clé du succès de toute démarche est l'implication de la direction.

La direction doit être convaincue de la nécessité du changement en interne. Elle doit définir la politique qualité, les objectifs, les plans d'actions, affecter les moyens humains et techniques en cohérence avec sa stratégie globale et en s'appuyant sur l'écoute des clients. Il lui faut créer une vision partagée du projet et la communiquer personnellement à l'ensemble de ses collaborateurs en exprimant un engagement fort.³⁴

La décision de mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008 a été prise par le directeur général étant donnée le nombre croissant de réclamations clients et la régression du chiffres d'affaires.

A cette occasion, la direction générale a prévu une lettre d'engagement (voir annexe1) qui a été diffusée et communiquée à tout le personnel afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre de la démarche ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité.

De même, la Direction Générale m'a confié la responsabilité de la mise en œuvre, du suivi et de l'amélioration du système de management qualité et a bien précisé les objectifs à atteindre à savoir :

- **Amélioration** continue de nos produits et services ;
- **Satisfaction** et fidélisation de nos clients ;
- **Standardisation** des procédures ;
- **Uniformité** des prestations de services ;
- **Renforcement** des compétences et de la motivation du personnel ;
- **Evaluation** permanente des réalisations ;
- **Régularité** de la qualité des prestations de services.

³³ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.25.

³⁴ Dominique Boudin, Les principes généraux de la qualité, adsp n°35 juin 2001, p. 25.

Ces objectifs reflètent l'analyse stratégique que nous avons réalisée et présentée dans la première partie de notre mémoire. Ils traduisent l'importance que nous devons accorder aux clients et à l'amélioration continue surtout que l'hôtel El Mouradi Africa est très concurrenté. L'assurance d'une qualité irréprochable des services et produits à travers une prise en charge efficace et efficiente des besoins et demandes clients permettra la satisfaction et la fidélisation des clients et par conséquent la pérennité de l'entreprise. C'est dans cette optique que nous fixons nos objectifs qui seront en harmonie et en adéquation avec les objectifs de chaque processus et de chaque employé de l'hôtel.

2-2- Constitution d'un comité directeur de la qualité

Afin de réussir la mise en place de la démarche qualité, nous avons formé un comité directeur de la qualité ayant pour rôle de :

- Participer et approuver les orientations stratégiques et les objectifs de la politique qualité de l'hôtel;
- Veiller au bon déroulement de la démarche qualité;
- Veiller à l'entretien de la mobilisation de tout le personnel autour de la politique qualité.

Ce comité est présidé par le Directeur Général de l'hôtel et se compose comme suit :

Tableau 2 : Comité Directeur de la Qualité de l'hôtel El Mouradi Africa

Nom et Prénom	Fonction
Mosbahi Lotfi	Directeur Général
Bessaidi Mohamed Zahran	Directeur Résident
Ben Othman Aya	Directrice marketing et commerciale
Ben Mansour Najet	Chef service financier
Tounsi Walid	Chef Réception
Rezgui Mohamed	Chef réservation
Bouhajja Marouen	Assistant directeur restauration
Klai Fekria	Gouvernante Générale
Ayari Kaled	chef sécurité

Romadhani Ali	Chef des cuisines
Shili Besma	Guest Relations
Zaghoudi Hassen	Hygiéniste
Ebdelli Fakhreddine	Chef personnel
Msahel Abdelaziz	Directeur Maintenance

2-3- Diagnostic de l'hôtel

2-3-1- Déroulement du diagnostic

Pour bien cerner le cadre de notre projet de mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001 Version 2008, nous avons procédé à un diagnostic de l'hôtel Elmouradi Africa.

Ce diagnostic qualité a été réalisé en se référant à une grille permettant l'évaluation de la conformité du système qualité de l'hôtel Elmouradi Africa par rapport aux exigences prévues dans la norme ISO 9001 Version 2008. Ce diagnostic a pour objectifs de :

- Permettre une prise de conscience des forces et des faiblesses de l'organisation dans sa réponse aux besoins des clients;
- Mesurer l'engagement de la direction dans la démarche qualité;
- Évaluer l'état des dispositions qualité déjà en place;
- Identifier les priorités d'amélioration de la qualité;
- Permettre au management de l'hôtel El Mouradi Africa de prendre conscience des causes de dysfonctionnement de son organisation et par conséquent une appropriation des principes de la démarche d'amélioration continue;
- Mettre en œuvre un plan qualité en termes d'actions-clés pour la suite de la démarche;
- Identifier les conditions de succès du projet qualité.

Le diagnostic a été réalisé par nos soins à travers des réunions, la vérification des informations ainsi que la visite des différents départements de l'hôtel.

Lors des réunions, les informations étaient collectées en se basant sur des brainstormings et des interviews individuelles avec les personnes concernées.

2-3-2- Constats du diagnostic et plan d'actions

Tableau 3 : Diagnostic et recommandations

Thème	Sous Thème		Résultat
4. Système de Management de la Qualité	4.1 Exigences générales Identification Séquence Interaction Mesure Amélioration (revue)	Constats	Les processus ne sont ni identifiés ni définis ; Les critères d'efficacité des processus ne sont pas établis.
		Recommandations	Identifier et définir les processus en les présentant sous forme de cartographie pour mettre en évidence les interactions ; Etablir les critères d'efficacité et la méthodologie de maîtrise et d'amélioration de tous les processus.
	4.2 Exigences relatives à la documentation 4.2.1. Généralités	Constat	Pas de documentation conformément à la norme
		Recommandations	- Lister les documents applicables dans l'entreprise en précisant les versions en vigueur et références.- Rédiger les six procédures obligatoires qui sont : - Maîtrise des documents 4.2.3. - Maîtrise des enregistrements 4.2.4. - Traitement du produit non conforme 8.3. - Audit qualité interne 8.2.2. - Actions correctives 8.5.2. - Actions préventives 8.5.3. - Formaliser la politique qualité et les objectifs.- Analyser les procédures / enregistrements existants et s'assurer de leur pertinence.
	4.2 Exigences relatives à la documentation 4.2.2. Manuel Qualité	Constat	Pas de Manuel Qualité
		Recommandations	Elaborer un Manuel Qualité devant présenter : - la politique qualité ; - l'approche processus de l'entreprise ; - la cartographie ; - la séquence et les interactions entre les processus ; - le domaine d'application du Manuel et les exclusions ; - les procédures.
	4.2 Exigences relatives à la documentation 4.2.3. Maîtrise des documents	Constat	Pas de procédure concernant la maîtrise des documents
		Recommandations	Elaborer une procédure de maîtrise des documents (Elaboration, Validation,

			Diffusion, Classement et Archivage)
	4.2 Exigences relatives à la documentation 4.2.4. Maîtrise des enregistrements	Constat	Pas de procédure concernant la maîtrise des enregistrements
		Recommandations	Elaborer une procédure de maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité.
5. Responsabilité de la direction	5.1. Engagement de la direction	Constat	Un engagement fort de la direction existe mais reste informel
		Recommandations	- Formalisation par écrit de cet engagement et sa large communication au sein de l'organisation. - La tenue de revues de direction
	5.2. Ecoute client	Constats	-Présence de questionnaire suggestions clients dans toutes les chambres de l'hôtel -Suivi des commentaires clients sur les sites internet spécialisés (Trip Advisor, booking.com, etc.)
		Recommandation	Mettre en place d'autres mécanismes d'écoute clients qui recueillent, exploitent et capitalisent le retour d'information client pour fidéliser le client par la satisfaction et conquérir de nouveaux clients.
	5.3. Politique Qualité	Constat	Inexistante au sens de la norme ISO 9001
		Recommandation	Rédaction de la politique qualité de l'unité et sa communication à tous les niveaux et démontrer qu'on est bien certain qu'elle est connue de tous
	5.4. Planification 5.4.2. Planification du SMQ	Constat	La mise en place du SMQ est de la volonté de la direction mais reste tout de même à planifier
		Recommandation	Mettre en place les mécanismes de planification de la qualité en établissant un plan d'amélioration de la qualité établi à partir des principes et objectifs qualité définis en amont.
	5.5. Responsabilité, autorité et communication 5.5.1. Responsabilité et autorité	Constat	Organigramme déjà existant à actualiser
		Recommandation	- Décrire par écrit les responsabilités du personnel à travers des fiches métier - Sensibiliser, responsabiliser tous les employés dont la fonction a une incidence sur la qualité.
	5.6. revue de la direction	Constat	Aucune revue de direction
		Recommandation	Définir les modalités d'une revue de direction qualité.
	6.2. Ressources Humaines	Constat	Pas définition de fonction au sens de la norme

6. Management des ressources	6.2.1. Généralités	Recommandation	Les postes et responsabilités qualité restent totalement à définir au sens de l'ISO 9001 (fiches de fonction, autorité, ...)
	6.2. Ressources Humaines 6.2.2. Compétences, sensibilisation et formation	Constat	La formation dépend de la direction de formation de la chaîne Elmouradi. Certaines formations ne satisfont pas les besoins en formation de l'hôtel
		Recommandations	-Identifier les besoins en formation -Mettre en place un plan de formation -Mesurer l'efficacité des formations -Assurer des formations et sensibilisation de tout le personnel à la qualité
	6.3. Infrastructures	Constat	Infrastructures et Produits offerts aux clients totalement amortis et dépassés par la concurrence
		Recommandation	Les infrastructures nécessitent une rénovation
	7. Réalisation du produit	7.1. Planification de la réalisation du produit	Constat
Recommandation			
7.2. Processus relatifs aux clients 7.2.1. Détermination des exigences relatives au produit		Constat	Prise en compte des exigences légales qui définissent les exigences relatives au produit. La fonction prospection est assurée au niveau siège.
		Recommandation	Identifier les processus nécessaires pour préciser et définir comment l'entreprise transforme les attentes et besoins des clients en exigences
7.2. Processus relatifs aux clients 7.2.2. Revue des exigences relatives au produit		Constat	La revue des exigences consiste à vérifier l'acceptabilité du client
		Recommandation	Les revues des exigences tout au long des processus commerciaux doivent être enregistrées, c'est-à-dire qu'il doit y avoir une traçabilité de ces revues. Qui les a faites ? Quand ? Qui a négocié les écarts ? Quelles sont les modifications / avenants acceptés ?
7.2. Processus relatifs aux clients 7.2.3. Communication avec les clients		Constat	La communication avec les clients est réalisée par La direction générale Le service commercial. Le service Réservation Le personnel en front office
		Recommandation	Définir le processus et le formaliser. Il s'agit pour l'entreprise de centraliser et d'analyser les plaintes et réclamations des clients et d'envisager les suites à leur donner.
			La centrale d'achat SMC permet de

	7.4. Achats	Constats	s'approvisionner en matières premières et produits finis à des prix nettement inférieurs. Certains achats sont réalisés sans passer par la centrale d'achats.
	7.4.1. Exigences générales	Recommandation	Sélectionner les fournisseurs sur des critères à préciser (qualité, prix, performance, délai).
	7.4. Achats	Constats	-Le service achat formalise des documents types permettant de référencier le produit chez les commandes chez les fournisseurs (bon de commandes) -Une vérification des données d'achat est prévue par une personne autorisée avant envoi aux fournisseurs
	7.4.2. Informations d'achats	Recommandation	Vérifier l'adéquation entre les besoins de l'hôtel et les commandes passées au près des fournisseurs
8. Mesures, analyse et amélioration	8.1. Mesures et surveillance	Constat	Il n'y a pas une planification pour l'amélioration continue de la qualité.
	8.1.1. Généralités	Recommandations	Elaborer des plans d'amélioration qualité annuels (PAQ) incluant l'ensemble des actions planifiées d'amélioration. Se former et mettre en place des méthodologies de résolution de problèmes, de travail en groupe
	8.2. Mesures et surveillance	Constat	Méthodes classiques pour mesurer la satisfaction des clients donnant des résultats non significatifs: -Suivi questionnaire suggestion client -Interview Guest relation
	8.2.1. satisfaction client	Recommandations	- Mettre en œuvre des méthodes de collecte d'informations plus pertinentes - Mettre en œuvre des méthodes d'utilisation de ces informations -Définir les modes de diffusion et de suivi et ce par: - tableaux de bord ; - réunion de présentation des résultats au personnel ; - analyse des résultats en revue de direction.
	8.2. Mesures et surveillance	Constat	Pas d'audit interne qualité
	8.2.2. Audit interne	Recommandations	Prévoir : - programme d'audit (par processus) ; - procédure d'audit interne ; - compte rendu d'audit : processus,

			procédures ; - fiches d'actions suite à l'audit.
8.4. Analyse des données en vue de l'amélioration	Constat		Des données sont collectées. Leur analyse en vue d'amélioration n'est pas systématique.
	Recommandation		Mettre en place une analyse des données. Les données de sortie de cette analyse sont des actions à mettre en œuvre ou des propositions d'améliorations à proposer à la direction.
8.5. Amélioration 8.5.1. Amélioration continue	Constat		Absence d'analyse des indicateurs, des informations, des rapports pour identifier les domaines d'amélioration.
	Recommandation		Former les cadres à la méthodologie de résolution des problèmes avec pour objectif de supprimer la répétition des incidents qualité, en éradiquant les causes.
8.5. Amélioration 8.5.2. Actions correctives	Constat		Absence d'une procédure d'actions correctives adaptées aux effets des non-conformités rencontrées conformément à la norme
	Recommandation		Formaliser une procédure d'actions correctives. Il s'agit de l'analyse de toutes les non-conformités et des actions correctives mises en œuvre et pas seulement du produit non-conforme.
8.5. Amélioration 8.5.2. Actions Préventives	Constat		Absence d'une procédure d'actions préventives adaptées aux effets des non-conformités rencontrées conformément à la norme
	Recommandation		Formaliser une procédure d'actions préventives

L'ensemble de ces recommandations constituent notre plan d'actions selon le quel nous allons procéder. Le chapitre suivant présente les différentes étapes réalisées telles que la conception du système documentaire, la communication, la sensibilisation, la formation, la mesure de la satisfaction client et les actions correctives et préventives.

Chapitre 3 : Mise en œuvre du plan d'actions

3-1- Elaboration de la cartographie des processus

3-1-1- Identification des processus

Un processus est défini comme étant un ensemble de moyens et d'activités corrélées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants générant une valeur ajoutée positive.³⁵

Comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente au niveau du paragraphe des principes de la qualité selon le référentiel ISO 9001V2008, l'approche processus permet une meilleure utilisation et allocation des ressources disponibles par rapport aux objectifs fixés de toute entreprise et par conséquent une amélioration continue de ses résultats.

En effet, maîtriser un processus c'est se donner les moyens de vérifier les conditions de sa mise en œuvre, de mesurer les écarts par rapport à la description qui en a été faite et bien sûr de fixer des objectifs d'amélioration en fonction de dysfonctionnements constatés mais aussi des objectifs d'amélioration de la qualité et de la productivité.³⁶

L'identification des processus de l'hôtel El Mouradi Africa n'a pas été une tâche facile. Plusieurs réunions ont été réalisées entre les différents responsables de l'hôtel afin de découper adéquatement l'entreprise en processus. Au cours de ces réunions plusieurs méthodes et outils de management de la qualité ont été utilisés pour mieux comprendre et analyser le fonctionnement de l'hôtel tel que le brainstorming, QQQCCP, logigramme, etc. Cette étude basée sur l'homogénéité (similitudes des entrées et sorties des processus), la linéarité (Processus de réalisation), la simplicité, la pertinence et la cohérence, nous a permis d'identifier huit processus que nous avons classé sous 3 catégories de processus :

3-1-1-1- Processus de direction (de pilotage)

Le processus de pilotage récolte l'information transmise par les autres processus, l'analyse et transmet ses directives aux autres processus. C'est le « cerveau » de l'organisation.

Au niveau de cette catégorie nous avons identifié un processus à savoir « Management de la qualité : analyse, mesure et amélioration ».

³⁵ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

³⁶ Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, 2008, p. 199.

3-1-1-2- Processus de réalisation

Le processus de réalisation regroupe l'ensemble des activités qui constituent « le cœur du métier » de l'entreprise.

Au niveau de cette catégorie nous avons identifié 4 processus :

- Processus commercial
- Processus réception
- Processus étage
- Processus restauration

3-1-1-3- Processus support

Le processus support assure les besoins en ressources de l'ensemble de l'organisation.

Au niveau de cette catégorie nous avons identifié 3 processus :

- Processus achat
- Processus maintenance et sécurité
- Processus gestion des ressources

Pour chaque processus un pilote de processus est désigné. Les pilotes de processus sont désignés par la direction générale en fonction de l'organigramme et de la cohérence de l'importance et nature des processus avec les compétences et motivations des pilotes concernés.

De même, afin de comprendre le fonctionnement, un logigramme de chaque a été prévu détaillant dans un ordre chronologique toutes les activités, les éléments d'entrée et les éléments de sortie ainsi que la méthodologie de réalisation de chaque activité.

Enfin, des indicateurs de performances ont été mis en place. Ces indicateurs qualité ont été élaborés et mis en place par la direction générale en collaboration avec les différents pilotes de processus dans le cadre des réunions de la qualité.

Les indicateurs constituent un élément essentiel de la maîtrise des processus à la condition expresse que l'ensemble des indicateurs mis en place permette de lancer des actions correctives et de prendre des décisions cohérentes quant à l'évolution nécessaire des processus.³⁷

3-1-2- Rédaction des processus

³⁷ Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, 2008, p. 199

Lors de la rédaction des processus plusieurs informations utiles pour le fonctionnement du processus ont été intégrées telles que :

- Le domaine d'application du processus
- Le responsable pilote de processus
- Les indicateurs de performance
- Les étapes du fonctionnement du processus
- La responsabilité pour chaque étape
- Les documents et/ou les enregistrements nécessaires pour chaque étape

3-1-3- Cartographie Processus

La cartographie des processus est une étape essentielle à la réussite de la mise en place de la démarche qualité. Présentée sous forme d'un schéma complet et exact des processus, elle permet de comprendre comment les processus actuels sont exécutés au niveau de l'entreprise. Elle offre une vue globale du fonctionnement de l'organisme et permet de visualiser les différents processus ainsi que leurs interactions. Ainsi, cela permet de cerner la source des inefficacités des processus et de fournir des lignes directrices à l'amélioration de ceux-ci et du suivi des performances.

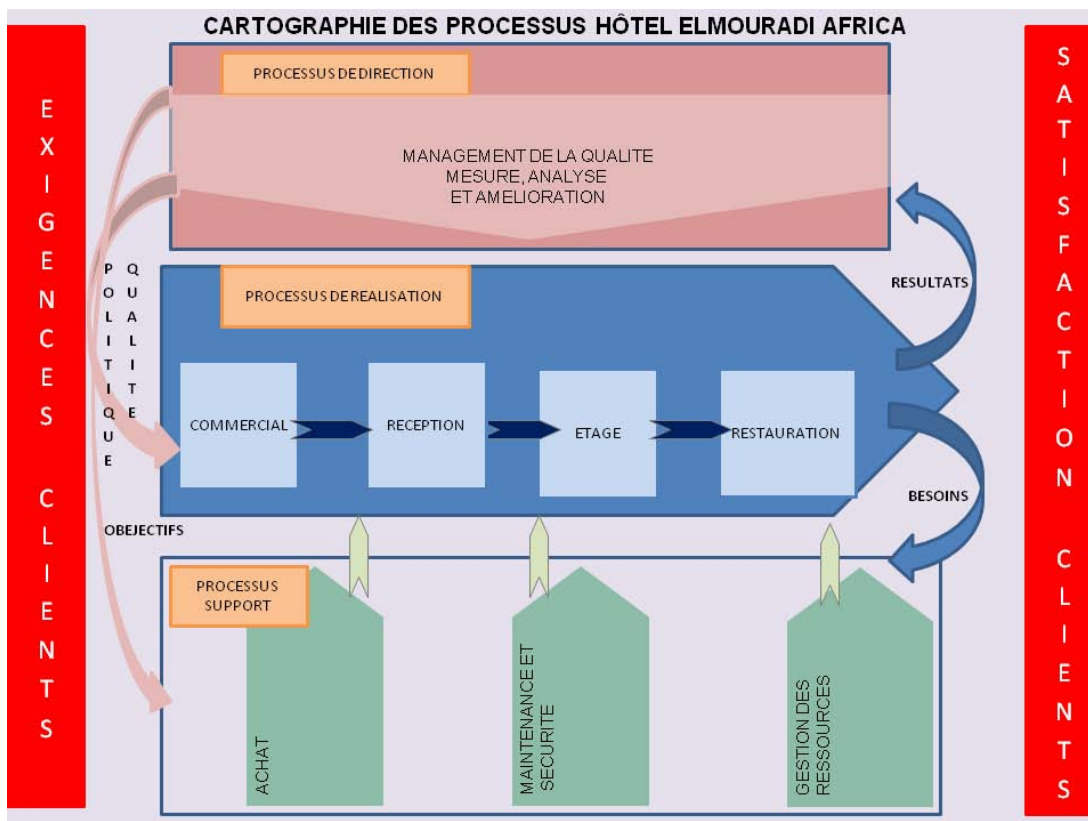


Figure 7 : Cartographie des Processus de l'hôtel EL Mouradi Africa

3-1-4- Matrice d'interaction entre les processus

Afin de mieux comprendre les Relations entre les différents processus, nous avons prévu la matrice d'interaction entre les processus. Cette matrice nous a permis une meilleure maîtrise des relations et interactions entre clients et fournisseurs, internes et externes. En effet, elle facilite les flux de communication et les modes de fonctionnement transversaux. De même, elle vise à apporter le niveau de satisfaction souhaité à chacune des parties intéressées de l'entreprise. Enfin, elle permet, par un pilotage méthodique, de maîtriser les valeurs ajoutées de chacune des processus, de voir les points de blocage ou de risques et d'anticiper d'éventuelles dérives. Voir annexe 3

3-2- La communication interne

La mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001v 2008 au sein de l'hôtel El Mouradi Africa est un vrai projet de changement organisationnel planifié. La réussite et l'efficacité de son implémentation dépend directement de deux facteurs essentiels à savoir l'engagement de la direction ainsi que la motivation de l'engagement et l'implication des divers membres de l'organisation. La norme ISO 9001v2008 a prévu huit principes parmi lesquels figurent ces deux éléments « leadership » et « implication du personnel » dont il est primordial de mettre en place et de respecter. Ces nouvelles orientations qui privilégient les processus, les ressources humaines et leurs compétences, les clients et leurs exigences, semblent désormais placer l'interaction et la communication parmi les préoccupations essentielles de l'entreprise.

La communication interne est défini comme étant l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.³⁸ Par conséquent, le plan de communication interne associe la hiérarchie, l'encadrement, le réseau de correspondants. Il sera d'autant plus efficace qu'il s'appuiera sur une participation des salariés de toutes catégories.

Afin d'optimiser notre communication interne et garantir son efficacité au sein des différents intervenants de l'hôtel El Mouradi Africa, nous avons prévu plusieurs outils :

3-2-1- Le manuel qualité

³⁸ Christian Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 04 novembre 2013.

Considéré comme étant un véritable outil de communication interne comme externe, nous avons rédigé un manuel qualité simple et facile à lire et comprendre. Au niveau de ce manuel, document de base de la mise en place d'un système de management de la qualité, nous avons regroupé l'essentiel des informations relatives à la démarche de management de la qualité de l'hôtel El Mouradi Africa en commençant par une présentation de ce dernier.

Les différentes informations qui ont été prévues au niveau de notre manuel qualité sont : le domaine d'application, les exclusions, la politique qualité, l'organigramme, la cartographie des processus, l'interaction entre les processus et la référence aux procédures documentées du SMQ.

Le manuel qualité de l'hôtel El Mouradi Africa a été par la suite communiqué en interne et en externe. En interne, il a été distribué sur les différents pilotes de processus. Chaque pilote a été chargé de le communiquer lors des briefings et des réunions intra processus tout en simplifiant et expliquant à ses collaborateurs les différentes informations qui y figurent.

En externe, le manuel a été distribué au près de nos principaux fournisseurs et clients par la direction commerciale et la direction des achats et approvisionnements.

3-2-2- La politique qualité

Faisant partie intégrante du manuel qualité, la politique qualité a été établie par la direction de l'hôtel El Mouradi Africa afin de fournir la preuve de notre engagement à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité et citant nos objectifs qualité.

Cette politique a été affichée dans les lieux où il y a un grand flux de passage du personnel (entrée du personnel, cours service, réfectoire personnel, offices, etc.) et évoquée et expliquée par chaque pilote de processus à ses collaborateurs lors des briefings.

3-2-3- Les face to face (réunions individuelles)

Ce sont des réunions mensuelles faites avec chaque pilote de processus d'une manière individuelle suite à laquelle un procès-verbal est rédigé. Plusieurs sujets sont évoqués lors de ces réunions tels que la qualité des produits ou services, la sécurité, l'efficacité des procédés, la réduction et maîtrise des coûts, motivation du personnel et l'environnement du travail.

Ces réunions ont pour objectifs de :

- Encadrer et encourager les pilotes de processus ;
- Evaluer l'évolution des actions qualité prévues dans le cadre de la démarche;
- Discuter des anomalies constatées par la direction générale au niveau des processus ;

- Mesurer le degré d'implication des pilotes de processus tout au long de la mise en place de la démarche qualité ;
- Discuter et résoudre des problèmes rencontrés par les pilotes de processus: manque de ressources, résistance au changement, mauvaise compréhension, etc. ;
- Evaluer chaque processus : mesure des résultats, analyse les écarts, atteinte des objectifs ;
- Ecouter les propositions des pilotes de processus dans le cadre de l'amélioration continue.

Au cours de ces réunions plusieurs outils et méthodes de gestion de la qualité ont été utilisés afin de garantir l'efficacité des actions d'amélioration telles que le brainstorming, diagramme d'Ishikawa, 5S, QQQCCP.

3-3- Implication du personnel

L'implication du personnel est un des huit principes de Management de la qualité prévus dans la norme ISO9001 Version 2008. Élément fondamental de la qualité, elle introduit les notions de management participatif, de délégation et de responsabilisation de sorte que le personnel, maillon dans la chaîne de l'amélioration continue, devient un acteur de l'organisation prenant part à sa réussite et à l'atteinte des objectifs fixés.

Étant donné que le personnel est la principale ressource d'une organisation nécessaire pour la recherche de performances et la satisfaction client, son implication dans les entreprises de services est primordiale pour réussir tout projet d'amélioration continue et garantir une bonne qualité de services.

Il s'agit de faire comprendre à tous les intervenants de l'organisme leur rôle et leur importance dans l'organisation, de fixer avec eux des objectifs motivants tout en montrant à chacun sa contribution et de capitaliser le savoir à travers le partage de bonnes pratiques et de connaissances.

La politique qualité ne peut plus rester un discours générique sans âme opérationnelle. Elle doit être le reflet des orientations générales de développement de l'organisation, et reposer sur des valeurs communes et partagées dans l'entreprise. Elle doit donner une vision de ce que l'on veut devenir.

Avec cette nouvelle approche, la politique qualité se trouve de plus en plus souvent en concurrence avec la stratégie de l'entreprise, qui mobilise bien souvent la direction et possède une réelle finalité opérationnelle.³⁹

L'implication totale du personnel est atteinte à travers l'engagement du leadership. Ce dernier, garant, de la mise en place de toute démarche qualité, a pour but de guider l'organisation vers son avenir, de trouver des opportunités et de les exploiter. Il s'agit de communiquer une vision, d'obtenir l'engagement des équipes, et surtout de produire des changements utiles. En effet, les managers sont les premiers symboles qui donnent l'exemple à suivre dans la pratique de la qualité au sein de l'entreprise. Leurs croyances et comportements et styles de direction ont un impact considérable sur leurs équipes et la dynamique de travail et de relations. Ceci se traduit à travers une relation de confiance qui s'établit entre le manager et ses collaborateurs et subordonnés dans la poursuite d'un objectif partagé. A travers une communication efficace, ascendante et descendante, la vision du présent et du futur de l'organisme va être facile à identifier pour l'ensemble des parties intéressées. De même une relation de confiance mutuelle va être partagée entre les membres de l'entreprise instaurant ainsi des valeurs communes basées sur l'éthique, la responsabilité et la transparence et générant une réelle motivation et implication du personnel pour la réalisation des objectifs.

Afin d'impliquer tout le personnel de l'hôtel El Mouradi Africa dans le projet de mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2008, nous nous sommes engagés tout en montrant clairement notre engagement à travers une communication adaptée. De même, nous avons spécifié les rôles et tâches (what ?) de chacun (who ?) ainsi que les outils et les méthodes de travail à travers les procédures et les notes de service (how ? where ? when ?). Enfin, nous avons procédé à la formation du personnel.

3-3-1- Job description

Fiche métier en français, elle est un des outils de gestion des ressources humaines. Cet outil rend visible pour chacun, selon une organisation donnée, les aspects importants de son poste, missions, objectifs, compétences demandées, conditions et moyens, articulations organisationnelles et dépendance hiérarchique. Elle est un outil de cadrage à disposition des salariés, de leurs responsables, ainsi que plus largement des acteurs de la gestion des services. Elle permet de clarifier et de formaliser les responsabilités, les missions et activités exercées

³⁹ Christophe VILLALONGA, la qualité et le leadership une relation chaotique, qualité références, Avril 2005, p.1 et 2

par chacun, les articulations organisationnelles, définir les compétences nécessaires et préciser les conditions d'emploi.⁴⁰

Convaincu par l'efficacité des jobs descriptions pour l'implication, la motivation, la mobilisation du personnel dans la mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2008 au sein de l'hôtel El Mouradi Africa, nous avons mis en place, en collaboration avec les pilotes de processus et le personnel concerné, les fiches métiers de tout le personnel.

La méthodologie suivie pour la rédaction des descriptions était simple avec la participation de tous les concernés. D'abord, nous avons demandé aux pilotes de processus d'établir, en collaboration avec leurs subordonnés, les grandes lignes de chaque métier en termes d'activité et de compétences demandées. Ceci a été réalisé à travers des brainstormings animés par les pilotes.

Ensuite, nous avons, avec la participation de chaque pilote de processus, rédigé les différentes fiches métier. Le QQQCCP est l'outil avec lequel nous avons procédé pour cerner les fonctions et responsabilités de chacun et bien rédiger, par conséquent, les fiches.

Afin de faciliter la compréhension des fiches métiers par les salariés, nous avons respecté les deux principes suivants :

- La précision : nous avons utilisé des phrases simples et courtes commençant tous par des verbes à l'infinitif et un vocabulaire en français facile à être compris pour éviter toute confusion ou mauvaise interprétation par le lecteur. Les codes et les mots compliqués ont été évités.
- L'objectivité, les fonctions de chacun ont été décrites telle qu'elles existent. Elles reflètent la situation réelle du poste. C'est une photographie du poste qui ne décrit pas un état idéal ou souhaité du poste permettant ainsi d'identifier de manière non ambiguë le niveau de l'emploi, le degré d'autonomie et les activités principales sous entendues par la définition du poste. (voir annexe 4)

3-3-2- Les procédures

Une procédure est défini par l'ISO 9000 comme étant la « manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus ». ⁴¹

⁴⁰ La fiche de poste, Uniopss - GRHAF – Uriopss Pays de la Loire – Décembre 2009

⁴¹ LECLLET H, VILCOT C - La qualité en santé, 150 questions pour agir - éditions AFNOR, 1999, 483p.

Elle est définie également comme étant une séquence de tâches, avec aussi des entrées et des sorties, où on s'est efforcé de décrire COMMENT et dans quel ORDRE on fait les choses, et QUI les fait.⁴²

Plus largement, c'est une manière de procéder pour arriver à un certain résultat tout en précisant avec exactitude :

- ce qui doit être fait ;
- qui doit le faire ;
- quand, où, comment cela doit être fait ;
- quels moyens doivent être utilisés ;
- comment cela doit être enregistré et maîtrisé.

Pour la rédaction des procédures, nous avons suivi la même méthodologie adoptée lors de la rédaction des jobs description à savoir un lexique simple facile à comprendre, des phrases courtes argumentées dans certains par des schémas et photos et une précision des tâches à faire, étape par étape, suivant un ordre chronologique bien détaillé.

De même, la rédaction a concerné tout le personnel de l'entreprise puisque tous y étaient concernés. Ceci nous a permis un transfert efficace du savoir-faire de l'entreprise et une facilité à l'introduction de nouveaux collaborateurs et une clarification du rôle de chaque intervenant dans l'hôtel. (Voir annexe 5)

3-3-3- La formation du personnel

La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle.⁴³

Elle est défini comme ayant pour objet « de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale.⁴⁴

⁴² Extrait de « ISO 9001:2000, un SYSTEME de MANAGEMENT de la QUALITE », [http://pagesperso-orange.fr/qualazur/\\$smq.htm](http://pagesperso-orange.fr/qualazur/$smq.htm)

⁴³ J.M. Perretti , Gestion des Ressources Humaines, éd. Vuibert , Paris , 2004,pp 161 - 173.

⁴⁴ Michèle TALLARD, La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ? La revue de l'IRES n° 69 - 2011/2. P.111

Considérée comme étant une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever, la formation professionnelle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

Donc un processus de formation peut chercher à rendre le travailleur

- Soit un *bon professionnel*, c'est-à-dire un travailleur qui maîtrise toutes les capacités et compétences techniques nécessaires à l'exercice de son métier : c'est un enjeu de production ;
- soit un *acteur de changement*, c'est-à-dire un individu capable de faire évoluer son métier, son organisation, sa place dans la société : c'est un enjeu de création.⁴⁵

La formation professionnelle a un impact direct sur la motivation du personnel et sur son implication dans notre projet de mise en place d'actions d'amélioration. D'abord, elle contribue à élever le niveau de connaissance et d'aptitude des salariés dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Ensuite, elle accompagne et facilite la compréhension et l'identification des intérêts relatifs aux changements des méthodes de travail qui vont être mis en place. De même, elle permet d'améliorer l'organisation, la coordination des tâches et la collaboration entre les différents intervenants. Enfin, elle engendre une adhésion de tout le personnel à travers une appropriation des nouvelles méthodes de travail et par conséquent l'atteinte des objectifs prévus dans la politique qualité en terme l'amélioration continue.

Dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO9001 version 2008, nous avons prévu plusieurs formations à tous les niveaux hiérarchiques. Pour la bonne organisation et l'efficacité de ces formations, nous avons suivi la démarche de la roue de Deming. En effet, nous avons évalué, en premier lieu, les besoins spécifiques de tout le personnel. Ensuite, nous avons élaboré les plans de formation spécifiques et adaptées pour chaque activité. Après, nous avons formé les pilotes de processus qui vont par la suite former leurs subordonnés. Enfin, nous avons fait un bilan de toutes ces formations.

La figure 7 donne une idée générale sur la démarche PDCA que nous avons suivi.

⁴⁵ GERARD, F.M., LAVENDHOMME, É., ROEGIERS, X., (1997). Les fonctions de la formation continue, in ROEGIERS, X. *Analyser une action d'éducation ou de formation*, Bruxelles : De Boeck Université, pp. 237-241.

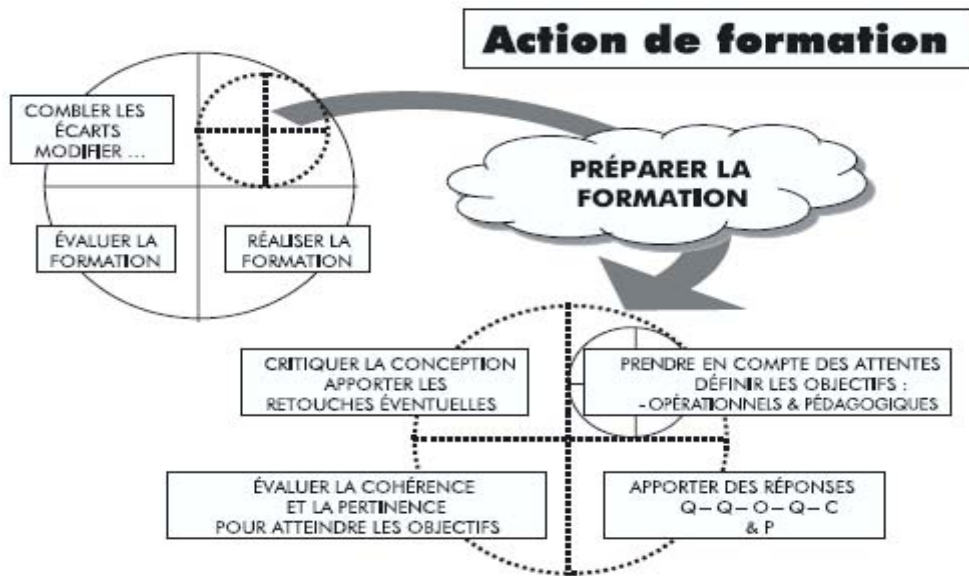


Figure 8 : Action de formation⁴⁶

3-3-3-1- Évaluation des besoins spécifiques en formation

Dans l'optique d'améliorer les performances individuelles et organisationnelles, l'évaluation des besoins doit toujours être la première étape du processus de formation. Elle est le point de départ de toute formation. Elle consiste à identifier l'écart entre la qualité réalisée par le personnel "ce qui est" et la qualité voulue par la direction "ce qui devrait être". Ces écarts vont être corrigés par des formations personnalisées et adaptées.

Dans l'analyse des besoins spécifiques en formation de notre personnel, nous nous sommes basés sur trois critères essentiels :

- La grille d'analyse des compétences (voir annexe 6)

La grille d'analyse adoptée est composée recouvre deux volets.

La première partie de la grille concerne l'évaluation des compétences professionnelles telles que l'organisation, les connaissances, la capacité de travailler de façon autonome, le travail d'équipe, la qualité de travail, etc. cette partie est très importante puisqu'elle va permettre de déterminer les écarts sur le plan technique de l'employé en termes de savoir faire et technicité dans l'exécution de ses tâches quotidiennes.

⁴⁶ André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Le guide du PDCA de Deming PROGRÈS continu et management, Éditions d'Organisation, 2003.

La deuxième partie de la grille concerne l'évaluation des habiletés personnelles telles que la Confiance en soi, la satisfaction relative au travail, l'attitude face au travail, la ponctualité, la présence enfin la présentation et l'apparence.

La méthodologie suivie dans l'évaluation du personnel concerné est la suivante :

- Distribution de la grille d'analyse des compétences sur les pilotes de processus tout en leur expliquant le contenu et l'objectif de cette évaluation;
- Évaluation des pilotes de processus de leurs subordonnés. Cette évaluation se traduit à travers l'attribution d'une note sur une échelle de 5 pour chaque critère évalué et relatif à l'employé concerné.
- L'observation directe

C'est une méthode classique très utilisée surtout dans le domaine des services où il y a contact direct entre le prestataire de service et le client. Dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes, nous avons la possibilité d'évaluer nos employés dans des situations réelles. Cette évaluation se fait sur la base des gestes, mouvements et comportements que nous pouvons voir directement tels que le sourire aux clients, la disponibilité, la technicité dans la réalisation d'une tâche, l'apparence, etc.

Toute évaluation faite doit être notée sur une fiche qui sera conservée par la suite dans le dossier de la personne concernée.

- Les réclamations clients

C'est un critère très important puisque il va nous donner une idée précise sur la perception du client par rapport à un service qu'il a consommé.

Se référer uniquement aux réclamations n'est pas suffisant puisque bon nombre de clients ne manifestent pas leurs non satisfaction par rapport aux services réalisés par le personnel.

3-3-3-2- Élaboration des plans de formations

En déterminant les besoins de formation, toute entreprise peut décider quels sont les savoirs et compétences nécessaires pour améliorer la performance de ses salariés, en adéquation avec les ambitions et les objectifs à atteindre.

Le plan de formation est la mise en œuvre de la politique de formation définie dans le cadre d'objectifs à atteindre pour l'entreprise et le personnel. Il est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

En effet, pour arrêter un plan de formation qui satisfait les besoins de l'hôtel El Mouradi Africa, nous avons procédé suivant deux méthodes parfaitement complémentaires et

nécessitant la participation de tous les concernés. La première méthode consiste à identifier les besoins à travers l'analyse des grilles remplies par les pilotes de processus concernant le niveau de compétence et le comportement de leurs subordonnés. La deuxième méthode utilisée est classique. Elle consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de son service à l'occasion de l'établissement du plan de formation. (Voir annexe 7)

Le recoupement des informations issues de ces deux méthodes et un brainstorming avec tous les pilotes de processus nous ont permis de mettre en place un plan de formation adapté pour le personnel de l'hôtel.

Bien que très précis, le plan de formation doit rester souple et capable d'intégrer en cours d'années des besoins de formation conjoncturels non prévus et qu'il faut satisfaire rapidement pour assurer l'efficacité de l'entreprise.

Les pilotes de processus sont aussi concernés par la formation. En effet, à travers des entretiens individuels entrepris avec chacun d'entre eux, nous avons pu diagnostiquer leurs connaissances et arrêter par conséquent un plan de formation spécifique.

3-3-3-3- Formation du personnel

Une fois le plan de formation fixé nous avons procédé à la formation. Les formations ont ciblé tout le personnel de l'hôtel, pilotes de processus et employés. Elles ont été réalisées en interne selon trois méthodes la formation personnalisée, la formation sur les lieux de travail (formation on the job) et la formation en groupe.

- Formation des pilotes de processus

Les pilotes de processus ont été formés pour améliorer leurs connaissances relatives au Management de la Qualité ainsi que pour jouer, par la suite, le rôle de formateur au niveau de leurs processus pour former leurs subordonnés.

Plusieurs thèmes de formation ont été prévus : Mieux manager en optimisant sa communication, cohésion d'équipe, roue de Deming, ISO 9001V2008, les principes de la qualité, les méthodes et outils de gestions de la qualité, rôles du Manager, etc.

Ces formations se sont déroulées en interne et ont été animés par mes soins.

- Formation des employés

La formation des employés a été réalisée elle aussi en interne. Nous nous sommes chargés du contenu, de la conception et de l'organisation complète des formations. Faisant preuve de connaissances et de leadership dans leurs domaines, les pilotes de processus avaient la

responsabilité de former leurs subordonnés. Certaines formations sont faites dans le poste de travail (on the job). Tout en exécutant ses tâches quotidiennes, l'employé était encadré par son supérieur à travers des remarques et des consignes personnalisées. D'autres étaient prévues en groupe autour d'une table.

3-3-3-4- Évaluation des formations

Cette étape va permettre de savoir dans quelle mesure le programme de formation a été utile et profitable. En effet, les évaluations donnent un retour d'information sur l'efficacité du formateur et le contenu de la formation, et permettent d'envisager des améliorations pour les programmes de formation futurs à travers l'identification des changements apportés du fait de la formation et de l'atteinte des objectifs prévus au préalable. L'évaluation des formations se base essentiellement sur la mesure de l'accroissement de la satisfaction des clients par rapport aux prestations de service.

La formation ne s'arrête pas à des événements isolés et d'une durée limitée, car l'apprentissage est un processus continu qui a besoin de suivi et de mises à jour périodiques.

3-3-4- Les cercles de qualité

Les cercles de qualité sont principalement des outils de communication et d'implication du personnel dans l'amélioration continue. Ils ont pour but de partager l'information, d'améliorer la qualité du travail, de favoriser la compréhension des objectifs et la reconnaissance mutuelle.

Selon la nature des problèmes, ces cercles sont conçus à l'initiative du comité directeur de la qualité et animés par un membre du personnel d'encadrement et peuvent être homogènes (mono disciplinaire) ou hétérogènes (pluridisciplinaires).

Étant donné l'importance des cercles de qualité sur la réussite ou l'échec de la mise en place de notre démarche, nous nous sommes inspirés du modèle de Bruce Wayne TUCKMAN lors de leur formation à savoir Constitution, Tension, Normalisation, Production et Dissolution.

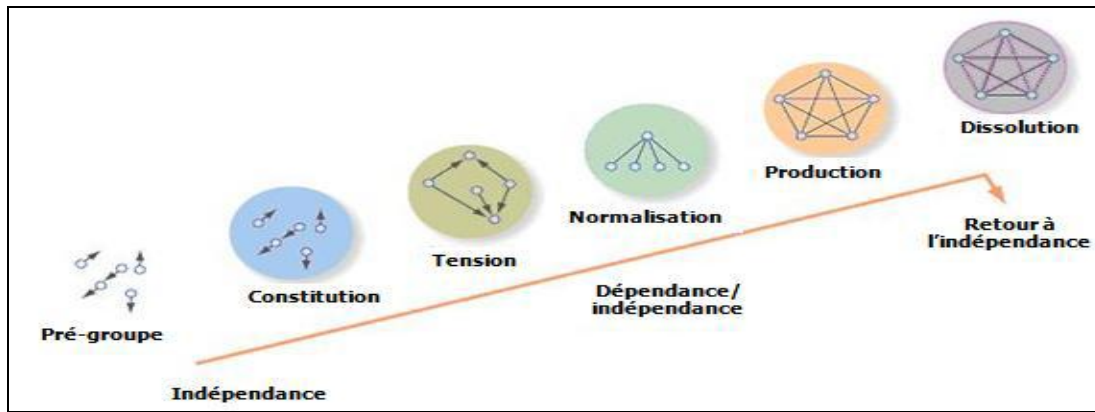


Figure 9 : Etapes du développement d'équipe⁴⁷

Suite à la manifestation d'un problème récurrent touchant plusieurs services de l'hôtel, nous procédons aux cercles de qualité. En premier lieu, nous constituons une équipe constituée de 4 à 8 personnes qui seront encadrés par un 'animateur'. Ce dernier a pour mission d'encadrer les réunions, de réduire les tensions et de réguler les échanges – en permettant notamment à chacun de s'exprimer. Il peut éventuellement être amené à gérer les conflits, si les discussions s'enveniment.⁴⁸ Pour cadrer le pilotage et assurer la complète résolution d'un problème, les membres du cercle qualité, encadrés par un membre du personnel d'encadrement collaborent et travaillent ensemble selon la démarche des 8 DO. Plusieurs méthodes de travail en groupe destinées à résoudre un problème sont utilisées lors de ces cercles qualité tels que le brainstorming, 5 pourquoi, diagramme d'Ishikawa, 5S, QQQQCCP. Ainsi, les membres des cercles de qualité arrivent à être productifs, coopératifs et efficaces et par conséquent détecter, analyser et résoudre les problèmes et anomalies discutés et émettre des idées innovantes. Une fois les problèmes résolus, un procès verbal est rédigé au niveau duquel le travail effectué par les membres du groupe sera reconnu et l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs sera valorisé.

⁴⁷ Abderrahman Oueslati, cours Techniques d'encadrement, Chapitre VII L'équipe performante

⁴⁸ Abderrahman Oueslati, cours Techniques d'encadrement, Chapitre VII L'équipe performante

Chapitre 4 : Suivi et mesure de la satisfaction client

Dans une perspective Qualité, toute l'organisation doit être régulée par la mesure de la satisfaction de la clientèle. La qualité du service rendu au client, mesurée par des baromètres et enquêtes de satisfaction, est l'indicateur de réussite du projet. La rétroaction, le feedback sont donnés par cet indicateur.

4-1- L'orientation client

L'orientation client est le premier principe de la Qualité. Ce principe encourage les entreprises à identifier, comprendre et satisfaire les besoins explicites et implicites des clients et à s'efforcer d'aller au-delà leurs attentes.

Elle correspond à l'acquisition d'informations sur le client, à la compréhension continue de sa chaîne de valeur (Day et Wensley, 1988) et à la détection de ses besoins latents ou exprimés (Narver et Slater, 1999). Il s'agit donc d'un construit organisationnel dont les résultats sont l'acquisition d'un avantage compétitif, l'innovation, l'apprentissage ou la performance organisationnels (Kohli et Jaworski, 1990 ; Gauzente, 1997 ; Gauzente et Kalika, 1999 ; Narver et Slater, 1990 ; Slater et Narver, 1999 ; Greenley, 1995a).⁴⁹

Être orienté client c'est placer ce dernier au centre des préoccupations de l'entreprise. Si auparavant les entreprises se contentaient de fournir des bons produits réalisés avec les bonnes procédures, il est indispensable aujourd'hui de s'assurer que le produit ou la prestation mis à disposition des clients sont bien en phase avec leurs attentes. Et c'est par le dialogue avec le client et la compréhension du problème spécifique de chaque client que l'entreprise mobilise ses ressources pour construire de manière *ad hoc* une solution à ce problème. L'objet de l'échange n'est pas prédéfini ; il est coproduit dans la relation, qui n'est pas celle des offreurs face aux demandeurs, mais bien d'un offreur singulier face à un demandeur individualisé.⁵⁰

Ainsi, toute orientation client garantit une augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché, une efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client et une plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

⁴⁹ L'orientation client du personnel en contact avec la clientèle : définition et déterminants

⁵⁰ Philippe Moati, Stratégie clients Focus 1 : L'orientation client, nature et mise en œuvre d'une démarche «servicielle», 2012 Pearson France, p.16.

4-2- L'écoute client

L'identifier des besoins et des attentes des clients se manifeste à travers une écoute permanente du client. Cette écoute n'est autre qu'une veille continue permettant de collecter le maximum d'informations auprès des clients internes et des clients externes de l'entreprise.

L'écoute client nous facilite la vente de nos produits et services puisque plus on sait sur les clients et sur leurs besoins, plus il est facile d'identifier les possibilités de leur vendre de nouveaux produits et de les cibler au moyen d'offres appropriées. De même, elle facilite l'identification des profils des clients existants permettant ainsi une personnalisation des produits et services puisque les bonnes informations facilitent l'identification et la résolution de tout problème. Enfin, elle nous garantit un feed-back de nos clients de telle sorte que le client ressentira que par sa participation on va s'adapter à ses futures attentes et qu'il est acteur de nos innovations.

Après avoir identifié les clients cibles, il convient que l'organisme recueille et détermine leurs besoins et attentes. Le recueil de ces besoins et attentes nécessite d'utiliser toutes les sources possibles d'information.

Dans le cadre de notre projet et pour être en permanence à l'écoute des clients, nous avons développé plusieurs outils et moyens :

4-2-1- Entretien direct avec le client

L'entretien direct avec les clients est une technique très employée dans l'hôtellerie. D'ailleurs, le poste de Guest relations ou chargé de clientèle a été initié dans l'hôtellerie.

Les principales fonctions du Guest relations consistent à maintenir une relation privilégiée avec les clients, les accueillir, enregistrer les demandes et proposer des solutions adaptées, satisfaire leurs demandes et veiller à la bonne diffusion des remarques auprès des différents services.

Étant donné l'importance du rôle du Guest relations dans les prestations de service, nous avons profité de la présence d'une Guest relations, pour en premier lieu, la former ensuite l'encadrer pour nous donner le maximum d'informations relatives à nos clients.

A cet effet, nous avons chargé la Guest relations de faire le suivi des clients revenants tout au long de leurs séjours à travers les appels de courtoisie et les entretiens face à face. Les appels de courtoisie sont faits généralement à deux reprises. Un premier appel est prévu le jour d'arrivée juste après que le client rejoigne sa chambre. Le second est réalisé au cours de son séjour à l'hôtel. Le jour de départ du client la Guest relations essaye d'avoir une évaluation des prestations de services du client à travers une interview, en face à face concernant tous les

services de l'hôtel. Ces entrevues individuelles permettent un sondage approfondi. Dans la mesure où la confidentialité est assurée, elles constituent souvent un moyen idéal pour obtenir les points de vue sur des sujets ou des problèmes délicats, surtout lorsque le client et la personne menant l'entrevue sont seuls.

Par la suite, les différentes informations collectées sont enregistrées dans le cardex client.

4-2-2- Fiches des demandes clients

Après son installation à l'hôtel, le client peut demander différents services ou une assistance particulière. Pour cela, nous avons prévu au niveau de la réception, considérée comme étant le noyau de l'hôtel, une fiche permettant de suivre les demandes des clients. Ces demandes peuvent faire l'objet d'une réparation, d'une assistance ou d'une demande d'information. Une fois la demande reçue par le réceptionniste, ce dernier va se charger de contacter le service concerné par la demande ensuite de faire le suivi. En cas de non résolution du problème, et sans laisser le client trop attendre, le réceptionniste transmet l'information à la direction générale pour agir.

Chaque jour, la fiche des demandes clients est suivie par différents responsables comme la gouvernante générale, le directeur de restauration, la Guest relations, le chef de réception, le directeur de la maintenance, etc. pour avoir une idée sur les demandes récurrentes et les traiter efficacement afin qu'elles ne se reproduisent pas.

Toutes les informations collectées sont enregistrées par la Guest relations dans le cardex client.

4-2-3- Boite à suggestions clients

C'est une technique qui consiste à mettre à la disposition du client une boîte fermée à clé dans laquelle il peut glisser une suggestion, un avis, une réclamation, des remerciements sur un bout de papier. En effet, profiter de l'expérience et de la créativité de chaque client contribue dans l'amélioration de la qualité de nos services ainsi que l'organisation et l'efficacité de l'entreprise. Par conséquent, il faut toujours prendre au sérieux la moindre suggestion, idée, commentaire ou critique puisque le but de la boîte à suggestions est de faciliter la communication entre nos clients et nous et par conséquent recevoir plus de feedback de leur part.

Pour collecter le maximum d'information, nous avons prévu sur le comptoir de la réception une boîte fermée à clé sur laquelle est mentionné ' *votre opinion laissera son empreinte*'.

Dans le cas où le message a été identifié, son contenu sera enregistré par la Guest relations dans le cardex client.

4-2-4- Cardex client

Le cardex d'un hôtel correspond à son fichier client. Il permet d'enregistrer et de stocker différentes informations pertinentes sur les clients. Ces informations seront par la suite très utiles pour la personnalisation des services à travers une anticipation des besoins et attentes des clients.

La mise à jour du fichier cardex fait partie des tâches quotidiennes de la Guest relations. Les différentes informations sont collectées soit directement au près du client, soit au près des différents services de l'hôtel qui se sont entrés en contact direct avec lui. En effet, le premier réflexe consiste à ouvrir les dossiers clients de l'hôtel. En procédant de façon chronologique, on peut consulter les données en provenance de la réservation, de l'accueil et de la réception, de la comptabilité clients, des enquêtes de satisfaction, du service commercial, des données issues des tour-opérateurs, agences et groupes, séminaires, etc.

Les informations collectées et enregistrées relatives à nos clients :

- Les dates et la durée du séjour ;
- Le contact : mail, adresse, téléphone ;
- Le nombre d'adultes et d'enfants (et leur âge) ;
- Les prestations réservées en hébergement (chambres communicantes, junior suite...)
- Les particularités de l'emplacement (vue sur lac, calme...)
- Services/activités choisis (réservations des forfaits de ski, sports pratiqués, journaux préférés, baby-sitting, spa et massages...)
- Une formule de restauration réservée (soirée à thème, par exemple) ;
- Un service particulier (kit bébé, menus végétariens, allergies alimentaires...)
- Prestations extérieures à l'établissement ;
- Ce qu'ils pensent et croient, ce qui les intéresse ainsi que l'opinion qu'ils ont de l'hôtel et des services.

Le cardex client permet une personnalisation des prestations des services surtout pour tout client revenant. En effet, le jour de son arrivée, la Guest relations transmet un message à tous les départements de l'hôtel dans lequel elle les informe de l'arrivée du client en question tout en mentionnant toutes les informations enregistrées auparavant et permettant de personnaliser le service. (Voir annexe 8)

De même, Le cardex client permet de garder le contact avec les clients. En effet, la Guest relations et/ou le service commercial peuvent, par la suite, utiliser le cardex dans plusieurs contextes à savoir pour faire connaître les promotions et les nouveaux services de l'hôtel à nos clients. Leur souhaiter un joyeux anniversaire, une bonne année, etc.

4-3- Mesure de la satisfaction clients

4-3-1- Satisfaction des clients

Un client satisfait est un client fidèle implique profit pour l'entreprise, ce vieil adage résume à lui seul les raisons pour lesquelles toute entreprise qui souhaite se développer cherche sur le long terme à s'assurer la satisfaction de ses clients et leur fidélité.

Elle est l'un des éléments essentiels de la réussite d'un organisme ou d'une entreprise, du secteur privé comme du secteur public. Les informations dégagées grâce à la surveillance et au mesurage de la satisfaction du client peuvent permettre d'identifier les opportunités d'amélioration des stratégies, produits, processus et caractéristiques de l'organisme qui ont de l'importance pour les clients, et ainsi être utiles à l'organisme pour atteindre ses objectifs. Ces améliorations peuvent accroître la confiance du client et générer des bénéfices commerciaux et autres.

La satisfaction des clients a fait l'objet de plusieurs définitions ⁵¹:

- « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. » (Sylvie Llosa, 1997).
- « La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation. » (Boris Bartikowski, 1999).
- « La satisfaction est un jugement de valeur, une opinion, un avis [qui] résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu.» (France Qualité Publique, 2004).
- « La satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation. » (Yves Evrard, 1993).

⁵¹ Ces définitions ont été tirées de l'ouvrage de Patrice Tremblay, Mesurer la satisfaction et les attentes des clients, éd. Centre d'Expertise des Grands Organismes, Septembre 2006, P. 12.

- « Une réponse émotionnelle à des expériences procurées par le consommateur, et associées à des produits ou services spécifiques, des points de vente ou [...] au marché en général» (WESTBROOK et REILLY)⁵²

Ainsi à travers ces différentes définitions, nous pouvons en déduire que la satisfaction est un état psychologique positive émanant d'un client envers un produit, un service, une personne physique ou une entreprise. La conformité des composantes de son interaction par rapport à ses attentes et besoins avec l'entreprise génère chez lui une opinion positive qu'on peut qualifier de satisfaction.

Étant donné l'importance de la satisfaction client sur la pérennité de toute entreprise, la norme ISO 9001V2008 a prévu dans le paragraphe huit mesure, analyse et amélioration que tout organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction par rapport à ses exigences et attentes. Cette surveillance de la perception du client peut comprendre l'obtention d'éléments d'entrée issus, par exemple, d'enquêtes de satisfaction des clients, de données transmises par le client sur la qualité du produit livré, d'enquêtes d'opinion des utilisateurs, d'une analyse des marchés perdus, de compliments, de rapports émanant de distributeurs, etc.

Toute mesure directe permet de faire savoir aux clients que leur avis est pris en considération par l'entreprise qui les sollicite et qui en conséquence est engagé dans une démarche qualité.⁵³

4-3-2- Évaluation de la satisfaction clients

La mesure de la satisfaction de la clientèle est une opération de rétroaction qui consiste à connaître l'opinion des clients sur leurs besoins, leurs attentes et leurs expériences à l'égard des services reçus et qui permet aux entreprises de vérifier dans quelle mesure elles améliorent la satisfaction de leurs clients.⁵⁴

Elle peut être la combinaison d'une mesure directe comme le questionnaire satisfaction client, l'entretien face à face et d'une mesure indirecte au travers d'indicateurs déjà présents dans l'entreprise comme le nombre de clients revenants, évolution du chiffre d'affaires total, nombre de clients nouveaux, la fréquentation des restaurants, etc. L'interprétation de ces

⁵² C. HEITMANN, La satisfaction du consommateur revisitée, à la lumière des types psychologiques de Carl Gustav Jung, Op.cit. P4

⁵³ <http://www.iso.org/iso/fr>

⁵⁴ Pierre Eiglier et Eric Langeard, Servuction : le marketing des services, McGraw Hill, 1987, 205 p

indicateurs est cependant délicate car leur évolution peut être liée à d'autres facteurs que la satisfaction des clients.

La mesure de satisfaction mobilise le temps et l'attention du client et il est en général délicat de cibler tous les objectifs en même temps au risque d'alourdir la démarche et de brouiller la communication.

Pour cette raison, nous avons prévu dans la chambre de chaque client un questionnaire de satisfaction (voir annexe 9) à travers lequel le client va évaluer tous les services de l'hôtel dont il a bénéficié. Une fois remplis, le questionnaire remplis sera mis dans la boîte à suggestions mise à la disposition du client.

De même et afin d'inciter le client à nous exprimer son avis par rapport aux prestations reçues, nous avons prévu une enquête de satisfaction clients. (Voir annexe 10)

Cette enquête⁵⁵ est effectuée d'une manière inopinée deux à trois fois par mois. Sous notre direction, la Guest relations entre en contact direct avec les clients lors du petit déjeuner et leur adresse le questionnaire tout en leur expliquant son importance et pour le client et pour l'hôtel. Les questionnaires sont ensuite mis dans une boîte fermée à clé. À la fin du petit déjeuner, nous effectuons le dépouillement. Après analyse des questionnaires, nous rédigeons un rapport synthétisant les résultats recueillis et comprenant un rappel des données de l'étude précédente afin de mettre en perspective la pertinence des actions prises par chaque pilote de processus suite au rapport précédent.

L'enquête satisfaction est l'outil idéal pour⁵⁶:

- Recueillir la perception des clients sur les produits et services. Le client a la possibilité d'exprimer son vécu par rapport à ses attentes. Ces données viennent compléter les enseignements tirés des différents indicateurs internes de l'organisme. L'enquête sert à approfondir la connaissance de ces attentes, à les hiérarchiser en fonction de leur poids respectif dans la satisfaction des clients, et à segmenter la clientèle en fonction de ses attentes;
- Identifier les priorités d'amélioration. C'est une photographie instantanée des points positifs ou négatifs, sur les produits et services. L'enquête fournit non seulement des idées d'amélioration mais peut aussi révéler de nouvelles pistes de développement;

⁵⁵ Cette enquête satisfaction clients nous servira par la suite pour évaluer la mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008 sur la satisfaction des clients

⁵⁶ http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-64-1-ecoute-client.html

- Suivre l'évolution de cette perception dans le temps. L'efficacité et la pertinence des actions mises en place sont vérifiées grâce au renouvellement périodique de l'enquête;
- Se comparer à la concurrence de son secteur d'activité, à un organisme de même nature ou à des prestations de même type dans des secteurs d'activité différents.

Après rédaction du rapport, les résultats sont automatiquement communiqués, le jour même, aux pilotes de processus. Ces derniers mettent en place des actions correctives pour résoudre les problèmes existants et des actions préventives pour anticiper leurs reproductions. Toutes les actions entreprises sont enregistrées sur un formulaire permettant de faire le suivi. (Voir annexe 11)

Une action corrective est définie comme étant : « Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée. » (ISO 9000) Elle concerne l'élimination de la cause d'une non-conformité.

Une action préventive est comme étant une « Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable. » (ISO 9000) Elle permet ainsi d'éliminer les causes d'une non-conformité, d'un défaut et de tout autre événement indésirable potentiel pour empêcher qu'ils ne se produisent.

Afin de garantir l'efficacité des actions mises en place permettant de répondre aux demandes et réclamations de nos clients, nous avons initié nos pilotes de processus à agir conformément à la démarche des 8 DO⁵⁷:

Etape 1 : Entamer la démarche

Cette étape consiste à constituer une équipe pluridisciplinaire et compétente (cercle qualité) tout en désignant un animateur et en clarifiant les objectifs et les responsabilités. La sélection des membres est faite en fonction de plusieurs critères tels que la connaissance et l'expérience de la problématique, la nature et de la complexité du problème, la disponibilité des personnes et la faculté des personnes à travailler collectivement.

Etape 2 : Décrire le problème

Une fois l'équipe de travail installée, l'analyse peut commencer. La première étape consiste à décrire le problème.

Plusieurs outils sont utilisés pour identifier et qualifier exhaustivement le problème brainstorming, QQQQCC(P), 5P, diagramme de PARETO, 5M:

⁵⁷ <http://www.qualiblog.fr/outils-et-methodes/la-methode-8d-ou-comment-resoudre-efficacement-vos-problemes>

- Quels sont les effets du problème ?
- Qui à détecter le problème ? Qui est impacté par le problème ?
- Où le problème a-t-il été détecté ?
- Quand a-t-il été détecté ?
- Comment a-t-il été détecté ?
- Combien de produits sont concernés ?

Etape 3 : Corriger immédiatement le problème

Cette étape consiste à contenir le problème afin de protéger le client et dans l'attente de la mise en place de solutions définitives. Il s'agit de déterminer les actions "pompiers" pour limiter les effets du problème, le contenir le problème et répondre avec réactivité au client.

Ces actions immédiates sont parfois réalisées avant même la constitution du groupe de travail.

Etape 4 : Analyser les causes profondes

Cette étape consiste à identifier les causes réelles du problème et tenter de remonter à la cause racine. En reprenant les hypothèses émises dans l'étape 2, il convient de les hiérarchiser, afin de les confirmer ou de les infirmer en se rendant sur le terrain et en procédant à de réelles investigations. C'est durant cette étape que les outils traditionnels de la qualité et de la résolution de problèmes être utilisés.

Etape 5 : Valider des actions correctives permanentes

L'objectif de cette étape consiste à s'assurer que les actions correctives définies résolvent le problème efficacement. Le choix final se portera alors sur les solutions certaines, raisonnables en termes de moyens matériels, humains et technologiques, en termes de coûts, de délais et de sécurité.

Etape 6 : Déployer les actions correctives permanentes

Cette étape sert à planifier la mise en place des actions permanentes et nommer un responsable pour chacune d'entre elle. De même, chaque action fera l'objet d'un suivi permettant ainsi de suivre l'évolution du problème

Dés que les solutions permanentes validées, les solutions temporaires sont abandonnées.

Etape 7 : Prévenir contre toute récurrence

Cette étape consiste à identifier les possibilités de renouvellement du problème dans le futur ou à d'autres applications et par conséquent mettre en place des actions qui permettront au

problème de ne pas se renouveler sur des produits ou opérations similaires. Dans ce cas, les actions à entreprendre ne seront pas correctives mais préventives.

Etape 8 : Féliciter le groupe de travail

Cette étape consiste à féliciter l'équipe de façon collective ou individuelle et à Communiquer sur les progrès obtenus. La reconnaissance des efforts entrepris et des résultats obtenus est important dans toute démarche participative.

4-3-3- Modèle RAR (Request, Action, Reaction)

La satisfaction des clients est un élément très important pour la survie de toute entreprise. Les entreprises pratiquant l'approche client conservent leurs clients plus longtemps. Par conséquent, elles ne sont pas obligées de remplacer un grand nombre de clients et d'en recruter de nouveaux pour maintenir leur chiffre d'affaires. Ce faisant, elles réduisent leurs coûts liés au recrutement de nouveaux clients. Or, ces coûts sont élevés, car ils incluent une grande partie des frais de marketing (publicité, promotions, frais de vente, rabais et escomptes, distribution, coûts de formation du personnel chargé de servir correctement ces nouveaux clients, etc.)⁵⁸.

En effet, Les clients insatisfaits coûtent très cher aux entreprises, qui savent que le coût de recrutement d'un nouveau client est en général cinq fois plus élevé que le coût de rétention d'un client acquis. Il est donc largement préférable de s'employer à garder ses clients que de s'épuiser à en recruter de nouveaux pour remplacer ceux qui s'en vont.⁵⁹

Pour cette raison, nous nous sommes engagés à mettre en place un modèle permettant de mieux gérer toute demande, suggestion ou réclamation client. Ce modèle simple est basé sur le contact direct avec le client. Dès que ce dernier manifeste un petit souci relatif par rapport à un service, une prestation, une personne, etc. nous nous efforçons à le résoudre définitivement toute en s'assurant de la réaction du client par rapport aux actions prises à cet effet.

Ce modèle se compose de trois phases corrélées:

- Request (demande client) ;
- Action;
- Reaction (réaction du client).

4-3-3-1- Request

⁵⁸ Introduction au service à la clientèle et à l'approche client, ERPI, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

⁵⁹ Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), La satisfaction clients, six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant/gagnant

Cette phase est primordiale pour le déclenchement du processus de gestion de la demande client. Deux alternatives sont possibles : soit que le client s'adresse volontairement au personnel en contact pour manifester son besoin, son mécontentement ou sa demande. Soit qu'on va le provoquer à exprimer ses ressentis par rapport aux services de l'hôtel.

Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe précédent plusieurs moyens sont employés pour déterminer la perception des clients envers nos prestations de service :

- La boîte à suggestions
- L'entretien face à face
- Les appels de courtoisie
- Le questionnaire satisfaction clients mis à disposition dans les chambres
- L'enquête satisfaction clients

Toutes les demandes des clients sont enregistrées dans des formulaires spécifiques disponibles au niveau de chaque service et sont suivies en permanence par les différents pilotes de processus ainsi que par la direction générale.

4-3-3-2- Action

Après réception de la demande client, le pilote du processus concerné agit à travers des actions immédiates permettant de résoudre avec efficacité la demande client.

4-3-3-3- Reaction

Après résolution de la demande, la Guest relations contacte directement le client et s'assure de sa satisfaction par rapport à la prise en charge de sa demande. En cas de non satisfaction, la Guest relations contacte la direction de l'hôtel.

L'adoption de l'approche client vise à satisfaire le client du premier coup. Il s'agit d'une décision importante, qui relève de la haute direction de l'entreprise. Cette décision stratégique doit être mûrement analysée, puisque ses répercussions sont nombreuses et lourdes de conséquences. La mise en œuvre de l'approche client exige du temps, une soigneuse planification et nécessite d'importantes ressources.

**Partie 3 Impact de la démarche qualité
selon le référentiel ISO 9001V2008 sur la
satisfaction des clients**

Chapitre 1 : La qualité perçue

La qualité des produits et services en hôtellerie est devenue un élément déterminant de succès de toute entreprise de services. Avec le développement des NTIC et la facilitation des transports, les clients sont de plus en plus exigeants et attentifs à l'offre touristique. De nouveaux besoins se créent et les attentes exprimées aujourd'hui ne sont plus les mêmes il y a 10 ans. Par conséquent, l'hôtelier doit être en veille par rapport à l'évolution des besoins et attentes de ses clients ainsi qu'à leur perception de la qualité des produits et services dont ils ont bénéficié. Par conséquent, la gestion des relations avec la clientèle est une stratégie visant à mieux les comprendre pour ainsi d'optimiser l'interaction avec eux. Cette philosophie permet de créer des relations plus solides avec d'anciens clients ou encore avec des clients actuels ou potentiels, tout en maximisant les aptitudes en matière de commercialisation et de service à la clientèle.

Selon ISO 9001, la relation avec le client ne se résume plus simplement à livrer des produits et / ou services, ni même à gérer les réclamations et réaliser un SAV performant : elle exige la mise en place d'un véritable dispositif de mesure de la satisfaction.

« L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées » (§ 8.2.1, ISO 9001 : 2008).

Le suivi de la qualité, la mesure du degré de satisfaction des clients et de la conformité des produits et services par rapport à leurs attentes ont été modélisés par plusieurs chercheurs qui l'ont présenté sous la forme d'un cycle de la qualité⁶⁰ en quatre phases :

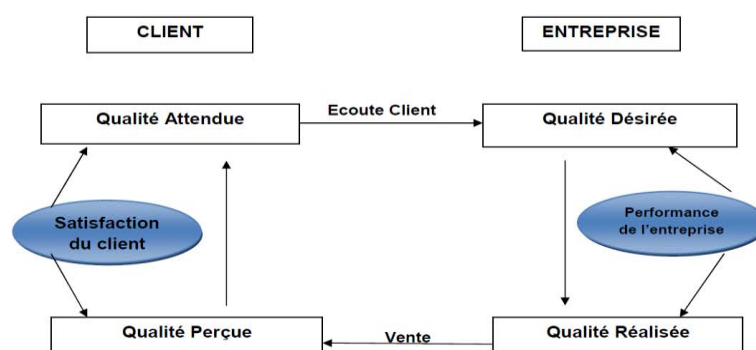


Figure 10 : Interactions client/entreprise relativement aux différents types de qualité⁶¹

⁶⁰ Bernard AVEROUS, Danièle AVEROUS, Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ, INSEP éditions, 75012 Paris.

Ce cycle est en lui même une démarche qualité puisqu'il permet une amélioration continue des produits et des services. En effet, à travers un processus de veille et d'écoute, l'entreprise orientée client, détermine les attentes, besoins et exigences du client qui représentent la qualité attendue par le client. Cette dernière représente la qualité que le client estime légitime et raisonnable de recevoir dans un système de références construit à partir des expériences propres vécues, le bouche à oreille, etc. Une fois les attentes, besoins et exigences des clients déterminés, l'entreprise va définir clairement sa qualité désirée. Cet objectif à atteindre dépend à la fois des attentes des clients et des attentes qu'elle choisit de satisfaire ainsi que des contraintes économiques, les savoir-faire, et ses choix stratégiques en terme de positionnement par rapport à la concurrence. La qualité désirée va se transmettre au personnel en contact à travers les formations, les procédures, les notes de service, les check List, etc. En se référant aux standards de qualité définis par l'entreprise, le personnel en contact, et avec la participation active du client, va offrir la qualité réalisée. Cette dernière représente le relevé précis, objectif, de la réalisation du service sur le terrain.⁶² Par conséquent, l'écart existant entre la qualité désirée et la qualité réalisée exprime une appréciation de la conformité. Une fois cette qualité réalisée, il s'agit de la transmettre à l'acheteur. C'est le processus communication / vente (au sens large du terme) qui permet ensuite au client, après achat, consommation et/ou utilisation du produit, de construire sa perception (qualité perçue). La comparaison entre qualité attendue (avant achat) et qualité perçue (après achat et utilisation) génère la satisfaction ou l'insatisfaction du client. On notera aussi que la formation de ce sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction a des répercussions sur l'attitude future du client à l'égard de son fournisseur : en effet la qualité perçue le renseigne sur « ce qu'il peut réellement obtenir » et modifie donc ses futures attentes⁶³

Dans les deux premières parties de ce mémoire, nous avons détaillé la mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001v2008. En effet, nous avons présenté toutes les étapes suivies pour bien déterminer la qualité attendue par le client ensuite la transmettre et la communiquer au sein de tout l'hôtel sous forme de qualité désirée pour que, par la suite, le

⁶¹ Daniel Ray, Mesurer et analyser les performances, selon la nouvelle norme ISO 9000, Editions d'organisation, p. 34-35.

⁶² Bernard Averous, Danièle Averous, Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ, INSEP éditions, 75012 Paris.

⁶³ Daniel Ray, Mesurer et analyser les performances, selon la nouvelle norme ISO 9000, Editions d'organisation, p. 51-52.

personnel en contact concerné puisse réaliser des prestations de services avec un niveau de qualité réalisée.

Dans la suite, nous allons analyser l'impact de cette démarche sur la qualité perçue et par conséquent sur la satisfaction des clients à travers des mesures faites avant et après sa mise en place au sein de l'hôtel El Mouradi Africa.

Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche

2-1- Hypothèse de recherche

Suite à l'élaboration de notre problématique, nous proposons l'hypothèse de recherche suivante : « *il existe un lien direct entre la mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO9001V2008 et la satisfaction des clients.* »

2-2- Milieu de l'enquête et population cible

Dans le but de vérifier la pertinence de notre étude et l'intérêt qu'elle pourrait représenter pour des dirigeants des autres unités hôtelières de la chaîne El Mouradi, l'enquête sera réalisée au niveau de l'hôtel El Mouradi Africa et elle va cibler uniquement les clients résidents indépendamment de leurs motivations (loisirs, affaires, circuits, etc.).

Les deux enquêtes d'avant et après mise en place de la démarche qualité ont été réalisées respectivement aux mois de Mars et Décembre. Ces deux mois se caractérisent par une clientèle diversifiée.

2-3- Instrument de recherche

2-3-1-Enquête par questionnaire

Nous avons opté pour l'enquête par questionnaire. En effet, L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information.

2-3-2-Elaboration du questionnaire

Dans l'optique de simplifier la réponse aux questions pour les interviewés, nous avons utilisé des questions fermées. Dans un questionnaire fermé, les questions imposent au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Les questionnaires fermés sont utilisés pour obtenir des renseignements factuels, juger d'un accord ou non avec une proposition, connaître la position du répondant concernant une gamme de jugements, etc.

Pour une meilleure compréhension du vocabulaire utilisé, tous les mots, figurant sur le questionnaire, ont été traduits en quatre langues arabe, français, anglais et italien représentant les langues les plus parlées et comprises par nos principaux clients. En plus, nous avons prévu des photos permettant de faciliter chaque service évalué.

Le questionnaire a été rédigé de sorte qu'il permet d'évaluer les six services en relation directe avec les clients à savoir : service étages, restaurant, bar, cuisine, réception et la

maintenance. Une échelle d'évaluation en quatre niveaux, du très bien au mauvais, a été prévue à cet effet.

Enfin, nous avons prévu une partie permettant aux clients interviewés d'exprimer leurs suggestions et ressentis s'ils le veulent par rapport aux prestations de services.

2-4- Collecte des données

La collecte des données a été réalisée par la Guest relations pendant les heures du petit déjeuner au restaurant le buffet. En effet, la Guest Relations administre le questionnaire à chaque client présent tout lui montrant la méthode de le remplir. De même, nous avons insisté auprès de la Guets relations pour qu'elle explique aux clients l'importance de leurs avis, remarques et suggestions pour l'amélioration des prestations de services.

Une urne fermée à clé a été prévue à cet effet pour que les clients puissent mettre leurs questionnaires sans que personne ne puisse les lire.

2-5- Analyse des données

L'analyse des questionnaires a été réalisée sur un fichier Excel. Ainsi, nous avons pu compter le nombre de « très bien », « bien », « moyen » et « mauvais » pour chaque service. Ces chiffres vont nous aider à analyser l'impacte de la démarche qualité selon le référentiel ISO9001V2008 sur la satisfaction des clients.

L'évaluation des clients des prestations de service se justifie par un indice de satisfaction calculé tout en tenant compte des coefficients de bonification et de sanction respectivement pour les « très bien » et « mauvais ».

Les formules de calcul sont les suivantes :

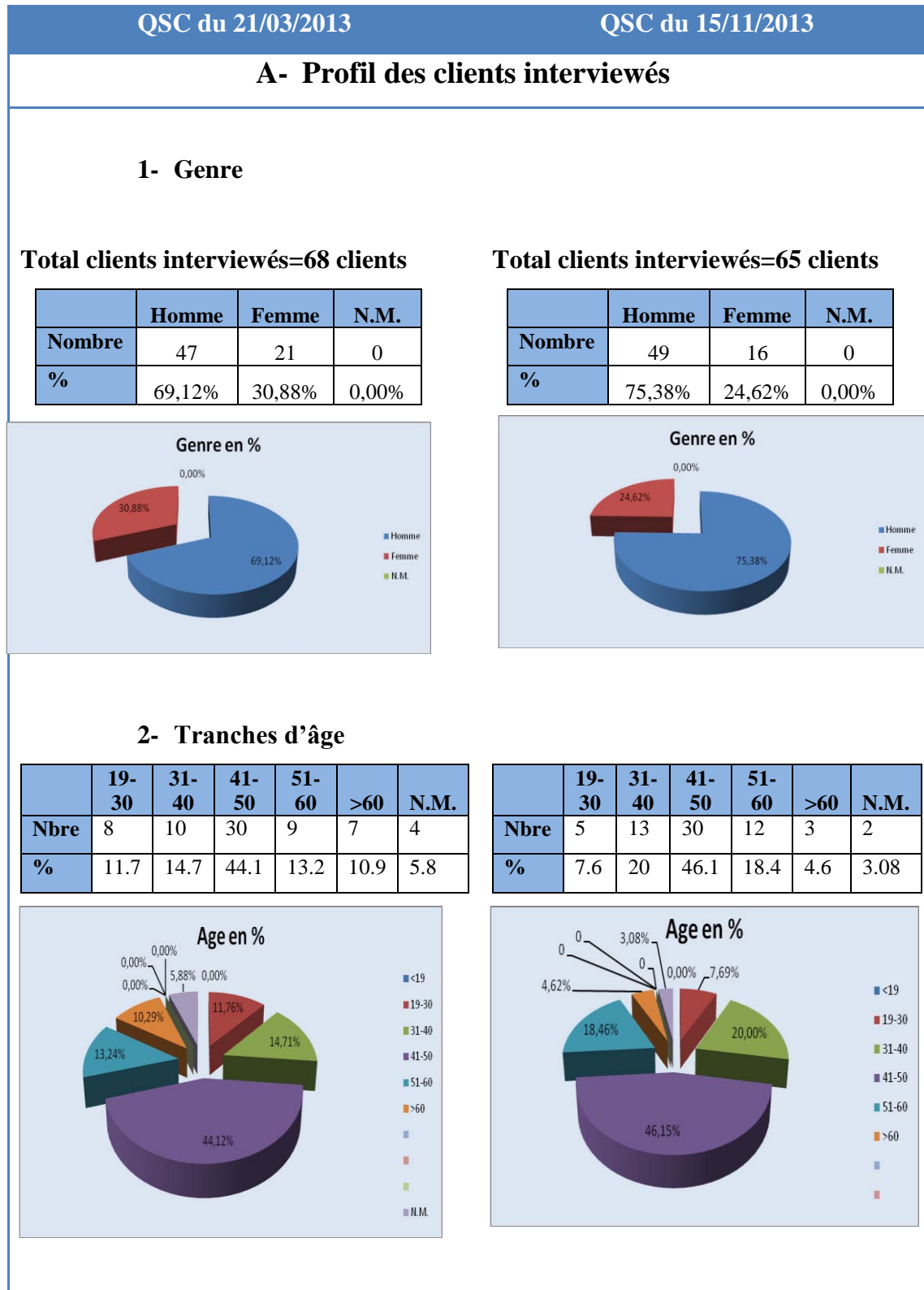
Nombre de clients ayant donné leurs avis = Total clients - Nombre de clients qui n'ont pas évalué le service concerné

Score = (très bien *2) + (bien *1) + (moyen* 0) + (mauvais* (-1))

Indice de satisfaction = (Score / Score équivalent à 100 % des très bien des clients ayant donné leurs avis)*100

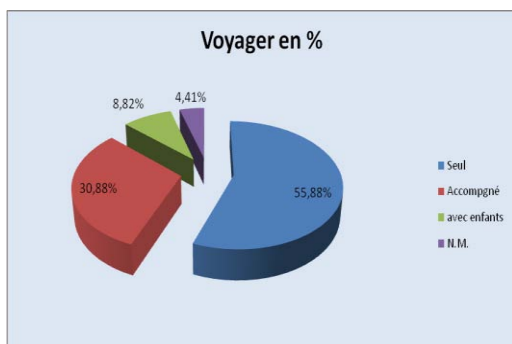
Chapitre 3 : Résultats des enquêtes Satisfaction Clients

Afin de faciliter la lecture et la comparaison des résultats des deux enquêtes avant et après mise en place de la démarche qualité selon le référentiel ISO9001V2008, nous allons présenter les résultats ainsi :

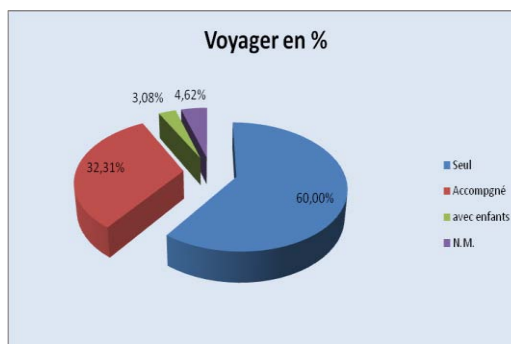


3- Voyage

	Nombre	%
Seul	38	55.88%
Accompagné	21	30.88%
avec enfants	6	8.62%
N.M	3	4.41%

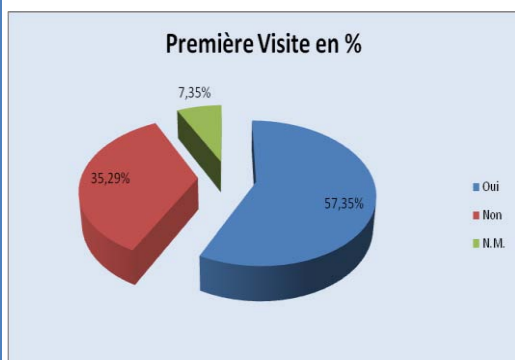


	Nombre	%
Seul	39	60%
Accompagné	21	32.31%
avec enfants	2	3.08%
N.M	3	4.62%

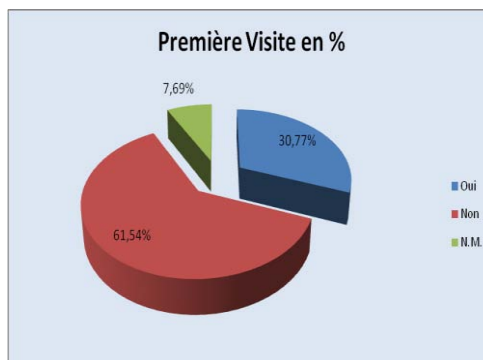


4- Première visite de l'hôtel

	OUI	NON	N.M.
Nombre	39	24	5
%	57.35%	35.29%	7.35%

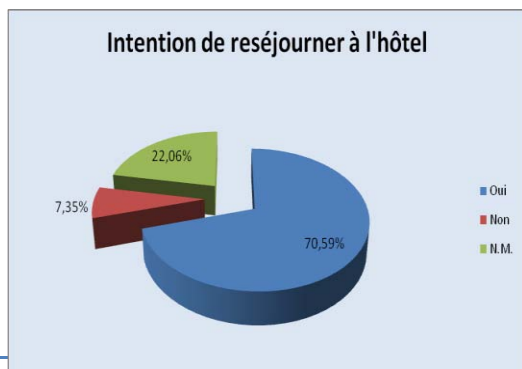


	OUI	NON	N.M.
Nombre	20	40	5
%	30.77%	61.54%	7.69%



5- Intention de reséjourner

	OUI	NON	N.M.
Nombre	48	5	15
%	70.59%	7.35%	22.06%



	OUI	NON	N.M.
Nombre	57	2	6
%	87.69%	3.08%	9.23%

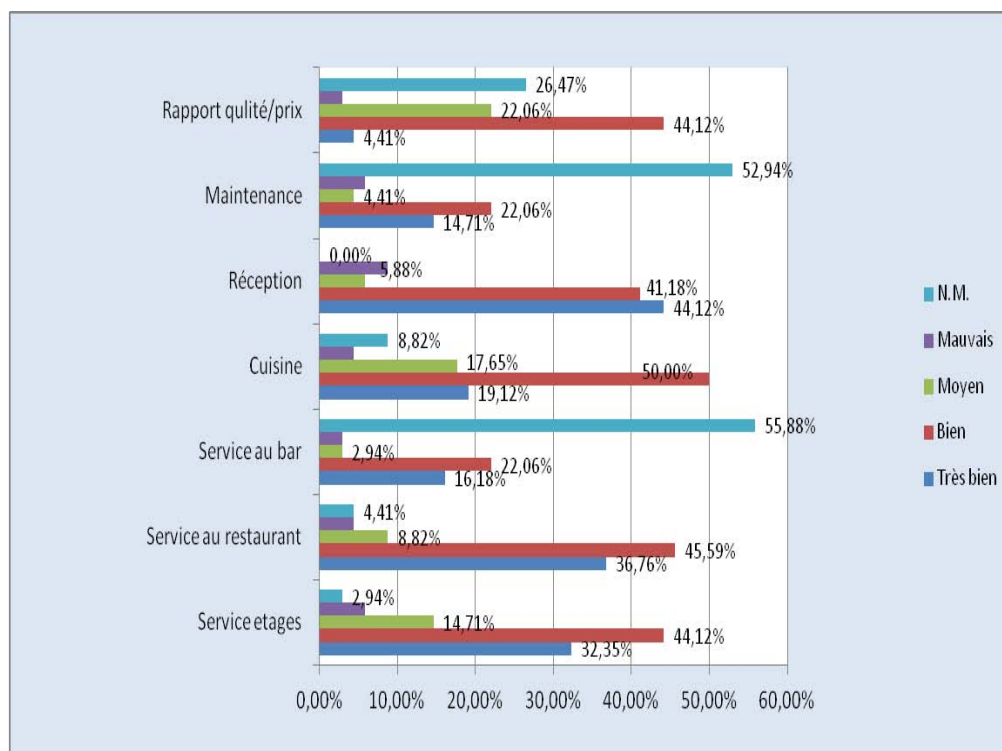


B- Evaluation des prestations de services

QSC du 21/03/2013

Tableau 4 – Résultats du Questionnaire Satisfaction Clients du 21/03/2013

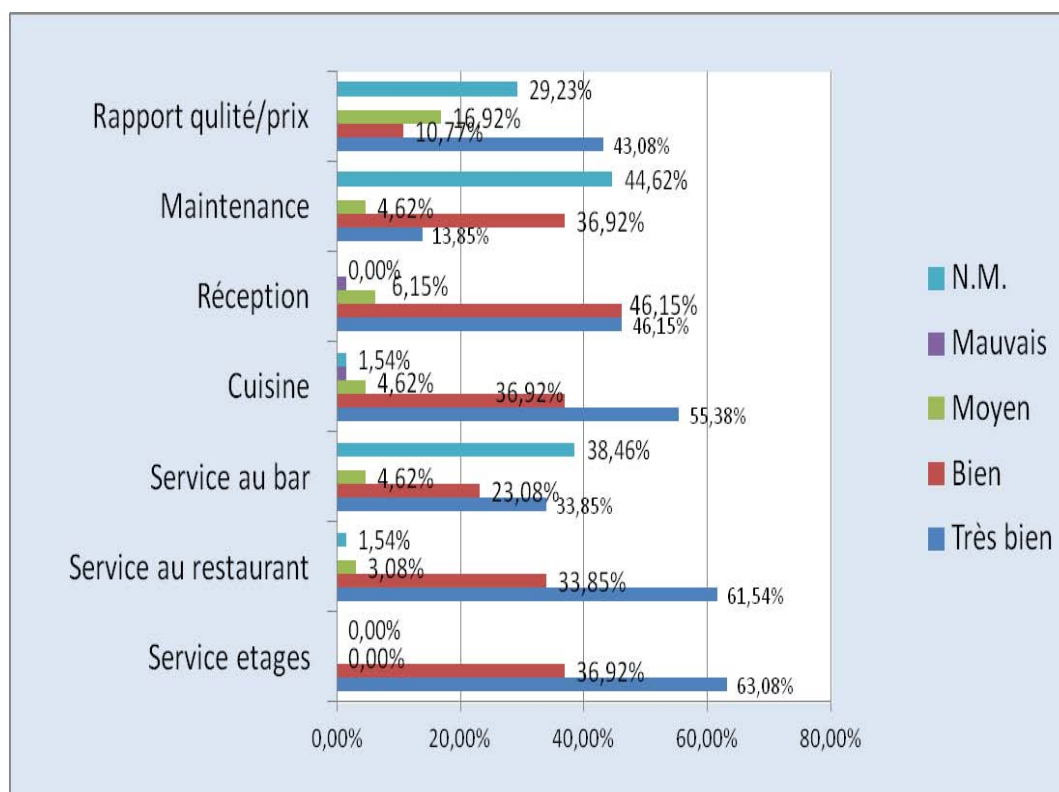
	Très bien	Bien	Moyen	Mauvais	N.M.
Service étages	22	30	10	4	2
%	32,35%	44,12%	14,71%	5,88%	2,94%
Service au restaurant	25	31	6	3	3
%	36,76%	45,59%	8,82%	4,41%	4,41%
Service au bar	11	15	2	2	38
%	16,18%	22,06%	2,94%	2,94%	55,88%
Cuisine	13	34	12	3	6
%	19,12%	50,00%	17,65%	4,41%	8,82%
Réception	30	28	4	6	0
%	44,12%	41,18%	5,88%	8,82%	0,00%
Maintenance	10	15	3	4	36
%	14,71%	22,06%	4,41%	5,88%	52,94%
Rapport qualité/prix	3	30	15	2	18
%	4,41%	44,12%	22,06%	2,94%	26,47%



QSC du 15/11/2013

Tableau 5 – Résultats du Questionnaire Satisfaction Clients du 15/11/2013

	Très bien	Bien	Moyen	Mauvais	N.M.
Service étages	41	24	0	0	0
%	63,08%	36,92%	0,00%	0,00%	0,00%
Service au restaurant	40	22	2	0	1
%	61,54%	33,85%	3,08%	0,00%	1,54%
Service au bar	22	15	3	0	25
%	33,85%	23,08%	4,62%	0,00%	38,46%
Cuisine	36	24	3	1	1
%	55,38%	36,92%	4,62%	1,54%	1,54%
Réception	30	30	4	1	0
%	46,15%	46,15%	6,15%	1,54%	0,00%
Maintenance	9	24	3	0	29
%	13,85%	36,92%	4,62%	0,00%	44,62%
Rapport qualité/prix	28	7	11	0	19
%	43,08%	10,77%	16,92%	0,00%	29,23%



C- Commentaires des clients

Tableau 6 : Evolution des commentaires clients

QSC du 21/03/2013	QSC du 05/12/2013
<u>Etages</u>	<u>Etages</u>
#1612# chambre propre	#1515# pour moi les femmes de chambres sont les meilleurs
#1105# room was very clean and neat	#1614# Nettoyage rapide et efficace
#1506# Le nettoyage de la chambre se fait trop tard	#2103# room was very clean and neat
#1411# Une mauvaise odeur au niveau de la salle de bain	#1307# it's better that it was
#301# Pour les chambres double, il faut prévoir plus de produits d'accueil	#709# prévoir des sleepers dans la salle bain
#312# moquette tachée	#1608# moquette devant salle de bain teintée
#814# Femme de chambre est entrée sans frapper à la porte	
<u>Restaurant</u>	<u>Restaurant</u>
#1415 #Personnel souriant et efficace	#2005# service excellent au petit déjeuner
Essayer de respecter la volonté du client s'il demande qu'on lui retire le vin du mini bar/ retirer l'alcool du mini bar quand le client le demande	#1703# personnel accueillant
#1411# service trop lent	#1408# excellent
	Personnel souriant
	On aimera bien avoir des serviettes parfumées au restaurant
	#709# Prévoir des cartes restaurant en arabe
	#1809# Il est souhaitable d'ajouter de l'eau en intra-service et non pas en extra
<u>Bar</u>	<u>Bar</u>
#1505# Looked sterile and uninviting	#2103# Serveuse souriante et prête beaucoup d'attention aux clients : elle change le cendrier après chaque cigarette que je fume
#1703# C'est noté au menu qu'on peut manger entre 12h et 18h, à 16h ils m'ont dit qu'on ne sert plus à manger!!!	
#1503# I have been twice in the bar and it takes long to be served	
<u>Cuisine</u>	<u>Cuisine</u>
#1503# I had dinner several times in Kilimanjaro and it is good food	#1003# breakfast is good
#1406# Délicieuse	#1603# très bonne qualité des repas
#1006# Grand choix (petit déjeuner)	#1511# Buffet du déjeuner du jeudi est exceptionnel
#1408# / #804# Diversifier les plats	Bravo au chef de cuisine

#1214# Viande très dure	#1404 # Cuisine raffinée
#1509# Qualité du diner hier est catastrophique, il y a que du poulet	#1406# Très bonne cuisine
#903# The food is not ok	#1004# un peu de spécialité africaine
#911# Manque de poissons	#1505# a constant complaint of mine is having hotdogs rather than sausage
#1311# Déjeuner et diner répétitifs (client ONTT)	#1209# pas de miel au petit déjeuner
#1311# Café au petit déjeuner horrible (client ONTT)	
#805# Prévoir les spécialités arabes et surtout tunisiennes	
<u>Réception</u>	<u>Réception</u>
staff de la réception toujours souriant	#1712# aucune raison de me plaindre, juste merci
#1408# bien	#1505# Fiendly and efficient
#1406# Chasseur anis très disponible et serviable	#1510# excellent surtout Basma, Jamel, Rezqgui et Jawher
#1503# I stayed more than once in hôtel africa and every time i have to fill in the registration form, can this not be changed!!!	#1106# très aimable gentil
#1006# améliorer l'accueil, les bagagistes doivent être plus accueillants	#1407# Très bon accueil Peu mieux faire
#1508# trop d'attente mauvaise organisation	#1006# No map of Tunis available Un peu long à l'arrivée
#401# les chasseurs devront faire attention à leurs hygiène corporelles	
#401# aucun traitement pour les clients revenants	
#903# They need to be more hospitalized	
<u>Maintenance</u>	<u>Maintenance</u>
#1408# j'ai demandé de me réparer le wifi depuis mes trois premiers jour d'arrivée mais aucune réaction	#1505# agent technique de l'après midi est très efficace
#2004# Prévoir d'autres chaines TV	Plus de chaines TV françaises
#401# ajouter plus de chaines	#1009# /#1607# Prévoir d'autres chaines TV
#307# prévoir des chaines de sport pour regarder la Champions' League	#1003# pomme de douche ne fonctionne pas
#401# ascenseur hors service n'a pas encore été faite	#1106# matelas à changer d'urgence
#1508# hôtel très vieux, matelas très dure	

D- Indices de Satisfaction

Tableau 7 : calcul des Indices de satisfaction des clients

QSC du 21/03/2013					QSC du 15/11/2013						
<u>Nombre de clients ayant donné leurs avis</u> = Total clients - Nombre de clients qui n'ont pas évalué le service concerné											
<u>Score</u> = (très bien *2) + (bien *1) + (moyen* 0) + (mauvais* (-1))											
<u>Indice de satisfaction</u> = (Score / Score équivalent à 100 % des très bien des clients ayant donné leurs avis)*100											
	Total clients	Clients ayant donné leurs avis	Score	IS		Total clients	Clients ayant donné leurs avis	Score	IS du 15/11/13	IS du 21/03/13	objectif
Etages	68	66	70	53,03%	Etages	65	65	106	81,54%	53,03%	75%
restaurant	68	65	78	60,00%	restaurant	65	64	102	79,69%	60,00%	75%
bar	68	30	35	58,33%	bar	65	40	59	73,75%	58,33%	75%
Cuisine	68	62	57	45,97%	Cuisine	65	64	95	74,22%	45,97%	75%
Réception	68	68	82	60,29%	Réception	65	65	89	68,46%	60,29%	75%
Maintenance	68	32	31	48,44%	Maintenance	65	36	42	58,33%	48,44%	75%
Rapport qualité/prix	68	50	34	34,00%	Rapport qualité/prix	65	46	63	68,48%	34,00%	75%

L'objectif à atteindre a été calculé sur la base de 55% très bien, 35% bien, 10% moyen et 0% mauvais en termes d'évaluations attribuées soit un objectif de 75% pour chaque service

Chapitre 4 : Interprétation des résultats

4-1- Profil des clients interviewés

Nous remarquons à travers les deux enquêtes que la clientèle de l'hôtel El Mouradi Africa interviewée est en majorité masculine voyageant en majorité seul. Le pourcentage des clients âgés entre 31ans et 50ans représente des taux importants avec respectivement 58.8% et 66.1% dans la première et deuxième enquête. Ceci est justifié par la nature de l'hôtel considéré comme un hôtel d'affaires, de son emplacement, au centre de la ville de Tunis, et des facilités qu'ils offrent en termes de salles de séminaires et banquets.

La clientèle d'affaires est particulière et diffère de la clientèle de loisir. Elle est caractérisée par une durée de séjour courte et a l'habitude de voyager et de loger dans différents hôtels à travers le monde. Cet effet d'expérience lui donne l'avantage et la possibilité de connaître l'offre du marché et par conséquent de pouvoir comparer et choisir ce qui lui convient.

Ainsi, en terme de qualité de service, considérée dans les milieux hôteliers comme une clientèle expérimentée et sachant voyager elle est très exigeante tout en étant prête à payer plus cher pour sa chambre d'hôtel afin de se rapprocher de son lieu d'affaires.⁶⁴ Pour cette raison, il est très important aux hôteliers de bien connaître cette clientèle et d'identifier ses attentes et besoins. En effet, une fois satisfait de la qualité des prestations de services, ces clients deviennent des clients fidèles à l'hôtel.

4-2- Satisfaction des clients

Les deux enquêtes montrent clairement une nette amélioration de la perception des clients de la qualité des prestations de services de l'hôtel. Malgré que l'objectif n'ait pas été atteint pour certains services évalués, nous remarquons quand même une augmentation des "très bien" et une réduction voir élimination des "mauvais".

En effet, les notes "bien" et "moyen" ont été transformées en "très bien".

⁶⁴ Enquête du GPC Survey of Canadian Business and Leisure Travel Intentions 2005, <http://veilletourisme.ca/2005/05/11/lhotel-et-le-client-daffaires/>

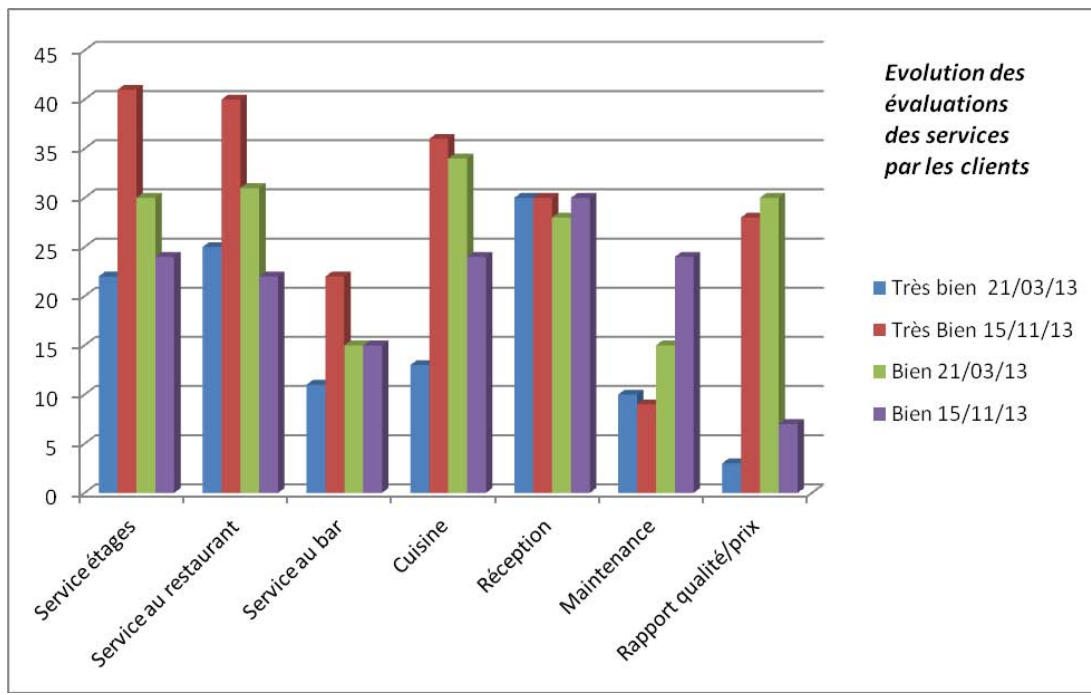


Figure 11 : Evolution des évaluations des services par les clients

Les Indices de Satisfaction se sont améliorés et présentent des taux relativement satisfaisants pour la direction de l'hôtel. Ceci reflète une amélioration de la satisfaction des clients. D'ailleurs, l'évaluation du rapport qualité/ prix a pratiquement doublé au niveau de l'indice de satisfaction.

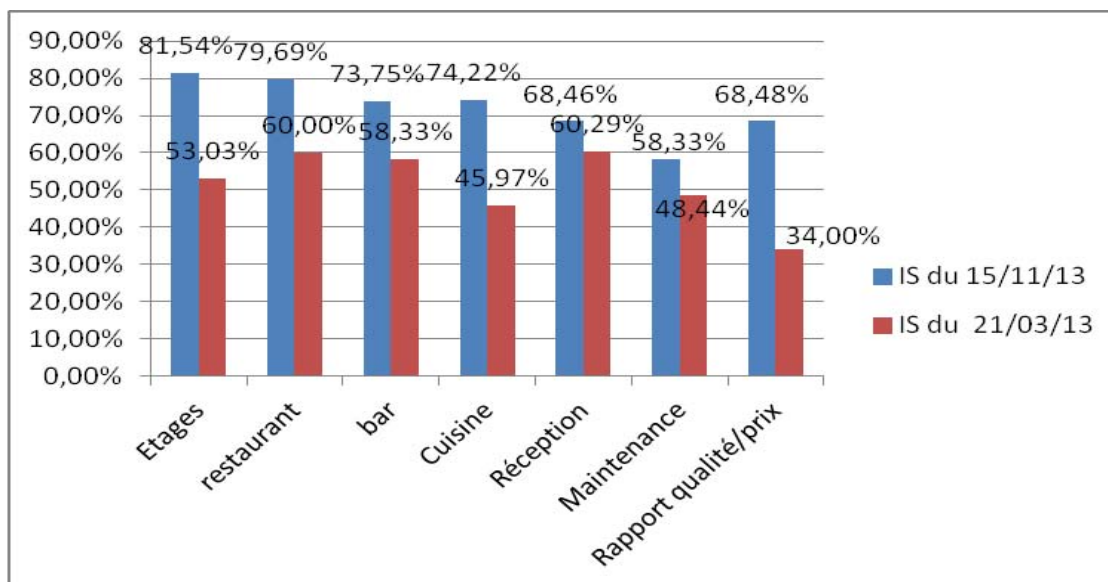


Figure 12 : Indices de Satisfaction des clients

Les services étages, restaurant, bar et cuisine présentent des Indices de satisfaction clients proches de nos attentes et ils ont enregistré une nette amélioration. Ceci peut être vérifié, aussi, à travers les commentaires des clients lors des deux enquêtes. En effet, nos actions de

sensibilisation, de suivi, de formation et de motivation ont eu des résultats positifs sur nos employés.

Pour le service réception l'évaluation de l'indice de satisfaction n'a pas été importante malgré les différents commentaires positifs relatifs à ce service. Ceci peut s'expliquer par le départ d'un premier secrétaire et deux réceptionnistes expérimentés.

Le service maintenance lui aussi n'a pas atteint les objectifs visés. En effet, les clients interviewés tiennent en responsable ce service pour l'état de certains équipements de l'hôtel démodés tels que la boiserie, les téléviseurs, l'état de la moquette, les matelas, etc.

Donc pour conclure, nous pouvons remarquer l'effet positif engendré par cette démarche qualité ISO 9001V2008 sur la perception des clients par rapport à nos prestations de service. Deux indicateurs pertinents permettent de confirmer nos propos.

D'abord, en demandant aux clients leurs intentions de revenir séjourner de nouveau à l'hôtel, nous avons remarqué une évolution dans les avis positifs 87.9% lors de l'enquête du 15/11/13 contre 70.59% lors de l'enquête du 21/03/13.

Ensuite, en leur demandant s'ils avaient fréquenté l'hôtel auparavant, nous avons remarqué que le nombre de clients fidèles a augmenté, chose très importante dans le milieu de l'hôtellerie.

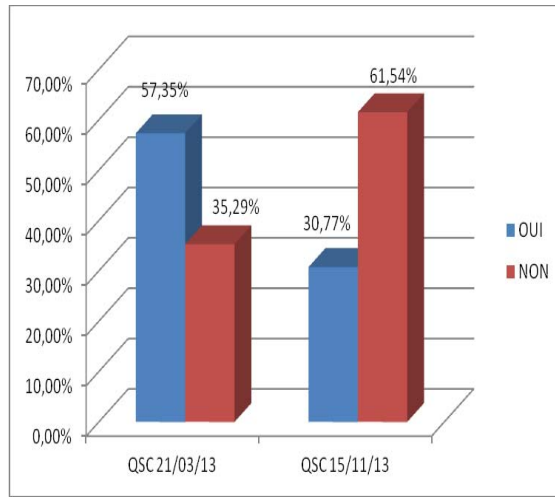
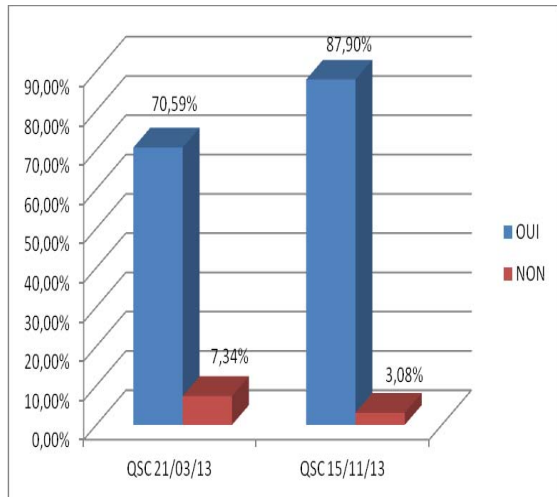


Figure 13 : Intention de reséjourner en % Figure 14 : Première visite en %

En effet, la mobilisation, la formation et la sensibilisation du personnel sur l'importance du client tout en déterminant ses attentes et ses besoins ont permis une amélioration continue de nos prestations. Mais, il s'avère que l'hôtel nécessite une rénovation partiel ou total de ses équipements et locaux afin d'être en bonne position par rapport à la concurrence.

Ceci nous mène à confirmer notre hypothèse de recherche qu'il existe un lien direct entre la mise en place d'une démarche qualité ISO 9001V2008 et la satisfaction des clients.

Conclusion

Dans l'hôtellerie, l'amélioration continue de la qualité des produits et services est un enjeu majeur pour toute entreprise surtout avec l'instabilité et les mutations de l'environnement. La mise en place d'une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001V2008 doit être structurée et planifiée afin garantir sa réussite. En effet, tout commence par un diagnostic précis évaluant l'entreprise en action par rapport aux exigences de la norme. Sur la base de cette évaluation un plan d'actions sera déduit et représentera par la suite les différentes actions pour sa mise en œuvre. Une fois le système documentaire conçu, une communication du projet et de ses objectifs doivent être réalisés afin d'impliquer et sensibiliser tous les intervenants et les concernés. Une formation du personnel selon les besoins doit suivre pour faciliter la compréhension des nouvelles méthodes et procédures de travail. Enfin, un suivi permanent du système doit être mis en place à travers la mesure satisfaction clients, les audits internes et les actions correctives et préventives.

La démarche qualité selon ISO 9001V2008 mise en place au sein de l'hôtel El Mouradi Africa a permis une amélioration de la qualité de service et une implication et une mobilisation de tout le personnel. Ce ci s'est traduit par une amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients. Mais, il faut insister sur le fait que le processus de satisfaction est un processus complexe au niveau duquel plusieurs éléments peuvent intervenir. Dans la perception de la qualité des prestations d'un hôtel, l'évaluation du client ne se limite pas uniquement aux prestations, plusieurs autres variantes, ayant une grande importance et influence, entrent en jeu influencent le client dans son évaluation tels que les équipements, la décoration, l'image, etc. Tous ces éléments doivent être cohérents avec les produits, les services et les prix pratiqués. D'ailleurs, c'est le cas de l'hôtel El Mouradi Africa, les clients ne réclament pas la qualité de service mais la qualité des équipements, de la télévision, des chaînes TV, du meuble, de la décoration, etc. Ces composants tangibles des prestations sont tellement importants que certains clients les priorisent même par rapport au service lui-même et vont fréquenter d'autres hôtels.

C'est dans cette optique, que nous sommes en train de planifier une rénovation de l'hôtel El Mouradi Africa permettant d'être plus compétitif sur le marché.

Références bibliographiques

Ouvrages et revues

PLANTE Jacques, *Évaluation de programme*, Université Laval. Département de mesure et évaluation

DELVOSALLE Christian, *La qualité : des concepts à la pratique*, Pyramides 5 | 2002, 137-154.

PLANTE Jacques et BOUCHARD Chantal, *la qualité. Sa définition et sa mesure*, service social, vol.47, n°12, 1998, p.27-61.

MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, *Manager la qualité pour la première fois*, Conseils Pratiques Diagnostic, plan d'action, certification ISO 900, Groupe Eyrolles, 2006.

LEBLANC Marc, *Un geste d'accueil ou un service ? La perception des touristes*, *Téoros*, 22-3 | 2003, 50-54.

GILBERT Nathalie et PROULX Isabelle, *L'employé : la clé du virage qualité en tourisme*, *Téoros*, 23-2 | 2004.

DEMING W. Edwards, *Hors de la crise*, Editions Economica, 1991, Traduction Jean-Marie Gogue de l'ouvrage « Out of the Crisis ».

EIGLIER, P., LANGEARD, E. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Mac Graw Hill.

CHARDONNET André et THIBAUDON Dominique, *Le guide du PDCA de Deming progrès continu et management*, Éditions d'Organisation, 2003.

PINET Claude, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008*, AFNOR Editions, 2009, p.7.

CARAYOL Valérie, *Pour une approche communicationnelle de la qualité*, Communication et organisation, 17 | 2000.

MICHON Christian, *Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer*, Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994.

CALLEGARI Jean-Pierre, *Qualité et communication*, Communication et organisation, 15 | 1999.

BOUCHER François, CROGUENNEC Benoît, *comprendre ISO9001V2008*, AFNOR éditions.

CORDELIER Benoit et MONTAGNAC-MARIE Hélène, *Conduire le changement organisationnel ?*, Communication et organisation, 33.

PAQUIN Benoît et TURGEON Normand, *La clientèle et le facteur « WOW ! » : comment matérialiser une expérience de qualité*, Téoros.

MERASLI Saida, *La qualité dans l'industrie du tourisme : un impératif majeur pour un tourisme durable*, Téoros, 23-2 | 2004, 10-15.

LAURENS Patrick, *La qualité de la formation au-delà d'une logique de conformité*, Communication et organisation, 15.

BOUDIN Dominique, *Les principes généraux de la qualité*, adsp n°35 juin 2001, p. 25.

Cattan Michel, Idrissi Nathalie, Knockaert Patrick, *Maîtriser les processus de l'entreprise*, édition d'organisation, 2008, p. 199.

Michon Christian, *Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer*, Communication et organisation, 5 | 1994.

VILLALONGA Christophe, *la qualité et le leadership une relation chaotique*, qualité références, Avril 2005, p.1 et 2.

LECLET H, VILCOT C - *La qualité en santé, 150 questions pour agir* - éditions AFNOR, 1999, p. 483.

TOUATI Nassera, *La gestion de la qualité dans le secteur public : a-t-on fait le tour de la question ?*, La Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 14(3), 2009, article 1.

PERRETTI J.M., *Gestion des Ressources Humaines*, éd. Vuibert, Paris, 2004, pp 161 - 173.

TALLARD Michèle, *La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ?* La revue de l'IRES n° 69 - 2011/2. P.111.

VOLLE Pierre et DELECOLLE Thierry, *Stratégie clients*, 2012 Pearson France

GERARD, F.M., LAVENDHOMME, É., ROEGIERS, X., (1997). *Les fonctions de la formation continue*, in ROEGIERS, X. *Analyser une action d'éducation ou de formation*, Bruxelles : De Boeck Université, pp. 237-241.

KHLIF Wafa, *L'hôtellerie tunisienne : radioscopie d'un secteur en crise*, *L'Année du Maghreb*, I | 2004.

PORTER Michael E., *the five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, January, p.78, 2008.

PROULX Isabelle et GILBERT Nathalie, *La qualité en tourisme : la fin justifie les moyens!*, Téoros, 23-2 | 2004.

OUESLATI Abderrahmane, cours Techniques d'encadrement, *Chapitre VII L'équipe performante*

MOATI Philippe, Stratégie clients Focus 1 : *L'orientation client, nature et mise en œuvre d'une démarche « servicielle »*, 2012 Pearson France, p.16.

HEITMANN C., *La satisfaction du consommateur revisitée*, à la lumière des types psychologiques de Carl Gustav Jung, Op.cit. P4.

BOUCHARD Chantal et PLANTE Jacques, *la qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer*, Cahiers du Service de Pédagogie expérimentale - Université de Liège - 11-12/2002.

ROUQUET Aurélien, RENIOU Fanny, GOUDARZI Kiane, *Le client « acteur » de l'organisation*, Enjeux et perspectives pour les sciences de gestion, Revue française de gestion – N° 234/2013.

BALIN Savaş, GIARD Vincent, *La qualité des services et leurs processus de production*, 7e Congrès international de génie industriel – 5-8 juin 2007 – Trois-Rivières, Québec (CANADA).

MISPELBLOM BEYER Frederik, *Au delà de la qualité*, Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur.

CARIOU JJ, *Positionnement, besoins et attentes en hôtellerie*, LTHT Bordeaux-Talence 11/2007.

MOUGIN Yvon, *Processus : les outils d'optimisation de la performance*, éditions d'organisation, 2004.

MOUTTE Julie, *Qualité de service et valorisation d'une expérience de consommation dans la restauration traditionnelle de luxe : une perspective consommateur*.

AVEROUS Bernard, AVEROUS Danièle, *Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ*, INSEP éditions, 75012 Paris.

Rapports

- La fiche de poste, Uniopss - GRHAF – Uriopss Pays de la Loire – Décembre 2009.
- Lexique définition normalisées ISO 9000, extrait du document AFNOR, NF en ISO 9000 Octobre 2005.
- Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé, principes de mise en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé, Avril 2002.
- NF EN ISO 9001 Novembre 2008, Systèmes de management de la qualité – Exigences.
- Introduction au service à la clientèle et à l'approche client, ERPI, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), La satisfaction clients, six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant/gagnant.

Webographie

www.iso.org Principes de management de la qualité,

<http://www.blogqualite.com/2012/06/quest-ce-que-lamelioration-continue.html>

Extrait de « ISO 9001:2000, un SYSTEME de MANAGEMENT de la QUALITE »,
[http://pagesperso-orange.fr/qualazur/\\$smq.htm](http://pagesperso-orange.fr/qualazur/$smq.htm)

<http://www.iso.org/iso/fr>

http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-64-l-ecoute-client.html

<http://www.qualiblog.fr/outils-et-methodes/la-methode-8d-ou-comment-resoudre-efficacement-vos-problemes>

www.businessflood.com

http://www.innorpi.tn/Fra/les-principes-et-avantages-de-la-norme-iso-90012000_11_118

Annexe

Annexe 1 : Politique qualité



Date :	Lundi 4 Mars 2013
A :	Tous les concernés
De :	M. Lotfi MOSBAHI M. Lotfi MOSBAHI
Copie :	M. Zahran BESSAIDI - Directeur Résident
Objet :	Engagement de la direction dans une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001 v 2008

Chères collaboratrices, chers collaborateurs,

Le monde connaît aujourd'hui plusieurs mutations profondes sur le plan économique, politique, social et culturel. Ceci a bouleversé l'environnement interne et externe de toute unité hôtelière.

Ce contexte est marqué également par une forte prise de conscience de la part de notre hôtel qui, ne cesse de mettre en place tous les moyens nécessaires afin de satisfaire le mieux les exigences du marché et des clients à l'échelle nationale et internationale.

Par ailleurs, la pérennité et la prospérité de notre Hôtel Elmouradi Africa résident dans l'amélioration continue des compétences de notre personnel ainsi que la qualité des produits et services permettant ainsi de préserver notre réactivité et de contribuer à l'atteinte de nos objectifs.

Dans le souci de lever le défi dans le présent et futur, nous avons décidé de mettre en place une démarche qualité selon le référentiel ISO 9001 v 2008 orientée vers les objectifs suivants :

- Amélioration continue de nos produits et services ;
- Satisfaction et fidélisation de nos clients ;
- Standardisation des procédures ;
- Uniformité des prestations de services ;
- Renforcement des compétences et de la motivation du personnel ;
- Evaluation permanente des réalisations ;
- Régularité de la qualité des prestations de services.

Ces pistes d'amélioration, traduites en objectifs spécifiques, sont évaluées régulièrement pour rendre compte des performances de notre démarche qualité ainsi que les actions d'amélioration.

A cet égard, Je m'engage à fédérer l'ensemble de notre organisation pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés et qui sont orientés vers l'amélioration de nos prestations.

Pour cela, je veillerai personnellement à ce que notre politique Qualité soit communiquée à l'ensemble du personnel et que cette démarche qualité prioritaire soit entretenue. J'invite tout le personnel à y souscrire et à y participer, à mes côtés, en s'appropriant chacun, les objectifs identifiés et définis dans chaque département.

TQM - Memo LM-02/2013



Je délègue à Monsieur Mohamed Zahran Bessaidi, Directeur Résident, toute l'autorité et les moyens nécessaires à la mise en œuvre, au suivi et à l'amélioration du système de management qualité, et je l'appuie de toute mon autorité dans ses actions.

Je demande à tout le personnel leur implication à la réussite de notre démarche qualité et de faire preuve de leur créativité et responsabilité.

Lotfi MOSEBHI
Directeur Général

Annexe 2 : Processus restauration

Version	Date	Résumé des modifications
01	27/04/2013	Création

SOMMAIRE

1. OBJET

2. STRUCTURES CONCERNEES

3. DOMAINE D'APPLICATION

4. PILOTE DE PROCESSUS

5. REFERENCE DOCUMENTS ASSOCIES

6. DEFINITIONS ET ABREVIATIONS

7. INDICATEURS

8. DESCRIPTION ET DEROULEMENT

1. OBJET :

Fournir aux clients des prestations de restauration conformes aux standards de la restauration 5*, de leurs besoins spécifiques, des produits sains et propres à la consommation.

2. STRUCTURES CONCERNEES :

- Cuisines
- Restaurants
- Bars
- Room Service (dont mini-bar)
- Banquets

3. DOMAINE D'APPLICATION :

Toutes les activités de préparation de nourriture, de boissons et de services associés.

4. PILOTE DE PROCESSUS

Directeur de Restauration

5. REFERENCE DOCUMENTS ASSOCIES

Norme Iso 9001 version 2008

6. DEFINITIONS ET ABREVIATIONS :

BC : bon de commande

BR : bon de réception

BL : bon de livraison

FAC : facture

PC : produits consommables

FS : fiche de stock

BP : bon de prélèvement

Hyg : hygiène

EXE.CC : exécutive chef de cuisine

NC : non conforme

7. INDICATEURS

I₁ Indice de satisfaction relatif à la restauration (service)

I₂ Indice de satisfaction relatif à la cuisine (nourriture)

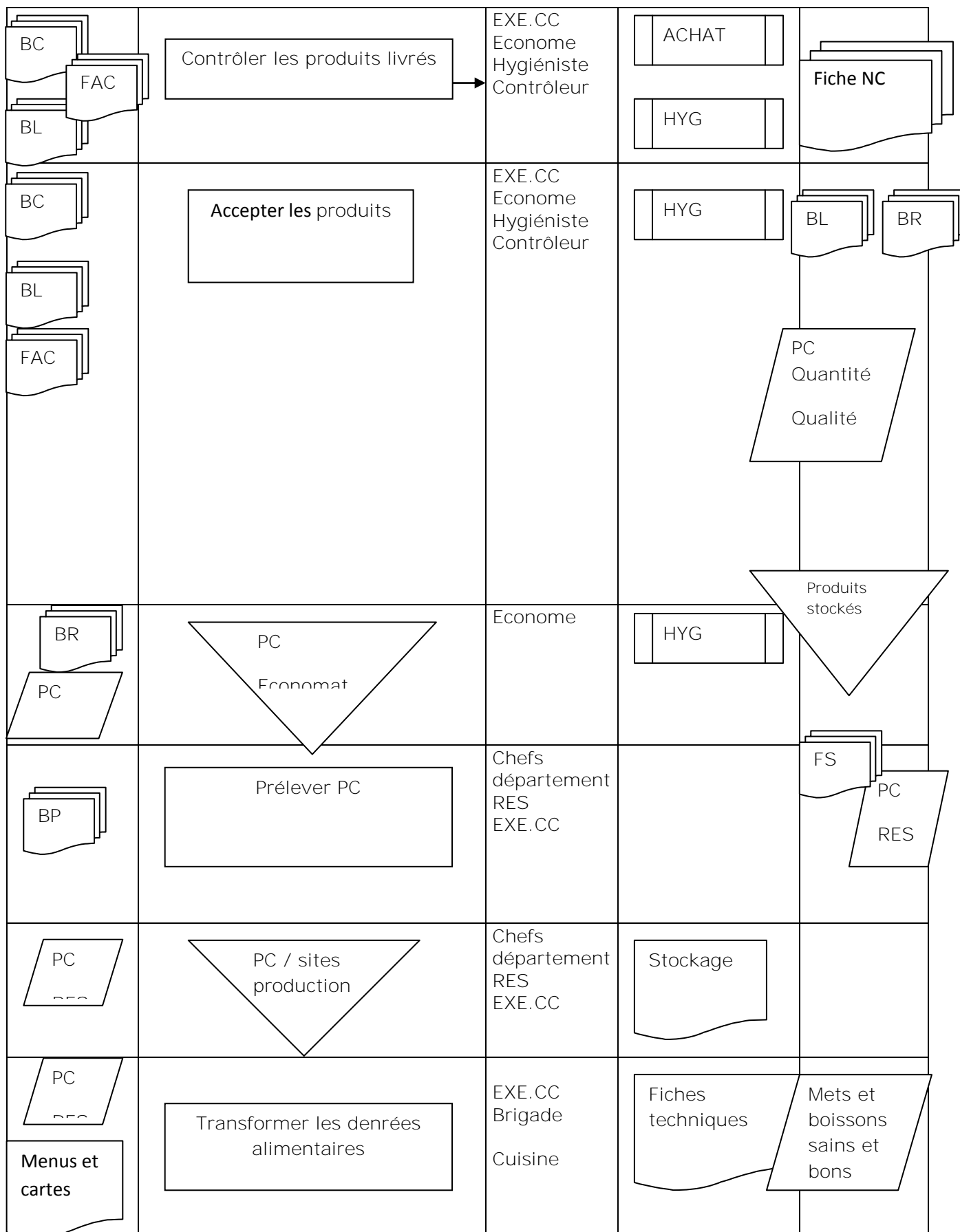
I₃ Taux de non-conformités analyses alimentaire

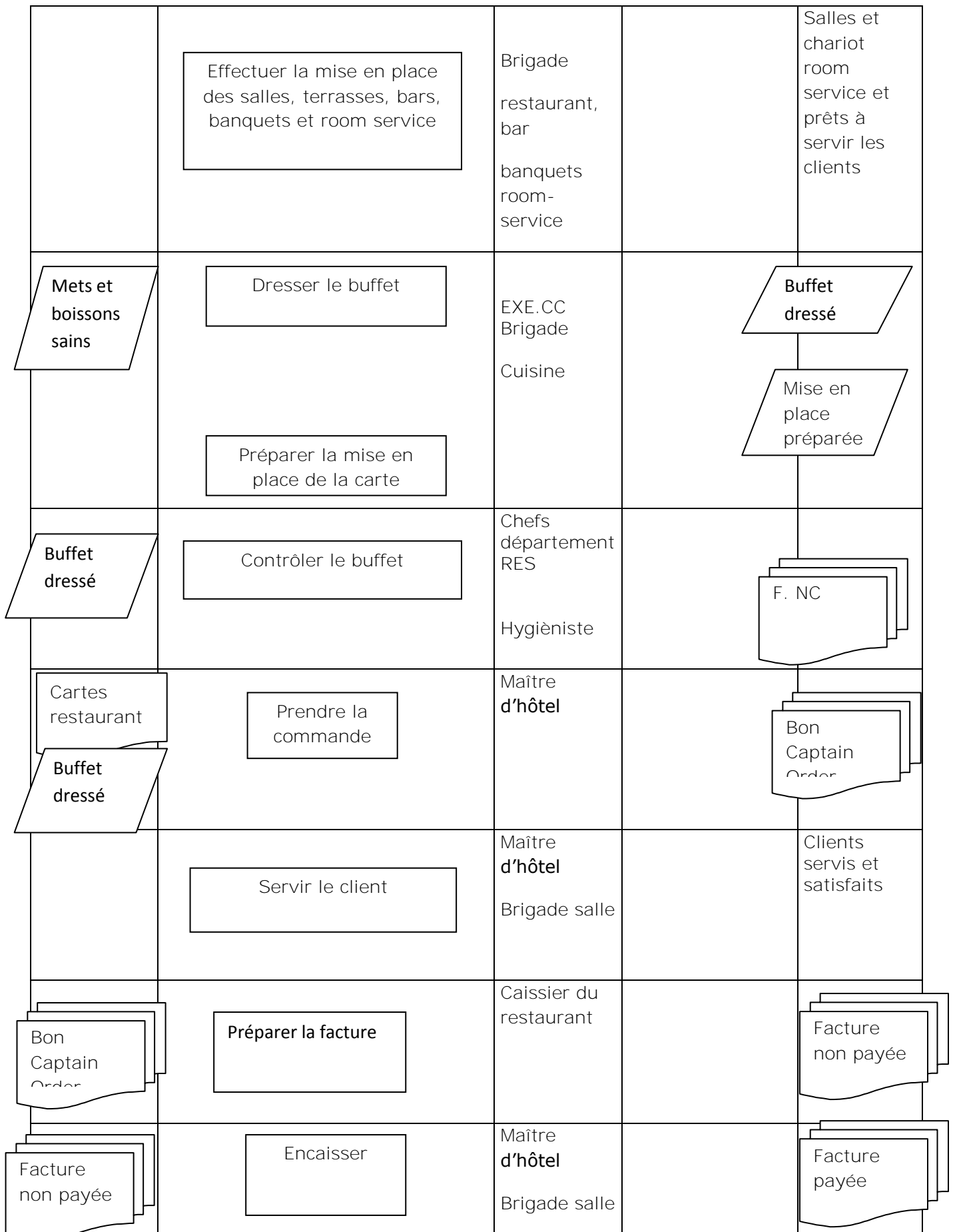
I₄ Taux de conformité Audit Hygiène des locaux de production

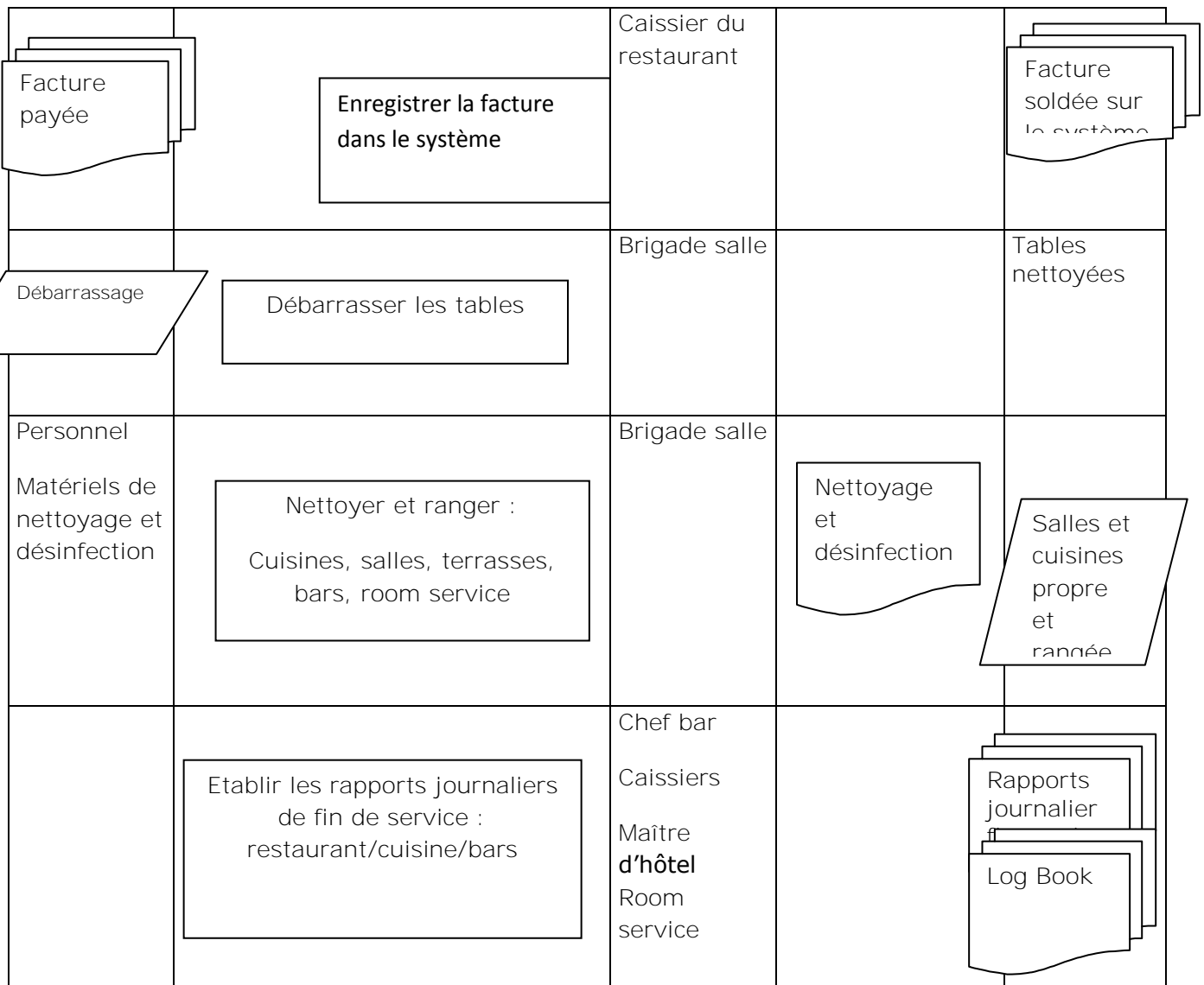
8. DESCRIPTION ET DEROULEMENT

Logigramme

Eléments d'entrée	Activité	Qui	Comment	Eléments de Sortie
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Définir l'offre de restauration</div>	DIR.RES EXE.CC DIR.EXP		Programme d'Ouverture de Points de vente Cycles de menus Cartes
Cycles de menus Cartes Listes fournisseurs Agréés	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">S'approvisionner en produits consommables</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Chefs département RES	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ACHAT</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Demande de réquisition</div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Produits livrés</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Réceptionner les produits consommables</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	EXE.CC Econome Hygiéniste Contrôleur		







Annexe 3 : Matrice Interaction entre les Processus

	Commercial	Réception	Étages	Restauration	Achat
Commercial		Daily Forcast, weekly Forcast, Ordre d'événement, Demande d'informations sur la disponibilité	Daily Forcast, weekly Forcast, Ordre d'événement	Daily Forcast, weekly Forcast, Ordre d'événement	Daily Forcast, weekly Forcast, Ordre d'événement, Demande d'achat, Budget
Réception	Statistiques de l'activité		Prévision Hébergement, Liste VIP, Cover list	Prévision Hébergement, Bon Offre et Hommage	Prévision Hébergement, Demande d'achat, Budget
Étages		Rapport gouvernante, Liste chambre HS			Demande d'achat, Rapport des fleurs, Rapport gouvernante, Budget
Restauration	Réclamation client		Prévision Restauration et Banquet		Demande d'achat, Demande de prêt PME, Budget
Achat	Achats demandés	Achats demandés	Achats demandés	Achats demandés	
Maintenances des et sécuritééquipements	Note reliée à l'exploitation, Note d'intervention (coupure de courant, eau sanitaire, etc)	Note reliée à l'exploitation, Note d'intervention (coupure de courant, eau sanitaire, etc)	Note reliée à l'exploitation, Note d'intervention (coupure de courant, eau sanitaire, etc)	Note reliée à l'exploitation, Note d'intervention (coupure de courant, eau sanitaire, etc)	Demande d'achat, Budget
Gestion des ressources	Etat des congés, Fiche d'appréciation, bulletins de paye, candidatures, Bon uniformne	Etat des congés, Fiche d'appréciation, bulletins de paye, candidatures, Bon uniformne	Etat des congés, Fiche d'appréciation, bulletins de paye, candidatures, Bon uniformne	Etat des congés, Fiche d'appréciation, bulletins de paye, candidatures, Bon uniformne	Etat des congés, Fiche d'appréciation, Budget, bulletins de paye, candidatures, Bon uniformne

Mesure, analyse et amélioration	Note de service, Note d'information, Décisions stratégiques	Note de service, Note d'information, Décisions stratégiques	Note de service, Note d'information, Décisions stratégiques	Note de service, Note d'information, Décisions stratégiques	Note de service, Note d'information, Décisions stratégiques, Budget
---------------------------------	---	---	---	---	---

	Maintenances et sécurité	Gestion des ressources	Mesure, analyse et amélioration
Commercial	Daily Forcast, weekly Forcast, Ordre d'événement, Bon de réparation, Bon de sortie cadeau client	Daily Forcast, weekly Forcast, Emplois du temps, Titre de congés, Candidatures, Besoin en formation, ordre de missions	Daily Forcast, weekly Forcast, Ordre d'événement, rapport commercial, Suivi et état des actions d'amélioration
Réception	Prévision Hébergement, Bon de réparation, Réclamation client, Bon de sortie cadeau client, Ordre mission Véhicule	Prévision Hébergement, Emplois du temps, Titre de congés, Candidatures, Besoin en formation	Prévision Hébergement, rapport des mouvements du jour, Statistiques de l'activité, Clients VIP et revenants, Suivi et état des actions d'amélioration
Étages	Bon de réparation, Liste chambre HS, Bon de sortie cadeau client	Emplois du temps, Titre de congés, Candidatures, Besoin en formation	Rapport gouvernante, Liste chambre HS, Suivi et état des actions d'amélioration
Restauration	Bon de réparation, Prévision Restauration et Banquet, Bon de sortie cadeau client	Emplois du temps, Titre de congés, Candidatures, Besoin en formation	LOG Book, réclamation client, Prévision Restauration et Banquet, Suivi et état des actions d'amélioration
Achat	Bon de réparation, Achats demandés, Devis, Bon de sortie, Bon de retour, carnet parking, Bon de sortie cadeau client,	Emplois du temps, Titre de congés, Candidatures, Besoin en formation, Achats demandés	Suivi et état des actions d'amélioration, Achats demandés, Rapport des achats,
Maintenance et sécurité des équipements		Emplois du temps, Titre de congés, Candidatures, Besoin en formation	Avancement des travaux, Suivi et état des actions d'amélioration, Relevé des compteurs d'énergie, Rapport d'activité mensuel, Rapport du jour, Rapport des caméras, Fiche de ronde, Suivi et état des actions d'amélioration
Gestion des ressources	Etat des congés, Fiche d'appréciation Bon de réparation, bulletins de paye, candidatures, Bon uniforme, Bon de sortie cadeau client		Etat des congés, Fiche d'appréciation, Suivi et état des actions d'amélioration, Besoin en formation, bulletins de paye, candidatures, Effectif du jour, Rapport d'activité
Mesure, analyse et amélioration	Note de service, Note d'information, Bon de réparation, Décisions stratégiques	Note de service, Note d'information, Décisions stratégiques, Titre de congés	

Annexe 4 : Fiche métier

Fonction:	1 ^{er} Maitre d'hôtel, Maitre d'hôtel
Département:	Restauration
Supervision directe	Directeur Restauration et Assistant Directeur de Restauration
Supervision indirecte	Directeur Général et Directeur Résident

Fonctions

- Contrôler le nettoyage et la mise en place du restaurant ;
- Superviser les activités de la mise en place de la salle
- Contrôler l'ordre, la propreté et la présentation du personnel ;
- Veiller à la conservation et à la propreté du PME;
- Accueillir les clients à leur arrivée ;
- Installer les clients à la table ;
- Remettre aux clients le menu et la carte des boissons ;
- Orchestrer minutieusement le travail des commis, des chefs de rang et chef de brigade ;
- Garantir le bon déroulement et l'excellence du service
- Veiller à la Satisfaction des besoins des clients et anticiper leurs demandes ;
- Etre à la disposition des clients pour toute réclamation et assurer la complète satisfaction des clients ;
- Respecter et faire appliquer les standards qualité de l'hôtel ;
- Assurer un feed-back régulier à la Direction Générale ;
- Superviser la brigade du restaurant (planning hebdomadaire, gestion des congés, etc.) ;
- Veiller à la bonne communication des informations au sein de l'équipe du restaurant ainsi que de l'intégration et de la formation de nouveaux employés aux procédures de l'établissement;
- S'assurer de l'épanouissement personnel de ses collaborateurs;
- Rédiger les bons de réparations et informer le service maintenance en cas de panne technique constatée au niveau du restaurant ;
- Jouer également le rôle d'intermédiaire entre la salle, la cuisine et la direction.
- Gérer les prélèvements de la fourniture de bureau pour la réception de l'économat

Compétences

- Sens du commandement - rigueur - sens de l'organisation
- Souriant et flexible ayant le contact aisé, le sens de l'accueil et du travail en salle
- Réactif, organisé, dynamique, à l'écoute d'une clientèle internationale
- Excellente présentation et un sens commercial
- Grande disponibilité (pratique souvent des horaires décalés)
- Courtois et savoir faire
- La pratique de plusieurs langues étrangères
- Connaître les habitudes de consommation des différents types de clientèle

Annexe 5 : Procédure « le service de la couverture »

Le service de la couverture

1- Définition

Faire la couverture consiste à préparer la chambre du client pour la nuit. Une chambre d'hôtel est toujours plus ou moins impersonnelle, et le service du soir, par les couvertures va rendre cette atmosphère chaleureuse en jouant de toutes les attentions à l'égard du client.


2- Caractéristiques


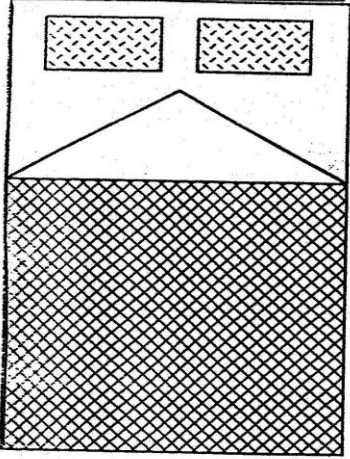
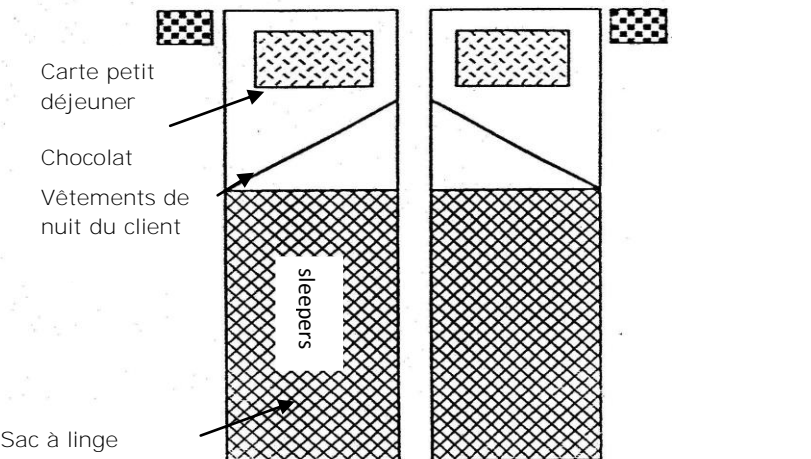
En quoi consiste le service de couverture ?	Préparer la chambre pour la nuit
Qui effectue ce travail ?	La femme de chambre du soir
A quel moment ?	Entre 17h00 et 21h00
Pour qui ?	Les clients VIP qui séjournent
Comment ?	Ouvrir le lit du côté du chevet

3- La technique de couverture

Etapes fondamentales	Démarche
1. Entrer dans la chambre	Respecter le voyant lumineux «ne pas déranger » <ul style="list-style-type: none"> • Frapper à la porte et s'annoncer • ouvrir et entrer discrètement dans la chambre afin de s'assurer qu'elle est bien vide

Entrer dans une chambre client

La femme de chambre <u>frappe à la porte</u> <u>avant</u> d'entrer dans la suite	
---	--

<p>2. Préparer le lit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retirer et plier le couvre lit et le placer dans l'armoire • Replier en biais la partie supérieure (drap et couverture) • Placer la carte petit déjeuner, le chocolat sur l'oreiller • Placer les au milieu du lit (au niveau du repli en biais la partie supérieure (drap et couverture) • Placer le sac à linge et la liste blanchisserie au pied du lit • Placer les Sleepers à coté du lit
<p>La femme de chambre replie en biais la partie supérieure (drap et couverture)</p>	
	 <p>Carte petit déjeuner</p> <p>Chocolat</p> <p>Vêtements de nuit du client</p> <p>Sac à linge</p> <p>Liste blanchisserie</p> <p>sleeper's</p>
<p>3. Ranger la chambre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vider les corbeilles, poubelles et cendrier • Ranger et renouveler si nécessaire les produits d'accueil
<p>4. Ranger la salle de bain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Changer éventuellement le linge sale et les produits d'accueil usagés • Laver rapidement le lavabo et le sécher
<p>5. Fermer les doubles rideaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fermer les voiles • Fermer les rideaux Blackout
<p>6. Allumer la lampe de chevet</p>	
<p>7. Quitter la chambre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la fermeture de la porte

Annexe 6 : Grille d'analyse des compétences

<i>Évaluation des compétences professionnelles</i>	<i>Note sur 5</i>
1. Organisation	
2. Planification	
3. Gestion du temps	
4. Connaissances	
a) vouloir s'améliorer	
b) initiative, auto-motivation	
5. Capacité de travailler de façon autonome avec respect de ses limites	
6. Travail d'équipe	
a) capacité de traiter avec les autres employées	
b) contribution à l'organisme	
7. Connaissance et utilisation des ressources	
8. Qualité du travail	
a) créativité	
b) initiative	
c) flexibilité	
9. Gestion du stress	
10. Jugement, prise de décision	
a) confidentialité	
b) capacité de prioriser	
c) capacité d'évaluer	
11. Talents de communicateur	
a) clarté	
b) communication verbale	
c) communication écrite	
d) tenue des dossiers	
Commentaires :	
<i>Habiletés personnelles</i>	
1. Confiance en soi	
2. Satisfaction relative au travail	
3. Auto-motivation	
4. Attitude face au travail	
5. Fierté au travail et professionnalisme	
6. Ponctualité, présence	
7. Présentation, apparence	
Commentaires :	

Annexe 7 : Message d'information De l'arrivée d'un client VIP

Bonjour à tous,

Je tiens à vous informer que **Mr. ******* est un client **revenant**, sera **parmi nous à partir d'aujourd'hui pour 1 nuitée.**

Chambre attribuée : **304**

Séjour : **du 05/12/2013 au 06/12/2013**

Préférences

- Aime un check rapide et n'aime pas remplir la fiche de police (copie passeport déjà prévue dans le dossier des clients revenants)
- Chambre grand lit sur avenue Habib Bourguiba
- Chambre non fumeur
- Exige la présence de sleepers dans la chambre
- N'aime recevoir aucun coup de fil de l'extérieur

Réclamation précédente

- Lors de sa dernière visite à l'hôtel, il a réclamé sur le temps d'attente pour lui servir son petit déjeuner dans sa chambre
-

Je vous prie de prendre soin de **Mr. ******* et de lui réserver **un service personnalisé.**

Cordialement,





Annexe 8 : Plan de formation

SERVICES		THEMES PROPOSES
<i>Processus Restauration</i>	<i>Room Service</i>	Prise de commande par téléphone
		Le service en chambre
		Langues (Anglais)
		Conversation de vente upselling
		Connaissance culinaire (ABC) et boisson
	<i>Restaurants & Banquets</i>	Importance de l'accueil
		Technique de service
		Connaissance culinaire (ABC) et boisson
		Langues (Anglais)
		Importance de la vente / technique de vente
	<i>Les Bars</i>	Connaissance des boissons
		Importance de la vente / technique de vente
		Langues (Anglais)
		Technique de service au bar
<i>Processus Cuisine</i>		THEMES PROPOSES
		Formations culinaire (cuisine française)
		Les bonnes pratiques d'hygiène
		Techniques de décoration du buffet
		Elaboration des fiches techniques
<i>Processus Etages</i>		THEMES PROPOSES
		Formation du personnel concerné tel que (aide gouvernante et femmes de chambres) décoration des chambres
<i>Processus d'Hébergement</i>		THEMES PROPOSES
		Accueil et prise en charge des clients
		Traitement des réclamations
		Savoir être : comment dire non au client avec le sourire
		Savoir faire : satisfaction et fidélisation du client
		NB: en plus des formations il faudra préciser et fixer les standards de qualité et insérer un plan de carrière individuelle pour les compétences professionnelles

Annexe 9 : Questionnaire satisfaction client

<p>VOTRE ARRIVEE / YOUR ARRIVAL</p> <p>Comment la jugez-vous ? / How do you rate ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Excellent Outstanding</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Bien Good</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Moyen Average</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Insuffisant Unacceptable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Portier / Doorman</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Bagagiste / Porter</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Courtoisie / Courtesy</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Environnement sécurisant / Security of hotel and ground</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Facilité d'orientation dans l'hôtel / Directional Signs in the hotel</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Commentaires / Comments :</p>		Excellent Outstanding	Bien Good	Moyen Average	Insuffisant Unacceptable	Portier / Doorman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bagagiste / Porter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Courtoisie / Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Environnement sécurisant / Security of hotel and ground	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Facilité d'orientation dans l'hôtel / Directional Signs in the hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Si non, veuillez préciser le problème / If not, please specify the difficulty</p> <p>.....</p> <p>Ce problème a-t-il été résolu en temps voulu ? / Was this problem taken care of in good time ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Excellent Outstanding</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Bien Good</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Moyen Average</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Insuffisant Unacceptable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Commentaires / Comments :</p>		Excellent Outstanding	Bien Good	Moyen Average	Insuffisant Unacceptable		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>ROOM SERVICE / ROOM SERVICE</p> <p>Comment jugez-vous ? / How do you rate ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Excellent Outstanding</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Bien Good</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Moyen Average</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Insuffisant Unacceptable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>La conformité de la commande / Conformity of the order</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>La rapidité du service / Speed of service</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>La qualité du service / Quality of Service</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>La variété de la Carte / Variety of the Menu</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>La qualité de la nourriture / Food Quality</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		Excellent Outstanding	Bien Good	Moyen Average	Insuffisant Unacceptable	La conformité de la commande / Conformity of the order	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La rapidité du service / Speed of service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La qualité du service / Quality of Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La variété de la Carte / Variety of the Menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La qualité de la nourriture / Food Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																															
	Excellent Outstanding	Bien Good	Moyen Average	Insuffisant Unacceptable																																																																																																																																																																																																																																																			
Portier / Doorman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Bagagiste / Porter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Courtoisie / Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Environnement sécurisant / Security of hotel and ground	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Facilité d'orientation dans l'hôtel / Directional Signs in the hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	Excellent Outstanding	Bien Good	Moyen Average	Insuffisant Unacceptable																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	Excellent Outstanding	Bien Good	Moyen Average	Insuffisant Unacceptable																																																																																																																																																																																																																																																			
La conformité de la commande / Conformity of the order	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
La rapidité du service / Speed of service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
La qualité du service / Quality of Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
La variété de la Carte / Variety of the Menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
La qualité de la nourriture / Food Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
<p>VOTRE CHAMBRE / YOUR ROOM</p> <p>N° de chambre / Room number :</p> <p>Avez-vous trouvé votre chambre ? / Have you found your room ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Propre / Clean</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Confortable / Comfortable</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Literie de qualité / Quality bedding</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Bien équipée / Well-equipped</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Bien éclairée / Adequately lit</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Espace de travail adapté / Adequate working space</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Internet</p> <p>Comment jugez-vous ? / How do you rate ?</p> <p>ADSL :</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Qualité de la connexion / Connection quality</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Facilité d'utilisation / Easyness to use</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Qualité de la connexion / Connection quality</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Facilité d'utilisation / Easyness to use</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Propre / Clean	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confortable / Comfortable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Literie de qualité / Quality bedding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bien équipée / Well-equipped	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bien éclairée / Adequately lit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Espace de travail adapté / Adequate working space	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualité de la connexion / Connection quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Facilité d'utilisation / Easyness to use	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualité de la connexion / Connection quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Facilité d'utilisation / Easyness to use	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>NOS SERVICES / GUEST SERVICES</p> <p>Comment les jugez-vous ? / How do you rate ?</p> <p>Check-in:</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Rapidité / Efficiency</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Courtoisie / Courtesy</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Réservation conforme / Reservation conformity</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Check-out:</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Rapidité / Efficiency</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Courtoisie / Courtesy</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Facturation conforme / Invoicing conformity</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Conciergerie / House-keeper</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Téléphone / Telephone service</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Messages / Voice Message</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Réveil / Wake up call</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Service blanchisserie / Laundry and dry cleaning</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Mini bar / Mini-bar</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Business centre</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Commentaires / Comments :</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rapidité / Efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Courtoisie / Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Réservation conforme / Reservation conformity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rapidité / Efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Courtoisie / Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conciergerie / House-keeper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Téléphone / Telephone service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Messages / Voice Message	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Réveil / Wake up call	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Service blanchisserie / Laundry and dry cleaning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mini bar / Mini-bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Business centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>BARS ET RESTAURANTS / BARS AND RESTAURANTS</p> <p>Comment jugez-vous l'accueil ? / How do you rate your reception ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Lobby Bar</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant Le Buffet</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant le Mont Kenya</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant le Kilimandjaro</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Banquets, séminaires / Banquets, meetings</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Comment jugez-vous la qualité du service ? / How do you rate the quality of service ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Lobby Bar</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant Le Buffet</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant le Mont Kenya</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant le Kilimandjaro</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Banquets, séminaires / Banquets, meetings</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Comment jugez-vous la variété de la Carte ? / How do you rate the variety of the Menu ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Restaurant le Mont Kenya</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant le Kilimandjaro</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Comment jugez-vous la variété de la nourriture ? / How do you rate the variety of food ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Restaurant le Buffet</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Banquets, séminaires / Banquets, meetings</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Comment jugez-vous la qualité de la nourriture ? / How do you rate the quality of the food ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Restaurant Le Buffet</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant le Mont Kenya</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Restaurant le Kilimandjaro</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lobby Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant Le Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Mont Kenya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Kilimandjaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Banquets, séminaires / Banquets, meetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lobby Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant Le Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Mont Kenya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Kilimandjaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Banquets, séminaires / Banquets, meetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Mont Kenya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Kilimandjaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Banquets, séminaires / Banquets, meetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant Le Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Mont Kenya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant le Kilimandjaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Propre / Clean	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Confortable / Comfortable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Literie de qualité / Quality bedding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Bien équipée / Well-equipped	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Bien éclairée / Adequately lit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Espace de travail adapté / Adequate working space	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Qualité de la connexion / Connection quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Facilité d'utilisation / Easyness to use	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Qualité de la connexion / Connection quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Facilité d'utilisation / Easyness to use	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Rapidité / Efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Courtoisie / Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Réservation conforme / Reservation conformity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Rapidité / Efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Courtoisie / Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Conciergerie / House-keeper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Téléphone / Telephone service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Messages / Voice Message	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Réveil / Wake up call	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Service blanchisserie / Laundry and dry cleaning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Mini bar / Mini-bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Business centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Lobby Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant Le Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Mont Kenya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Kilimandjaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Banquets, séminaires / Banquets, meetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Lobby Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant Le Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Mont Kenya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Kilimandjaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Banquets, séminaires / Banquets, meetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Mont Kenya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Kilimandjaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Banquets, séminaires / Banquets, meetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant Le Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Mont Kenya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Restaurant le Kilimandjaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
<p>SALLE DE BAIN / BATHROOM</p> <p>Comment la jugez-vous ? / How do you rate ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Propre / Cleanliness</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Choix des produits d'accueil / Choice of complimentary products</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Quantité des produits d'accueil / Quantity of complimentary products</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Equipements en bon état de fonctionnement / Equipment in good working order</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Propre / Cleanliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Choix des produits d'accueil / Choice of complimentary products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quantité des produits d'accueil / Quantity of complimentary products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>VOTRE PETIT DEJEUNER / YOUR BREAKFAST</p> <p>Avez-vous pris votre petit déjeuner ? / Did you have breakfast ?</p> <p>Dans votre chambre / In your room</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">oui / yes</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">non / no</th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Au restaurant / In the restaurant</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">oui / yes</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">non / no</th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>Comment jugez-vous ? / How do you rate ?</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>La rapidité du service / Speed of service</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>La qualité du petit déjeuner / Quality of breakfast</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		<input type="checkbox"/>	oui / yes	non / no	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	oui / yes	non / no	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La rapidité du service / Speed of service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La qualité du petit déjeuner / Quality of breakfast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Propre / Cleanliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Choix des produits d'accueil / Choice of complimentary products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
Quantité des produits d'accueil / Quantity of complimentary products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	oui / yes	non / no	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	oui / yes	non / no	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
La rapidité du service / Speed of service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			
La qualité du petit déjeuner / Quality of breakfast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																			

Annexe 10 : Questionnaire satisfaction client

Genre / الجنس Genus / Sesso	Homme / نر Man / Uomo	Femme / نسا Woman / Donna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Âge / العمر Age / Età	< 19	19 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	> 60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nationalité / الجنسية Nationality / Nationalità											
Voyager / تسافر Travel / Viaggiare	وحيد Single Solo	مصاحب Accompagné Accompagnato	مع أطفال Avec enfants With children Con bambino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
هل هذه أول زيارة لهذا الفندق؟ Est-ce que c'est votre première visite à l'hôtel? Is it your first stay in this hotel? E la prima volta che lei viene in questo Albergo?	OUI / نعم YES / SI	NON / لا NO / NEE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
هل تنوي إعادة الإقامة بهذا الفندق؟ Avez-vous l'intention de reséjourner dans cet hôtel? Would you come back to stay in this hotel? Se ritornate lo farete in questo Albergo?	OUI / نعم YES / SI	NON / لا NO / NEE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<p>حتى نتمكن من تحسين خدماتنا، الرجاء منكم مدنا بأرائكم و ذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية، مع الأخذ بعين الاعتبار صنف النزل شكرا جزيلًا- الإدارة</p> <p>Dans le souci d'améliorer notre service, nous vous invitons à répondre aux questions au verso, tout en considérant la catégorie de l'hôtel Merci bien - la direction</p> <p>In order to improve our service, we would appreciate your opinion on the services listed on the reverse side, in accordance with the hotel category. Thank you - the hotel management</p> <p>Con l'obiettivo di migliorare i servizi, vi preghiamo di darci la vostra opinione considerando la categoria dell'albergo. Molte grazie - La direzione</p>												
يقع إيداعه في الصندوق عند الخروج من المطعم Prière de le déposer dans la boîte à la sortie du restaurant, merci.												
Please put it in the box at the exit of the restaurant, thank you.												
Vi preghiamo di depositarlo nella cassetta all'uscita del ristorante, grazie.												
												
<p>Chambre N° : <input type="text"/> : غرفة رقم : <input type="text"/></p> <p>Room N° : <input type="text"/></p> <p>Camera : <input type="text"/></p>												
<p>تنظيف الغرفة Ménage de chambre Room cleaning Pulizia della camera</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Suggestions / Suggestioni / اقتراحات</p> <p>.....</p>												
<p>خدمات المطعم Service au restaurant Service in the restaurant Servizio in ristorante</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Suggestions / Suggestioni / اقتراحات</p> <p>.....</p>												
<p>خدمات الحانة Service au Bar Bar Service Servizio bar</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Suggestions / Suggestioni / اقتراحات</p> <p>.....</p>												
<p>المطبخ Cuisine Kitchen Cucina</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Suggestions / Suggestioni / اقتراحات</p> <p>.....</p>												
<p>الاستقبال Réception Reception Ricevimento</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Suggestions / Suggestioni / اقتراحات</p> <p>.....</p>												
<p>الصيانة Maintenance Manutenzione</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Suggestions / Suggestioni / اقتراحات</p> <p>.....</p>												
<p>العلاقة ثمن - جودة Rapport Qualité-Prix Money value Rapporto qualità-prezzo</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Suggestions / Suggestioni / اقتراحات</p> <p>.....</p>												
<p>Au cœur de Tunis, au cœur du monde In the heart of Tunis, at the heart of the world</p>												

Annexe 11 : Fiche Traitement et suivi des réclamations

Traitement et suivi des réclamations

Responsable de la mise en place des actions et du suivi :

Service :

Date :

Actions Correctives

<u>Chambre</u>	<u>Nom du Client</u>	<u>Objet de la réclamation/suggestions</u>	<u>Actions Prises</u>

Actions Préventives

<u>Origine de l'action</u>	<u>Actions Prises</u>