

AMELIORER LA COMPETITIVITE DU SECTEUR HOTELIER PAR LE « MANAGEMENT PAR LA VALEUR »

Bejar Bahia*

Résumé. - Cet article présente une étude de cas menée dans un hôtel tunisien et illustre les avantages que peut apporter le management par la valeur. Un diagnostic qualité a permis de dégager les dysfonctionnements du système qualité de l'hôtel. L'analyse fonctionnelle du besoin du client a permis d'élaborer un système de contrôle et d'évaluation de la qualité du service de l'hôtel. Une enquête a permis de tester ce système et de révéler quelques insatisfactions pour lesquelles des décisions ont été prises afin d'y remédier. Des solutions immédiates ont été mises en place pour pallier quelques dysfonctionnements.

Mots-clés : Management par la valeur, analyse fonctionnelle, fonction, qualité, diagnostic qualité.

1. Introduction

L'importance des investissements dans le secteur tertiaire, et surtout dans le secteur hôtelier, ainsi que le rôle croissant que joue actuellement ce secteur dans l'économie tunisienne nous invitent à nous interroger sur la façon de satisfaire davantage le client, de le fidéliser et de le faire témoigner des services rendus sur le marché tunisien. Faut-il continuer à construire de plus en plus d'hôtels avec de vastes réceptions et des terrasses couvertes de marbre pour lesquelles il faut mobiliser des équipes de nettoyage, alors que le client ne peut pas déposer ses affaires dans l'armoire avant d'y passer un coup de chiffon ?

* Ecole National d'ingénieurs de Tunis BP 37 1002 Belvédère Tunis e-mail bejar.bahia@planet.tn

Faut-il équiper la salle de bains d'un évier en marbre alors que la mauvaise qualité de l'isolation sonore empêche le client de savourer une sieste du fait qu'il entend son voisin prendre sa douche ?

Faut-il présenter un buffet avec les variétés préférées par la nationalité la plus présente à l'hôtel et ignorer les autres clients minoritaires ?

Avant de répondre à ces questions, un état des lieux s'impose : la forte compétition et la concurrence dans le secteur hôtelier dans le bassin méditerranéen ont fait que la stratégie des prix bas était la seule alternative adoptée par tous les intervenants dans ce secteur. Mais, il faut signaler qu'en-deça d'un certain seuil de prix, la qualité de la prestation sera nécessairement touchée. C'est ainsi que plusieurs chaînes d'hôtels en Tunisie s'orientent de plus en plus vers une stratégie de différenciation (1). Cette dernière devra s'accompagner d'un changement dans les pratiques et le style de management.

C'est cette nouvelle vision des choses qui nous a poussés à nous interroger sur les démarches et sur les outils qui seraient utiles pour accompagner ce changement de stratégie.

Le management par la valeur (2) basé sur l'approche fonctionnelle du besoin et le principe de l'amélioration continue devient alors un mode de management de choix pour transformer les entreprises en organisations orientées vers la satisfaction du client.

Le concept de «valeur» a permis de développer l'analyse de la valeur appliquée à la conception ou à la reconception de produits industriels et de mettre en évidence les gains de productivité et de compétitivité de cette méthode et des démarches associées (analyse fonctionnelle, coût global...) Ce concept, qui est basé sur la relation entre la contribution d'une fonction d'un produit à la satisfaction du besoin et le coût de cette fonction, s'élargit actuellement vers l'appréciation des services proposés ou rendus par une solution, en regard de l'évaluation des ressources à y consacrer.

L'évolution du concept de «valeur» permet l'introduction d'une nouvelle composante du management, le management par la valeur «MV». Le management par la valeur (MV) (2) est un style de management particulièrement destiné à mobiliser les individus, à développer les compétences à promouvoir, les synergies et l'innovation, avec pour objectif la maximisation de la performance globale d'un organisme. Le MV apporte une nouvelle façon d'utiliser nombre de méthodes de management existantes. Il est en cohérence avec le management total de la qualité. Ce mode de fonctionnement des organisations correspond à la prise en compte des concepts de fonction et de valeur dans le management, la formulation des problèmes et la prise de décision.

Le présent travail est composé de deux parties :

- diagnostic qualité sur l'existant organisationnel et fonctionnel et son impact sur les services rendus,
- conception d'un modèle d'évaluation et d'amélioration de la qualité du service qui peut être transposé à n'importe quelle entreprise hôtelière.

2. Diagnostic qualité

La première étape que nous avons menée dans cette étude est le diagnostic qualité qui n'est autre que l'examen méthodique des pratiques et des moyens mis en œuvre dans l'entreprise pour maîtriser économiquement la qualité des services qu'elle commercialise. Il a pour but d'analyser la cohérence de la gestion avec les objectifs, de mettre en lumière les dysfonctionnements et l'ensemble de leurs causes, et de proposer enfin un plan d'action pour l'amélioration de la qualité du service.

L'analyse des moyens mis en œuvre a pris en compte les aspects suivants :

- L'interface direction/qualité du service qui va permettre de positionner la fonction qualité dans l'entreprise.
- Les divers services (clientèle, réception, hébergement, piscines) qui nous renseignent sur les dispositions prises pour préserver la qualité du service.
- L'approvisionnement et le magasin qui influent sur la qualité du service à travers la qualité des produits (alimentaires ou autres) achetés.
- La formation, qui permet de développer les compétences du personnel.
- La maintenance et l'entretien, qui constituent un élément-clef pour la satisfaction de la clientèle.

Pour identifier les dysfonctionnements durant la phase du diagnostic, trois méthodes ont été utilisées, à savoir les visites, les interviews et l'étude de différents documents.

Le tableau [Tab-1] ci-après présente les dysfonctionnements majeurs.

DYSFONCTIONNEMENTS	IMPACTS
Absence d'un organigramme fonctionnel.	Mauvaise circulation de l'information Mauvaise répartition des tâches Chevauchement entre les fonctions.
Absence d'un engagement écrit en matière de qualité de la part de la direction.	Mauvaise compréhension des objectifs et de la politique qualité de la direction par les employés.
Absence de fiches de fonctions.	Mauvaise organisation Perte de temps.
Gestion des stocks mal appliquée.	Rupture de stocks, produits périmés, avariés.
Pas d'aire identifiée pour isoler les produits périmés.	Risque d'erreurs.
Absence de procédures écrites de contrôle au niveau de la réception des produits alimentaires.	Risque de réceptionner des produits non conformes Risque d'erreurs.
Mauvaise organisation du magasin.	Risque d'erreurs Risque de gaspillages (perte d'argent).

Application du LIFO	Pièces et moteurs non utilisables stockés dans le magasin Risque de gaspillages.
Pas d'aire identifiée pour isoler les produits non conformes ou en mauvais état.	Risque d'erreurs.
Mauvaises conditions de stockage et de rangement dans le magasin.	Risque de gaspillages Perte d'argent.
Mauvais éclairage.	Risque d'erreurs.
Absence d'inventaire permanent.	Rupture de stocks, risque de vol
Procédures de lancement des commandes mal définies.	Rupture de stocks
Absence d'une procédure d'évaluation des fournisseurs.	Conditions d'approvisionnement non optimales La sélection des fournisseurs n'est pas efficace.
Procédures de contrôle à la réception mal définies.	Utilisation de matières de qualité non constante.
Absence de procédures écrites pour les achats.	Non-qualité
Absence d'une politique de formation, d'action et de plan de formation continue.	Personnel non qualifié Personnel démotivé.
Les procédures de maintenance non écrites et mal définies.	Absences de coordination Perte de temps.
Pas de maintenance préventive et absence de documents relatifs aux différentes machines.	Beaucoup de pannes Perte de temps. Déterioration rapide des équipements, risque d'erreurs lors de la réparation
Procédures de traitement des eaux de piscines non écrites.	Risque d'erreurs.
Fiche d'évaluation des services inefficace.	Interprétation des informations recueillies non pertinentes
Absence d'un modèle d'évaluation des services de l'hôtel.	Risque de perte de client.
Fiche de réservation incomplète.	Perte d'informations pertinentes.
Food cost non calculé.	Risque de perte d'argent.
Prix de revient non calculé.	Risque de perte d'argent.
Pas de suivi de la consommation d'énergie.	Perte d'argent.

Tab-1 : les dysfonctionnements majeurs.

Une fois les dysfonctionnements dans la gestion identifiés, nous avons essayé de définir ceux qui sont faciles à résoudre car ne nécessitant que peu d'investissement, ou aucun investissement. Ensuite, les dysfonctionnements nécessitant une étude plus approfondie ont été regroupés en familles, que nous avons classées afin de choisir le projet d'amélioration prioritaire. L'analyse du projet retenu a permis de construire le modèle d'évaluation et d'amélioration de la qualité du service.

2.1 Solutions immédiatement implantées (dysfonctionnements à résolution facile)

Dans le but d'améliorer le service et de le rendre par là-même plus stable et reproductible, nous avons été amené à formaliser les méthodes de travail par le biais de procédures, d'instructions et de fiches d'enregistrement. Parmi les structures où a eu lieu notre intervention, nous pouvons citer la réception, le magasin et la maintenance.

2.1.1 Réception

La réception ou l'accueil est le département à travers lequel le client entre en contact avec l'hôtel pour la première fois. Le client va se forger une idée sur l'entreprise pendant les premières minutes de son arrivée à la réception. Pour cela, une attention particulière lui a été réservée par la mise en place d'instructions concernant la réservation, le *check-out*, les renseignements,...

L'objectif de la formalisation de la méthode de travail adoptée est de faciliter la tâche du réceptionniste, de maintenir un niveau de la qualité du service satisfaisant à la réception et de capitaliser le savoir-faire. Ceci permettra de bien gérer la situation en cas de recours à un personnel additionnel, qui s'appuiera sur une méthode formalisée et standardisée durant les périodes de *surbooking*.

2.1.2 Magasin

Pour remédier aux dysfonctionnements identifiés au niveau de la gestion du stock, de l'approvisionnement (gaspillage et avaries), nous avons élaboré des documents essentiels pour la bonne gestion du stock du magasin (bons d'entrée et bons de sortie).

2.1.3 Maintenance (entretien)

Lors du diagnostic, nous avons pu remarquer la mauvaise organisation de ce service. Ainsi, avons nous proposé de le diviser en deux sections (Section méthode/ ordonnancement et Section réalisation) et de définir les fonctions de la maintenance et les tâches effectuées au sein de chacune de ces sections.

Pour une bonne gestion de la structure chargée de la maintenance, un certain nombre de documents ont été élaborés pour assurer une bonne circulation et la conservation de l'information (demande de travail, ordre du service, bons du service et bons de commande).

Dans le même cadre et pour assurer l'hygiène et le confort des clients dans les différentes piscines, des instructions de travail ont été élaborées :

- Instructions de mesure du PH de l'eau de la piscine
- instructions de mesure du chlore total
- instructions de mesure de la température

- instructions de détermination du chlore actif,...

Pour la réparation d'une panne, à titre d'exemple, une procédure a été mise en place. Elle spécifie les différentes étapes à suivre ainsi que les responsables de leur exécution et ce, depuis la constatation de l'anomalie, le diagnostic de la panne, jusqu'à l'envoi d'une demande de sous-traitance ou d'achat.

2.2 *Regroupement des dysfonctionnements par thèmes et choix du projet d'amélioration*

Les dysfonctionnements pour lesquels une étude approfondie est nécessaire ont été regroupés en familles (projets d'amélioration) :

- P1 : Mise en place d'un système d'information
- P2 : Conception d'un plan marketing
- P3 : Mise en place d'un plan de formation
- P4 : Organisation du service achat
- P5 : Instauration d'un système de gestion du stock
- P6 : Mise en place d'un système de maîtrise des coûts
- P7 : Organisation des ressources humaines
- P8 : Conception d'un modèle d'évaluation et d'amélioration de la qualité des services.

Enfin, étant donné que la stratégie de l'entreprise est désormais basée sur la différenciation, l'amélioration continue de la qualité du service devient un axe principal pour réussir cette stratégie. A cet effet, nous avons retenu comme projet prioritaire la conception d'un modèle d'évaluation et d'amélioration de la qualité du service que nous présentons dans la seconde partie de cette étude.

3. Conception d'un modèle d'évaluation et d'amélioration de la qualité du service

Juran (3) propose une définition de la qualité : « *Qualité = Aptitude à l'emploi* ». Il avance que l'entreprise, pour fournir un service qui réponde aux attentes de ses clients, doit impérativement suivre les trois étapes suivantes :

- identifier les clients du service concerné
- identifier et définir les besoins de ces clients

- traduire les besoins du client en attributs spécifiques du service

Durant ce présent travail, nous avons suivi la même démarche en utilisant l'analyse fonctionnelle «AF» qui constitue la première étape de la démarche de la conception d'un modèle d'évaluation de la qualité du service rendu par un hôtel (figure 1).

3.1 Analyse fonctionnelle du besoin de la clientèle

L'analyse fonctionnelle (AF) est définie par la Norme EN 1325-1 comme : «la démarche qui décrit complètement les fonctions et leurs relations, qui sont systématiquement caractérisées, classées et évaluées ».

L'analyse fonctionnelle est avant tout une logique de réflexion à la recherche de l'expression fonctionnelle du besoin et de la construction de l'architecture du produit, du processus ou du service.

L'énoncé du besoin sous une forme fonctionnelle, c'est-à-dire en termes de finalités, sans référence aux solutions techniques susceptibles d'y répondre, préserve toutes les chances d'émergence de l'innovation au moment de la conception.

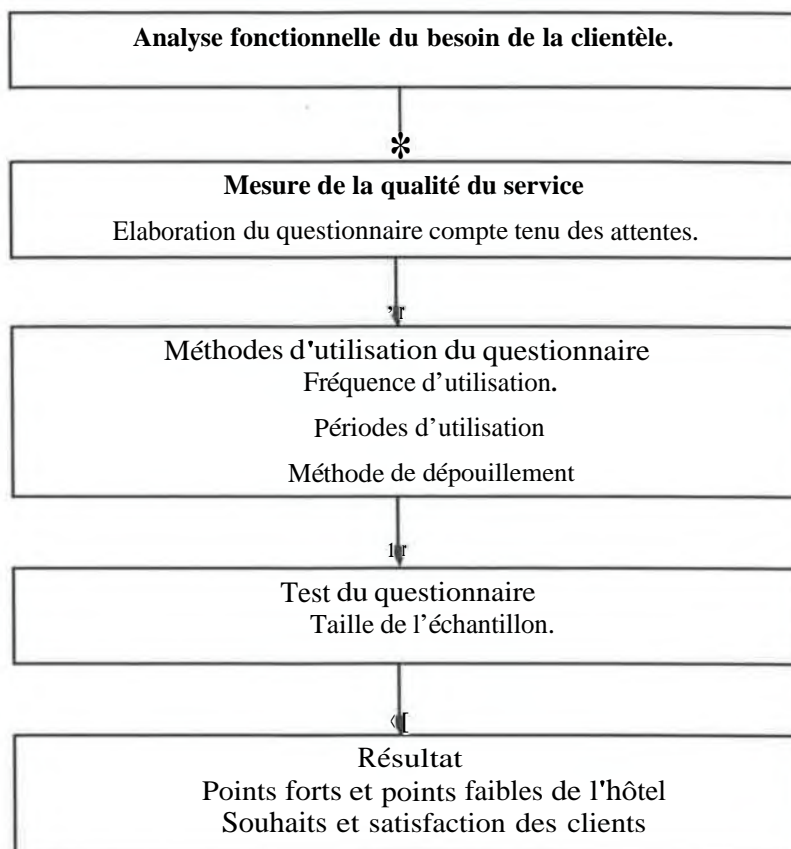


Figure 1 : Modèle d'évaluation de la qualité du service rendu par un hôtel

L'analyse fonctionnelle (AF) utilise « deux points de vue » : (4) « le point de vue externe » qui est celui du client et de l'utilisateur et le « point de vue interne » qui est celui du concepteur en charge de fournir l'objet physique, le système, la prestation ou le service qui répondra aux besoins identifiés. L'analyse fonctionnelle du « point de vue externe » utilise plusieurs notions afin de recenser toutes les fonctions externes du produit/service. Nous citons parmi elles le cycle de vie du produit/service défini (4) comme l'ensemble de toutes les situations dans lesquelles se trouve (ou se trouvera) le produit au cours de sa vie à partir de l'expression de son besoin jusqu'au retrait du produit/service, quelle qu'en soit la forme.

Durant cette étude, nous avons toujours pris en considération le cycle par lequel passe le client, depuis la réservation à l'hôtel jusqu'à son départ après son séjour de vacances «*Check-out*». A chaque étape de ce cycle, des fonctions de service ont été identifiées et caractérisées pour servir de base à l'évaluation de la satisfaction des clients; cela permettra d'améliorer la qualité du service dans l'hôtel.

Caractériser les fonctions du service de l'hôtel (4,5) consiste à énoncer :

- Les critères d'appréciation : c'est-à-dire les critères retenus pour apprécier un service. Il est à signaler que, pour une même fonction de service, il y a souvent plusieurs critères d'appréciation de différentes natures.
- Les niveaux d'acceptation d'un critère: niveau repéré, adopté pour un critère d'appréciation d'un service. Ce niveau peut être celui que l'on recherche en tant qu'objectif.
- Les limites d'acceptation d'un critère: niveau de critère au-delà ou en deçà duquel, suivant le cas, le besoin est déclaré insatisfait.

Le tableau [Tab-2] présente une liste non exhaustive des fonctions du service de l'hôtel et des critères qui lui sont associés et donne un aperçu de la caractérisation des fonctions du service rendu par l'hôtel. Il est important de préciser que la liste des critères présentés ne constitue qu'un exemple pris à titre tout à fait indicatif.

Nous citons à titre d'exemple les critères d'attente qui ont été associés pour les fonctions du service «Assurer la réservation et accueillir». Pour l'attente au téléphone, le niveau d'acceptation qui satisfait pleinement les clients est fixé à 20 secondes (2 sonneries) et la limite d'acceptation au-delà de laquelle les clients seraient insatisfaits est de 40 secondes (4 sonneries). En ce qui concerne l'attente pour accomplir les formalités d'arrivée, s'il s'agit d'un groupe, le niveau d'acceptation est fixé à 10 minutes et la limite d'acceptation à 20 minutes, alors que s'il s'agit d'une personne seule le niveau d'acceptation est limité à 2 minutes alors que la limite d'acceptation est de 10 minutes.

SERVICES	CRITERES	NIVEAU D'ACCEPTATION	LIMITE D'ACCEPTATION
Assurer la réservation	<ul style="list-style-type: none"> Attente (téléphone) 	<ul style="list-style-type: none"> 20 s (2 sonneries) 	<ul style="list-style-type: none"> 40 s
Accueillir le client	<ul style="list-style-type: none"> Attente (pendant les formalités d'arrivée) 	<ul style="list-style-type: none"> Arrivée groupe : 10 mn 	<ul style="list-style-type: none"> Groupe 20 mn
		<ul style="list-style-type: none"> Une personne : 2 mn 	<ul style="list-style-type: none"> Une personne : 10 mn
Servir au bar, au restaurant et au petit déjeuner	<ul style="list-style-type: none"> Buffet 	<ul style="list-style-type: none"> Riche, plusieurs variétés, salades variées. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 variétés (plat froid, chaud et dessert)
	<ul style="list-style-type: none"> Attente (pour passer la commande) 	<ul style="list-style-type: none"> 5mn 	<ul style="list-style-type: none"> 10mn
	<ul style="list-style-type: none"> Cadre <ul style="list-style-type: none"> - bruit - luminosité - humidité 	<ul style="list-style-type: none"> cadre de vacances et de détente, propreté <ul style="list-style-type: none"> - X décibel - Y lux - Z degré 	
Assurer le service de chambre Housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> Rapidité 	<ul style="list-style-type: none"> 20 mn pour préparer une chambre et mettre en état. 	<ul style="list-style-type: none"> 40 mn pour une chambre.

Tab-2 : Les critères des fonctions du service de l'hôtel

3.2 *Moyen de mesure de la qualité du service*

Cette caractérisation des différentes fonctions du service, établie en collaboration avec les intervenants dans le domaine, nous a permis d'élaborer un questionnaire choisi en tant qu'outil de mesure de la qualité du service parmi d'autres comme le relevé interne des paramètres et l'évaluation interne du service (6).

A chaque fonction de service, nous avons formulé plusieurs questions. Nous citons comme exemple :

- La réservation téléphonique où les questions ont porté essentiellement sur le degré de satisfaction du client par rapport au nombre de sonneries avant que l'opératrice ne décroche et ne le renvoie à un autre poste, ainsi que le temps que toute l'opération a pris et son impression sur cette prise de contact (Satisfait/ Partiellement satisfait/ Non satisfait).
- Le service dans le bar et le restaurant : le questionnaire a touché le sentiment (l'impression) qu'a eu le client quant à l'attente avant que l'on s'occupe de lui, l'ambiance, l'amabilité du personnel, la propreté ainsi que la situation géographique

des lieux, en utilisant toujours le critère de degré de satisfaction (Satisfait/ Partiellement satisfait/ Non satisfait).

Par ailleurs, toutes les questions posées ont été suivies d'une rubrique réservée aux observations et aux suggestions des clients comme clé de voûte pour une amélioration instantanée du service suivant le désir et le goût de ces derniers.

D'autres informations, concernant la nationalité, l'âge, le sexe, l'agence ou le tour opérateur, la profession, le numéro de chambre, la date d'arrivée et de départ, ont été demandées dans le but de nous renseigner sur la situation personnelle du client, la période et le lieu de son séjour, autant d'éléments supplémentaires qui vont servir ultérieurement aux études menées à partir du questionnaire. Ainsi, les résultats du questionnaire peuvent être analysés par rapport à l'âge, au sexe, à la nationalité des clients. Un *feed-back* peut être présenté à l'agence ou au tour opérateur chez qui le client a réservé grâce à la notification de son nom. L'hôtel étant constitué de plusieurs blocs, le numéro de la chambre permettra de comparer le service rendu dans les chambres et de cerner le problème en cas d'insatisfaction.

3.3 Périodes d'utilisation du questionnaire

Il a été remarqué, lors de sa mise en oeuvre, qu'il est impossible de proposer le questionnaire à chaque client de l'hôtel vu qu'il est long et très exhaustif. Il fallait donc planifier des périodes d'utilisation en tenant compte du taux d'occupation de l'hôtel. En effet, en période de *surbooking* ou d'occupation maximale, l'utilisation répétée du questionnaire permettra d'identifier les dysfonctionnements majeurs du système et de les rectifier. En période de faible fréquentation, les employés ainsi que la direction de l'hôtel ont suffisamment de possibilités d'évaluer et de suivre la satisfaction des clients.

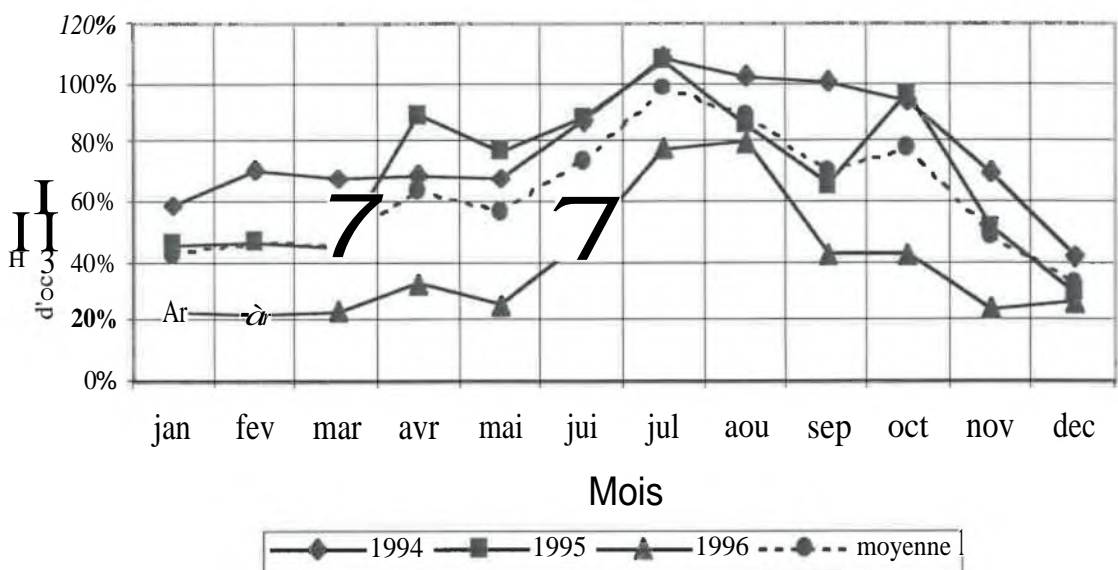


Fig.2- Taux d'occupation de l'hôtel

La figure (fig.2) présente le taux ainsi que la moyenne d'occupation de l'hôtel durant les trois dernières années. En se référant à cette figure, trois périodes ont été identifiées pour utiliser le questionnaire (voir tableau 3). Ce choix de la fréquence est essentiellement dû aux taux d'occupation constatés à ces périodes de l'année.

Périodes d'utilisation	Fréquence	Méthode de dépouillement
Fin décembre – début janvier	Tous les 10 jours	<ul style="list-style-type: none"> • Nationalité • Age
Avril	Tous les 10 jours	<ul style="list-style-type: none"> • Age • Pavillon
Juillet	Tous les 15 jours	<ul style="list-style-type: none"> • Nationalité • Pavillon
Octobre	Tous les 10 jours	<ul style="list-style-type: none"> • Nationalité • Pavillon • Age

Tab .3 - Périodes et fréquences d'utilisation du questionnaire

Il faut préciser que la direction de l'hôtel peut lancer le questionnaire chaque fois qu'elle le juge nécessaire. Lors d'un événement spécial ou de l'arrivée d'un groupe que l'hôtel n'a pas l'habitude de recevoir, l'utilisation du questionnaire permettra d'évaluer le service de l'hôtel par rapport aux attentes de cette nouvelle clientèle.

Parallèlement à ce questionnaire, une nouvelle fiche d'évaluation des services de l'hôtel est mise à la disposition de tous les clients à leur départ. Cette fiche facile à remplir recueille l'impression (Très bien, Bien, Passable et Doit mieux faire) des clients vis-à-vis de toutes les fonctions de la prestation: l'accueil à la réception, la propreté, la décoration, le service dans les chambres, le restaurant, le bar, la plage, la piscine, l'ambiance et le personnel. A partir du dépouillement des fiches remplies, la direction peut, en cas d'insatisfaction de la clientèle, lancer le questionnaire pour mieux cerner les problèmes qui sont à l'origine de ces insatisfactions.

3.4 Test du questionnaire

Un échantillon de 53 clients (17 pour le *chek-out* et 36 pour les autres services) a permis de tester le questionnaire. Le dépouillement des questionnaires ainsi remplis a permis d'évaluer les différentes fonctions du service rendu par l'hôtel depuis la réservation jusqu'aux formalités de paiement (*chek-out*).

Pour illustrer l'utilisation du questionnaire, nous présentons l'évaluation de deux critères du service rendu au restaurant pour trois nationalités : française, anglaise et allemande. Nous remarquons que, pour les trois nationalités présentes durant la période étudiée, cette évaluation n'a pas été la même. Comme le montrent les figures 3 et 4, les Français et les Anglais trouvent que le choix des plats du buffet n'est pas satisfaisant, alors que les Allemands trouvent que ce même choix est satisfaisant (Figure 5) .

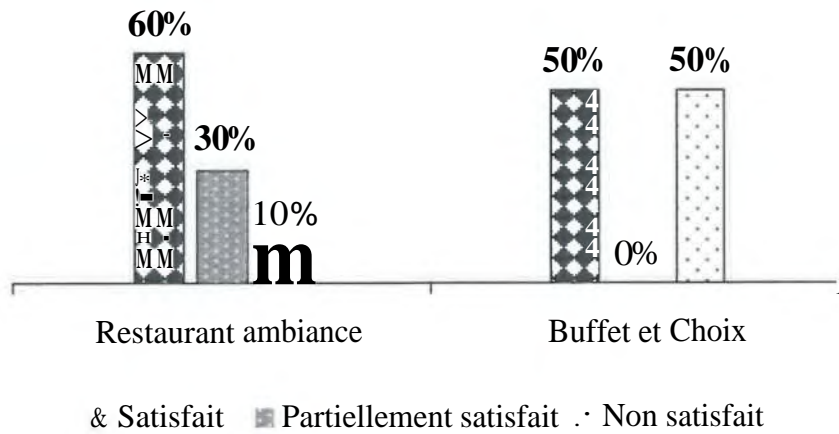


Fig.3 - Evaluation des clients de nationalité française

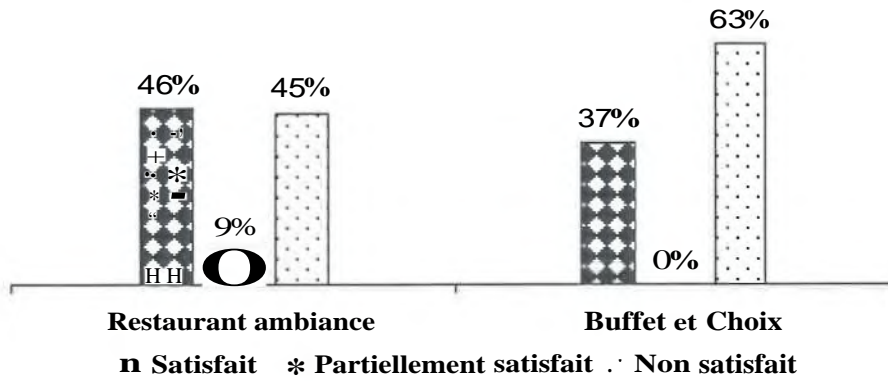


Fig. 4 - Evaluation des clients de nationalité anglaise

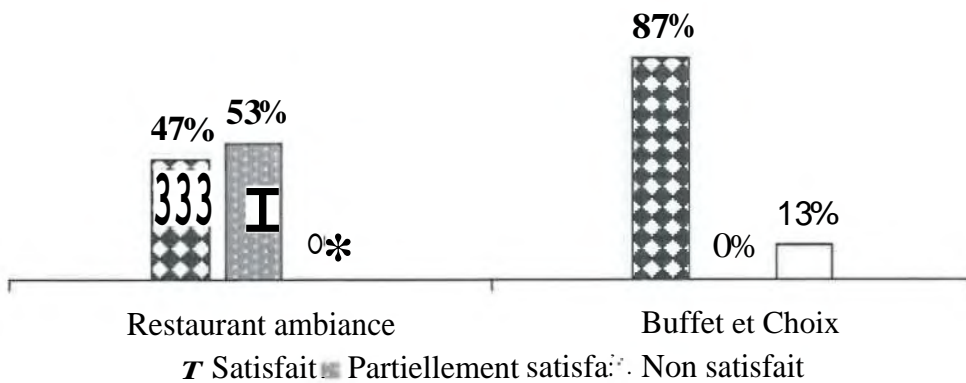


Fig. 5 - Evaluation des clients de nationalité allemande

Concernant l’ambiance au restaurant, les Français étaient plus satisfaits que les Anglais et les Allemands. Ceci peut être dû à la facilité avec laquelle les serveurs s’expriment en langue française, qui leur permet de communiquer plus aisément avec les Français.

Pour aider la direction à engager la procédure d’analyse et de recherche de solutions aux problèmes sous-jacents, le dépouillement permet aussi de visualiser les critères des fonctions du service dont le niveau de qualité n’a pas procuré la satisfaction préconisée ou attendue.

La figure (Fig.6) présente les critères dont le taux de satisfaction est inférieur à 80 % (objectif à atteindre pendant l’année où s’est déroulée l’étude). Cette figure montre que, globalement, les clients présents durant la période de l’enquête ne sont pleinement satisfaits ni du service rendu au restaurant, ni de la propreté de l’hôtel, ni du service rendu à la réception, ni du service rendu par la lingerie. Quelques clients ont eu des difficultés pour dormir dans leur chambre ; le dépouillement a révélé qu’il s’agissait des occupants du bâtiment dormant sur la route, occupants qui se plaignaient tous du bruit.

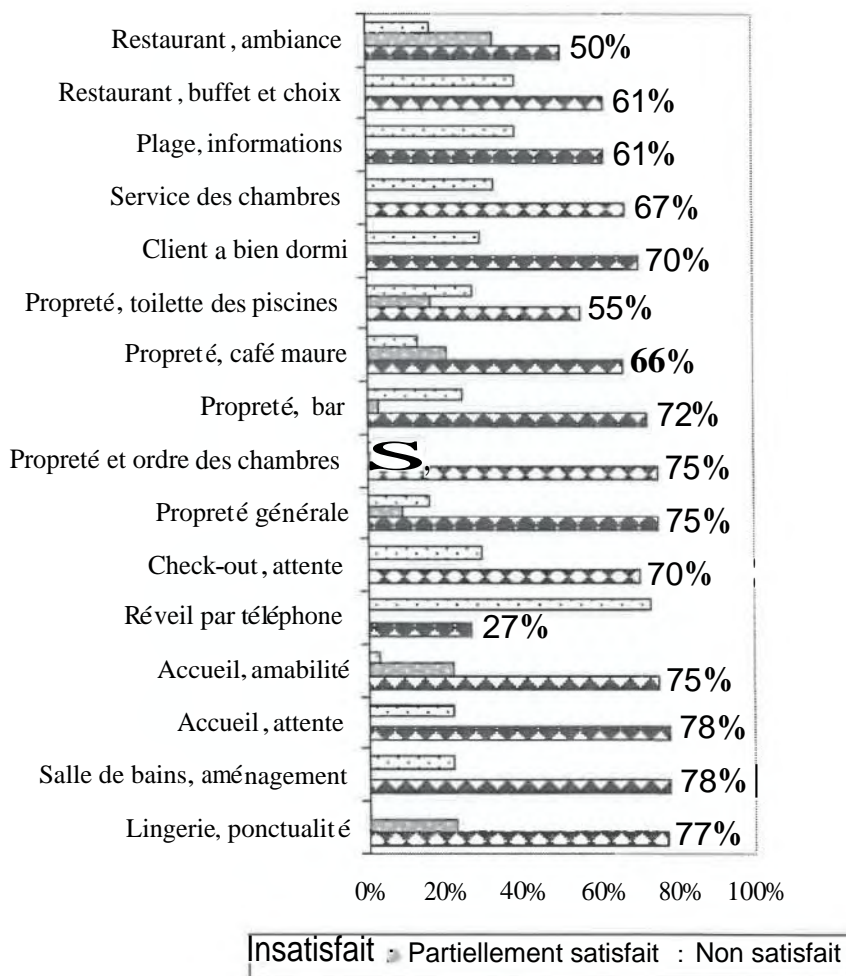


Fig.6 – Les critères dont le taux de satisfaction est inférieur à 80%

Comme conséquences de ce travail, la direction a décidé :

- d'introduire la notion de goût des clients pour la préparation des menus quotidiens en considérant les différentes nationalités présentes ;
- de n'utiliser le bâtiment donnant sur la route qu'en cas de *surbooking* et de ne plus y héberger les clients en voyage d'affaires et ce, en attendant d'insonoriser les ouvertures donnant sur la route ;
- de constituer deux équipes de projet, la première pour l'étude du service rendu à la réception, et la deuxième pour analyser et améliorer le système mis en place au niveau du nettoyage de l'hôtel ;

Les projets ainsi identifiés seront traités en utilisant les principes et les outils du «Management par la valeur» (MV).

4. Conclusion

Au vu de ce travail, la direction a pris conscience que la stratégie de différenciation doit nécessairement s'accompagner d'un processus d'amélioration simultanée et continue de la qualité de la prestation sans augmentation de coût. En effet, l'approche suivie durant cette étude pour remédier immédiatement aux insuffisances n'est nullement coûteuse pour l'hôtel.

L'analyse du besoin des clients d'un hôtel par l'approche fonctionnelle a facilité la mise en place d'un système de contrôle et d'évaluation de la qualité des prestations du service. La démarche développée peut être exploitée pour hausser le niveau du service dans tout établissement hôtelier en utilisant, pour l'analyse du besoin, le cycle de vie du service en mettant l'accent, à chaque fois, sur la population-cible. Cette démarche a pour but de satisfaire pleinement les besoins des clients par un processus d'amélioration continue en résolvant les problèmes inhérents aux dysfonctionnements constatés.

C'est ainsi que chaque hôtel peut construire, par l'analyse fonctionnelle, son propre système d'évaluation de la qualité des prestations fournies. Ce système d'évaluation comporte les critères qualité exigés par la clientèle-cible, le questionnaire «moyen de mesure» approprié, la fréquence du contrôle «enquête» et les modalités de dépouillement des résultats obtenus. Cela permettra d'aboutir à des résultats exploitables pour l'amélioration continue de la prestation de service, condition *sine qua non* de la survie de tout établissement œuvrant dans le domaine.

A partir de la lecture des différents graphiques, à chaque dépouillement, la direction peut engager des actions d'amélioration immédiates appelées des actions correctives. Au cas où, d'une période à une autre, les problèmes persisteraient, la direction confiera à des groupes pluridisciplinaires la résolution de ces problèmes. Ainsi, des équipes de projet seront désignées et chacun prendra en charge un projet d'amélioration qui sera traité par une démarche management par la valeur (MV).

Au fur et à mesure que le management travaille en équipes utilisant les principes et les outils du management par la valeur, une culture MV se diffuse dans tout l'organisme.

L'adoption d'une telle démarche exige le développement des capacités de management du personnel, développement qui repose sur la formation continue aux outils et aux concepts de base du management par la valeur et du management total de la qualité, tel que spécifiés dans les normes européennes et la version 2000 de la Norme ISO 9004.

5. Références

Michael Porter, (1982), Choix stratégique et concurrence, Economica.

AFNOR, (1998), De l'Analyse de la Valeur au Management par la Valeur, Afnor gestion.

Joseph Juran, (1987), La qualité dans les services, Afnor gestion.

Norme française X50-100, (1996), Analyse de la valeur, analyse fonctionnelle, Afnor.

Association française pour l'analyse de la valeur, ministère de la Coopération, (1994) L'analyse de la valeur, AFAV.

Michelo Bellaiche, (1995) Qualité du service, L'approche ISO 9004 -2, Afnor.