

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management des organisations

**L'impact des pratiques ressources humaines sur la qualité de service dans
l'hôtellerie de haut de gamme.
Cas de « AZ Hôtel » et « Sofitel Hôtel »**

Élaboré par :
CHAOUCHE Fatma

Encadré par :
Dr OUSSEDIK Amine

Juin 2019

Abstrait

Sur un marché de plus en plus concurrentiel, la question de la qualité revêt une importance croissante pour les entreprises hôtelières. Cela a été influencé par un certain nombre de facteurs, tels que l'élargissement des droits des consommateurs et la prétendue émergence de «nouveaux» client soucieux de la qualité. En particulier, c'est la nécessité de conserver ou d'accroître un avantage concurrentiel qui a sous-tendu la recherche de la qualité. La majorité des établissements hôteliers opérant sur un marché très concurrentiel qui ne cessent de se développer, adoptent maintenant des stratégies de développement de gestion de qualité. Cependant, peu d'attention a été accordée au rôle des employés de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie. Le présent document vise à remédier à cette omission. Sur la base d'une étude exploratoire réalisée auprès des employés de deux établissements hôteliers de haut standing à savoir : le « AZ Hôtel » et le « Sofitel Hôtel » ainsi qu'une enquête de satisfaction auprès des clients des deux hôtels. Il identifie un certain nombre de facteurs qui peuvent soutenir ou limiter la tendance à la fourniture de services de qualité, avec diverses implications pour les hôtels. Ainsi, la direction des hôtels devraient mettre en œuvre des stratégies fondées sur des systèmes de récompense, l'autonomisation et la réduction du roulement du personnel pour assurer la satisfaction de leurs employés et garantir ainsi un service de qualité.

Mots clés : pratiques RH, qualité de service, satisfaction client, satisfaction employés.

Abstract

In an increasingly competitive market, the issue of quality is of a great importance to hotel businesses. This has been influenced by a number of factors, such as the expansion of consumer rights and the so-called emergence of "new" quality-conscious customers. The need to maintain or to increase a competitive advantage has largely underpinned the quest for quality. As a result the majority of hotel establishments operating in a highly competitive market that continues to develop, are now adopting quality management development strategies. However, little attention has been given to the role of employees in the tourism and hospitality industry. This document aims to remedy this omission. On the basis on one hand; of an exploratory study conducted among the employees of two luxury hotel establishments, namely: the "AZ Hotel" and the "Sofitel Hotel" as well as on a satisfaction survey of the clients of both hotels. It identifies a number of factors that can support or limit the trend towards providing quality services, with various implications for hotels. Thus, hotel management should implement

strategies based on reward systems, empowerment and reduced staff turnover to ensure the satisfaction of their employees and guarantee a quality service.

Key words: service quality, employee's satisfaction, guest satisfaction.

ملخص

في سوق تزداد فيه المنافسة، أصبحت قضية الجودة ذات أهمية متزايدة بالنسبة للشركات الفندقية. وقد تأثر هذا بالعديد من العوامل، مثل التوسع في حقوق المستهلك وما يسمى بظهور عملاء "جدد" و"واعين بالجودة". على وجه الخصوص، كانت الحاجة إلى الحفاظ على ميزة تنافسية أو زيادتها أساس السعي لتحقيق الجودة. تعتمد غالبية الفنادق العاملة في سوق ذات قدرة تنافسية عالية والتي تواصل تطويرها الآن استراتيجيات لتطوير إدارة الجودة. ومع ذلك، تم إيلاء القليل من الاهتمام لدور الموظفين في صناعة السياحة والضيافة. تهدف هذه الوثيقة إلى علاج هذا الإغفال. بناءً على دراسة استكشافية أجريت بين موظفي مؤسستين فندقيتين فاخرتين: "فندق ازاد" و"فندق سوفيتال"، بالإضافة إلى استطلاع لرضا العملاء عن الاثنيتين الفنادق. يحدد عددًا من العوامل التي يمكن أن تدعم أو تحد من الميل إلى تقديم خدمات جيدة، مع انعكاسات مختلفة على الفنادق. على وجه الخصوص، ينبغي لإدارة الفنادق تنفيذ الاستراتيجيات القائمة على أنظمة المكافآت والتمكين وتخفيض معدل دوران الموظفين لضمان رضا موظفيها وبالتالي ضمان جودة الخدمة

كلمات اساسية: جودة الخدمة، ممارسات الموارد البشرية، رضا العملاء

REMERCIEMENTS

*Qu'il me soit permis de remercier sincèrement **Dr. A. OUSSEDIK**, mon encadreur, pour son temps consacré, ses conseils avisés et son écoute tout au long de cette recherche.*

*Mes remerciements vont également **Mr SADOUNE**, de m'avoir accueilli au sein de son établissement « AZ Hôtel », ainsi qu'à **Mme S. Benamara**, ma tutrice de stage et son équipe d'avoir montré tant de patience malgré leurs multiples charges professionnelles.*

Je tiens aussi à remercier toute l'équipe de ressources humaines de l'hôtel Sofitel pour leurs disponibilités et leurs conseils.

*Ma gratitude à **Dr M.S. Zobir**, pour son aide précieuse, sa générosité et ses encouragements.*

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à toute ma famille et mes amis qui m'ont toujours soutenus et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIERE LISTE DES	IV
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	XI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	05
1. La gestion des ressources humaines.....	07
1.1. Définitions.....	07
1.1.1. Définition de la gestion des ressources humaines	07
1.2.2. Définition de la fonction de la fonction ressource humaine.....	07
1.2.3. Les missions et les objectifs	07
1.2. Les pratiques ressources humaines	08
1.2.1. Le recrutement et la dotation.....	11
1.2.2. La formation	12
1.2.3. La rémunération	15
1.2.4. L'organisation de travail	16
1.2.5. Les relations au travail	16
1.2.6. La gestion des carrières	17
2. Le domaine de l'hôtellerie et ses particularités	17
2.1. Définition de l'hôtellerie et ses spécificités	17
2.1.1. Définition de l'hôtellerie... ..	18
2.1.2. Les spécificités de l'hôtellerie	18
2.2. La notion du service en hôtellerie	19
2.2.1. Le service	19
2.2.2. Les particularités des services offerts dans le cadre de l'hôtellerie	20
3. La mobilisation des hommes au cœur de la qualité de service.....	21
3.1. La qualité de la prestation de service	21
3.1.1. La définition de la qualité de service.....	21

3.1.2.	Le management de la qualité de service.....	23
3.2.	L'importance du facteur humain dans le management de la qualité de service.....	23
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE		29
1.	Présentation de la démarche de recherche.....	30
1.1.	Positionnement épistémologique.....	31
1.2.	Méthodologie de recherche	32
1.2.1.	L'approche méthodologique qualitative	32
1.2.2.	Le mode raisonnement... ..	33
1.2.3.	Le choix de cas d'étude	33
2.	Collecte des données	38
2.1.	Le mode de collecte des données qualitatives.....	38
2.1.1.	Conduite d'entretien... ..	40
2.1.2.	L'analyse documentaire	42
2.1.3.	L'observation participante.....	43
2.1.4.	Le questionnaire	43
3.	L'analyse des données.....	48
3.1.	L'analyse des données qualitatives	49
3.2.	L'analyse des données quantitatives	53
CHAPITRE III : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		56
1.	Les résultats du cas « Sofitel Hôtel »	58
1.1.	Les ressources humaines à Sofitel Hôtel en chiffres	58
1.2.	Les résultats de l'étude qualitative exploratoire	61
1.3.	Les résultats de l'enquête de satisfaction client	70
1.4.	La synthèse générale du cas « Sofitel Hôtel »	81
2.	Les principaux résultats du cas « AZ Hôtel »	82
1.1.	Les ressources humaines à « AZ Hôtel » en chiffre	82
1.2.	Les résultats de l'étude qualitative exploratoire.....	84
1.3.	Les résultats de l'enquête de satisfaction client	95
2.	La synthèse du cas « AZ Hôtel »	101
3.	Synthèse générale.....	104
CONCLUSION GÉNÉRALE		108
BIBLIOGRAPHIE		112
ANNEXES.....		117

LISTES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Méthodes de formation	13
Tableau 02 : Fiche signalétique d'AZ Zeralda.....	36
Tableau 03 : Fiche signalétique de Sofitel Alger	38
Tableau 04 : La présentation d'un modèle de matrices intra-site pour la présentation des données qualitatives	51
Tableau 05 : triangulation des sources	53
Tableau 06 : Les caractéristiques de qualifications	61
Tableau 07 : Les caractéristiques de l'organisation de travail	62
Tableau 08 : Les caractéristiques des relations au travail	64
Tableau 09 : les caractéristiques de la rémunération	66
Tableau 10 : la formation continue	67
Tableau 11 : caractéristiques de la gestion des compétences.....	68
Tableau 12 : La marque employeur	70
Tableau 13 : la pratique de recrutement.....	71
Tableau 14 : Les caractéristiques de qualifications.....	85
Tableau n° 15 : Les caractéristiques de l'organisation de travail.....	86
Tableau n°16 : Les caractéristiques des relations au travail	87
Tableau n°17 : les caractéristiques de la rémunération.....	88
Tableau n°18 : la formation continue	89
Tableau n°19 : Les caractéristiques de la gestion des carrières	70
Tableau n°20 : Les caractéristiques de la marque employeur	91

LISTES DES FIGURES

Figure n°01 : Les pratiques Ressources humaines.....	10
Figure n°02 : Le cycle d'échec	24
Figure n°03 : le cycle de réussite	25
Figure n°04 : L'organigramme d'AZ hôtel.....	37
Figure n°05 : l'organigramme de Sofitel hôtel	39
Figure n°06 : Etapes de l'analyse qualitative.....	48
Figure n°07 : Total effectif de Sofitel 20172019... ..	58
Figure n°08 : classification du personnel de Sofitel selon la CSP	59
Figure n°09 : classification du personnel de Sofitel selon la Genre	59
Figure n° 10 : les mouvements de l'effectif de SOFITEL 20172019... ..	60
Figure n°11 : présentation des répondants selon le genre.....	60
Figure n°12 : présentation des répondants selon l'âge.....	75
Figure n°13 : présentation des répondants selon le type de client	75
Figure n°14 : présentation des répondants selon la raison du choix de l'hôtel.....	76
Figure n°15 : Le niveau de satisfaction de la qualité de l'accueil.....	76
Figure n°16 : Le niveau de satisfaction de la qualité de service de restauration	77
Figure n°17 : Le niveau de satisfaction de la qualité de service des étages.....	77
Figure n°18 : Le niveau de satisfaction de la qualité de l'encadrement	78
Figure n°19 : les réclamations émises.....	78
Figure n°20 : les réclamations prises en charge à temps.....	79
Figure n°21 : la note attribuée.....	79
Figure n°22 : les recommandations.....	79
Figure n°23 : Total effectif d'AZ 2017-2019.....	80

Figure n° 24 : classification du personnel d’AZ selon la Genre	83
Figure n°25 : les entrées de l’effectif d’AZ 2017-2019... ..	83
Figure n°26 : les sorties de l’effectif d’AZ 2017-2019.....	84
Figure n°27 : présentation des répondants selon le genre.....	95
Figure n°28 : présentation des répondants selon l’âge.....	96
Figure n°29 : présentation des répondants selon le type de client	96
Figure n°30 : présentation des répondants selon la raison du choix de l’hôtel.....	97
Figure n°31 : Le niveau de satisfaction de la qualité de l’accueil	97
Figure n°32 : Le niveau de satisfaction de la qualité de service de restauration	98
Figure n°33 : Le niveau de satisfaction de la qualité de service des étages.....	98
Figure n°34 : Le niveau de satisfaction de la qualité de l’encadrement	99
Figure n°35 : les réclamations émises.....	99
Figure n°36 : les réclamations prises en charge à temps.....	99
Figure n°37 : la note attribuée.....	100
Figure n°38 : les recommandations.....	100

LISTE D'ABRÉVIATIONS

RH : Ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

EGTC : Entreprise de Gestion touristique du Centre

AFNOR : Association Française de Normalisation

SCIAN : Selon le système de classification des industries d'Amérique du Nord

TNS : Travailleur Non Salaries

SQM : Système de Management de la Qualité.

HK : House Keeping

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

Si le 20^{ème} siècle a été très orienté sur la technologie, le capital humain reste toujours l'élément majeur d'une entreprise, la clé de la mise en place de ses stratégies et de l'atteinte de ses objectifs. L'émergence de la société de services après la deuxième guerre mondiale a amené une prise de conscience accrue du rôle des employés dans la création de la valeur ajoutée de l'entreprise. La plupart des gestionnaires reconnaissent qu'un bon service résulte directement de la présence de personnes efficaces et productives aux postes de contact avec la clientèle et que les hôtels disposant d'une haute qualité de service peuvent améliorer la satisfaction des clients et leur rentabilité (A.Schlesinger et L. Heskett, 1991). D'autres travaux, dans le cadre d'une expérience de service, évoquent également ce lien de causalité, qualité-satisfaction. Le consommateur d'un service s'engage dans une complexe expérience qui est à la fois personnelle, professionnelle et psychologique, à la différence de l'acte de la consommation d'un produit Vo Thanh , T. & D'Arcy, D. (2014). Le capital humain devient donc une ressource précieuse de l'entreprise (A.Schlesinger et L. Heskett, 1991) et cette ressource doit être gérée. De ce point de vue, les chercheurs en théorie des ressources humaines ont tout d'abord mis en évidence le rôle stratégique des ressources et des compétences de l'entreprise, dans la construction d'un avantage concurrentiel solide.

L'investissement dans les pratiques RH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur qualité de service et d'accroître leur capacité concurrentielle ; il s'agirait même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise (Barney et Wright, 1998). Même dans le contexte de l'hôtellerie, où la fonction GRH s'avère généralement moins développée que dans les autres industries, le simple fait d'améliorer certaines pratiques RH pourrait suffire pour briser le cycle d'échec qui semble garantir la dégradation continue de la qualité du service, les problèmes de gestion et la baisse à long terme des ventes et des bénéfices et pouvoir ainsi conférer un avantage vis-à-vis des concurrents (A.Schlesinger et L. Heskett, 1991). A cet effet, plusieurs auteurs ont classé les champs des pratiques de gestion en matière des ressources humaines en différentes activités.

Les fréquentes similitudes des listes dressées dévoilent une certaine entente sur les pratiques les plus usuellement reconnues. Dans le cadre de cette recherche, et après avoir fait plusieurs allers-retours entre la théorie et le terrain de recherche, six (6) pratiques de gestion des ressources humaines sont retenues. Ces pratiques sont : la gestion des compétences et des carrières, les pratiques de formation, de dotation et d'intégration, de rémunération,

INTRODUCTION GENERALE

d'organisation de travail et enfin des relations au travail. Ainsi, le simple fait de mettre de l'avant certaines pratiques de ressources humaines apportera un avantage concurrentiel à l'entreprise et assurera une bonne qualité de service.

Par ailleurs, il convient important de souligner que «*la capacité de gérer les compétences et les ressources de manière plus efficace et efficiente a toujours été le facteur déterminant du succès de toute organisation de services* » (Magilo et al., 2010, p. 438). En outre, en raison des caractéristiques spécifiques des organisations de services, le rôle des ressources humaines et de l'interaction personnelle avec les clients est plus important dans les organisations de services que dans les entreprises de fabrication. En conséquence, les niveaux de compétences et de capacités des employés peuvent être justement spécifiés comme un facteur de succès crucial pour les organisations de services.

Cette réalité nous a conduits à nous interroger sur une problématique qui concerne l'importance de la gestion ressource humaine dans la qualité de service hôtelier. Autrement dit : comment les pratiques ressources humaines influencent-elles la qualité de service hôtelier ?

Cette problématique soulève plusieurs questions : quelles sont les pratiques ressources humaines les plus pertinentes utilisées dans les hôtels algériens ? Comment les des hôtels de haut de gamme perçoivent la qualité de service ? Quel lien peut-on établir entre ces pratiques RH et qualité de service hôtelier ?

Afin de répondre à cette problématique de recherche, nous nous sommes intéressés au cas des hôtels de haut de gamme en Algérie en prenant comme terrain d'investigation le cas de « *Sofitel Alger* » et le « *AZ Zéralda hôtel* ».

On s'appuyant sur notre étude ; nous avons opté pour une méthodologie qualitative avec une approche abductive évoquant le paradigme constructivisme. La finalité de ce travail de recherche est de déterminer le lien qui existe entre « la qualité » et « le facteur humain » au sein d'une industrie de service, telle que l'hôtellerie. Cette finalité est en effet synonyme de plusieurs objectifs. D'une part, apporter une contribution à la littérature sur la gestion des Ressources humaines dans le secteur des services en expliquant comment les pratiques RH peuvent être utilisées comme un prédicteur de la satisfaction des employés et par conséquent, améliorer la performance de l'hôtel. Une meilleure compréhension de ces relations aidera les hôteliers à développer leurs stratégies pour maintenir la relation avec leurs clients.

INTRODUCTION GENERALE

D'autre part, déduire les problèmes liés aux ressources humaines dans une industrie de service telle que l'hôtellerie et éventuellement proposer des solutions pour les résoudre ; ainsi que de comprendre comment les clients des hôtels du haut de gamme perçoivent la qualité de service et permettre ainsi aux hôteliers d'améliorer la qualité de leurs prestations hôtelières.

Pour effectuer la collecte des données, des entrevues semi-dirigées seront effectuées pour recueillir les données. Pour chacun des cas, ces entrevues nécessiteront l'enregistrement des conversations. Il s'agit là d'une des meilleures alternatives pour s'assurer de la fidélité des informations recueillies. Nous allons procéder aux entrevues avec le directeur de ressources humaines de chaque cas de façon à faire ressortir toute la richesse et la profondeur des explications pour expliquer les raisons pour lesquelles telles pratiques RH augmente la qualité de service. De plus, nous aurons à effectuer de nombreuses entrevues, plus courtes, avec des employés afin de valider la pertinence et l'efficacité des pratiques de ressources humaines dans un contexte de gestion stratégique des ressources humaines axé sur la qualité de service. Nous allons aussi faire recours à un questionnaire de satisfaction client afin de pouvoir mesurer la qualité de service au sein des deux cas d'étude. Notre échantillon sera les clients ayant séjourné dans les deux établissements durant la période de notre stage pratique.

Compte tenu de notre objectif de recherche qui vise à montrer l'impact des pratiques ressources humaines sur la qualité de service en hôtellerie, notre mémoire sera structuré autour de trois (3) chapitres à savoir :

Le premier chapitre sera consacré au fondement théorique qui structure la qualité de service et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Le deuxième chapitre représentera la méthodologie et le positionnement épistémologique que nous avons adopté pour construire ce mémoire.

Dans dernier chapitre, nous apporterons des éléments de réponses pour nos questions de recherche en expliquant comment les pratiques ressources humaines influencent la qualité de service. Ainsi, nous allons reprendre les principaux résultats dégagés de notre étude exploratoire et en même temps nous discuterons ces résultats en nous référant à nos connaissances théoriques relatives à la qualité de service et à la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE I :
CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction

L'élément humain a toujours pris les premières considérations des dirigeants, et cette importance accordée par les organisations aux Hommes a passé par plusieurs étapes en fonction des changements de l'environnement de l'entreprise qui ont joué un rôle primordial dans l'évolution et la nature de la gestion de l'Homme.

Dans la gestion moderne, il s'avère donc nécessaire de satisfaire une demande exigeante, sélective et en pleine évolution.

De ce fait, la nécessité de produire de la qualité pour satisfaire le client est devenue la mission principale des entreprises, chose qui ne peut être réalisée sans l'implication des agents d'exécution en leur donnant plus d'importance dans la structure hiérarchique et en les mobilisant autour du projet que l'organisation s'est donné.

Nous avons donc jugé utile de détailler tout cela dans ce chapitre en la divisant en trois sections :

La première sera dédiée à la définition de la Gestion des Ressources humaines et ses pratiques. La deuxième sera consacrée au domaine de l'hôtellerie, sa définition et ses particularités et enfin nous terminerons avec la troisième qui touchera à l'importance du facteur humain dans la qualité de service.

1. La gestion des ressources humaines

Dans cette section, nous allons tout d'abord présenter la définition de la gestion des ressources humaines et celle de la fonction RH. Nous nous attarderons ensuite à déterminer rôle et ses objectifs. Pour terminer cette section, nous étudierons les différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

1.1. Définitions

1.1.1. La définition la gestion des ressources humaines

Patrice Roussel a défini la GRH (gestion des ressources humaines) comme étant l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

1.1.2. Définir la fonction ressource humaine (FRH)

D'après Bélanger, Petit et Bergeron, (1983), la fonction ressources humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail ». Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée. Elle assure « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite » (Bélanger et al. 1993). Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994).

1.1.3. Les missions et les objectifs

Parmi les missions principales, de la gestion des ressources humaines compte : l'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins actuels ainsi que futurs de l'organisation ; l'intégration des objectifs de rentabilité et évolution de l'organisation avec le but de développement des ressources humaines ; et enfin, l'optimisation des performances des ressources humaines afin de participer aux objectifs globaux de toute l'organisation.

Toutes ces missions sont influencées par plusieurs objectifs qui doivent être bien élaborés pour aider à réaliser ensuite un but final des ressources humaines et de toute l'organisation.

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant des capacités et de l'expérience.

En effet, l'acquisition des ressources humaines représente une activité majeure qui réside dans une planification adéquate de la main-d'œuvre.

L'autre objectif peut être appelé un objectif de conserver, car parmi les préoccupations aussi primordiales que l'embauche se comptent aussi la conservation de ressources humaines qualifiées, l'élaboration des programmes de relève, les programmes qui favorisent la promotion interne ou le soutien à la gestion de la carrière.

1.2. Pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont nombreuses. Elles désignent les principales actions sur lesquelles se concentrent les organisations en ce qui a trait à la gestion de leurs employés. De nombreux chercheurs ont établi leur liste des pratiques essentielles de gestion des ressources humaines ou encore des pratiques qui seraient les plus efficaces en organisation. La section suivante présente certaines classifications des pratiques existantes et permet d'identifier celles qui seront retenues pour l'étude actuelle.

Dans une comparaison internationale de la performance économique en fonction du système de gestion d'une organisation, Ichniowski et Shaw (1999) identifient sept (7) groupes de pratiques de gestion des ressources humaines favorables : la rémunération incitative, les pratiques de recrutement, le travail d'équipe, la sécurité d'emploi, la flexibilité du poste, la formation et les communications entre les employés et l'administration.

Dans un même ordre d'idées, Pfeffer et Veiga (1999) soulèvent sept (7) pratiques gagnantes dans une revue d'études portant sur la relation entre le succès financier d'une organisation et ses pratiques de gestion. Ses pratiques sont un maintien de la sécurité d'emploi, un processus de sélection méticuleux, une organisation du travail axée vers les équipes autogérées et la décentralisation, un programme de reconnaissance dépendant de la performance organisationnelle, une formation approfondie, une réduction des différences de statuts et un partage de l'information.

Dans un portrait similaire à celui de Pfeffer et Veiga, Arcand et ses collègues (2004) soulignent la présence de sept (7) pratiques généralement reconnues par les auteurs. Ainsi, la gestion des ressources humaines regroupe principalement des pratiques portant sur la rémunération

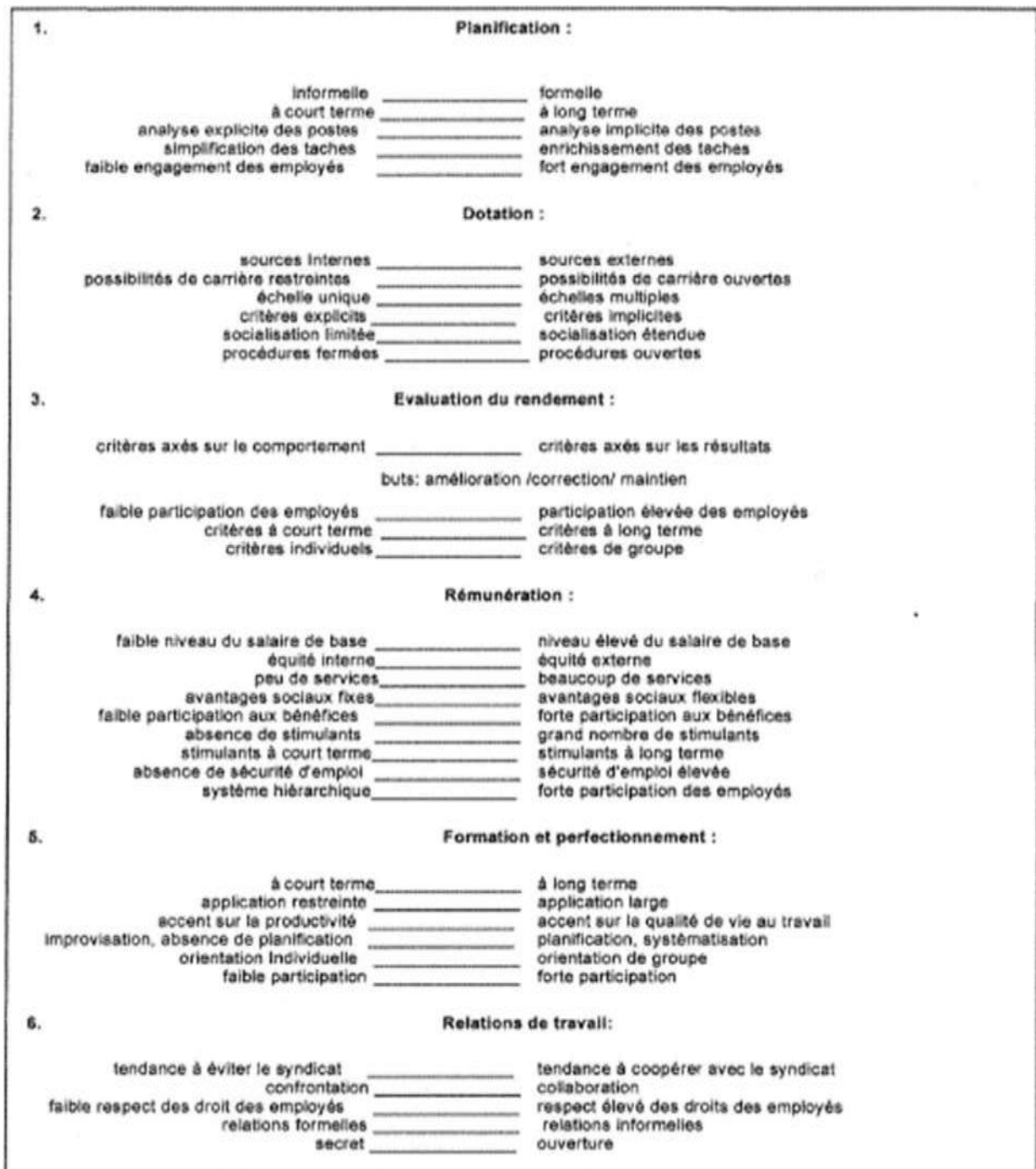
incitative, la formation, la dotation, la présence d'équipe de travail, l'organisation du travail, le partage d'information et la sécurité en emploi.

Plus concise, une étude portant sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines à travers différents pays désigne quatre (4) principales catégories de pratiques : les programmes de rémunération et de reconnaissance, les processus de sélection, les systèmes d'évaluation de la performance et les programmes de formation et de développement (Von Glinow et al, 2002).

Quant à (Dayan, 1999, Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002, Guérin et Wils, 1990) répertorient sept (7) pratiques de gestion des ressources humaines : la planification, l'organisation du travail, le recrutement et la dotation, l'évaluation du rendement, la rémunération, les relations de travail, et la formation.

De leurs parts, Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) discutent les différentes formes que peuvent prendre ces pratiques telles que résumées dans le tableau suivant (Figure n° 1).

Figure n°1 : Les formes de pratiques ressources humaines



Source : Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002)

Les fréquentes similitudes des listes dressées dans cette section dévoilent une certaine entente sur les pratiques les plus usuellement reconnues. Dans le cadre de cette recherche, six (6) pratiques de gestion des ressources humaines seront retenues en fonction, d'une part de la définition de la gestion des ressources humaines sélectionnée précédemment. D'autre part, on en fonction des besoins exprimés par nos deux terrains d'études, après avoir organisé plusieurs

séances de travail avec les responsables ressources humaines des deux établissements concernés. Ces pratiques sont la gestion des compétences et des carrières, les pratiques de formation, de dotation et d'intégration, de rémunération, d'organisation de travail et enfin des relations au travail. Nous estimons que, parmi les différentes pratiques mises en cause dans les études présentées, il s'agit des pratiques qui offrent le plus grand potentiel pour l'entreprise qui priorise l'utilisation efficiente des employés.

1.2.1. Le recrutement et la dotation

A. Définition

Citeau, Jean-Pierre a défini le recrutement comme un processus par lequel on attire et sélectionne des candidats potentiels à un poste de travail au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Les ressources humaines jouent un rôle fondamental dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer d'effectifs ayant les capacités, les compétences, la personnalité les plus en adéquation possible avec le poste à occuper et pour cela l'entreprise recrute des personnes.

B. Les différentes phases d'un recrutement

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise, car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus ressources humaines tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs. D'après Maxime, Moreno(2008) les phases de recrutement sont : la définition de poste, la définition de profil, l'identification des sources de recrutement, la mise en place des moyens de recrutement, la campagne de recrutement, la sélection, la décision d'embauche, l'intégration.

C. Sources de recrutement

Le recrutement a deux sources principales :

a. Le recrutement interne

Le recrutement interne est la pratique (test ou autres méthodes de sélection) par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste en son sein. Les moyens de diffusion de l'annonce dans ce cas peuvent être l'internet, les revues ou les affiches.

Aussi, au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste, une formation s'impose. Cela entraîne une perte de temps et de charges à supporter pour l'entreprise. (Lachkar, Abderrahman.2011).

b. Le recrutement externe

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'entreprise, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe, à savoir, les annonces d'offres d'emploi et la base de données des candidatures du cabinet. Les voies d'annonce du recrutement externe sont généralement les moyens de communication de masse : l'Internet, les journaux, la radio, les affichages, etc.

1.2.1. La formation***A. Définitions du concept de la formation***

Raymond Vatier, insiste sur l'action des transmissions des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi pour lui, la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles pour la bonne marche de l'organisation.

Quant aux Bergeron J.L, Coten N, Leger, Jacques J et Belangir ont défini la formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire (habiletés et compétence) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Elle participe étroitement à la création des identités professionnelles.

C'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement.

B. Méthodes de la formation

Il existe plusieurs méthodes de formation, les plus importantes se résument dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Méthodes de formation.

Méthodes de formation.	Définition
Les formations d'initiation	Ce sont des formations préparant les nouvelles embauches à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes de fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédure qu'ils auront à maîtriser. Elles peuvent aussi les préparer à comprendre le projet et la culture de l'entreprise.
Les formations de perfectionnement	Ce sont des formations permettant d'acquérir ou de développer les connaissances, capacités et comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution de leurs caractéristiques et exigences.
Les formations de promotion	Sous cette appellation, on désigne les actions de formation visant à faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes destinées à être promues.
Les formations de recyclage	Elles concernent les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois
Les formations de prévention	Elles concernent les formations dont les objectifs sont de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements.

Les formations de reconversion ou de redéploiement	Elles regroupent les actions de formations destinées à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle, c'est le cas par exemple : de formations destinées à convertir des administratifs ou des techniciens en agents commerciaux. Accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».
---	--

Source : G. Le Boterf, (1990), P96.

c- Objectifs de la formation

D'après Marie, Dominique, Pujol, Bruno, Chapuis (2005), les objectifs de la formation sont :

- *L'adaptation de nouvelles embauches à leur poste de travail* : L'adaptation de nouvelles embauches fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le recrutement. Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai. La formation au poste de travail est en général assurée par la hiérarchie. Certaines entreprises organisent des formations, communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit, des services commercialisés, ou dans celui de l'organisation.
- *L'amélioration des connaissances existantes* : Quelles que soient les connaissances acquises, chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualité supérieure à celles requises précédemment.
- *L'acquisition de nouvelles connaissances* : Ces acquisitions peuvent provenir des orientations définies par la direction générale, mais aussi correspondre à la déclinaison d'une « charte » ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.
- *La préparation à des changements de fonctions* : Lorsque le plan de développement a identifié le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations spécifiques sont à envisager. Ces formations sont la conséquence du plan de gestion prévisionnelle.
- *Une ouverture sur d'autres horizons et d'autres comportements* : La formation interentreprises, c'est-à-dire avec des personnes appartenant à des entreprises différentes, mais exerçant des fonctions comparables, peut améliorer les compétences individuelles par un échange d'expériences.

- *Un facilitateur d'échange d'expérience* : Ça se fait entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société. Cet aspect de la formation par l'échange de connaissances et d'expériences entre collègues est une source d'enrichissement réciproque.
- *Un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun* : Lancement d'un projet d'entreprise. Par les échanges et la communication, la formation permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différences, sources de conflits.
- *Une réponse à des besoins spécifiques* : Il s'agit de formations qui ne sont pas directement liées au contenu spécifique du travail comme celles concernant les domaines de l'hygiène, la sécurité et des conditions de travail.

1.2.2. La rémunération

A. Définition de la rémunération

Catherine Voynnet Fourboul dit que la rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service rendu. Pour un salarié la rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base), un salaire variable (primes, commissions) et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice ...)

Les travailleurs non-salariés (TNS) peuvent également toucher une rémunération qui n'est pas un salaire. La rémunération peut prendre différents noms suivant les professions concernées : honoraires, émoluments, etc.

B. Les objectifs de la rémunération

a- Les objectifs sociaux

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- *Équité interne* : établir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être établi en fonction de chaque des postes et non selon chacun des salariés
- *Récompense de la performance, du mérite* : mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétence et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux)

et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyages, centre de vacances, prime d'équipe).

- *Création d'un climat social* : implication dans des négociations et réalisations des transactions ainsi que dans la prise des décisions.
- *Gestion des carrières* : mesure des capacités, analyse des potentiels.
- *Prévention de discrimination* : la rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes... etc.
- *Motivation du personnel* : une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.
- *Respect de la législation* : Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'État, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum.

b- Les objectifs économiques

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

- *Fidélisation des salariés occupant des postes clés* : suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché du travail).
- *Recherche de la compétence* : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation.
- *Conservation de la performance* : la rémunération qui satisfait les salariés, c'est-à-dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. (Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux)
- *Équilibre financier* : éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

La rémunération en général doit satisfaire et concilier deux catégories de besoins : ceux des travailleurs et ceux des employeurs.

1.2.3. L'organisation de travail

L'organisation du travail rassemble toutes les notions qui permettent l'établissement de méthodes de partage des tâches, de communication et de management au sein d'une entreprise. S'il existe de nombreuses façons d'organiser le travail au sein de la société, elles visent toute l'optimisation de la productivité et l'atteinte des objectifs déterminés.

La gestion des ressources humaines est au centre des modèles d'organisation du travail. Il s'agit de favoriser l'engagement des collaborateurs tout en établissant une gestion de projet qui permet d'être productif.

L'adhésion à la culture d'entreprise est un axe majeur, de la même manière que le développement des compétences. Les formations internes permettent par exemple aux salariés d'exploiter pleinement leurs hard skills et soft skills. Il est par ailleurs important pour les entreprises de prévenir les risques de stress en prenant soin de la santé des collaborateurs.

1.2.4. Les relations de travail

La relation de travail est une notion juridique largement utilisée dans des pays du monde entier pour désigner la relation entre une personne appelée «salarié» (souvent aussi «travailleur») et un «employeur» pour lequel le «salarié» exécute un travail dans des conditions définies, contre rémunération. Quelle que soit la définition qui en est donnée, c'est cette relation qui crée des droits et obligations réciproques entre le salarié et l'employeur. (Bureau international du Travail de Genève, 2006).

Les relations de travail sont réglées au moyen d'un contrat de travail, qui contemple les droits ainsi que les obligations des deux parties (l'employeur et le salarié). Par exemple, le contrat de travail prévoit une clause selon laquelle le travailleur a le droit de percevoir des indemnités au cas où il est licencié sans juste cause.

D'autre part, il y a lieu de mentionner que les relations de travail peuvent comporter des négociations individuelles ou collectives. Les négociations individuelles sont celles qui ont lieu entre un travailleur isolé et son employeur (ou son représentant direct). Par contre, les négociations collectives sont celles qui ont lieu entre un syndicat (qui représente donc les travailleurs) et une entreprise ou une organisation d'employeurs.

Les négociations collectives servent à minimiser la situation de dépendance et de subordination entre le travailleur et l'employeur. Le syndicat (ou l'organisation de travailleurs) a davantage de pouvoir pour imposer ses conditions et pour parvenir à une relation de travail juste et équitable.

Les relations entre les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs entre elles ou ayant le gouvernement concerné en qualité d'intermédiaire, sont connues sous le nom de dialogue social. Ces relations de travail sont basées sur le principe du tripartisme, selon lequel les questions majeures relatives au travail doivent être débattues entre les trois parties principales concernées : le gouvernement, l'employeur et le travailleur.

A- Objectifs de la gestion des relations au travail :

La gestion des relations au travail a pour objectifs :

- *Favoriser une communication interpersonnelle* respectueuse et créer un environnement de travail sain.
- *Règlement de conflits* : capacité de promouvoir la recherche de solutions communes, de concert avec les travailleurs, les cadres, les professionnels des ressources humaines et les agents négociateurs ;
- *Résolution de problèmes* : capacité de reconnaître, de comprendre et de résoudre un problème en le décomposant en divers éléments, en évaluant les options et en trouvant des solutions de rechange.
- *Gestion des relations* : capacité d'établir et d'entretenir des relations de travail solides avec des clients, des intervenants, des partenaires et des collègues, et de faire preuve de respect, d'un sens de l'éthique et de confiance afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

1.2.5. La gestion des carrières

A. Définition

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières (Gutteridge et al, 1993).

B. Importance de la gestion de carrière

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs considérations. Il ne faut cependant pas perdre de vue que les individus ont des

aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abordent pas tous nécessairement leur carrière de la même façon. Les organisations, de leur côté, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et prévisibles (Guerin et Wils, 1993).

2. Le domaine de l'hôtellerie et ses particularités

Cette section sera dédiée aux concepts relatifs au domaine hôtelier. En premier lieu, nous allons présenter la définition de l'hôtellerie ainsi que ses particularités. Ensuite nous aborderons la notion de service dans ce secteur : sa définition et ses spécificités. Nous terminons avec la notion qualité de service hôtelier.

2.1. Définitions de l'hôtellerie et ses spécificités

A travers cette section nous allons essayer de donner les définitions les plus importantes de l'hôtellerie ainsi que ces spécificités.

2.1.1. Définition de l'institution hôtelière

Selon le système de classification des industries d'Amérique du Nord (SCIAN) 2007 publié sur Statistique Canada, une institution hôtelière se définit comme suit :

« Établissements dont l'activité principale consiste à offrir de l'hébergement de courte durée dans les installations qu'il est convenu d'appeler hôtels. Ces établissements offrent des suites ou des chambres dans des bâtiments à niveaux multiples ou dans des immeubles de grande hauteur accessibles uniquement par l'intérieur et ils offrent généralement aux clients une gamme de services complémentaires et de commodités ».

D'autre part, selon la direction du Tourisme français (2005), un établissement hôtelier se définit de la façon suivante : « Un établissement commercial d'hébergement classé, qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage ou à une clientèle qui effectue un séjour à la journée, à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile ».

Cette définition ajoute un élément important en indiquant qu'une institution hôtelière est un établissement catalogué (« classé ») selon des critères de classement officiel reconnu par l'ensemble des acteurs hôteliers. Aussi, selon la direction du Tourisme en France (2005),

l'adhésion à la charte de classement des institutions hôtelières est sollicitée pour le bon déroulement de leur activité.

➤ *L'hôtellerie de haut de gamme :*

L'hôtellerie du luxe est une branche du tourisme qui désigne une notion commune à tous les établissements en faisant partie. Dans cette notion se trouvent les critères nécessaires afin de bénéficier de cette appellation. Parmi ces critères se trouvent, par exemple : le nombre d'étoiles, l'infrastructure, le lieu d'implantation, le type de clients...

En effet ce sont en partie ces derniers qui catégorisent un hôtel en tant qu'un établissement de luxe. L'hôtellerie de luxe connaît, aujourd'hui un essor considérable à l'échelle mondiale.

2.1.2. Les spécificités de l'hôtellerie

Le secteur hôtelier diffère considérablement des autres entreprises de services. L'hôtellerie répond fondamentalement aux besoins de base de l'individu soit celui de se loger et dans une moindre mesure de se nourrir. De plus, les hôteliers doivent assurer au minimum la sécurité de leurs clients et dans certains cas, répondre aux besoins d'estime de soi et de reconnaissance.

Il semble approprié de faire ressortir les éléments principaux de ce secteur afin de bien comprendre dans quel contexte sera appliquée la gestion de la qualité en hôtellerie :

Les facteurs de développement de l'hôtellerie : Jones et Lockwood (1989) mentionnent que trois éléments majeurs ont permis à l'hôtellerie de se développer soit le transport, les habitudes sociales et le climat économique. Tout d'abord, le développement du transport a permis de se rendre à des destinations touristiques jusqu'alors difficiles d'accès. Pour sa part, le fait que le voyage soit devenu plus sécuritaire au fil des siècles et que les gens se soient passionnés pour les destinations balnéaires représente le changement dans les habitudes sociales. Finalement, le contexte économique, qu'il soit national ou international, a permis au secteur hôtelier de se développer, mais un événement majeur peut drastiquement venir fragiliser ce secteur d'activité.

La complexité des services en Hôtellerie : Les établissements hôteliers, à l'instar de plusieurs autres firmes œuvrant dans le domaine des services, se composent d'éléments tangibles et intangibles et de services standardisés ou personnalisés. La gestion de la qualité se joue donc à différents niveaux et demande des outils spécifiques pour chacune des catégories.

La durée de la prestation de service : L'une des caractéristiques inévitables dans le milieu hôtelier concerne la durée de la prestation de service. Les séjours varient grandement d'un client à l'autre, passant de quelques heures à plusieurs jours, voire plusieurs mois. Qui dit longue

période, dit plus grand risque de causer des insatisfactions chez le client puisque chaque geste posé, chaque interaction peut devenir un élément irritant pour le client.

L'enjeu des ressources humaines : Les différentes fluctuations se traduisent par des emplois précaires et instables dans ce domaine. La saisonnalité, les longues heures de travail et les salaires peu attractifs sont quelques-uns des éléments qui rendent l'embauche et la rétention du personnel difficiles.

Le degré d'émotivité : Le personnel en contact doit posséder les qualités nécessaires afin d'interagir avec les clients qui visitent leur établissement. Ainsi, les émotions sont aussi susceptibles d'avoir un impact significatif sur la perception de la qualité par les clients. Il s'agit donc pour le personnel hôtelier de bien comprendre la personne qu'il sert et d'offrir l'attention nécessaire à cette dernière afin que tout se déroule à sa pleine satisfaction.

L'importance du partage de l'expérience : La dernière différence significative entre l'hôtellerie et les autres secteurs des services concerne la popularité des sites d'évaluation des établissements hôteliers sur Internet. Le développement des outils de communication offre la possibilité aux hôteliers de mieux comprendre la perception de leurs clients face à la qualité de leur établissement. Avec l'arrivée des sites de réservations en lignes et des blogues, les bonnes comme les mauvaises expériences dans un établissement peuvent être communiquées en quelques secondes à des centaines, voire des milliers de personnes et leur empreinte reste visible très longtemps.

La répétition de l'expérience : Un autre facteur qui diffère des entreprises de service en général est la répétition de l'expérience. La loyauté peut se mesurer par la rétention du client et même servir de mesure de performance de l'entreprise (Anthony et al, 2004).

2.2. La notion de service dans l'hôtellerie

C'est pourquoi nous allons dans cette section repartir sur des bases simples, en définissant ce que l'on entend finalement par services. Nous attarderons ensuite par expliquer les principales caractéristiques des services pour terminer avec l'adaptation des politiques des entreprises aux spécificités des services.

2.2.1. Les services

On parle de service pour tout aide rendu à un client, contre échange d'argent. Un service est donc également intangible, on peut uniquement le qualifier et le décrire, alors que vous pouvez peser et porter un produit. Toutes les entreprises proposant des services font partie du secteur tertiaire. Une grande partie des services est destinée aux particuliers. Ce sont donc tous les

services mis en place pour vous faciliter la vie, et améliorer le confort. On peut ici inclure aussi bien les transports en commun que les banques, ou l'accès à internet.

Pour conclure, on peut dire qu'il existe un continuum entre biens et services. On peut distinguer :

- ✓ les services à faible composante matérielle ;
- ✓ les services à forte composante matérielle ;
- ✓ les biens à forte composante de services ;
- ✓ les biens à faible composante de services.

Deux conditions formelles permettent d'identifier les services par rapport aux biens : une part prédominante d'immatérialité et l'absence de transfert de propriété. Il faut également distinguer le service principal (qui est l'offre principale quand celle-ci est une prestation de service), des services associés à une offre, que cette dernière soit un bien ou un service.

2.2.2. Les particularités des services offerts dans le cadre de l'hôtellerie

En effet, depuis le milieu des années 70 de nombreux auteurs se sont intéressés à ses caractéristiques propres. Lendrevy Lévy-Lindon (2013) nous a identifié cinq spécificités des services qui se présentent comme suit :

- ✓ *L'intangibilité*, qui rend leur appréciation par le client plus difficile, de même que sont plus difficiles la communication et la justification du prix.
- ✓ *L'inséparabilité de la production et de la consommation*, qui rend impossible de stocker des services et qui impose souvent une proximité physique entre le client et le lieu de production du service.
- ✓ *La participation du client à la production de service*, qui rend le client plus ou moins actif et peut demander une éducation du client.
- ✓ *La relation directe entre le client et le personnel en contact pour la production de service*, qui rend les frontières organisationnelles très poreuses et souligne l'importance du personnel en contact dans la perception de la qualité par les clients.
- ✓ *L'hétérogénéité de la qualité du service*, qui peut varier sensiblement en fonction du producteur de service, du client ou du moment. Le marketing des services constitue une littérature substantielle.

2.3. La mobilisation des hommes au cœur de la qualité de service

La qualité est de plus en plus une variable importante pour toutes les entreprises qui proposent des produits et des services sur un marché. Elle est devenue un levier de compétitivité pour ces entreprises et un critère essentiel pour le choix du client.

À travers cette section nous allons essayer tout d'abord de donner la définition pour les concepts : qualité, compétitivité et qualité totale. Ensuite nous aborderons les approches et les outils de la qualité et on terminera avec la qualité de la prestation.

2.3.1 La qualité de la prestation de service

A. Définition de la qualité de service

Plusieurs auteurs suggèrent que la qualité soit associée aux éléments physiques du service, alors que d'autres l'associent aux résultats de l'interaction entre le consommateur et le personnel en contact. Certains expriment la qualité en terme plus global et, pour eux, elle est fortement liée à la satisfaction que retire le client de cette prestation de service.

L'association française de normalisation (AFNOR) définit la qualité de service comme étant «la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs ».

D'après Jean-Pierre Baruche: « La qualité de service c'est la prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après-vente associé au service principal, en quelque sorte la dimension humaine qui se trouve à chaque instant du service ». De ces deux définitions, nous avons retenu que la qualité de service est :

- L'aptitude du service à satisfaire les besoins des utilisateurs ;
- Associée aux éléments physiques du service ;
- Associée aussi aux résultats de la transaction entre le client et le personnel en contact.

a- Les difficultés de la qualité de service

Ce sont les caractéristiques du service qui constituent les difficultés de la qualité de service.

- *Où commence et où s'arrête le service* : les limites des activités de service ne sont pas clairement définies, elles le sont généralement par exclusion : « le service ? C'est tout ce qui n'est pas l'industrie ou de la production de matière première ». Il est difficile de trouver des limites claires à des activités dont la variété des situations est aussi forte.

- *L'aspect immatériel des services* : Cet aspect immatériel rend difficile voire même impossible de les tester avant leur consommation, il rend tout aussi difficile de fixer les standards de production précis relatifs à un niveau de qualité homogène (un même service peut être offert différemment d'un client à un autre ; en termes de délai par exemple).
- *La relativité* : deux clients obtenant exactement le même service pourraient avoir des perceptions totalement différentes de la qualité. De plus, une même personne obtenant un même service dans deux situations différentes peut ne pas éprouver la même satisfaction.
- *La simultanéité entre production et consommation* : le service a un caractère instantané, car il est produit et consommé au même moment et au même endroit. La qualité d'un service est d'autant plus difficile à gérer quand la participation d'un client est active, ce dernier juge autant le processus et la relation que le résultat de la prestation. La qualité perçue du service reçu dépend en réalité de la qualité du contrat entre le client et l'ensemble de l'organisme prestataire (supports matériels, personnel en contact...).

B. Les critères déterminant la qualité de service

Les utilisateurs apprécient la qualité des services sur les critères suivants qui sont évidemment variables en fonction du service proposé :

- *Tangibilité du service* : Apparence physique des locaux, des équipements, du personnel et des documents.
- *Fiabilité* : Capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise.
- *Rapidité (réactivité)* : Volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté.
- *Compétence* : l'organisation du service dispose des connaissances, des moyens, de savoir-faire et des capacités requises pour fournir le service. Il s'agit ici du professionnalisme de l'organisation et du personnel en contact.
- *Compréhension du client* : Les efforts déployés par l'entreprise pour connaître les besoins spécifiques des clients et pour s'y adapter le mieux possible.

2.3.2. Le management de la qualité de service et le facteur humain

L'objectif premier du management de la qualité est de satisfaire les clients en répondant à leurs exigences, mais la satisfaction des clients externes ne peut être en aucun cas atteinte sans la satisfaction des clients internes (personnel...) cela signifie que le produit ou le service vendu par une entreprise doit répondre aux exigences de ses clients (interne et externe).

Avec le développement de l'importance du capital humain -d'une part- par rapport au capital financier, et d'autre part par le développement du (Management des ressources) dans les exigences des normes série 9000 le management de la qualité ne peut plus se concentrer seulement sur la production ou la conception.

La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en termes de qualité. Or, assurer cette gestion des ressources humaines «de qualité » c'est investir dans la planification de son activité externe d'emploi et de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils de mesure de la performance des collaborateurs, sans oublier dans le suivi de leur satisfaction et de leur implication dans leur travail et de leur attachement à leur entreprise. Les processus sur lesquels repose le système de management de la qualité (SMQ) s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement, à la formation, la gestion de carrière et au management des compétences.

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000-2000 et dans l'ISO 9004-2000 systèmes de management de la qualité -lignes directrices pour l'amélioration des performances, figure le principe l'implication du personnel.

2.3.3. L'importance du facteur humain dans la qualité de service

Il convient important de souligner que «la capacité de gérer les compétences et les ressources de manière plus efficace et efficiente a toujours été le facteur déterminant du succès de toute organisation de services» (Magilo et al., 2010, p. 438). En outre, en raison des caractéristiques spécifiques des organisations de services décrites ci-dessus, le rôle des ressources humaines et de l'interaction personnelle avec les clients est plus important dans les organisations de services que dans les entreprises de fabrication. En conséquence, les niveaux de compétences et de capacités des employés peuvent être justement spécifiés comme un facteur de succès crucial pour les organisations de services.

Les sociétés de services ont traditionnellement misé sur la qualité constante en tant que facteur clé de la réussite, alors que pour d'autres organisations telles que les banques d'investissement, la gestion efficace de la culture d'entreprise s'est révélée être un facteur de réussite important.

En règle générale, les autres facteurs de succès pertinents pour la plupart des types d'organisation de services incluent un leadership efficace, l'établissement de relations stratégiques avec les clients, la créativité et d'autres (Forgas et al, 2008).

Dans ce contexte, Schlesinger et Heskett (1991) ont inventé les termes «cycles de réussite» et «cycles d'échec». Ils représentent deux tendances opposées dans la gestion du personnel de première ligne des organisations de service.

- **Cycles d'échec : raisons et conséquences**

Le « cycle d'échec » dénote une situation dans une organisation de services où le taux de roulement des employés est élevé et le moral de ceux-ci est faible en raison d'une rémunération non concurrentielle, des inefficacités associées au lieu de travail et à la conception des tâches, ainsi que de nombreuses autres raisons. Il s'agit d'un cycle, car les gestionnaires de ces organisations n'adoptent aucune approche proactive pour améliorer la situation. Le scénario a donc tendance à se répéter pour les nouveaux employés.

Figure n°02 : Le cycle de l'échec



Source: Schlesinger et Heskett (1991).

Certains responsables d'organisations connaissant le «cycle de défaillance» sont conscients de l'impact négatif sur l'activité du taux de rotation du personnel. Cependant, ils ne parviennent pas à améliorer la situation en grande partie à cause de leurs hypothèses sur le bassin de main-d'œuvre, les attitudes et les préjugés à l'égard de la technologie, la disponibilité d'excuses, leur

préférence pour des gains à court terme et le fait de ne pas connaître le coût réel des dommages causés par le « cycle d'échec » (Schlesinger et Heskett, 1991).

Néanmoins, « cette stratégie de maîtrise des coûts a des conséquences sur les employés stressés qui sont forcés de supporter une charge de travail plus lourde et/ou les employés mécontents qui se sentent sous-payés et mal appréciés » (Levoy et Levoy, 2007, p. 263).

D'après ces auteurs, dans plusieurs cas réels la négligence du « cycle de l'échec » a contribué à la faillite de l'entreprise.

- **Cycle de réussite : Briser le cycle de défaillance des services**

Il est possible que les organisations de service se libèrent du « cycle de défaillance ». Cela impliquerait l'adoption d'une position opposée connue sous le nom de « cycle de réussite ». La condition obligatoire pour le « cycle de la réussite » est d'augmenter le niveau de satisfaction des clients internes à travers diverses mesures et initiatives.

Figure n°03 : Le cycle de la réussite.



Source: Schlesinger et Heskett (1991).

De plus, une analyse critique de la chaîne de profit-service dans le but d'identifier et d'exploiter les opportunités d'amélioration joue un rôle essentiel pour entrer dans ce cycle. La chaîne de profit-service « comprend toutes les activités impliquées dans le lien direct entre les fournisseurs de services d'une organisation et les clients ou les clients » (Schermerhorn, 2011, p.468). En termes simples, la chaîne de profit de service inclut tous les liens dans les opérations de service qui ont un impact sur le niveau de satisfaction de la clientèle.

Cependant, l'objectif initial est d'améliorer la qualité du service interne, c'est-à-dire d'investir dans les compétences et les capacités des employés, ainsi que de les motiver, ce qui accroîtra

la valeur des services externes tout en augmentant les niveaux de satisfaction et de fidélité de la clientèle (Heskett et al. 2008).

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté et exposé les différents concepts qui ont une relation avec la gestion des ressources humaines et la qualité de service dans une institution hôtelière.

En évoquant cette partie, nous avons constaté l'importance du facteur humain dans la qualité de service d'une part et la présence d'une relation entre la satisfaction du personnel et la satisfaction client d'autre part.

De ce fait, et pour cerner notre sujet, nous avons jugé utile de nous limiter à l'entreprise hôtelière algérienne, ses réalités, ses entraves de développement et ses perspectives d'avenir en matière de gestion des ressources humaines, particulièrement les hôtels de 4* et 5* comme étant un point clignotant de la compétitivité du produit touristique algérien.

Le chapitre suivant détaillera la méthodologie de recherche adoptée pour construire notre mémoire

CHAPITRE II :

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction

L'objectif de notre recherche est de comprendre l'impact des pratiques ressources humaines sur la qualité de service. Pour cela, nous avons construit une question de recherche basée sur le « comment ». Pour répondre à notre question, nous avons suivi deux étapes essentielles :

Dans la première, nous avons mené une étude qualitative de contenu des rapports internes des deux établissements. Les résultats de cette analyse étaient très utiles à la construction de notre problématique ainsi que l'ensemble de nos réponses. Tandis que, la deuxième étape consistait à une phase exploratoire. Durant cette phase nous avons procédé à des entretiens avec le personnel de différentes catégories socioprofessionnelles (exécution, maîtrise et cadres) dans les deux établissements concernés. Ensuite nous avons opté pour un questionnaire de satisfaction client pour soutenir les résultats obtenus des entretiens. Cette phase nous a permis de récolter des informations sur la réponse à notre question de recherche.

Notre méthodologie se base sur l'étude de la réalité du terrain. Elle tire ses données essentiellement des entretiens que nous avons réalisés, ainsi qu'au questionnaire de satisfaction et aux documents (internes et externes).

Cette démarche se joint donc à une démarche constructiviste vu que notre approche a pour objectif la construction d'une connaissance à travers les expériences individuelles et collectives impliquées dans des actions quotidiennes. Notre démarche est ainsi exploratoire, avec une méthode qualitative et un raisonnement abductif.

Dans la première section de ce chapitre, nous allons détailler la méthodologie de recherche employée et les raisons qui ont orienté ce choix. La deuxième sera consacrée aux méthodes de collecte de données. Enfin la dernière sera dédiée aux méthodes choisies pour le traitement des données.

I. Présentation de la démarche de recherche

1.1. Le positionnement épistémologique : le paradigme constructiviste

Robert Nadeau (1996) nous définit l'épistémologie comme étant *une branche de la philosophie des sciences qui étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et les modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, les concepts fondamentaux, les théories et les résultats des diverses sciences afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* »

Dans les recherches en sciences des organisations et de management, on distingue généralement deux épistémologies opposées : le positivisme et la phénoménologie. Le positivisme, courant classique de la recherche présume que le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment des chercheurs : il y a donc une réalité objective du monde observé.

En outre, en adoptant ce paradigme, le chercheur doit nécessairement être extérieur, neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche, effacer sa « subjectivité » devant la réalité empirique.

Quant à la phénoménologie, consiste à la construction sociale d'une réalité inexistante. Elle a pour objectif d'aboutir à la description d'un phénomène par celui qui le vit. Dans cette approche, on peut distinguer l'interprétativisme du constructivisme.

Le paradigme constructiviste considère que la réalité n'a pas d'existence en soi, mais plutôt un construit du chercheur à travers ses expériences. D'après Robert Nadeau (1996), la réalité objective est inexistante dans cette réflexion et elle ne peut pas être interprétée chose qui distingue le constructivisme du l'interprétativisme.

Par ailleurs, l'interprétativisme prétend la réalité comme un processus qui évolue en fonction de l'interprétation que le chercheur lui donne (Le Moigne, 1995).

Notre recherche s'inscrit essentiellement dans le paradigme constructiviste, qui a mené à construire notre objet de recherche et notre problématique.

Le phénomène auquel nous nous sommes intéressés concerne les pratiques de ressources humaines et leur impact sur la qualité de service dans le secteur de l'hôtellerie. À partir de là, notre construction s'est faite par des allers-retours constants entre d'une part un cadre théorique et d'autre part une interprétation issue de nos observations des pratiques RH et la qualité de service à travers la construction d'une réalité susceptible de l'expliquer.

Ainsi, nos questions de recherche essaient de modéliser un phénomène, de construire une réalité pour laquelle nous avons pour objectif de comprendre les liens entre la qualité de service et les pratiques RH dans l'organisation hôtelière. Cette approche se joint à une approche phénoménologique constructiviste, parce que nous cherchons à construire une réalité.

1.2. Méthodologie de la recherche

Pour qu'un chercheur puisse mener à bien son enquête et arriver à des résultats les plus pertinents, il doit penser aux moyens à utiliser à chacune des étapes de sa recherche, et ce sera bien sur sa méthodologie qui est définie par Maurice Angers comme « *l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique* ».

Autrement dit la méthodologie de recherche est « *un ensemble de choix permettant de contrôler la qualité du processus de découverte et de retenir, au regard des critères scientifiques de validité et de fiabilité, les méthodes de recherche appropriées au problème à traiter* ». (Raymond Boudon, 1997, p31)

On distingue deux démarches de construction des connaissances : le test et l'exploration.

À travers le test, le chercheur a pour objectif d'expliquer un phénomène à partir d'un cadre théorique bien déterminé. Tandis que, l'exploration a pour objectif final la recherche de l'explication et la compréhension d'un phénomène. Elle répond à l'intention de chercheur à proposer des résultats théorique novateur.

Dans notre étude, nous allons privilégier un raisonnement du type « exploratoire ».

En adoptant ce type de raisonnement, le chercheur procède à mobiliser des concepts et connaissances théoriques concernant son objet de recherche pour donner un sens à ses observations sur le terrain comme l'expliquent Charreire et Durieux (2003).

Notre recherche se base sur les faits racontés par les acteurs qui composent les deux organisations étudiées (ses clients internes et externes) : leurs discours, observations non participantes, entretiens, documents, rapports, questionnaire pour les clients externes... etc.

De plus, nous allons essayer à travers cette recherche de toucher à une thématique récente et très peu explorée, ce qui explique aussi l'adoption de ce positionnement épistémologique.

1.2.1. L'approche méthodologique qualitative :

Les méthodes qualitatives sont très utilisées dans le domaine de recherche en Management. En effet, le choix de l'approche qualitative répond parfaitement à l'objectif de notre recherche, car l'explication des liens entre l'organisation et ses parties prenantes nécessite d'étudier le phénomène en profondeur comme l'explique le Réseau Ouest et Centre africain de Recherche En Éducation Rocard : « *La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question* ».

D'autre part, notre recherche touche à une problématique très complexe qui fait intervenir plusieurs variables à la fois. En effet, étudier le lien entre la satisfaction des clients internes ne peut se faire qu'à travers une étude de cas approfondie.

Pour bien cerner cette problématique, nous allons nous baser sur les descriptions et les explications recueillies à travers les instruments qualitatifs ainsi qu'un questionnaire de satisfaction client. Une combinaison qui semble parfaite pour avoir le maximum de données qualitatives pour pouvoir examiner les relations qui existent entre les acteurs.

De ce fait notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative, car nous souhaitons comprendre un phénomène grâce à une réalité observée et racontée par les acteurs à travers l'explication en profondeur les raisons qui rendent le personnel satisfait, le lien entre les pratiques RH et la satisfaction du personnel pour pouvoir enfin expliquer comment ces pratiques influencent la qualité de service.

En dehors de tout ça, le terme « relation », élément clé de notre sujet explique partiellement notre choix de méthodologie qualitative.

1.2.3. Le mode de raisonnement

En se basant sur la définition de Koenig (1993) : « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'abduction vise à dégager les régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter* », on peut

Qualifier notre démarche de construction théorique d'adductive ou des allers-retours entre le cadre théorique et le terrain se font régulièrement.

Nous positionnons notre travail de recherche dans une démarche méthodologique qualitative adductive, nous ne partons pas sur le terrain sans apriori théorique, ni d'ailleurs avec des hypothèses que nous voulons vérifier. De plus les codes et les concepts retenus proviennent en parallèle de nos lectures et nos observations du terrain. Ceci nous a amenés à réaliser des allers-retours entre la théorie et la pratique propre à une logique méthodologique abductive. Cette logique est en phase avec notre objectif de construire un conceptuel des pratiques RH les plus pertinentes et comment elles impactent la qualité de service.

1.2.3. Le choix de l'étude de cas

La rareté des travaux publiés sur l'impact des Pratiques RH sur la qualité de services dans l'hôtellerie nous a poussés à opter pour une étude de cas. Comme le mentionne Yin (199), les études exploratoires sont concentrées sur un ou deux cas, parce que le cas sert un propos nouveau et révélateur, ou parce que le cas concerne un évènement, un fait, une organisation rare ou unique. Elles permettent aussi une investigation en profondeur autorisant un temps long d'observation et d'écoute des acteurs. A cet effet, notre recherche sera basée sur deux cas à savoir : le « **AZ hôtels** » et le « **Sofitel hôtel** ».

A. Présentation de AZ Zéralda Hôtel

Hôtel Zéralda né en décembre 2015, est un hôtel 4 étoiles de 133 chambres avec quatre restaurants, une salle des fêtes, salles de réunion, un spa, un salon de coiffure et boutiques parmi les plus réputés à Alger. Ci-dessus se présente sa fiche signalétique.

Tableau n°02 : Fiche signalétique d'AZ Zéralda

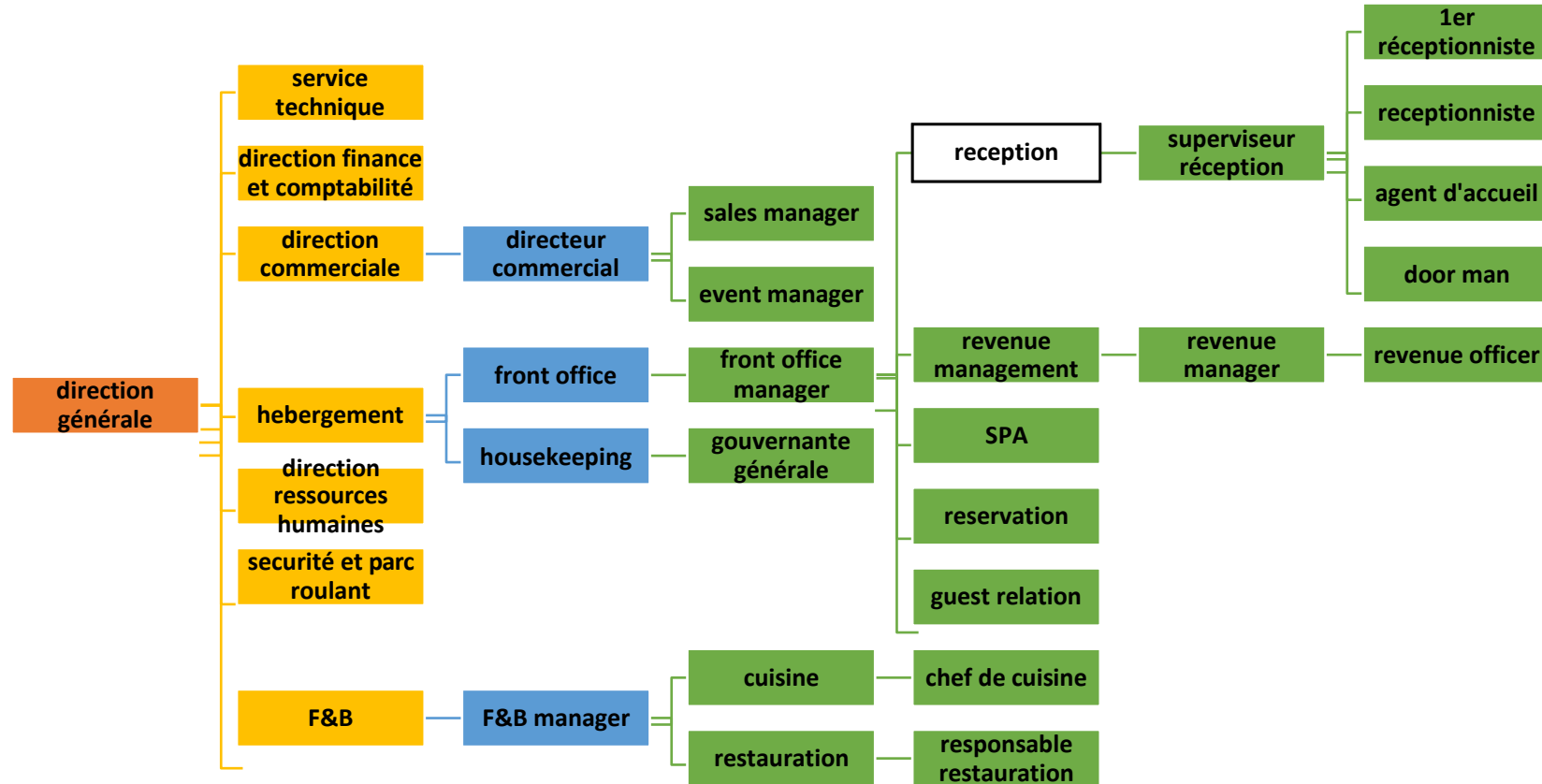
<i>FICHE SIGNALITIQUE</i>	
<i>Nom de l'établissement</i>	<i>AZ Zéralda Hôtel</i>
<i>Statut juridique</i>	<i>EURL El Aziz Zéralda</i>
<i>Catégorie</i>	<i>4*</i>
<i>Date d'exploitation</i>	<i>2015-2016</i>
<i>Le propriétaire</i>	<i>Mr Gara Abdelaziz</i>
<i>Le gérant</i>	<i>Mr Saadoun Ramdan</i>
<i>La capacité d'accueil</i>	<i>133 chambres</i>
<i>La restauration</i>	<i>04 restaurants</i>
<i>Nombre d'effectifs</i>	<i>111 en mai 2019</i>
<i>L'adresse</i>	<i>09 route de Mahelma Zeralda 16032</i>
<i>Contacts</i>	<i>Tel +213 23 32 55 89</i> <i>Site web : www.AZhotels.dz</i>

Source : Elaboré par l'étudiante

La présentation de l'établissement est détaillée en **Annexe 9**.

Organigramme

Figure n°04 : L'organigramme de « AZ Hotel »



Source : Document interne AZ Zéralda Hôtel

A. Présentation de l'hôtel Sofitel

La présence d'Accor en Algérie se traduit par la présence de ses enseignes : Ibis, Mercure et Sofitel, toutes implantées à Alger. Ainsi la chaîne Accor est présente en Algérie sur 3 segments : L'hôtellerie de luxe, l'hôtellerie milieu de gamme, l'hôtellerie économique.

Parmi les hôtels de luxe les plus reconnus de ce groupe, on trouve le « Sofitel Alger ». Son ouverture eut lieu le 25 janvier 1992, et fut officiellement inauguré le 25 mai de la même année. Si cette ouverture fut un événement, c'est qu'il s'agissait du premier hôtel d'un groupe international présent dans la capitale.

- *Fiche signalétique*

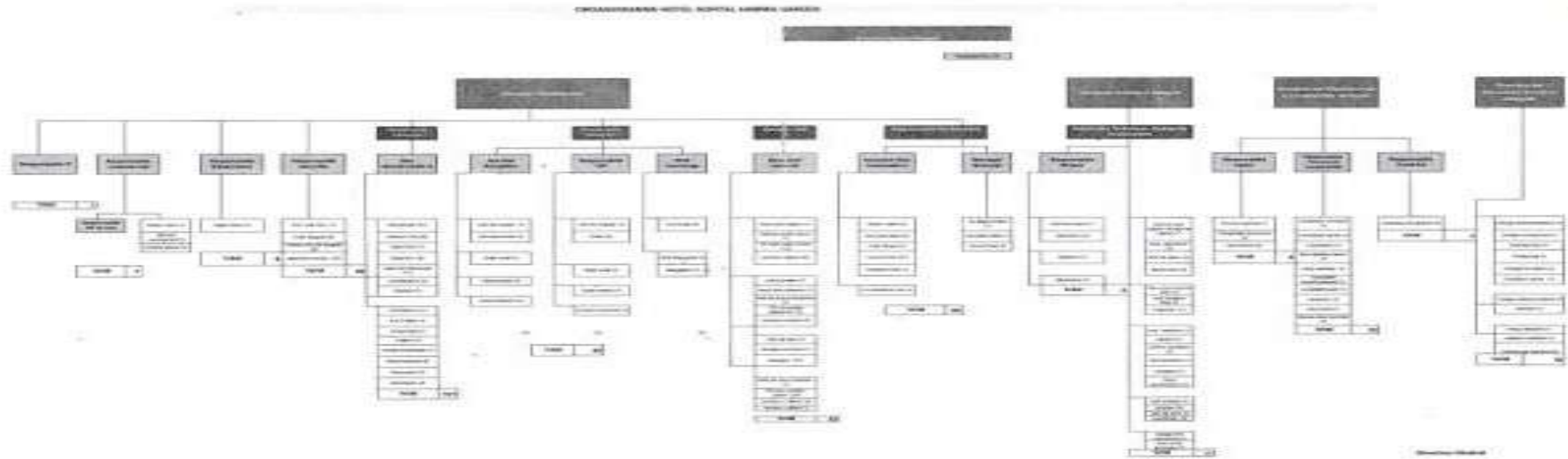
Tableau n° 03 : Fiche signalétique de Sofitel Alger Hôtel

<i>FICHE SIGNALITIQUE</i>	
<i>Nom de l'établissement</i>	<i>Sofitel Alger</i>
<i>Statut juridique</i>	<i>SARL</i>
<i>Catégorie</i>	<i>5*</i>
<i>Le propriétaire</i>	<i>L'entreprise de gestion touristique de centre (EGT Centre)</i>
<i>Le gérant</i>	<i>Le groupe Accor</i>
<i>Le directeur</i>	<i>Luc Lamorille</i>
<i>La capacité d'accueil</i>	<i>309</i>
<i>La restauration</i>	<i>3 restaurants</i>
<i>Nombre d'effectif</i>	<i>387</i>
<i>L'adresse</i>	<i>172 Rue hassiba ben bauali ; 16015</i>

Source : Elaboré par l'étudiante

Organigramme

Figure n°05 : L'organigramme de « Sofitel Hôtel »



435

Par ailleurs, l'étude de cas se base sur un ensemble de sources de données, observations, entretiens, documentation...etc. Pour répondre à la problématique, il s'avère nécessaire de comprendre toutes les interactions existantes entre l'organisation et ses clients internes et externes en matière de pratiques RH et qualités de service. La méthodologie de recherche doit donc nous permettre d'obtenir des données et de points de vue différents, c'est l'étude de cas qui dans cette situation la méthode la plus appropriée.

Un autre point important à prendre en considération lors du choix du cas concerne les contraintes matérielles et temporelles de recueil et d'analyse ultérieure des données. Comme la durée de notre travail de recherche va se situer autour de quatre mois l'étude cas est le choix adapté à notre situation.

Dans ce cadre, nous positionnons notre étude de cas selon ces approches :

- L'objet de notre étude est explicatif, pour notre première question de recherche nous allons essayer de trouver des relations causales pour expliquer l'impact des pratiques RH sur la qualité de service. Dans ce sens, notre variable dépendante est les pratiques ressources humaines et nos variables indépendantes sont tous les déterminants de la satisfaction des clients internes et externes qui expliqueraient la contribution de ces pratiques dans la qualité de service en hôtellerie.
- L'objet de notre étude est descriptif, pour les autres questions de recherche où nous voulons comprendre et décrire l'ensemble des pratiques RH dans le secteur hôtelier ainsi que l'utilisation des indicateurs de qualité de service.

2. La collecte des données qualitatives

Le deuxième point à aborder dans ce chapitre concerne les techniques de collecte de données qualitatives adoptées par notre recherche. Les techniques qui seront donc développées par la suite sont : l'entretien, l'observation non participante, les documents internes et externes produits par les deux organisations.

2.1. Les modes de collecte des données adoptés

Pour notre recherche, nous allons nous baser sur des sources de données multiples afin de pouvoir trianguler ces données. Nous allons donc faire appel à un ensemble de techniques de recueil à savoir : l'entretien semi-directif, le questionnaire ainsi que les observations non participantes et les analyses documentaires, et ce, dans le but d'enrichir notre compréhension de notre cas d'étude.

Ces techniques semblent être les plus adéquates aux exigences de notre problématique :

- D'une part, les entretiens et la documentation vont nous aider à comprendre les politiques adoptées au sein des deux organisations en matière des pratiques RH et comment elles influencent sur la satisfaction du personnel et son rendement.
- D'autre part, le questionnaire va nous aider à mesurer la qualité de service et les voir les avis des clients sur le personnel en contactent.

2.1.1. Conduite des entretiens

Alain Beitone, Christine Dollo, Estelle Hemdane et Jean-Renaud Lambert (2013, p.25) voient que « *l'entretien est une technique qui consiste à organiser une conversation entre enquêté et enquêteur. Dans cet esprit, celui-ci doit préparer un guide d'entretien, dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés* ».

A. La population

L'échantillon de cette étude qualitative a été constitué de personnel travaillant dans les deux établissements choisis de différentes catégories socioprofessionnelles. Pour la plupart, ce sont des employés de première ligne (personnel en contact), ces derniers sont les plus concernés à assurer la satisfaction des clients.

Au total, 8 entretiens ont été effectués dans chaque établissement. La liste des interviewés est consultable en **Annexe 01** concernant le cas de « AZ Hôtel » et **Annexe 05** pour le cas de « Sofitel Hôtel ».

B. Le déroulement des entretiens

Lors de cette étape de l'étude qualitative, plusieurs moyens ont été utilisés afin de contacter les personnes interviewées. En effet, dans un premier temps, les personnes à interviewer ont été choisies par la DRH et les responsables de chaque service dans les deux établissements concernés et cela en fonction des besoins de notre étude. L'accès aux interlocuteurs a été établi dans un premier temps d'un mail par l'envoi au responsable de chaque service en expliquant les objectifs de l'étude et l'apport de leur contribution à cette recherche, tout en mettant en valeur le caractère universitaire de l'étude. Puis, dans un second temps, un contact téléphonique était établi pour convenir de l'heure et du lieu de l'entretien.

Les entretiens ont été réalisés à la mi-journée. Les entretiens d'une durée moyenne de 37 minutes au sein de « AZ hôtel » et 38 minutes au « Sofitel Hôtel » minutes ont fait l'objet d'un

Enregistrement audio. Le principe de saturation de l'information a été appliqué afin de déterminer le nombre de personnes composant l'échantillon.

C. Le critère de saturation

L'entretien semi-directif centré est un moyen de recherche qui apporte une grande richesse. Cependant, la question se pose à ce dernier de savoir quel est le nombre minimum d'entretiens nécessaires en restant pertinent par rapport au sujet de recherche et à la méthode choisie. Toutefois, au-delà du nombre d'entretiens, c'est la qualité et la richesse de ceux qui comptent. Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, un minimum de 5 entretiens a été jugé nécessaire pour avoir une compréhension globale la politique RH et son impact sur la satisfaction des employés et son influence sur la qualité de service. Une fois ce minimum atteint, nous avons décidé d'arrêter la réalisation des entretiens si aucun nouveau thème ne se manifestait dans les réponses des personnes interrogées pendant trois entretiens supplémentaires. Au total, nous avons réalisé 08 entretiens semi-directifs.

D. L'entretien semi-directif

Afin de réaliser les objectifs assignés à cette recherche qualitative, nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme méthode de collecte de données. En effet, il permet, à travers le discours tenu par l'interviewé, de comprendre les représentations que ce dernier développe sur le thème abordé.

L'objectif est alors de faire émerger la perception de l'interlocuteur des différentes pratiques RH. Plusieurs possibilités méthodologiques s'offrent aux chercheurs désireux d'explorer de manière approfondie sur cette thématique. La méthode des entretiens interpersonnels, semi-directifs, est apparue la plus adaptée à la démarche ainsi qu'à l'objet de cette étude.

Le choix de réaliser des entretiens interpersonnels a été effectué au regard des caractéristiques de l'objet d'étude. Satisfaction du personnel des pratiques RH apparaît comme un phénomène multiple, dont il convient de faire émerger les représentations individuelles. Nous avons choisi, dans le cadre de cette étude, de procéder à la réalisation d'entretiens individuels, afin d'offrir les conditions d'intimité, de temps, et d'écoute, permettant à la personne interviewée de s'exprimer sur un thème complexe et engageant personnellement. Le thème de l'étude conduit à demander l'opinion des employés sur la politique RH (la rémunération, la reconnaissance, la gestion des carrières, les conditions au travail...). Ces impératifs exigent un échange étroit avec

L'interlocuteur, afin d'instaurer une relation de confiance, qu'il aurait été difficile d'obtenir dans le cadre d'une réunion de groupe. La structuration semi-directive des entretiens interpersonnels

Présente l'avantage d'assurer une certaine structure dans le discours développé par l'interlocuteur et dans le même temps elle offre une certaine souplesse dans la production discursive par la personne interviewée. En d'autres termes, la possibilité de structurer l'interview en thèmes distincts et de mener une analyse comparative de l'ensemble des entretiens nous a motivé à opter pour ce mode d'entretien interpersonnel.

E. Le guide d'entretien

La réalisation d'un guide d'entretien est une étape très importante pour la conduite de l'entretien. Elle nous permet de structurer ultérieurement les données que nous allons obtenir et de nous assurer que nous avons abordé tous les thèmes en relation avec notre problématique. Pour cela nous avons élaboré de différents guides d'entretien adaptés aux différentes personnes concernées par notre recherche. Cependant, les différents guides utilisés reprenaient la structure suivante construite autour de plusieurs thèmes. Le guide d'entretien est consultable en (*Annexe 02*).

2.1.2. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est une étape très essentielle dans une recherche exploratoire. Les documents à analyser peuvent être internes ou externes.

Cette analyse nous permet de recueillir des données utiles à compléter les celles recueillies lors des entretiens. Les rapports d'activités, les statistiques annuelles concernant les ressources humaines et la qualité de service nous ont permis de mieux connaître les activités des deux hôtels ainsi que leurs problématiques, mais aussi ils ont apporté de nouvelles informations sur notre recherche.

En ce qui concerne notre recherche nous avons fait appel à l'analyse de deux types de documents :

Documents externes : nous avons examiné les sites internet des deux établissements étudiés. Nous avons fait aussi une recherche plus générale sur le web concernant présentation lors de journée, articles de presse, apparition des deux établissements dans certains classements ou études relatives à la qualité de service, etc.

Documents internes : Quant aux documents internes, ils étaient difficilement accessibles pour nous, à cause de notre position d'observateur externe, ou encore pour des raisons de confidentialité. Cependant, nous avons pu récupérer une quantité importante de notes internes, des brochures, de tableaux de bord, les livres de doléance, etc.

Ces documents nous ont été très utiles pour comprendre la politique de gestion des ressources humaines de chaque établissement et aussi les moyens mis en place pour assurer la qualité de service.

2.1.3. L'observation non participante

Jean-Marie Deketele et Xavier Roegiers (2015) définissent l'observation comme : « *un processus dont la fonction première immédiate est de recueillir de l'information sur l'objet pris en considération en fonction de l'objectif organisateur... Ce recueil suppose une activité de codage : l'information brute sélectionnée est traduite grâce à un code pour être transmise à quelqu'un (soi ou autrui)* ».

L'observation peut être participante ou non, en fonction de la position de chercheur. Dans notre cas, l'observation était non participante, nous avons eu la chance d'assister à un ensemble d'entretien de recrutement, à des tests d'évaluation avec le Responsable RH, ainsi qu'à un ensemble de réunion avec les clients.

2.1.4. Le questionnaire

C'est un instrument de collecte de l'information auprès d'une population déterminée. Angers **M.** le définit comme étant « *une technique directe d'investigation scientifique auprès d'individus qui permet de l'interroger d'une façon directive et de faire un prélèvement quantitatif* ». Effectivement, ce moyen permet d'entrer en contact avec des enquêtes par le biais d'un formulaire qui contient des questions de différents types. L'enquêteur obtient des réponses dans le but de mesurer le phénomène étudié.

Pour notre cas, le but était de mesurer la qualité de service au sein des deux établissements choisis. Pour cela, nous avons fait recours à un Guest Satisfaction Survey (questionnaire de satisfaction client) afin de découvrir si les clients (ou prospects) d'une entreprise sont satisfaits ou non des produits et services proposés. Il a été distribué au niveau de la réception de chaque hôtel durant la période de stage.

A. La construction du questionnaire

Construire le questionnaire c'est organiser l'articulation entre le monde des phénomènes et celui des idées. Ainsi la question posée doit être comprise par celui qui répond, et éclairer l'idée ou le concept auquel le chercheur s'intéresse. Le questionnaire peut être ouvert, semi-ouvert ou fermé.

Pour la construction du questionnaire d'enquête, nous suivrons les étapes décrites par Llosa et Clerfeuille (Llosa, 1997 ; Clerfeuille et Poubanne, 2002) :

- la première étape consiste à établir les items du service jouant un rôle dans la satisfaction ;
- la deuxième étape est celle de la formulation des énoncés correspondant à ces items en respectant deux règles de base (Singly, 2012) : d'une part les questions doivent être rédigées selon une formulation affirmative pour pouvoir refléter la performance perçue des différents éléments ; d'autre part un énoncé ne peut interroger le client que sur un seul item à la fois.

B. Choix de l'échelle de mesure de la satisfaction

Il existe de nombreuses échelles possibles pour mesurer la satisfaction. Une échelle peut être paire ou impaire :

- Impaire : elle permet au répondant d'avoir une opinion neutre. L'inconvénient est que cette position n'apporte que peu d'information.
- Paire : elle oblige le répondant à donner une réponse négative ou positive, mais cela peut entraîner une augmentation du nombre de non-réponses avec des répondants qui ne veulent pas se positionner d'un côté ou de l'autre.

Le nombre de points sur l'échelle va jouer sur la sensibilité de celle-ci : plus il y a de points possibles plus elle sera sensible. Cependant, la satisfaction est un sentiment, un ressenti et il est donc difficile de la placer sur une échelle qui serait plus précise que notre perception. Nous avons donc choisi pour ce travail une échelle de type Likert à quatre points pour évaluer les différents items : 1. insatisfait 2. Plutôt satisfait 3. Satisfait 4. Tout à fait satisfait.

C. Type de questions

Lors de la formulation du questionnaire, il faut faire attention au risque d'introduction de nombreux biais.

Au total nous avons retenu 08 items et donc construit 08 énoncés correspondants (*Annexe n°8*)

Afin d'éviter le biais "de peur de changement"¹, nous avons regroupé les questions concernant chaque étape du séjour du client dans des unités distinctes.

Chaque énoncé est rédigé de manière à ne comprendre qu'une seule question et à être le moins ambigu possible. Afin de faciliter la compréhension, les énoncés sont toujours tournés dans une formulation positive. Toutes les questions sont des questions de type fermé. Ce type de questions facilite le traitement des réponses et diminue le temps nécessaire au client pour répondre, ce qui permet de poser plus de questions.

Afin de limiter l'effet de l'amplitude de l'échelle de notation utilisée par chaque répondant, nous avons demandé au client d'indiquer la correspondance entre sa note de satisfaction globale de (0 à 10) et son classement sur une échelle de Likert en 04 points (d'insatisfaisant à tout à fait satisfaisant). Avant tout ça, le questionnaire commence par des questions portant sur :

- les caractéristiques sociodémographiques des répondants (classe d'âge et sexe notamment et catégorie socioprofessionnelle) ; nous avons préféré demander une classe d'âge plutôt qu'un âge précis ;
- les raisons qui les ont conduites à choisir l'hôtel : pour construire cette question, le répondant doit classer les propositions formulées (*Annexe n°03*). Afin de limiter l'effet d'ancrage², ces modalités ont été présentées dans un ordre aléatoire (donc différent d'un répondant à un autre).

Cette partie doit permettre de construire des profils de clients, susceptibles de modifier leurs attentes ainsi que leur façon de vivre l'expérience du service et par conséquent leur niveau de satisfaction. La raison principale évoquée était les tarifs avantageux, suivi par conseiller par un proche, nous avons décidé de proposer les choix suivants : conseil d'un proche, réputation de

¹ On entend par biais de "peur du changement" la tendance à répondre négativement (ou à refuser de répondre) lorsqu'un nouveau thème est abordé dans le questionnaire sans transition explicite.

² L'effet d'ancrage est la tendance qu'au répondant à choisir plus facilement les propositions d'une question fermée présentées en première ou deuxième position.

L'établissement, et autre. La réponse autre ouvre sur un commentaire permettant aux clients d'indiquer une raison de choix non citée précédemment.

D. Nombre et ordre des questions

Le nombre de questions doit être soigneusement étudié, car un nombre excessif entraîne la lassitude du répondant et donc diminue le taux de questionnaires complets. Il faut cependant explorer toutes les caractéristiques de la satisfaction pour pouvoir être en mesure d'expliquer la satisfaction globale énoncée par le répondant.

L'ordre des questions joue aussi un rôle important : il doit être logique, suivre le déroulement du service pour que le répondant ait le moins d'effort possible de mémorisation à réaliser.

Dans le cas contraire, la lassitude apparaît plus vite. Pour aider le répondant, les questions ont été groupées selon les étapes du parcours client lors de son séjour à l'hôtel, à savoir : le contact téléphonique, l'arrivée à l'hôtel, la prise en charge, la chambre, la restauration, le suivi pendant le séjour. Pour ne pas bloquer le répondant sur une question qui ne le concernerait pas ou à laquelle il ne souhaiterait pas répondre, la plupart des questions sont à réponse non obligatoire.

Seules les questions permettant de diriger le répondant vers les questions qui le concernent (questions filtres) le sont : en l'absence de réponses à ces questions, le répondant ne peut pas passer aux questions suivantes.

E. Durée de l'étude

Pour établir notre protocole d'enquête, nous avons suivi le Guide proposé par Desmaison et collab. 2013. La population cible de notre étude est constituée des clients des deux établissements : le *Sofitel Hôtel* et le *AZ Hôtel*. Un préquestionnaire a été testé sur quelques clients-tests qui n'ont pas été inclus dans l'ensemble des réponses. Ce test n'a pas révélé d'anomalie dans le questionnaire proposé.

L'enquête s'est déroulée du 10/04/2019 au 02/05/2019, soit pendant huit (8) semaines. Les clients ont été invités à répondre à l'enquête sur place au niveau de la réception lors de leurs check-out cela nous a permis de collecter 145 réponses pour les deux hôtels.

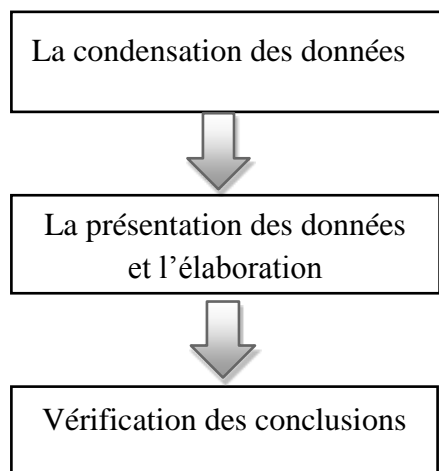
3. L'analyse des données

3.1. Traitement de données qualitatives

Les données brutes collectées des entretiens semi-directifs seront retranscrites dans des verbatims et analysées par la technique de l'analyse de contenu qui est « un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité » selon (Bardin, 1977). Cité par (Wanlin, 2007, p. 249).

D'après Miles et Huberman (2003), l'analyse de données collectées se fait de la façon suivante :

Figure n°06 : Etapes de l'analyse des données qualitative



Source : Élaborer par l'étudiante, adaptée à partir de Miles et Huberman (2003).

La première étape consiste à sélectionner et à organiser les données. Le codage permet découper les données en différentes unités et de les ordonner. La deuxième étape a pour but de choisir un format de présentation des données. Miles et Huberman (2003) déterminent de différents types de matrices à cet effet. La dernière étape implique de vérifier le sens et la pertinence des conclusions.

Pour l'analyse de nos données qualitatives, nous avons opté pour la méthode d'analyse de données recommandée par Miles et Huberman. Donc dans cette section nous allons expliquer comment intégrer et adapter ces trois étapes dans notre recherche.

A. La condensation des données : traitement des données « le codage »

La condensation des données selon Miles et Huberman représente : « l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification et transformation des brutes figurant dans les transcriptions des notes de terrain ».

Pour rendre possible de répéter, dans un texte, toutes les phrases et expressions se référant à un thème commun, nous avons opté pour un travail de codage thématique.

Le principe de l'analyse des données selon Tesch (1990) est de faire émerger une partie de texte de son contexte pour le rendre indépendant, et créer des catégories et des thèmes regroupant des extraits ayant le même sens dans un sujet en particulier. Dans le langage de

L'analyse qualitative, ce sujet s'appelle un code, et le processus s'appelle le codage ou la codification.

La démarche de codification des données s'est faite à partir d'un raisonnement abductif. C'est-à-dire nous avons commencé avec une ébauche théorique, qui grâce, aux allers-retours avec l'analyse des données empiriques s'est clarifiée et précisée au cours de l'avancement de la recherche.

Cela permet donc de découper les éléments de l'entretien et de les classer selon des critères qui donnent un sens aux données. Le codage consiste à établir les catégories d'une analyse de contenu. Cela implique la définition de l'unité de codage, c'est-à-dire les critères qui permettent de découper le texte ainsi que le support d'analyse qui sera le dictionnaire des thèmes à travers lequel les entretiens seront analysés.

D'après Miles et Huberman (2003), pour pouvoir réaliser le travail de codification le chercheur doit tout d'abord choisir l'unité d'analyse. Il peut s'agir d'un mot, d'un groupe de mots, d'une phrase complète ou d'un paragraphe. Pour cela, on a commencé par définir l'unité d'analyse à retenir pour procéder au codage qui consistera la phrase ou le paragraphe (Miles et Huberman). Par ailleurs, la transcription des entretiens était une étape qui a participé inconsciemment au travail du codage. À travers l'écoute des données, un ensemble d'idées a émergé. De plus, à la fin de chaque entretien une fiche de synthèse était élaborée pour résumer les principaux thèmes abordés, cela nous a énormément aidés pendant l'étape de codage.

Comme l'expliquent Miles et Huberman, une liste de départ est établie, en se basant sur le cadre théorique abordé. Ensuite, une lecture préliminaire des entretiens permet de dégager les premières impressions et observations. Ce travail fait apparaître les éléments qui ne figurent pas dans le cadre conceptuel mobilisé. Un ensemble de codes seront donc ajoutés à la liste initiale et d'autres supprimés ou modifiés et cela s'effectue au fur et à mesure du codage des entretiens. Ainsi, le dictionnaire des thèmes s'est enrichi donc par de nouvelles thématiques que nous n'avons pas soulevées à partir de nos lectures théoriques.

Durant l'analyse des données, le codage a été fait manuellement. Des codes se sont attribués au texte, les catégories et listes de codages peuvent être consultées en *Annexe 03* concernant l'étude exploratoire au sein de « AZ Hôtel » et *Annexe 06* pour l'étude de « Sofitel hôtel ».

B. Présentation des données : Analyse intra-site

Dans cette étape le chercheur doit faire un regroupement organisé d'informations qui permettent de tirer des conclusions et de passer à l'action. Cet assemblage peut prendre la forme de matrices, de graphiques, de tableaux ou de diagrammes.

Nous avons réalisé la codification de toutes nos données qualitatives à l'aide d'un tableur. Nous avons fait un double, un triple codage ou des fois plus en fonction de nos besoins. Les textes concernés par ce multiple codage ont été recopiés dans de nouvelles lignes du tableur autant de fois que nécessaire.

Ainsi, pour représenter nos données nous avons opté pour la méthode des matrices de Miles et Huberman (2003). La matrice selon ces deux auteurs consiste à un tableau qui croise deux variables organisées en lignes et en colonnes.

Concernant l'analyse intra-site nous avons élaboré une matrice contenant des données descriptives issues de chacune des personnes interviewées appartenant au même organisme d'accueil (AZ Zéralda Hôtel ou Sofitel Hôtel). Les colonnes contiennent les sous-thèmes étudiés, tandis que les lignes représentent les personnes interviewées.

La colonne qui concerne les personnes rencontrées au niveau de chaque établissement vise à indiquer la source de donnée concernée par le contenu du texte. Toutes les données individuelles sont ensuite été cumulées dans une feuille unique du tableur et triées en fonction de notre codification pour chaque département des deux établissements et ensuite nous avons mis en relation l'ensemble des données collectées qui concerne les éléments qui font l'objet de notre étude.

À partir des fonctions de tri du tableur, nous pouvons trouver des codes spécifiques à n'importe quel niveau sur l'ensemble des données : on peut par exemple sélectionner « indicateurs de satisfaction des employés » et visualiser l'ensemble des données qui font référence à ce code. Dans cette étape d'analyse de données, on essaye de construire nos résultats à partir des faits observés sur le terrain. Ainsi, les règles de construction sont établies en fonction de notre filtre théorique.

Ces matrices peuvent être descriptives et/ou explicatives. Pour notre cas l'objectif est de voir « ce qui se passe » et d'essayer d'expliquer « pourquoi les choses se passent ainsi ».

Dans ce contexte Miles et Huberman (2003), différencient deux catégories de matrices tout dépend de la manière de lire et d'interpréter les variables : les stratégies orientées cas (personnes interviewées cas et les stratégies orientées variables (sous-thématiques).

Pour la stratégie orientée cas, le chercheur teste une seule ligne (personne) pour décrire d'une façon analytique le comportement de cette personne en fonction de plusieurs variables (ou sous-thématiques). Tandis que pour celle orientée variable, le chercheur teste une seule colonne (sous-thématique) en parcourant toutes les personnes interviewées. Le résultat obtenu est la description des comportements de toutes les personnes en fonction de cette sous-thématique.

Tableau n°04 : La présentation d'un modèle de matrices intra-site pour la présentation des données qualitatives

Personne	ST1	ST2	ST3	ST4etc.
Directeur des ressources humaines					
Assistant RH					
réception superviseur					
Réceptionniste					
Maitre d'hôtel					
Chef de rang					
Valet de chambre superviseur					
Femme de chambre					
Responsable sécurité					
... etc.					

L'objectif de ces tableaux était de retrouver facilement les spécificités des personnes interviewées par rapport aux thématiques et aux variables qui constituent notre problématique de recherche. Ceci nous a permis de ressortir les divergences et les convergences dans la perception des politiques RH dans le cadre de l'étude des relations entre la gestion des pratiques RH (au sein des deux organisations étudiées) et la qualité de service. (*Annexes 03 et 06*)

C. Elaboration/vérification des conclusions : confidentialité, validité interne et fiabilité de la recherche

La dernière étape de l'analyse qualitative consiste à la construction des conclusions tirées des données présentées. Ainsi, le chercheur doit vérifier d'une manière impérative les conclusions tirées.

L'interprétation des données demande avant tout un ensemble de connaissances et une capacité de détecter les résultats les plus importants et les accompagner des commentaires fiables.

Durant notre enquête, nous avons pris un ensemble de précautions afin de respecter le souhait de confidentialité des interviewés. Tout d'abord, l'enregistrement des entretiens a été fait avec l'accord des concernés.

L'élaboration de nos études de cas a été faite en y intégrant des extraits de données permettant de constituer un « enchaînement d'indice », nous avons fait appel à une triangulation des sources de données tout en validant nos résultats par les différentes personnes interviewées.

La construction de notre étude de cas nous permet de construire un ensemble d'indices et de preuves, à travers d'une part, la rigueur avec laquelle nous avons réalisé notre codification des données et d'autre part, l'insertion des extraits des entretiens ou d'autres sources de données utilisées. Une triangulation des données entre les sources internes et entre les différentes natures de sources comme le montre le tableau suivant.

Tableau n°05 : triangulation des sources

Triangulation		
Source de données	Interne aux sources	Entre les différentes sources
Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens individuels - Entretiens individuels entre eux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens - Documents internes - Documents externes - Observations
Documents internes ou externes	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu entre les différents documents entre eux 	
Observations	-	

L'analyse des entretiens nous a permis de trianguler le contenu des données récoltées auprès des interviewés. Aussi, les documents internes et externes nous ont permis de trianguler le contenu entre eux.

Afin d'avoir des résultats plus pertinents, nous avons effectué une triangulation entre les différentes natures de sources à travers les données récoltées de l'ensemble des entretiens, des documents internes et externes, les observations.

Par ailleurs, de nombreux auteurs notamment (Miles et Huberman 2003) ont insisté sur l'importance de la validation des résultats par les personnes rencontrées sur les différents sites de l'étude de cas.

3.2. Le traitement des données quantitatives

Avant d'analyser les résultats, il est nécessaire de retravailler les données brutes de manière à les rendre plus facilement exploitables.

Pour permettre les comparaisons et le calcul de moyennes, nous avons converti les variables qualitatives (en 5 modalités) en variables numériques : l'échelle "tout à fait satisfait" "insatisfait" a ainsi été converti en échelle numérique de 5 à 0.

Lors d'une enquête de satisfaction, il y a généralement une majorité de répondants qui se déclarent "satisfaits", et quelques répondants "insatisfaits". Pour trouver la valeur à partir de laquelle la note de satisfaction globale est jugée insatisfaisante, nous avons cherché la valeur à partir de laquelle les effectifs chutent fortement. La courbe des effectifs en fonction de la note globale de satisfaction. Les notes de satisfaction globale 8, 9, 10 définiront la sous-population des "satisfaits" et les notes inférieures à 8 la sous-population des "insatisfaits".

Nous avons regroupé les questions par étape (comme présenté dans la partie construction du questionnaire) en créant une nouvelle variable synthétique pour chaque étape qui prend comme valeur la moyenne des notes des variables composant l'étape.

Nous avons réalisé un deuxième regroupement de ces mêmes variables en fonction de leur dimension liée au matériel, au relationnel, à l'information, au temps ou au prix.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre notre méthodologie de recherche. Cette dernière suit une démarche qualitative dans le sens où elle limite aux mots des acteurs et aux documents internes et externes étudiés. Nous avons opté pour un positionnement épistémologique constructiviste. Notre moyen de construction de connaissances est l'exploration qui nous a incités à adopter une démarche abductive.

Le choix de cette démarche s'explique par la nature de notre question de recherche. Vouloir répondre au comment ? A nécessité de s'intervenir à l'intérieur des organisations pour observer les pratiques RH et la réaction des employés à leur rencontre. Il s'explique aussi par la difficulté des aspects que nous voulons explorer.

Réaliser une recherche sur les pratiques ressources humaines et son impact sur la qualité de service revient à toucher une thématique récente et très peu explorée. Notre positionnement épistémologique fait suite à cette difficulté. Les prochains chapitres présenteront la mise en œuvre de notre méthodologie de recherche. Par ailleurs, le prochain chapitre sera consacré à l'analyse des résultats obtenus.

CHAPITRE III :

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Introduction

Pour effectuer notre recherche, nous avons choisi le « Sofitel Hôtel » et le « AZ Hôtel » comme terrain d'investigation. Les données nécessaires seront récoltées à travers un ensemble d'entretien avec le personnel des deux établissements ainsi qu'un questionnaire de satisfaction auprès des clients.

Les résultats seront exposés dans ce chapitre en trois parties : dans la première nous aborderons les résultats du cas Sofitel, dans la seconde les résultats relatifs à AZ hôtel et enfin la dernière partie sera consacrée à la synthèse générale.

I- Analyse des données récoltées à Sofitel Hôtel :

Dans cette section nous allons discuter les résultats de l'étude qualitative exploratoire concernant le cas de « Sofitel Hôtel » ainsi que les résultats de l'enquête de satisfaction client pour terminer avec une synthèse générale.

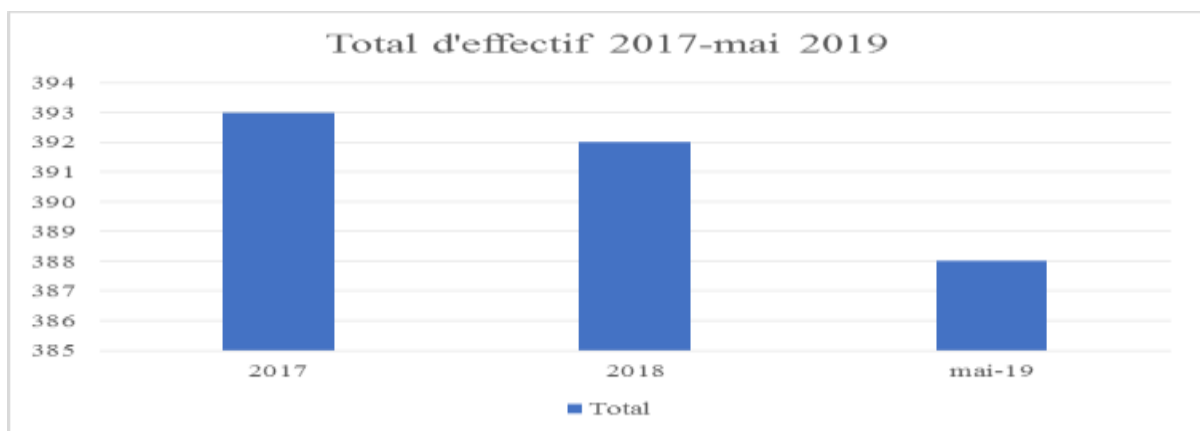
I.1. Les ressources humaines à « Sofitel Hôtel » en chiffre

Avant d'entamer la partie des résultats de l'analyse qualitative exploratoire, nous allons exposer les statistiques concernant l'effectif de l'hôtel Sofitel. Ces données sont récoltées à travers la documentation interne de l'établissement.

A. Total effectif pour les trois dernières années

Nous remarquons que le nombre d'effectifs a diminué durant ces trois dernières années, passant de 393 en 2017 à 387 en juin 2019. Cette diminution s'explique par la nouvelle politique de ressources humaines suivie par cet établissement, la réorganisation de certains postes de travail ainsi que la diminution de budget accordé au recrutement.

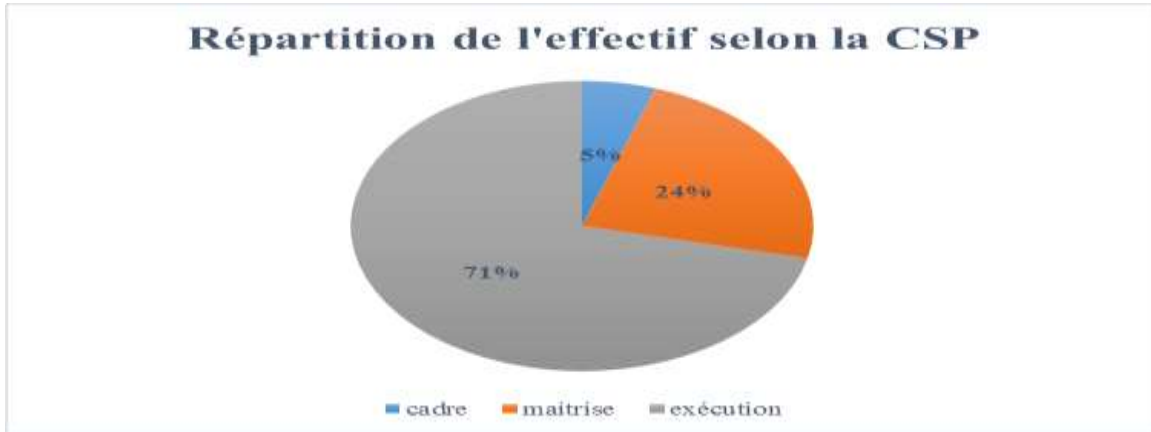
Figure n°07 : l'effectif 2017- mai 2019



B. La répartition du personnel selon la CSP

Nous remarquons que la catégorie d'exécution est dominante avec 71% suivie par la catégorie de maîtrise avec 24% et enfin par la catégorie des cadres avec 5%. Cette composition de catégorie est logique, vu que l'hôtellerie c'est métier d'exécution plus que d'administration ou autre chose, ce qui justifie donc le pourcentage élevé du personnel d'exécution.

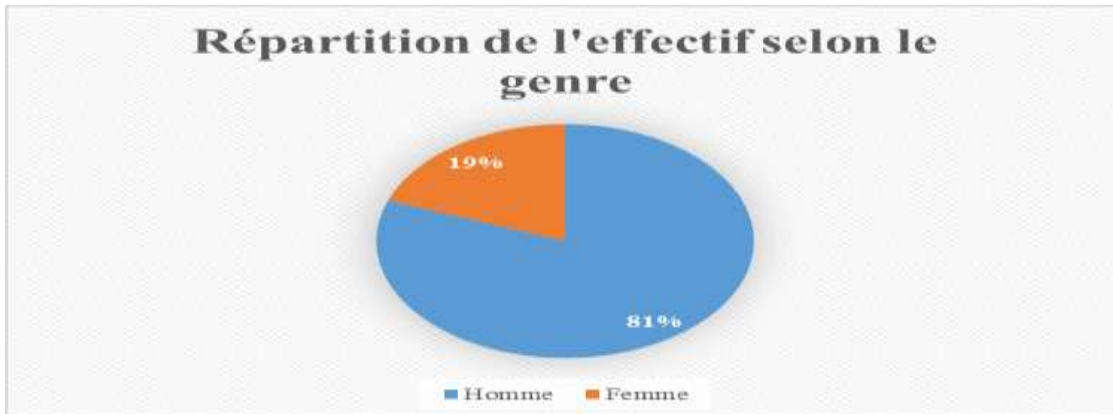
Figure n°08 : Répartition de l'effectif selon la CSP



C. La répartition de l'effectif selon le genre

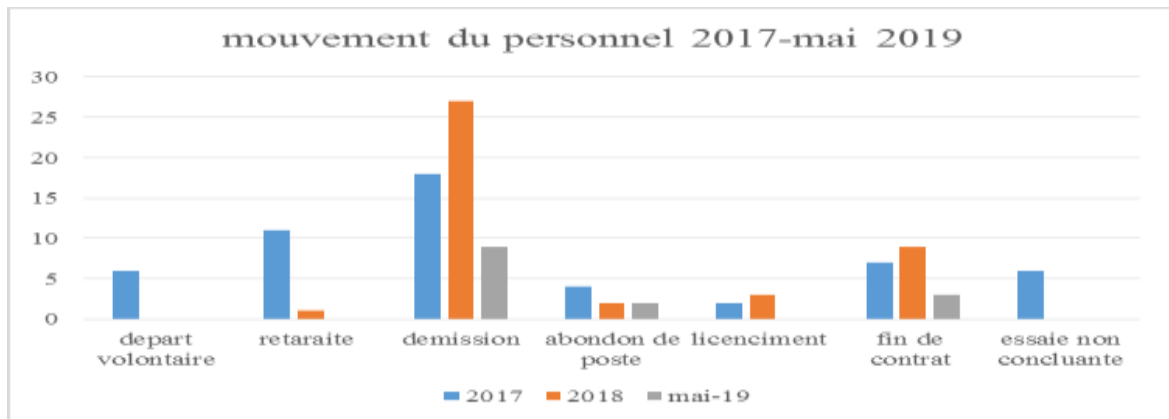
On remarque une présence majoritaire d'homme avec 81%. Tandis que le nombre de femmes est 19% seulement. Cet écart est justifié par la pénibilité du travail et les horaires qui n'arrangent pas généralement les femmes dans notre environnement socioculturel.

Figure n°09 : la répartition selon le genre.



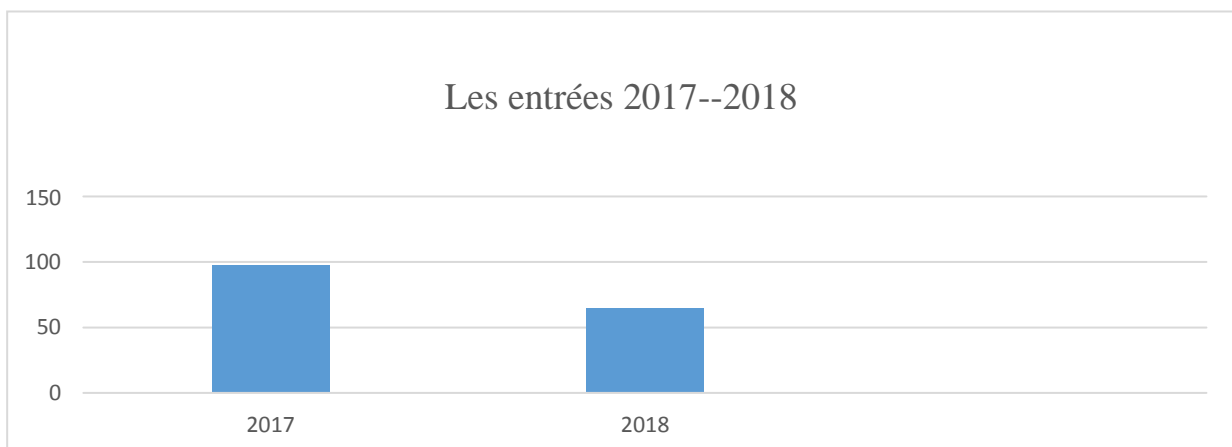
D. Le mouvement du personnel

Figure n°10 : Les mouvements de sortie du personnel pendant la période 2017-mai 2019



Ce graphe nous montre les mouvements de sortie à l’hôtel était très différents durant ces trois dernières années. On remarque que les départs volontaires sont très limités, il y a eu juste 5 en 2017. L’abandon de poste a aussi diminué de 04 à 2 en 2018 et 2019. Le nombre de démissions a aussi à 07 en 2019 après avoir été 28 en 2017.

Figure n°11 : les entrées durant la période 2017- début 2019.



On remarque que le nombre d’entrées est de 97 en 2017, ce nombre est plus important que le nombre enregistré en 2018 avec 64. Cette différence est justifiée par rapport au budget accordé au recrutement ainsi qu’au nombre des sorties qui été plus élevé en 2017 qu’on 2018.

I.2. Les principaux résultats de l'étude qualitative exploratoire

Cette étude avait pour objectif de récolter des données concernant les pratiques ressources humaines appliquées au sein de l'établissement « Sofitel Alger » qui constitue notre premier cas d'étude. En premier lieu nous avons décortiqué nos thèmes principaux en sous-thèmes pour assurer une meilleure compréhension de l'ensemble des pratiques. Ensuite nous avons présenté l'ensemble des résultats en fonction des réponses des participants. Les données récoltées vont nous permettre d'analyser les pratiques RH au sein de cet établissement, de désigner les manques à combler et surtout de récolter les avis du personnel sur les pratiques qui se font et comment elles influencent sur leur motivation et volonté d'assurer un bon service aux clients.

Ci-dessus, l'ensemble des résultats constatés, le nombre d'apparitions de chaque sous-thème est consultable en *Annexe 04* pour le cas « AZ Hôtel » et *Annexe 07* pour le cas de « Sofitel Hôtel ».

I- Les qualifications

La question est alors de savoir, le profil des personnes interviewées et de voir celles qui ont des diplômes et une expérience dans le domaine de l'hôtellerie.

Au total, cinq sous-thèmes ont été codés dans les entretiens et sont présentés dans le tableau :

Tableau n°06 : Les caractéristiques de qualifications

Qualifications	Diplômes	Diplôme en hôtellerie
		Diplôme hors du domaine
		Sans diplôme
	Expériences	Avec expérience
		Sans expérience

Le nombre d'apparitions de chaque sous-thème dans l'ensemble du corpus est consultable en (*annexe 07*). Les différents résultats identifiés se présentent comme suit :

A- Les diplômes

Pour cette partie on a eu des réponses très différentes, la plupart des interviewés qui occupent les postes de maitrises ont mentionné qu'ils sont diplômés hors du domaine de l'hôtellerie, notamment ceux qui travaillent dans l'administration.

Tandis que pour le personnel en contact (l'équipe étages de restauration et de réception) la plupart des interviewés ont tenu à dire qu'ils ont eu un diplôme dans le domaine de l'hôtellerie.

La plupart des interviewés étaient des stagiaires, et ils ont été recrutés par le Sofitel.

B- L'expérience

Pour l'hôtel Sofitel, l'expérience est un point important, les normes et les standards de cet établissement exigent des critères stricts lors du recrutement notamment pour certains postes, tels que le service VIP, le commercial...etc.

La majorité des interviewés déclare qu'ils étaient recrutés après avoir effectué un stage au sein de l'établissement. « J'étais un stagiaire en ressources humaines pendant une année et demi. Après la DRH m'appelle pour un post de valet de chambre, en attendant qu'un poste aux ressources humaines se libère. Effectivement c'était le cas après quelques mois on m'appelle pour le poste de correspondant social ». Même si Sofitel est ouvert à tout recrutement, mais il opte la plupart du temps pour de gens qui ont travaillé déjà avec eux. Car ils étaient formés à travers leurs stages sur les normes à respecter.

II- L'organisation de travail

Tableau n° 07 : Les caractéristiques de l'organisation de travail

Organisation de travail	Le poste	Taches
		Difficultés
	Les conditions de travail	Charge de travail
		Aménagement des espaces de travail
		Les horaires de travail

Les différents résultats identifiés se présentent comme suit :

A- Le poste de travail : taches basées sur la satisfaction client non sur les règles

La majorité des interviewés sont très satisfaits de leurs postes et ils trouvent que leurs tâches sont très intéressantes bien qu'il ait une certaine routine. La coordinatrice RH nous indique : « oui actuellement je suis très satisfaite de mes taches, et je trouve que le poste intéressant et il peut m'ouvrir des portes pour de nouvelles perspectives ». Le client est toujours est au centre de leur intérêt : « le métier de restauration est très sensible, le client est toujours exigeant envers ce service. C'est pour cela, on doit toujours être à la hauteur et satisfaire notre clientèle le

maximum possible. D'ailleurs, la première phrase que j'ai apprise à Sofitel Hôtel : était « le client a toujours raison même s'il a tort ». Notre devoir est d'assurer au client une expérience unique, plus le client est satisfait plus nous sommes satisfaits et motivés. » Nous déclare un commis de restauration.

La majorité des interviewés mentionnent que leurs responsables leur confient constamment des tâches qui leur permettent d'évoluer. Un interviewé signale : *« oui elle me confie des tâches qui me font évoluer, et des fois qui ne font pas partie de mes taches pour apprendre de nouvelles choses. Elle est toujours avec nous, à l'écoute de tout le monde. »*. Ce témoignage nous montre que les responsables sont toujours à l'écoute de leur personnel et essaient de les aider pour avancer.

B- Les conditions de travail : un personnel plutôt satisfait

Globalement les conditions de travail rassemblent un bon taux de satisfaction chez tous les interviewés. Concernant les lieux de travail, l'ensemble des participants signalent qu'ils sont satisfaits de ressources et moyens mis à leur disposition. *« Les outils et les ressources à ma disposition me permettent d'être aussi productive que possible »*, déclare une participante.

Le Sofitel veille à assurer tous les moyens nécessaires à son personnel, afin qu'il puisse donner le meilleur.

En cohérence avec la question posée au personnel sur les difficultés rencontrées, qui faisait apparaître la charge de travail et le déséquilibre entre la vie privée et la vie professionnelle comme principales sources d'insatisfaction, lorsque l'on interroge sur les axes à améliorer. *« La réception c'est métier très passionnant et que j'aime beaucoup. Mais malheureusement il est très compliqué. Ce n'est pas évident d'assurer l'équilibre entre la vie privée et professionnelle on exerçant ce métier.... Malgré l'énorme charge et les horaires différents, le client ne doit pas sentir ça, à vrai dire c'est ça le défi. »*. Les employés vivent une pression énorme chaque jour, pour eux c'est un métier pénible et ingrat, un valet de chambre nous raconte : *« le travail de valet de chambre est un métier très pénible, malgré toutes les difficultés on doit toujours être à la hauteur. Des fois tu te donnes à fond et tu tombes sur un client difficile qui ne donne aucune valeur à ton travail. Grâce à l'expérience et aux formations du groupe Accor, on a appris à dépasser ce genre de difficultés. Après tout le client est roi et si on est là aujourd'hui c'est parce que les clients sont là»*. Malgré ces difficultés les participants ont tenu à signaler que le

Sofitel hôtel essaie toujours de réduire ces contraintes et d’assurer le bien-être de son personnel. « À mon avis, le groupe Accor participe activement dans l’amélioration de bien-être de ses employés ». Annonce un participant.

III- Relations de travail : Des points d’amélioration possible

Tableau n°08 : Les caractéristiques des relations au travail

Les relations au travail	Climat social	L’esprit de l’équipe
		Conflits
	Reconnaissance	Reconnaissance des efforts
		Prise en considération des avis
	Relations avec la hiérarchie	Communication
		Collaboration

A- Le climat social

Comme vu dans la première partie, le climat social suscite un bon taux de satisfaction. La majorité du personnel considère le climat social est assez bon au sein de leur établissement. Et par rapport aux années précédentes, il s’est beaucoup amélioré. Pour le moment, moins de conflits moins de tension entre le personnel. « Je travaille à Sofitel depuis 14 ans, je peux dire que ces dernières années le climat social est bon, moins de conflits, moins de problèmes par rapport à une certaine période passée. Cela est dû à la politique RH adoptée par la direction des ressources humaines surtout en matière de gestion des conflits ». Nous déclare un valet de chambre. La plupart des employés pensent que l’esprit d’équipe est dominant et les conflits sont limités et bien gérés par les responsables. Ils ont tenu à dire que cet esprit d’équipe et familiale les encourage et les poussent à donner le meilleur.

Dans le même contexte, le responsable RH nous a annoncé : « la gestion des conflits est un point très important, car elle limite les tensions et instaure une certaine discipline. Nous autant que responsables, nous faisons de notre mieux pour être correcte avec tout le monde afin de créer un sentiment d’équité chez tout le personnel ».

B- Les relations avec la hiérarchie

Il a été demandé aux interviewés de s'exprimer sur leur niveau de satisfaction concernant les relations avec leur hiérarchie.

La plupart se disent avoir de bonne relation avec leurs responsables directes. D'après les personnes interviewées, la direction et les responsables sont toujours à l'écoute. « *La responsable a toujours été à mon écoute surtout quand il s'agit des choses professionnelles. La chose que j'admire chez ma responsable c'est son encouragement pour les bonnes initiatives, elle nous pousse toujours à travailler plus et donner le meilleur.* ». Ils ont tenu à expliquer que malgré la charge de travail, l'esprit familial et le leadership de leurs supérieurs les poussent toujours à se donner à fond.

Cependant, un ensemble de participants ont revendiqué les relations avec la hiérarchie surtout avec la direction générale. Ils disent qu'un manque de communication est remarqué. « *Chaque manager gère son équipe à sa manière, pas mal de fois les dirigeants prennent une décision, et je suis informée à la dernière minute* ». Déclare une femme de chambre. Ces erreurs ne doivent pas être commises, car le travail en hôtellerie est complémentaire, il suffit qu'un service ne fasse pas bien son travail la qualité de service sera touchée. De sa part, le responsable des ressources humaines s'explique en disant : « *les portes de dialogue sont toujours ouvertes pour nos employés, on est toujours à leurs dispositions. Cependant en matière de communication, on communique ce qu'on juge utile à l'intérêt de tout le monde, et je ne vous cache pas des fois il y a des informations qu'on peut divulguer, et ça pour l'intérêt de tout le monde* ».

C- La reconnaissance :

En demandant l'avis des participants sur le degré de reconnaissance des responsables par rapport à leurs efforts fournis, tout le monde a exprimé sa satisfaction. Les responsables de « Sofitel Hôtel » sont reconnaissants envers leurs employés. Une femme de chambre nous déclare : « *la responsable m'a appris l'amour du métier, elle m'encourage toujours et me donne des conseils. Elle reconnaît toujours les efforts que je fournis d'ailleurs elle tient à remercier les personnes qui se donnent à fond lors des débriefings* ». Pour exprimer sa reconnaissance et motiver le personnel, « le Sofitel » met en place un ensemble d'actions qui se résume en : « *Merci card* » qui consiste à une carte donnée à l'employé à chaque fois qu'il est cité par un client, au bout de la dixième carte l'employé bénéficiera d'une prime. D'autre part, la sélection du « *meilleur employé* » de l'année et du mois qui ont aussi une prime spéciale. Le responsable

RH nous confie : « *pour exprimer notre reconnaissance à nos employés et les motiver à se donner à fond, nous avons mis en place le système de Chokrane card ainsi que la sélection du « meilleur employé ».* Le personnel a mentionné que ces initiatives sont très motivantes et encourageantes pour donner le meilleur.

D'autre part, les responsables prennent toujours les vis de leur équipe en considération qu'on il s'agit d'une bonne initiative. « *Mon responsable me laisse toujours une marge pour exprimer mes avis et les prend la plupart du temps en considération surtout quand il s'agit des méthodes de travail* », nous dit la chargée de formation. Donc, on peut dire qu'on général les responsables de « Sofitel Hôtel » sont reconnaissants envers leurs personnels chose qui motive et encourage le personnel à se donner à fond pour assurer une bonne qualité de service.

IV- La rémunération : Des avis qui diffèrent

Tableau n°09 : les caractéristiques de la rémunération

La rémunération	Satisfaction
	Équité

Dans les paragraphes suivants, notre intérêt portera sur la définition et le nombre d'apparitions de chaque facteur identifié dans le discours.

A- La satisfaction

La rémunération est un point très sensible à toucher, et les avis sur ce sujet étaient très différents. Le personnel travaillant dans l'exécution est le plus insatisfait de son salaire, ils pensent que les efforts fournis ne sont pas adéquats avec la politique de rémunération. Mais d'un côté, il juge que le salaire n'est pas le plus important du moment que leurs responsables reconnaissent leurs efforts. Ensuite les cadres non managers sont plutôt satisfaits et enfin les cadres managers sont les plus satisfaits.

B- L'équité en matière de rémunération

Les avis sur ce sujet étaient différents, un ensemble de participants notamment ceux qui occupent les postes de maîtrise n'ont pas été satisfaits vis-à-vis de l'équité en matière de rémunération. « *Pour être franc, je pense qu'il y a un grand écart entre les salaires. Surtout entre le personnel de maîtrise et les cadres. Mais ce qui m'encourage c'est la reconnaissance de responsables après tout l'argent ce n'est pas tout* ». Nous déclarons un assistant RH en lui demandant son avis sur l'équité en matière de rémunération. Tandis que, pour le personnel de l'exécution la plupart étaient satisfaits en disant qu'ils n'ont jamais comparé leurs salaires avec

d'autre. Enfin, les cadres étaient les plus satisfaits. Ils jugent qu'il y a un certain équilibre entre les salaires.

V- *Formation continue*

Tableau n°10 : la formation continue

Formations	Bases de la formation	Attentes individuelles
		Objectif du groupe
	Types de formation	Interne
		Externe
	Apport de la formation	Positif
		Négatif

La formation est l'une des pratiques RH les plus importantes en hôtellerie, non seulement parce que ce domaine ne cesse d'évoluer, mais aussi elle constitue un avantage qui motive le personnel et lui permet de se développer.

Ce point a suscité une satisfaction globale. Tous les interviewés déclarent qu'ils ont bénéficié d'un nombre important de formations. Cela rentre le programme de développement des compétences exigé par le groupe Accor comme l'explique la chargée de formation. Ce point a été traité de deux côtés : d'une part l'avis du personnel sur les formations disposées. D'autre part, l'avis de la chargée de formation et les difficultés rencontrées.

En demandant aux participants leurs avis sur les formations, nous avons constaté une satisfaction globale. Les participants déclarent avoir eu des formations adéquates à leurs attentes individuelles « *à chaque fois qu'il y a une formation, la responsable de formation demande nos avis et nos besoins. Pour ma part, les formations étaient bénéfiques pour mon avancement et développement.* ». Déclare un participant. Les responsables des services annoncent aussi que ces formations aident leurs équipes à avancer et les motivent même. Ils ont toujours remarqué la différence avant et après les formations. « *À vrai dire ces formations motivent vraiment nos équipes, et même des fois facilitent la tâche à nous autant que responsable. Parce qu'on n'a pas le temps pour expliquer et faire comprendre beaucoup de*

Choses pour nos équipes, donc la formation se présente comme solution ». Déclare le responsable ressources humaines.

Du côté de responsable formation, nous avons essayé de comprendre les difficultés rencontrées lors de l'élaboration des formations. La responsable nous a confié que la direction fait de son mieux pour garantir de bonnes formations pour ses employés, car la formation est un élément essentiel pour le développement du personnel.

Cependant, lors de l'élaboration et l'exécution du plan de formation la responsable de formation, rencontre certaines difficultés qui peuvent affecter le bon déroulement des formations. Le premier souci c'est la difficulté de trouver les bons formateurs. C'est un point très sensible qui influence sur la qualité de la formation. « *C'est pour cela, on prend toujours beaucoup de temps pour choisir nos partenaires* » ajoute la chargée de formation. Le second problème est la disponibilité des formés, pour assurer que tous les concernés seront présents, on doit toujours combiner avec leurs responsables. Enfin, l'équilibre entre les attentes individuelles et les objectifs de l'établissement. Ce point est très important, il faut toujours joindre l'utile à agréable pour motiver nos employés.

Globalement, la formation à l'hôtel Sofitel suscite une satisfaction générale des participants. Elle constitue une source de motivation et un atout pour le développement et l'avancement du personnel.

VI- *La gestion des compétences et des carrières*

Tableau n°11: caractéristiques de la gestion des compétences

Gestion des carrières et compétences	Bases de promotions	Compétences
		Expérience
	Perspectives de promotion	Long terme
		Moyen terme
		Court terme
	Transmission du savoir	Bonne transmission
		Absence de la transmission du savoir

La définition de chaque caractéristique identifiée dans le corpus développé est présentée ci-après.

A- Les perspectives et bases de promotion

L'ensemble des participants ont été optimistes par rapport aux perspectives de promotion, un maître d'hôtel déclare : *« les perspectives de promotion sont positives, le Sofitel donne toujours une chance à ses employés. Quand un poste de travail se libère, les responsables donnent toujours la chance aux internes avant les externes »*. Nous annonce un participant. Les promotions sont basées non seulement sur l'expérience, mais aussi sur les compétences. Le responsable RH nous explique sur ce point : *« on essaie toujours de donner la chance à nos candidats internes qui ont une expérience, mais on ne peut pas négliger le côté compétence, le nouveau promu est toujours soumis à une période d'essai pour s'assurer qu'il est au bon post. »*

Ainsi on peut dire que globalement, les perspectives de promotion sont à moyen ou court terme plutôt que long terme. Celles-ci sont accordées en fonction des compétences et de l'expérience. Chose qui motive et encourage le personnel à se donner à fond. *« Les perspectives de promotion sont à moyen ou court terme, cela m'encourage et me donne l'envie de donner toujours le meilleur parce que je suis une personne qui cherche la stabilité et l'évolution de carrière »*. Annonce un réceptionniste.

Un autre point important a été abordé, l'équité des promotions. Sur ce point, les participants pensent qu'il y a une égalité lors de l'accord des promotions. *« Je pense que les responsables ont toujours su choisir les personnes qui sont aptes à avoir une promotion »*, nous déclare le correspondant social.

B- Transmission du savoir

Globalement, les participants se sont mis d'accord que leurs responsables font transmettre leurs savoirs à tout le personnel afin de les aider à développer leurs connaissances. *« Mon responsable veille toujours à nous expliquer et à nous faire apprendre de nouvelles choses dans le domaine. Lors des débriefings et de réunions, il tient à nous corriger les erreurs afin de nous améliorer »*.

C- L'accompagnement

La plupart des interviewés ont signalé que les responsables accompagnent leurs personnels que soit lors de nouvelle recrue ou promotion. Ils font en sorte d'aider l'employé à s'adapter à son nouveau post. *« Lors de ma promotion, mon responsable m'a toujours aidé en me conseillant et en me faisant des petites formations pour m'adapter et assurer un bon travail »*.

Donc, la gestion des compétences est un sujet qui suscite une satisfaction globale. Les interviewés ont mentionné qu’il existe des perspectives d’évolution à Sofitel hôtel. Les responsables reconnaissent les efforts de chaque collaborateur, et assurent une bonne gestion de carrières. Et cela influence positivement sur le personnel et les poussent à donner le meilleur d’après leurs déclarations.

VII- Marque employeur

Tableau n° 12 : La marque employeur

Marque employeur	L’attractivité	Attractif pour les candidats externes
		N’est pas attractif
	Fidélité des employés	Probabilité de quitter à court terme
		À long terme

A- L’attractivité

Le « Sofitel Alger » est considéré l’un des meilleurs hôtels de haut standing en Algérie. Pour cela la plupart des interviewés pensent que leurs établissements attirent les candidats externes, et que travailler et avoir une expérience à « Sofitel hôtel » pèse beaucoup dans un CV.

B- Fidélité des employés

L’ensemble des employés sont d’accord qu’ils la probabilité de quitter le « Sofitel Hôtel » pour un autre hôtel ne figure pas pour le moment. « *Malgré les difficultés rencontrées, la charge pour moi quitter Sofitel ne figure pas dans mes perspectives* ». Déclare un réceptionniste. Ces déclarations sont aussi confirmées par le turn-over qui n’a cessé de diminuer durant ces trois dernières années en passant de 23% en 2017 à 15% en mai 2019.

Le nombre d’employés qui quittent leur post s’est remarquablement diminué, ce qui nous confirme que le Sofitel a su fidéliser ses employés.

VIII- Le recrutement et l’intégration

Tableau n°13 : la pratique de recrutement

Recrutement	Types de recrutement	Interne
		Externe
	Difficultés	Intégration
		conditions de travail

La dotation du personnel est une pratique incontournable pour l'entreprise. À travers cette partie nous allons découvrir pour quel type de recrutement opte « Sofitel Hôtel » ; et quelles difficultés rencontrées par les nouvelles recrues.

A- Les types de recrutements

D'après le responsable RH, le Sofitel opte beaucoup plus pour le recrutement interne sous prétexte que les candidats internes sont mieux placés pour assurer le bon fonctionnement du poste, car ils connaissent mieux les standards du Sofitel hôtel. Donc ça fait gagner du temps.

Pour le recrutement externe, Sofitel Hôtel est ouvert à toutes les propositions : quelle que soit la source de la candidature : l'ANEM, les sites d'emploi, les CV déposés au sein de l'établissement.

B- Difficultés

Ce point a été abordé de deux côtés : les difficultés que rencontre les DRH lors du recrutement et les difficultés des employés lors de leur recrutement.

Du côté des employés, les participants ont mentionné plusieurs difficultés notamment pendant les premiers temps. Certains ont eu des difficultés pour s'adapter au poste parce que c'est leur première expérience dans le domaine, mais grâce à l'aide des responsables et de l'équipe ils sont arrivés à surmonter ces difficultés comme l'annonce un valet de chambre : « *la première semaine était la plus difficile, je ne connaissais pas le domaine en plus c'était très dur pour moi d'accepter l'idée de passer d'un licencié en droit à un simple valet de chambre. Mais grâce à mon responsable, j'ai aimé ce métier et j'ai pu m'adapter.* ». D'autres ont mentionné la charge de travail et les horaires de travail notamment le personnel en contact. Vu que le Sofitel est un hôtel du haut standing, le rythme du travail est très dur et les employés doivent être à cheval pour assurer la satisfaction des clients. Ils ont rencontré des difficultés à s'adapter à ce rythme.

Mais grâce aux orientations et aux encouragements de leurs responsables, ils ont pu surmonter ces difficultés.

Du côté de la DRH, plusieurs problématiques ont été abordées aussi. Le responsable des ressources humaines nous exprime un manque flagrant de la main-d'œuvre qualifiée, surtout concernant le service des étages, car les écoles de formation en house Keeping sont pratiquement inexistantes en Algérie. Quant au service restauration il a constaté un manque de quantité les écoles de formation qui existent ne forment pas assez de main-d'œuvre pour tous les hôtels qui existent sur le marché. Un manque concernant les managers spécialisés en gestion hôtelière, deux écoles de formation ne suffisent pas pour combler un marché qui ne cesse de se développer annonce le responsable.

1.1.2. La synthèse

Globalement, le taux de satisfaction des participants par rapport à la politique ressources humaines de l'établissement « Sofitel Alger » est bon.

Avant d'aborder les pratiques ressources humaines, nous avons tout d'abord essayé de déterminer le profil et les qualifications des participants. Nous avons constaté que la plupart ont eu des diplômes hors du domaine hôtelier notamment pour le côté administration. En ce qui concerne le personnel en contact, la plupart sont issus des écoles de formation et des instituts hôteliers. La majorité des participants ont une expérience que soit en hôtellerie ou dans d'autres domaines, chose qui s'explique par la politique de recrutement adoptée qu'on va aborder par la suite.

La plupart des participants ont déclaré qu'ils trouvent que leurs postes de travail sont intéressants, et ils peuvent leur ouvrir de nouvelles portes. Les expériences qu'ils vivent avec les clients chaque jour rendent le travail unique et moins routinier. Plusieurs interviewés ont insisté que leurs tâches sont toujours orientées vers la satisfaction client, car c'est à lui seul de juger la qualité de service.

En ce qui concerne le recrutement et l'intégration, nous avons constaté que l'établissement se base principalement sur le recrutement interne. Les dirigeants pensent que les candidats internes sont plus aptes à occuper ces postes, car ils connaissent mieux le système et les standards de « Accor ». Cependant, ils ouvrent aussi les portes pour d'autres propositions possibles : l'ANEM, les sites d'emplois, les recommandations...etc. La politique de recrutement chez Sofitel Hôtel opte beaucoup plus pour une main-d'œuvre avec expérience dans la plupart du

temps, ou bien des gens qui ont effectué des stages au sein de leur établissement. Ce point est un point très important, car, l'expérience aide beaucoup à assurer une bonne qualité de service. Le candidat avec expérience possède des connaissances approfondies dans le domaine et il peut être réactif face aux exigences des clients.

Un autre volet important a été abordé aussi, celui de la formation. Cette pratique provoque une satisfaction totale chez les participants. Les formations déposées sont basées sur les attentes individuelles des formés tout en prenant en considération les objectifs de l'établissement.

Malgré les difficultés rencontrées pour élaborer et exécuter les plans de formations, les dirigeants veillent à assurer de bonne formation pour leur personnel. Ils jugent que ces formations sont nécessaires pour faire évoluer les compétences de leurs employés afin d'être à la hauteur des normes et standards exigés par le groupe Accor.

Ensuite nous avons essayé de toucher à la gestion des compétences et des carrières, ce point a suscité le plus haut taux de satisfaction. La majorité des participants se sont mis d'accord que les perspectives de promotions soient à court ou moyen terme. Le plus motivant c'est que ces promotions sont basées sur deux critères : les compétences et l'expérience. D'autre part, on a discuté sur la transmission des savoirs, la plupart disent que les responsables veillent à transmettre leur savoir à leurs équipes afin de les aider à se développer.

Nous avons également évoqué, la pratique de rémunération. Ce point est très sensible à aborder, nous nous sommes intéressés à l'équité des salaires et à la satisfaction du personnel de la politique de rémunération de l'établissement. Nous avons eu de différents avis : le personnel de l'exécution est insatisfait des salaires comparant aux efforts fournis, mais ils pensent que la reconnaissance des responsables les encourage. Pour le personnel de la maîtrise trouve qu'il y a un écart entre les salaires. Tandis que les cadres sont les plus satisfaits par rapport aux autres.

Ce qui nous mène à constater que la politique de rémunération doit être revue, par les dirigeants pour assurer plus de satisfaction du personnel.

Les relations au travail ont révélé une satisfaction globale notamment en matière de climat social qui est jugé très bon par les participants et la reconnaissance des responsables des efforts fournis par leur équipe. Ces deux critères encouragent énormément les employés et les poussent à donner le meilleur pour assurer une bonne qualité de service d'après leurs déclarations. Tandis

que, les relations avec la hiérarchie, les avis ont été différents : en matière d'écoute se sont mis d'accord que leurs responsables sont toujours à l'écoute. Mais d'autres ont évoqué le problème de manque de communication entre les services sachant que le travail en hôtellerie est complémentaire, une défaillance dans un service affecte toute la prestation. C'est pour cela une amélioration de la communication s'impose pour assurer une bonne prestation.

Enfin le dernier point consiste à la fidélisation des employés, les participants ont révélé une certaine fierté d'appartenir à ce groupe hôtelier. La plupart déclarent que la probabilité de quitter cet établissement ne figure pas pour le moment. Et cela était vérifié en se référant aux taux de turnover qui ne cesse de diminuer surtout pendant ces trois dernières années.

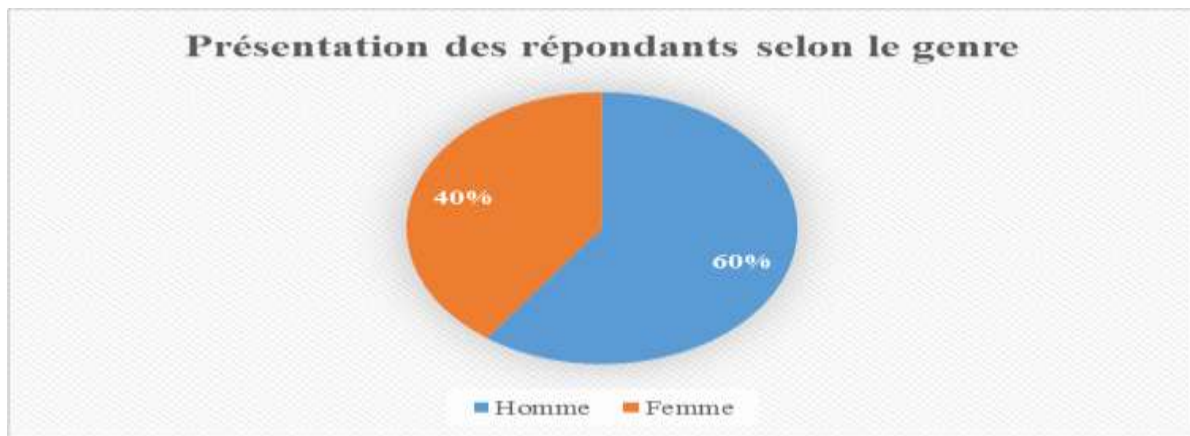
Après tous ces résultats, nous avons constaté une satisfaction globale des participants. Les pratiques ressources humaines de l'hôtel « Sofitel Hôtel » motivent et encouragent son personnel à se donner à fond et assurer une bonne qualité de service. La satisfaction client est au cœur de toutes ses pratiques, elle est même considérée comme une source de motivation pour l'ensemble du personnel. Cependant, entre la qualité fournie et la qualité perçue il existe une différence. Seul au client de décider si la prestation est de qualité ou pas. Dans le but de vérifier si « Sofitel Hôtel » a réussi à transmettre les valeurs de son personnel et assurer une bonne qualité de service, nous avons effectué une enquête de satisfaction auprès des clients ayant séjournés pendant notre période de stage. Les résultats de cette enquête se présentent dans la partie qui suit.

I.3. La qualité de service à Sofitel Hôtel

a- Le profil des répondants

Présentation des répondants selon le genre :

Notre échantillon global comporte 70 répondants, 60% d'hommes et 40% de femmes, répartition représentative de la répartition hommes/femmes dans la population mère.

Figure n°12 : Présentation des répondants selon le genre***Présentation des répondants selon la catégorie d'âge***

Au cours de l'administration du questionnaire, nous avons délibérément filtré les répondants pour ne pas interroger les mineurs de moins de 15ans. Nous avons constitué trois tranches d'âge réparties comme suit : les 25 à 35 ans représentent 33 % de l'échantillon global soit 25 personnes ; les 35 à 45 ans 46%, soit 35 personnes ; les plus de 45 ans 13%, soit 10 personnes.

Figure n°13 : Présentation des répondants selon la catégorie d'âge***Présentation des répondants selon le type de client :***

La majorité des répondants sont des clients conventionnés 72%. Tandis que 25% représentent des clients particuliers.

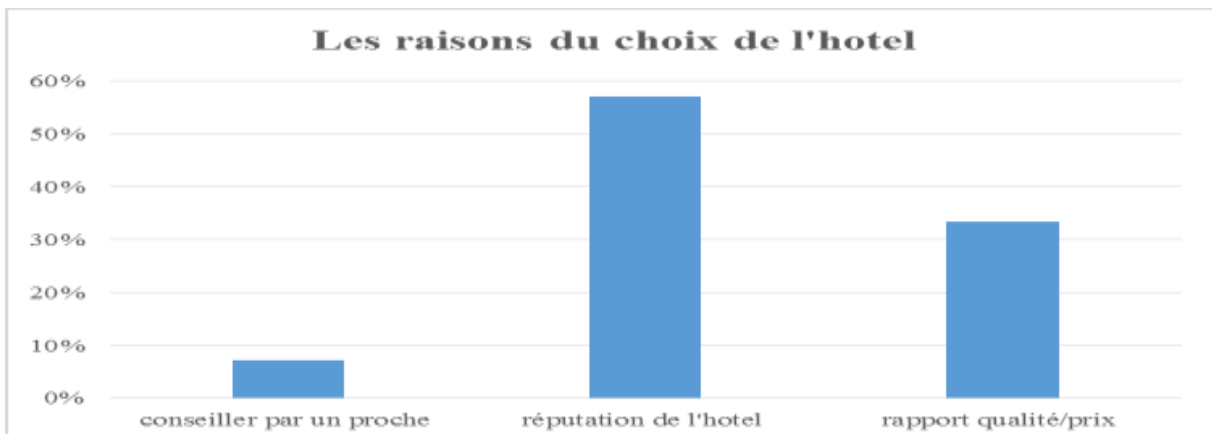
Figure n°14 : Présentation des répondants selon le type de client



Présentation des répondants selon le motif du choix de Sofitel Hôtel

La raison la plus citée par les répondants est la réputation de l'hôtel 57% puis le rapport qualité/prix 33% et enfin conseiller par un proche avec un pourcentage de 7% comme nous la montre la figure ci-dessus.

Figure n° 15 : Présentation des répondants les raisons du choix de Sofitel Hôtel

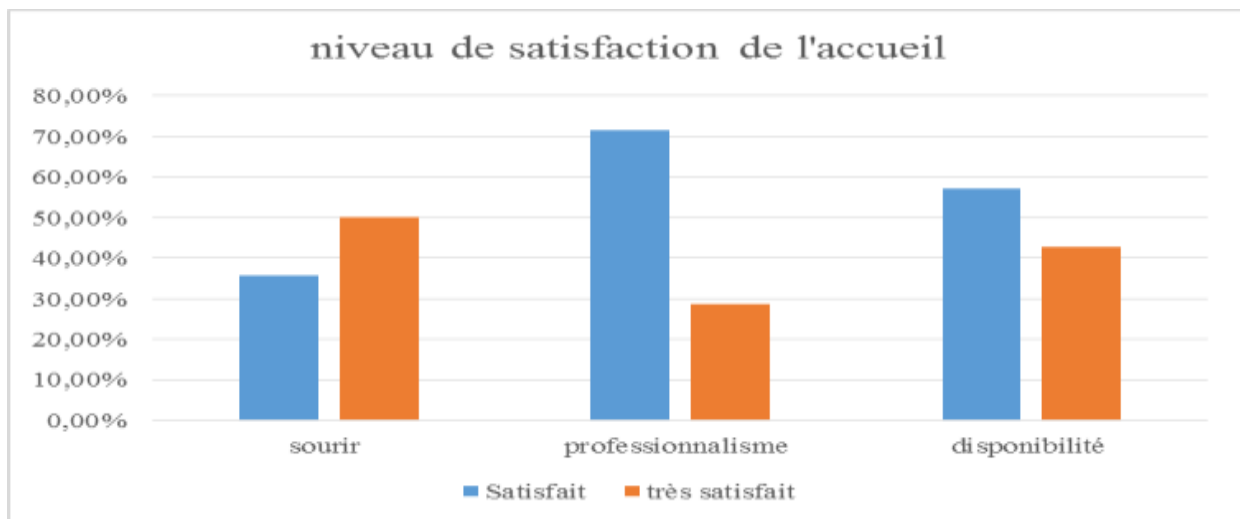


A- Le niveau de satisfaction client

a. Niveau de satisfaction de l'accueil

Plus de 70% des répondants se disent satisfaits ou totalement satisfaits par rapport à l'expérience globale et la qualité d'accueil. En matière de professionnalisme 71% des répondants sont satisfaits. Quant à la disponibilité du personnel, 58% des clients sont satisfaits et enfin 50% des répondants trouvent que le personnel est très souriant.

Figure n°16 : Niveau de satisfaction de l'accueil



b. Niveau de satisfaction de service Restauration/Bar

Les répondants se disent satisfaits ou totalement satisfaits concernant tous les indicateurs de qualité de ce service de restauration. 50% soit 35 répondants sont très satisfaits de la gentillesse du personnel et son accueil chaleureux. 61% des clients sont satisfaits du professionnalisme du personnel et 50% sont satisfaits de la disponibilité.

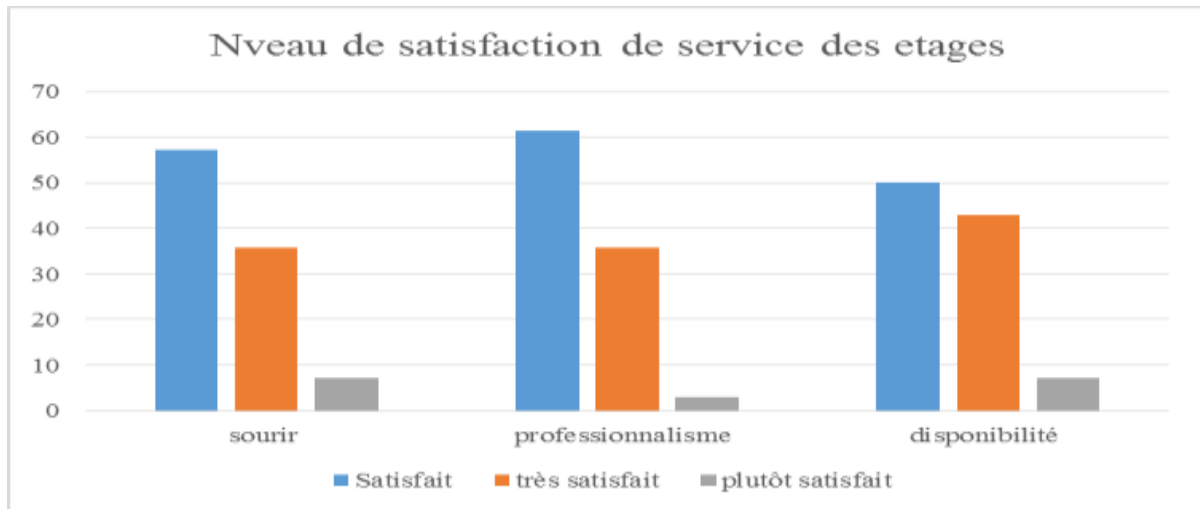
Figure n°17 : Niveau de satisfaction de service Restauration/Bar



c. Niveau de satisfaction de service des étages

En matière de sourire, 40 répondants soit 57% étaient juste satisfaits, 25 répondants soit 35% ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits. Pour la disponibilité du personnel, 50% des répondants étaient satisfaits, et 30 répondants soit 42% étaient très satisfaits. Concernant le professionnalisme, 61% étaient satisfaits et 35% très satisfaits.

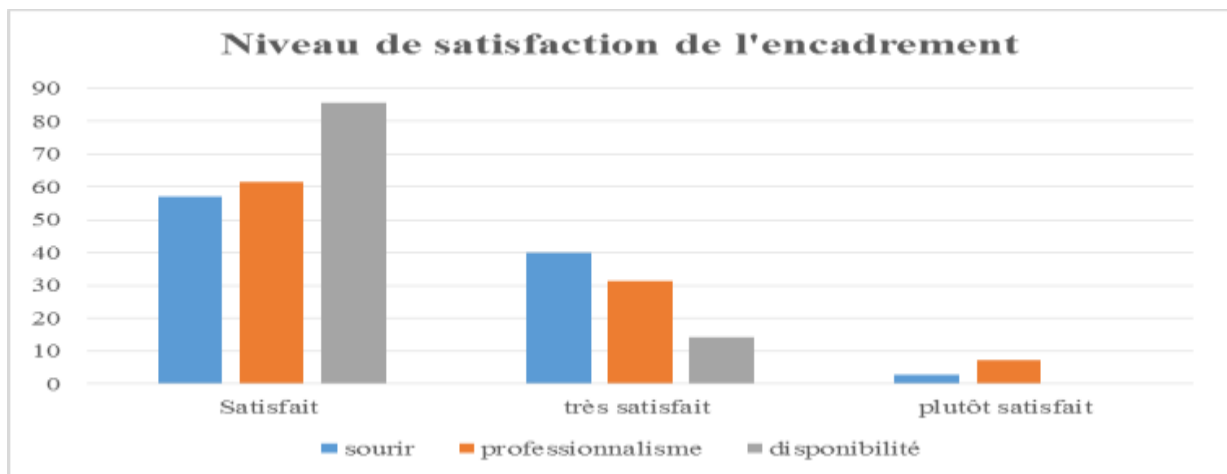
Figure n°18 : Niveau de satisfaction de service des étages



d. Niveau de satisfaction de l'encadrement

La disponibilité des employés suscite une grande satisfaction des clients avec plus de 85% puis vient le professionnalisme avec 60%.

Figure n°19 : Niveau de satisfaction de l'encadrement



A. La prise en charge des réclamations

On remarque il n'y a que 20 personnes soit 29% ont émis une réclamation. 90% de ces réclamations ont été prises en charge comme le montre la figure 23.

Figure n°20 : Les réclamations émises

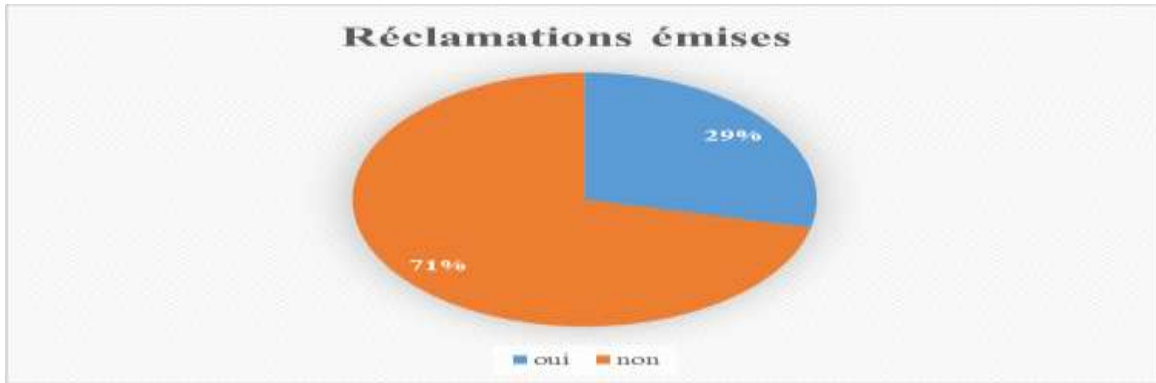
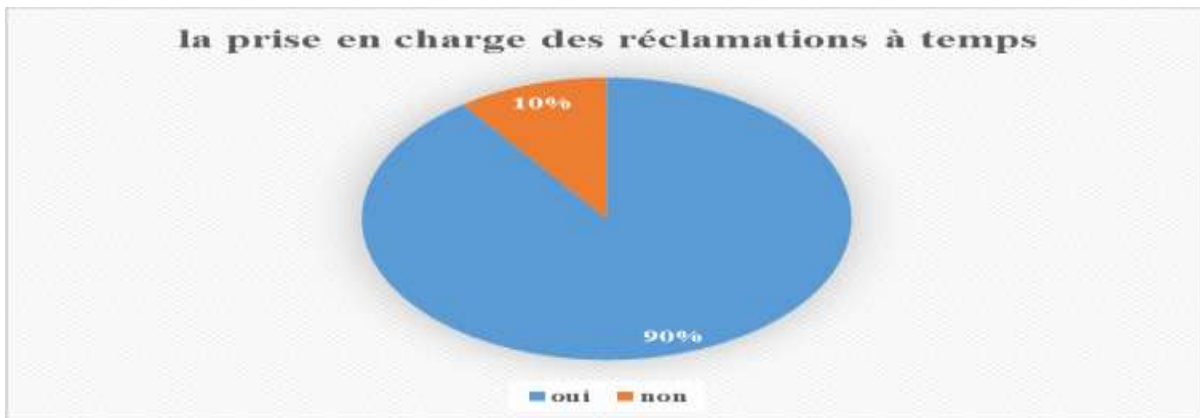


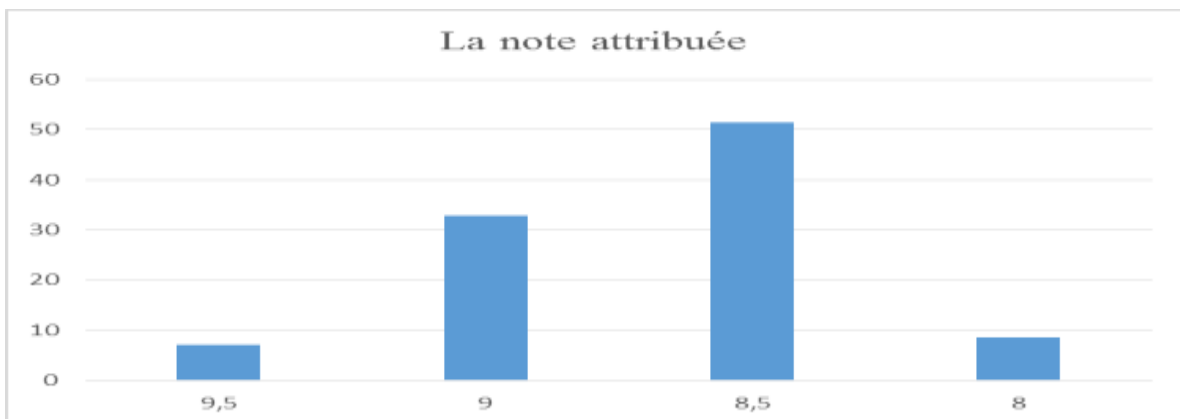
Figure n°21 : La prise en charge de réclamations



a. La note attribuée

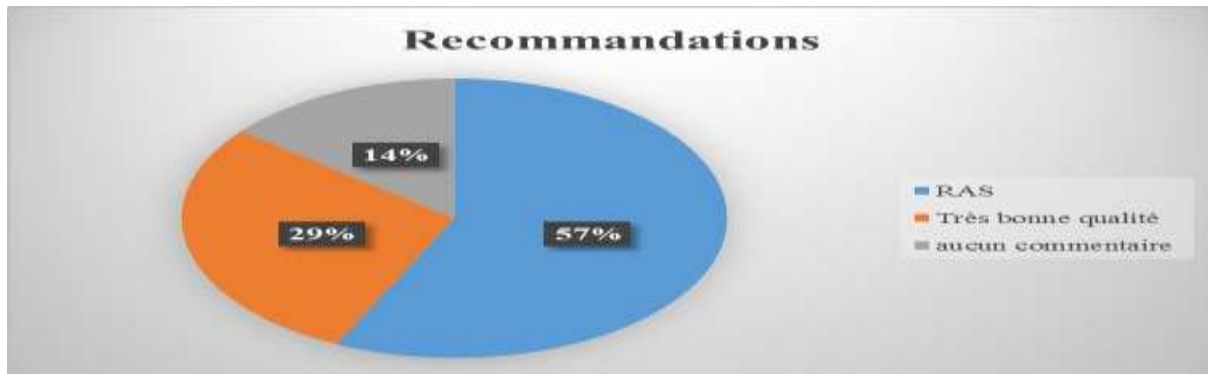
51% des répondants ont donné la note de 8.5/10 pour la qualité de service de l'hôtel AZ, 33% l'ont noté 9/10, 8% ont donné la note de 8/10 et enfin 7% ont attribué la note de 9.5%.

Figure n°22 : La note attribuée



b. Les recommandations

Nous remarquons que 57% des répondants n'avaient rien à suggérer concernant les points à améliorer. 29% ont mentionné que le service est très bon et ils sont satisfaits de leur expérience au sein de cet établissement. Tandis que 14% n'ont mis aucun commentaire.

Figure n°23 : Les recommandations**1.3.1. Synthèse :**

Notre échantillon se constitue principalement des clients d'affaires conventionnés. La principale raison du choix de cet hôtel après sa bonne réputation sur le marché est le rapport qualité/prix.

Le niveau global de satisfaction est bon, la majorité des répondants se montrent très satisfaits ou satisfaits de la qualité de service. La plupart des clients jugent que le personnel de l'hôtel Sofitel est à la hauteur de l'accueil arrivant à l'encadrement. Plus de la moitié de l'échantillon ont donné la note 8.5/10, une note qui reflète une bonne qualité de service.

D'après les répondants, il n'y a que 29% ont émis des réclamations. 90% ont été prises en charge à temps.

En ce qui concerne les points à améliorer, la majorité des clients ont tenu à préciser que le service est impeccable et ils n'avaient rien à signaler.

Cette enquête nous a permis donc de constater que le « Sofitel Hôtel » a réussi à offrir un service de qualité et de satisfaire ainsi ses clients.

1.4. Synthèse générale du cas « Sofitel Hôtel »

Le but de ce cas était de voir l'ensemble des pratiques ressources humaines appliquées au sein de Sofitel Hôtel, et leur impact sur la qualité de service.

À travers 08 entretiens avec le personnel, nous avons pu arriver à cerner toutes les pratiques qui se font dans cet établissement et de voir ainsi, le niveau de satisfaction des participants des Pratiques existantes et de comprendre également l'impact de chaque pratique sur la qualité de service fourni par le personnel.

Nous avons constaté que la gestion des compétences et de carrières influence positivement sur la productivité des employés au sein de Sofitel Hôtel. Le fait que cette pratique est basée sur les compétences encourage le personnel à se donner à fond pour assurer une bonne qualité de service et prouver ainsi leurs compétences.

D'un autre côté nous avons remarqué que l'organisation de travail est orientée vers le client, les tâches de chaque poste sont basées sur satisfaction client. Les employés sont très conscients de cette réalité, et ils font leur possible pour être à la hauteur et assurer une bonne qualité de service.

Concernant la pratique formation, nous avons constaté qu'elle suscite une satisfaction globale. Cette pratique joue un rôle primordial dans la motivation et l'encouragement du personnel à se développer et à évoluer. À travers ces formations, les employés arrivent à approfondir leur connaissance et acquièrent de nouvelles, et arrivent ainsi à offrir au client un service à la hauteur.

Un autre point important était abordé, concernant les relations au travail. Ce point a révélé une satisfaction globale, il est considéré parmi les pratiques les plus motivantes. Un climat social favorable et de bonnes relations avec la hiérarchie qui est toujours à l'écoute de son personnel, et surtout une reconnaissance des efforts fournis qui est considérée comme le facteur principal qui pousse les employés à donner le meilleur.

Ensuite, nous avons touché au recrutement, ou nous avons constaté une concentration sur le recrutement interne plutôt que le recrutement externe. Cette politique encourage toujours le personnel à donner le meilleur pour avoir le droit d'occuper de nouveaux postes, qui dit donner le meilleur, dit assurer une bonne qualité de service.

Enfin nous avons abordé la pratique de la rémunération, sur cette partie le personnel était plutôt satisfait, la plupart jugent qu'ils méritent plus que leur salaire actuel. Quant à la DRH confirme ses efforts pour combler cette insatisfaction, par l'ensemble des mesures incitatives qu'elle offre telle que les différentes primes exceptionnelles.

Globalement, la satisfaction des employés est bonne, la relation entre l'ensemble des pratiques appliquées sur la productivité et la motivation des employés à donner le meilleur et assurer une bonne qualité de service est claire.

Cependant, pour dire que le Sofitel a réussi sa mission et il a pu assurer une bonne qualité de service nous avons été menés à effectuer une enquête de satisfaction client.

Les résultats de cette enquête ont révélé une satisfaction importante surtout en matière de professionnalisme et disponibilité du personnel. La majorité des répondants ont attribué la note de 8.5/10 pour la qualité de service qui est considérée comme étant une bonne note.

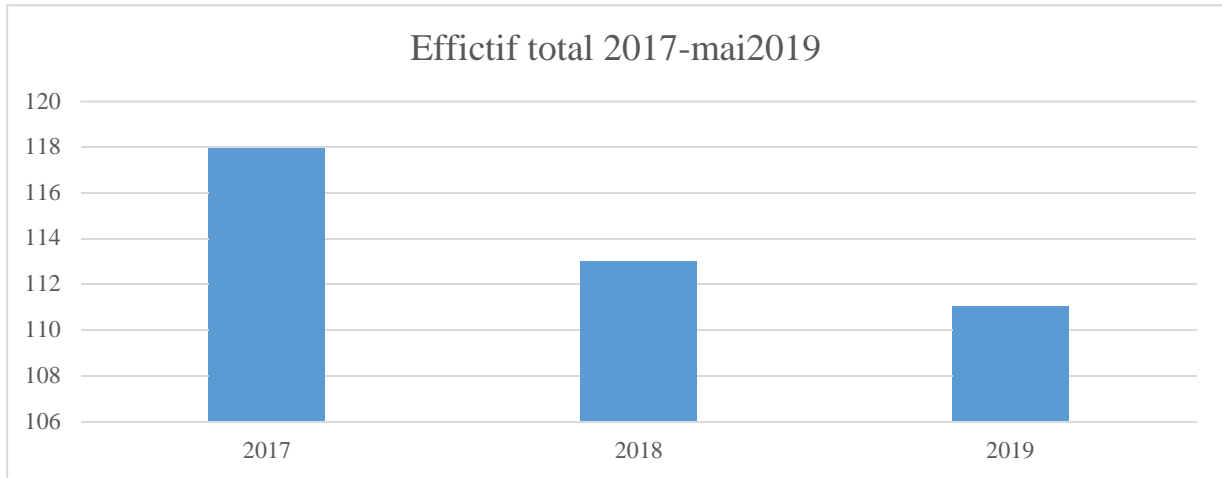
De ce fait, les résultats des deux enquêtes nous permettent de dire que Sofitel a honoré ses engagements et il a pu faire de son personnel un vecteur de réussite grâce à sa politique stratégique en matière de ressources humaines.

II- L'analyse des données récoltées à l'hôtel AZ

Dans cette section nous allons discuter les résultats de l'étude qualitative exploratoire concernant le cas de « AZ Hôtel » ainsi que les résultats de l'enquête de satisfaction client pour terminer avec une synthèse générale.

II.1. Les ressources humaines à « AZ Hôtel » en chiffre

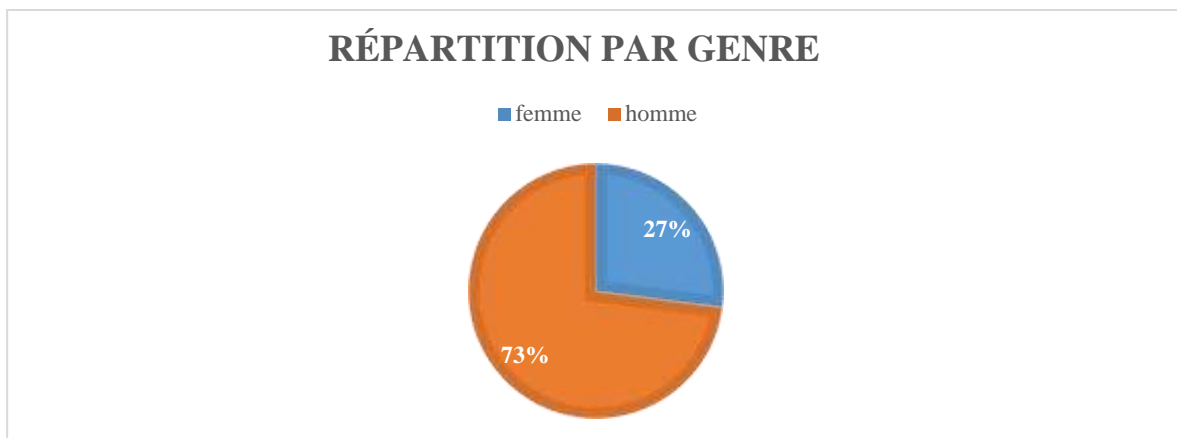
Avant d'entamer la partie des résultats et de l'analyse qualitative exploratoire, nous allons exposer les statistiques concernant l'effectif de l'hôtel AZ. Ces données sont récoltées à travers la documentation interne de l'établissement.

A. L'effectif total d'AZ pour 2017-2019**Figure n°24 :** L'effectif total de « AZ Hôtel » pour 2017-mai 2019

Le nombre total de l'effectif a diminué pendant cette période en passant de 118 en 2017 à 111 en 2019. Une diminution justifiée par la réorganisation des postes de travail.

B. La répartition de l'effectif selon le genre

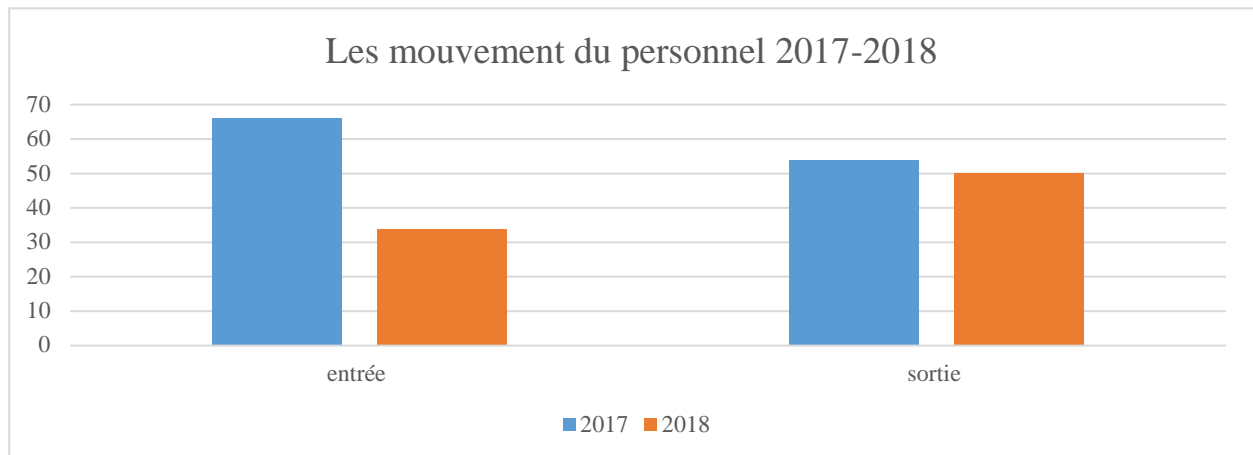
On remarque une présence majoritaire d'homme avec 73%. Tandis que le nombre de femmes est 27% seulement. Cet écart est justifié par la pénibilité du travail et les horaires qui n'arrangent pas généralement les femmes dans notre environnement socioculturel.

Figure n°25 : La répartition de l'effectif selon le genre

C. La représentation du mouvement du personnel 2017-2018

Nous remarquons que le nombre de sorties et d'entrées a diminué au bout de la troisième année après l'ouverture. Les sorties sont passées de 54 à 50 et les entrées de 66 à 34. Ce qui fait un turnover moins élevé. Cette situation reflète la stabilité de l'établissement.

Figure n°26 : le mouvement de l'effectif 2017-2018



II.2. Principaux résultats de l'étude qualitative exploratoire de « AZ Zéralda Hôtel »

Cette étude avait pour objectif de récolter des données concernant les pratiques ressources humaines appliquées au sein de l'établissement « AZ Zéralda » qui constitue notre deuxième cas d'étude. En premier lieu nous avons décortiqué nos thèmes principaux en sous-thèmes pour assurer une meilleure compréhension de l'ensemble des pratiques. Ensuite nous avons présenté l'ensemble des résultats en fonction des réponses des participants. Les données récoltées vont nous permettre d'analyser les pratiques RH au sein de cet établissement, de désigner les manques à combler et surtout de récolter les avis du personnel sur les pratiques qui se font et comment elles influencent sur leur motivation et volonté d'assurer un bon service aux clients. Le nombre d'apparitions de chaque sous-thème peut être consulté en **Annexe 04**.

I- Les qualifications

La question est alors de savoir, le profil des personnes interviewées et de voir celles qui ont des diplômes et une expérience dans le domaine de l'hôtellerie. Au total, cinq sous-thèmes ont été codés dans les entretiens et sont présentés dans le tableau :

Tableau n°14 : Les caractéristiques de qualifications

Qualifications	Diplômes	Diplôme en hôtellerie
		Diplôme hors du domaine
		Sans diplôme
	Expériences	Avec expérience
		Sans expérience

Les différents résultats identifiés se présentent comme suit :

C- Les diplômes

Pour cette partie on a eu des réponses très différentes, la plupart des interviewés ont mentionné qu'ils ne sont pas diplômés en hôtellerie notamment ceux qui travaillent dans l'administration.

Tandis que pour l'équipe étages la plupart des interviewés ont tenu à dire qu'ils ont eu un diplôme hors le domaine de l'hôtellerie. Ce métier n'était pas leurs choix au début et ils ont appris à l'aimer grâce à la politique RH de l'hôtel AZ. Toutes les personnes interviewées dans ce service ont eu des diplômes hors le domaine hôtelier un superviseur housekeeping nous indique : « *à la base je suis licencié en droit, le besoin m'a poussé à accepter ce métier. Mais franchement avec le temps j'ai appris à l'aimer et c'est grâce à ma responsable et mon équipe* ». Ils ont tenu à signaler qu'ils souhaitent avoir un diplôme spécialisé en housekeeping, mais malheureusement les formations dans cette spécialité sont pratiquement inexistantes en Algérie. « *J'ai cherché pas mal de fois à faire une formation et avoir un diplôme dans ce domaine pour approfondir mes connaissances, mais malheureusement les écoles spécialisées sont pratiquement inexistantes* », déclare la même personne.

Pour la partie restauration, la plupart des interviewés ont mentionné qu'ils sont issus des écoles de formations ou des instituts hôteliers. À ce titre un maitre d'hôtel nous affirme : « *la plupart des éléments de mon équipe à un diplôme en restauration, d'ailleurs une bonne partie a été recrutée après avoir effectué un stage au sein de notre établissement* ».

D- L'expérience

Pour la plupart des interviewés, AZ est leur première expérience dans ce domaine. AZ hôtel est réputé par son encouragement pour les jeunes diplômés, « *l'hôtel est ouvert à toutes les propositions, je donne une chance aux jeunes compétences parce que je crois que c'est une force. En plus moi-même j'étais jeune et j'ai souffert du chômage* », nous déclare la DRH de

AZ Hôtel. Ce qui fait que la plupart des employés de cet établissement sont jeunes et sans expérience dans ce domaine.

II- L'organisation de travail

Tableau n° 15 : Les caractéristiques de l'organisation de travail

Organisation de travail	Le poste	Taches
		Difficultés
	Les conditions de travail	Charge de travail
		Les horaires de travail

Les différents résultats identifiés se présentent comme suit :

A. Le poste de travail : taches basées sur la satisfaction client non sur les règles

La majorité des interviewés sont très satisfaits de leurs postes et ils trouvent que leurs tâches sont très intéressantes malgré qu'il ait une certaine routine. Un réceptionniste superviseur nous indique : « *oui actuellement je suis très satisfait de mes taches, même si elles se répètent chaque jour. Mais ce qui est bien à la réception chaque jour un nouveau client et une nouvelle expérience. Notre rôle c'est donc de satisfaire chaque client et de lui faire vivre une expérience unique. Ce qui rend donc notre travail intéressant et important* ». Le client est au toujours est au centre de leur intérêt : « *notre métier est très sensible, le client est toujours exigeant quand il s'agit de sa chambre, donc on doit toujours être à la hauteur, car la satisfaction de nos clients est notre première préoccupation* ». Indique un superviseur HK.

La majorité des interviewés mentionnent que leurs responsables leur confient constamment des tâches qui leur permettent d'évoluer. Un interviewé signale : « *oui elle me confie des tâches qui me font évoluer, et des fois qui ne font pas partie de mes taches pour apprendre de nouvelles choses. Elle est toujours avec nous, à l'écoute de tout le monde.* ». Ce témoignage nous montre que les responsables sont toujours à l'écoute de leur personnel et essaie de les aider pour avancer.

B. Les conditions de travail : un personnel satisfait

Globalement les conditions de travail rassemblent un bon taux de satisfaction chez tous les interviewés. En cohérence avec la question posée au personnel sur leurs propres conditions de travail, qui faisait apparaître la charge de travail et les horaires de travail comme principales

sources d'insatisfaction, lorsqu'on interroge sur les axes à améliorer. *« La restauration c'est domaine très passionnant et que j'aime beaucoup. Mais malheureusement il est très compliqué. Ce n'est pas évident d'assurer l'équilibre entre la vie privée et professionnelle on exerçant ce métier. Malgré l'énorme charge et des horaires différents, le client ne doit pas sentir ça, à vrai dire c'est ça le défi. »*. Nous déclare un maître d'hôtel. Dans le même contexte, un réceptionniste nous mentionne : *« l'hôtellerie c'est le meilleur métier pour moi, mais si un jour je quitte c'est la charge et la pression que procure ce travail. »*. Les employés vivent une pression énorme chaque jour, pour eux c'est un métier pénible et ingrat, un valet de chambre nous raconte : *« le travail de valet de chambre est un métier très pénible, j'avais du mal à m'adapter au début. Même si tu te donnes à fond, c'est la perception du client qui compte au final. »*

III- Relations de travail : Des points d'amélioration possible

Tableau n°16 : Les caractéristiques des relations au travail

Les relations au travail	Climat social	L'esprit de l'équipe
		Conflits
	Reconnaissance	Reconnaissance des efforts
		Prise en considération des avis
	Relations avec la hiérarchie	Communication
		Collaboration

Les différents résultats identifiés se présentent comme suit :

A- Le climat social

Comme vu dans la première partie, le climat social suscite un fort taux de satisfaction. La majorité du personnel considère « AZ » comme une deuxième famille. *« J'ai appris à aimer ce métier grâce à ma responsable et mon équipe. AZ c'est une famille pour moi »*. Nous déclare un valet de chambre. La plupart des employés pensent que l'esprit d'équipe est dominant et les conflits sont limités et bien géré par les responsables ils ont tenu à dire que cet esprit d'équipe et familiale les encouragent et les poussent à donner le meilleur.

D'ailleurs, la DRH nous a parlé à propos des conflits en disant : *« on essaie toujours de régler le maximum de conflits à l'amiable pour assurer une bonne atmosphère de travail, car on sait tous que ces conflits influencent le rendement de nos employés. »*

B- Les relations avec la hiérarchie

Il a été demandé aux interviewés de s'exprimer sur leur niveau de satisfaction concernant les relations avec leur hiérarchie,

La plupart se disent avoir de bonne relation. D'après les personnes interviewées, la direction et les responsables sont toujours à l'écoute. *« La responsable a toujours à mon écoute surtout quand il s'agit des choses professionnelles. La chose que j'admire chez ma responsable c'est son encouragement pour les bonnes initiatives, elle nous pousse toujours à travailler plus et donner le meilleur. »* Ils ont tenu à expliquer que malgré le manque de moyen l'esprit familial et le leadership de leurs supérieurs les poussent toujours à se donner à fond.

Cependant, un ensemble de participants ont mentionné un manque de communication surtout entre le service, un point qui peut être amélioré pour assurer le service. *« Chaque manager gère son équipe à sa manière et plusieurs fois on tombe dans des erreurs parce qu'on n'a pas été bien informé par d'autres services ».* Déclare un maître d'hôtel. Ces erreurs ne doivent pas être commises, car le travail en hôtellerie est complémentaire, il suffit qu'un service ne fasse pas bien son travail la qualité de service sera touchée.

C- La reconnaissance :

En demandant l'avis des participants sur le degré de reconnaissance des responsables par rapport à leurs efforts fournis, tout le monde a exprimé sa satisfaction. Les responsables de « AZ Hôtel » sont reconnaissants envers leurs employés. Une femme de chambre nous déclare : *« la responsable m'a appris l'amour du métier, elle m'encourage toujours et me donne des Conseils. Elle reconnaît toujours les efforts que je fournis d'ailleurs elle tient à remercier les personnes qui se donnent à fond lors des débriefings ».* Aussi le personnel a mentionné que les responsables prennent toujours leurs avis en considération quand il s'agit d'une bonne initiative. *« Mon responsable me laisse toujours une marge pour exprimer mes avis et les prend la plupart du temps en considération surtout quand il s'agit des méthodes de travail »*, nous dit l'assistant d'achat. Donc, on peut dire qu'en général les responsables de « AZ Hôtel » sont reconnaissants envers leurs personnels chose qui motive et encourage le personnel à se donner à fond.

IV- La rémunération : Des avis qui diffèrent**Tableau n°17** : les caractéristiques de la rémunération

La rémunération	Satisfaction
	Équité

Dans les paragraphes suivants, notre intérêt portera sur la définition et le nombre d'apparitions de chaque facteur identifié dans le discours.

A- La satisfaction

La rémunération est un point très sensible à toucher, et les avis sur ce sujet étaient très différents. Le personnel travaillant dans l'exécution est le plus insatisfait de son salaire, ils pensent que les efforts fournis ne sont pas adéquats avec la politique rémunération. Mais d'un côté, ils jugent que le salaire n'est pas le plus important du moment que leurs responsables reconnaissent leurs efforts. Ensuite les cadres non managers sont plutôt satisfaits et enfin les cadres managers sont les plus satisfaits.

B- L'équité en matière de rémunération

Les avis sur ce sujet étaient différents, un ensemble de participants notamment ceux qui occupent les postes de maîtrise n'ont pas été satisfaits vis-à-vis de l'équité en matière de rémunération. « *Pour être franc, je pense qu'il y a un écart entre les salaires. Surtout entre le personnel de maîtrise et les cadres. Mais ce qui m'encourage c'est la reconnaissance de responsables après tout l'argent ce n'est pas tout* ». Nous déclarons un assistant RH en lui demandant son avis sur l'équité en matière de rémunération. Tandis que, pour le personnel de l'exécution la plupart étaient satisfaits en disant qu'ils n'ont jamais comparé leurs salaires avec d'autre. Enfin, les cadres étaient les plus satisfaits. Ils jugent qu'il y a un certain équilibre entre les salaires.

V- Formation continue : un manque à combler

Tableau n°18 : la formation continue

Formations	Bases de la formation	Attentes individuelles
		Objectif du groupe
	Types de formation	Interne
		Externe
	Apport de la formation	Positif
		Négatif

La formation est l'une des pratiques RH les plus importantes en hôtellerie, non seulement parce que ce domaine ne cesse d'évoluer, mais aussi elle constitue un avantage qui motive le personnel et lui permet de se développer.

Malheureusement à « AZ Hôtel », le service formation est encore en plein création comme l'indique le responsable RH : « *le service formation n'est pas encore disponible chez nous, mais je ferai de mon mieux pour convaincre les dirigeants de l'importance de ce service pour la performance de nos employés* ». Pour le moment, un ensemble de formations internes est assuré par les responsables de chaque service.

L'ensemble des interviewés sont globalement satisfaits de ces formations internes qui se font par les responsables de chaque service. « *En housekeeping, on a trois types de formation interne : A, B, et C. j'ai effectué deux et franchement j'ai appris beaucoup* », déclare le superviseur HK. Tandis que le personnel souhaite avoir d'autre formation plus approfondies dans pour se développer et améliorer leur qualité de service.

VI- *La gestion des compétences et des carrières*

Tableau n°19 : caractéristiques de la gestion des compétences

Gestion des carrières et compétences	Bases de promotions	Compétences
		Expérience
	Perspectives de promotion	Long terme
		Moyen terme
		Court terme
	Transmission du savoir	Bonne transmission
		Absence de la transmission du savoir

La définition de chaque caractéristique identifiée dans le corpus développé est présentée ci-après :

A- Les perspectives et bases de promotion

L'ensemble des participants ont été optimistes par rapport aux perspectives de promotion, un maître d'hôtel déclare : « *J'étais promu 3 fois pendant 3 ans, les gens compétents ont toujours une place à « AZ hôtel », il faut juste prouver ses compétences* ». Les promotions sont basées sur les compétences plus que l'expérience ou autre choses, comme le mentionne la DRH : « *nous privilégions toujours la compétence pour accorder une promotion* ».

Ainsi on peut dire que globalement, les perspectives de promotion sont à moyen ou court terme plutôt qu'à long terme. Celles-ci sont accordées en fonction des compétences plus que

L'expérience. Chose qui motive et encourage le personnel à se donner à fond. « *Les perspectives de promotion sont à moyen ou court terme, cela m'encourage et me donne envie de donner toujours le meilleur parce que je suis une personne qui cherche la stabilité et l'évolution de carrière* ». Annonce un réceptionniste.

B- Transmission du savoir

Globalement, les participants se sont mis d'accord que leurs responsables font transmettre leurs savoirs à tout le personnel afin de les aider à développer leurs connaissances. « *Mon responsable veille toujours à nous expliquer et à nous faire apprendre de nouvelles choses dans le domaine. Lors des débriefings et de réunions, il tient à nous corriger les erreurs afin de nous améliorer* ».

C- L'accompagnement

La plupart des interviewés ont signalé que les responsables accompagnent leurs personnels que soit lors de nouvelle recrue ou promotion. Ils font en sorte d'aider l'employé à s'adapter à son nouveau post. « *Lors de ma promotion mon responsable m'a toujours aidé en me conseillant me faisant des petites formations pour m'adapter et assurer un bon travail* ».

Donc, la gestion des compétences est le sujet qui suscite une satisfaction globale. Les interviewés ont mentionné qu'il existe des perspectives d'évolution à AZ hôtel. Les responsables reconnaissent les efforts de chaque collaborateur, et assurent une bonne gestion de carrières. Et cela influence positivement sur le personnel et les poussent à donner le meilleur d'après leurs déclarations.

VII- Marque employeur : une satisfaction globale

Tableau n° 20 : La marque employeur

Marque employeur	L'attractivité	Attractif pour les candidats externes
		N'est pas attractif
	Fidélité des employés	Probabilité de quitter à court terme
		À long terme

A- L'attractivité

Le « AZ Zeralda hôtel » est considéré l'un des meilleurs hôtels de 4* en Algérie. Il appartient à la première chaîne purement algérienne. Pour cela la plupart des interviewés pensent que leurs établissements attirent les candidats externes, et que travailler et avoir une expérience à « AZ hôtel » pèse beaucoup dans un CV.

B- Fidélité des employés

L'ensemble des employés sont d'accord que la probabilité de quitter le « AZ Hôtel » pour un autre hôtel ne figure pas pour le moment. « *Malgré les difficultés rencontrées, la charge et le manque de moyens, pour moi quitter AZ c'est trahison pour l'hôtel qui m'a donné la chance de Travailler et d'évoluer* ». Déclare un réceptionniste. D'autres ont tenu à dire que le travail en hôtellerie si je décide de quitter AZ, je vais quitter tout le domaine.

VIII- Le recrutement

Tableau n°21 : la pratique de recrutement

Recrutement	Types de recrutement	Interne
		Externe
	Difficultés	Intégration
		conditions de travail

La dotation du personnel est une pratique incontournable pour l'entreprise. À travers cette partie nous allons découvrir pour quel type de recrutement opte « AZ Hôtel » ; et quelles sont les difficultés rencontrées par les nouvelles recrues.

A- Les types de recrutements

La majorité des participants étaient des recrutements externes. Ce qui mène à dire que la politique de l'établissement est orientée vers le recrutement externe. Certains sont recrutés à travers l'ANEM, d'autres proposés par Emploitic, sans oublier les stagiaires qui ont été retenus après leurs stages.

B- Difficultés

Les participants ont mentionné plusieurs difficultés notamment pendant les premiers temps. Certains ont eu des difficultés pour s'adapter au post parce que c'est leur première expérience dans le domaine, mais grâce à l'aide des responsables et de l'équipe ils sont arrivés à surmonter ces difficultés comme l'annonce un valet de chambre : « *la première semaine était la plus difficile, je ne connaissais pas le domaine en plus c'était très dur pour moi d'accepter l'idée de passer d'un licencié en droit à un simple valet de chambre. Mais grâce à mon responsable, j'ai aimé ce métier et j'ai pu m'adapter.* ». D'autres ont mentionné la charge de travail et les

horaires de travail notamment le personnel en contact. Vu que la plupart c'était leur première expérience en hôtellerie, ils ont rencontré des difficultés à s'adapter à ce rythme. Mais grâce aux orientations et aux encouragements de leurs responsables ils ont pu surmonter ces difficultés.

1.2.1. La synthèse

Globalement, le taux de satisfaction des participants par rapport à la politique ressources humaines de l'établissement « AZ Zéralda » est bonne.

Avant d'aborder les pratiques ressources humaines, nous avons tout d'abord essayé de déterminer le profil et les qualifications des participants. Nous avons constaté que la plupart ont eu des diplômes hors du domaine hôtelier. Sauf l'équipe de réception et de restauration sont issus des écoles de formation et des instituts hôteliers. La plupart des participants sont jeunes et sans expérience dans le domaine, chose qui s'explique par la politique de recrutement adoptée qu'on va aborder par la suite.

La plupart ont déclaré qu'ils trouvent que leurs postes de travail intéressants, même si que les tâches sont des fois répétitives. Les expériences qu'ils vivent avec les clients chaque jour rendent le travail unique et moins routinier. Plusieurs interviewés ont insisté que leurs tâches sont toujours orientées vers la satisfaction, car c'est à lui seul de juger la qualité de service.

En ce qui concerne le recrutement et l'intégration, nous avons constaté que l'établissement se base principalement sur le recrutement externe. Dans ce contexte il ouvre les portes à toutes les propositions possibles : l'ANEM, les sites d'emplois, les recommandations...etc. La politique de recrutement chez AZ opte beaucoup plus pour une main-d'œuvre jeune et sans expérience dans la plupart du temps. Ce point est un point très important, car, il encourage les jeunes et leur donne une certaine motivation, la plupart des participants sont très reconnaissants par rapport à ça. Ils ont déclaré que cette opportunité offerte par l'hôtel les pousse toujours à se donner à fond et donner de leur mieux pour assurer une bonne qualité de service. Cela encourage énormément le personnel à se donner à fond.

Un autre volet important a été abordé aussi, celui de la formation. Malheureusement l'établissement ne dote pas d'un service de formation. Pour le moment un ensemble de formations internes est assuré par les responsables de chaque service. Mais aux yeux du personnel et de la DRH ce n'est pas suffisant surtout dans un domaine tel que l'hôtellerie qui ne cesse de se développer. Le personnel pense que les formations vont les aider à approfondir

leurs connaissances et être à jours avec ce qui se fait ailleurs par ailleurs pouvoir assurer une bonne qualité de service.

Ensuite nous avons essayé de toucher à la gestion des compétences et des carrières, ce point a suscité le plus taux de satisfaction. La majorité des participants se sont mis d'accord que les perspectives de promotions soient à court ou moyen terme. Le plus motivant c'est que ces promotions sont basées sur les compétences et non sur l'expérience. D'autre part, on a discuté sur la transmission des savoirs, la plupart disent que les responsables veillent à transmettre leurs savoirs leurs équipes afin de les aider à se développer.

Nous avons également évoqué, la pratique de rémunération. Ce point est très sensible à aborder, nous nous sommes intéressés à l'équité des salaires et à la satisfaction du personnel de la politique de rémunération de l'établissement. Nous avons eu de différents avis : le personnel de l'exécution est insatisfait des salaires comparant aux efforts fournis, mais ils pensent que la reconnaissance des responsables les encourage. Pour le personnel de la maîtrise trouve qu'il y a un écart entre les salaires tandis que les cadres sont les plutôt satisfaits par rapport aux autres.

Ce qui nous mène à constater que la politique de rémunération doit être revue, par les dirigeants pour assurer plus de satisfaction du personnel.

Les relations au travail ont révélé une satisfaction globale notamment en matière de climat social qui est jugé très bon par les participants et la reconnaissance des responsables des efforts fournis par leur équipe. Ces deux critères encouragent énormément les employés et les poussent à donner le meilleur pour assurer une bonne qualité de service d'après leurs déclarations. Tandis que, les relations avec la hiérarchie, les avis ont été différents : en matière d'écoute se sont mis d'accord que leurs responsables sont toujours à l'écoute. Mais d'autres ont évoqué le problème de manque de communication entre les services sachant que le travail en hôtellerie est complémentaire, une défaillance dans un service affecte toute la prestation. C'est pour une amélioration de la communication s'impose pour assurer une bonne prestation.

Enfin le dernier point consiste à la fidélisation des employés, les participants considèrent comme une famille, un esprit d'équipe est né entre l'ensemble des employés. Ils sont tous reconnaissants à AZ de les avoir acceptés jeunes sans expérience et de leur avoir donné la chance de se développer dans ce domaine. La plupart déclarent que la probabilité de quitter AZ ne figure pas pour le moment.

Après tous ces résultats, nous avons constaté une satisfaction globale des participants. Les pratiques ressources humaines de l'hôtel « AZ Zéralda » motivent et encouragent son personnel à se donner à fond et assurer une bonne qualité de service. La satisfaction client est au cœur de toutes ses pratiques, elle est même considérée comme une source de motivation pour l'ensemble du personnel. Cependant, entre la qualité fournie et la qualité perçue il existe une différence. Seul au client de décidé si la prestation est de qualité ou pas. Dans le but de vérifier si « AZ » a réussi à transmettre les valeurs du son personnel et assurer une bonne qualité de service, nous avons effectué une enquête de satisfaction auprès des clients ayant séjournés pendant notre période de stage. Les résultats de cette enquête se présentent dans la partie qui suit.

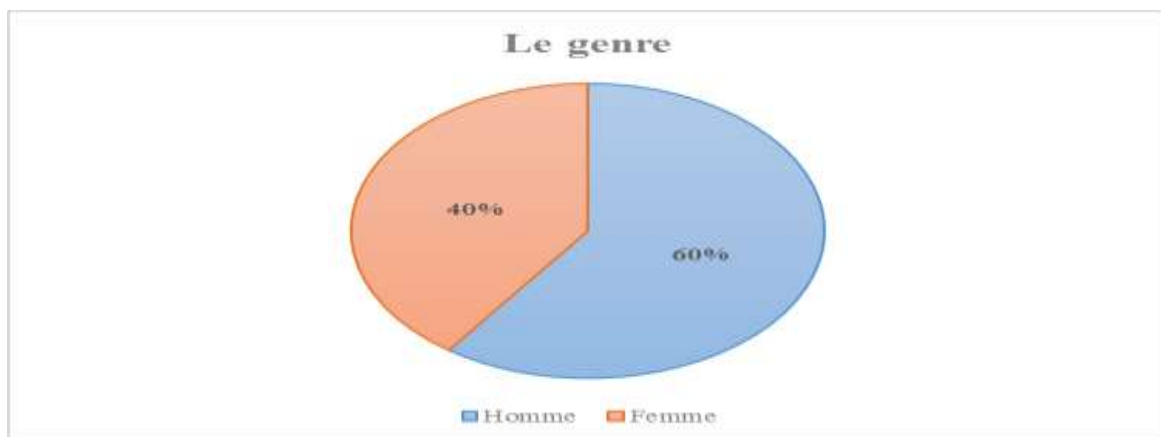
I.3. Présentation des données de l'enquête de satisfaction client

A- Profils des répondants :

a. Présentation des répondants par genre

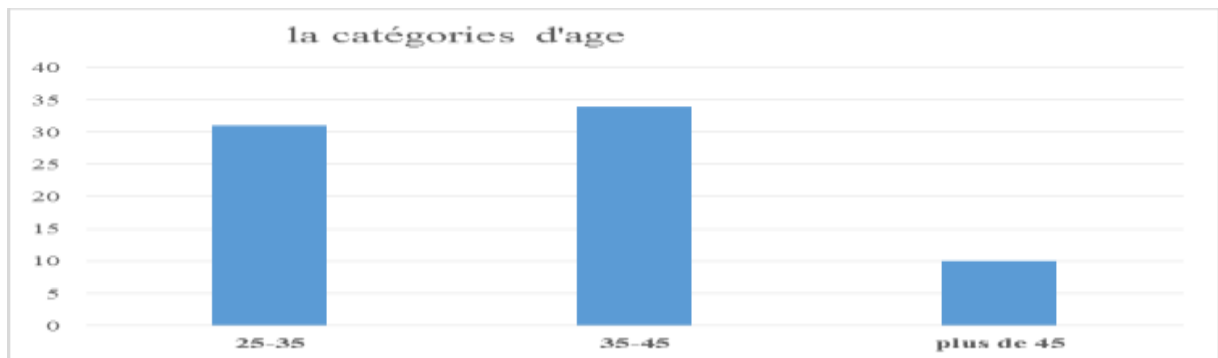
Notre échantillon global comporte 75 répondants, 60% d'hommes et 40% de femmes, répartition représentative de la répartition hommes/femmes dans la population mère.

Figure n°27 : Présentation des répondants par genre



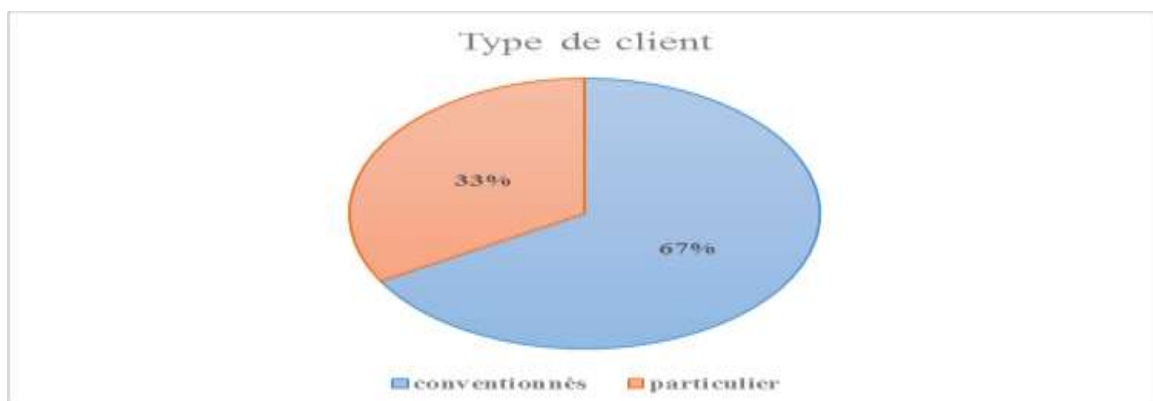
b. Présentation des répondants par âge

Au cours de l'administration du questionnaire, nous avons délibérément filtré les répondants pour ne pas interroger les mineurs de moins de 15ans. Nous avons constitué trois tranches d'âge réparties comme suit : les 25 à 35 ans représentent 41% de l'échantillon global soit 31 personnes ; les 35 à 45 ans 45%, soit 34 personnes ; les plus de 45 ans 13%, soit 10 personnes. L'âge moyen des répondants est de 33 ans.

Figure n°28 : Présentation des répondants par âge

c. Présentation des clients par type

Pour ce qui est type de client, 67% sont des clients conventionnés, 33% clients particuliers. Cela est justifié par le nombre important de conventions établies par AZ Hôtel avec différentes entreprises.

Figure n°29 : Présentation des clients par type

d. La raison du choix de « AZ Hôtel »

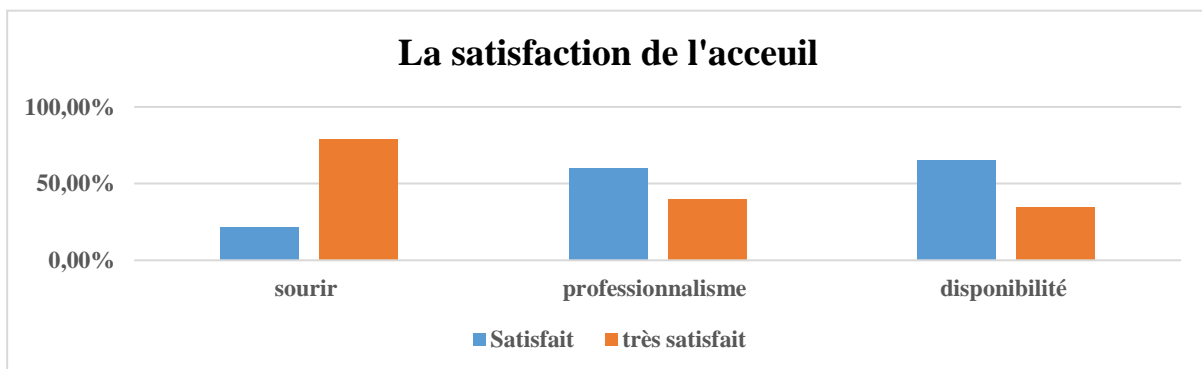
En ce qui concerne les motifs du choix de l'AZ Hôtel, 41% soit 40 personnes l'ont choisi pour le rapport qualité/prix, 33% soit 31 pour sa bonne réputation, tandis que 18 % des répondants ont été conseillés par leurs proches.

Figure n°30 : Présentation par raison du choix d'AZ Hôtel

B- Le niveau de satisfaction des répondants de la qualité de service de « AZ Hôtel »

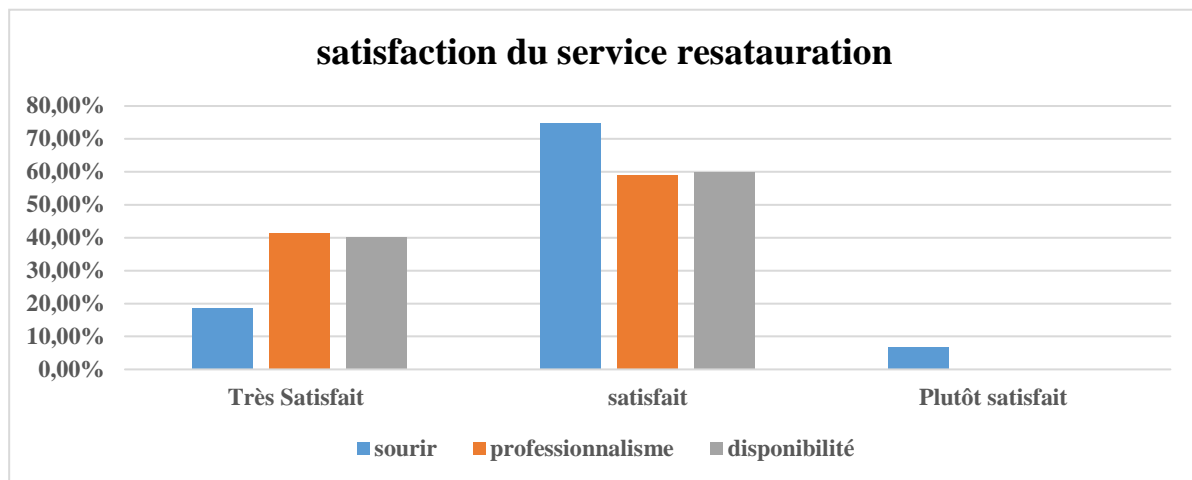
a. Le niveau de satisfaction de la qualité de l'accueil

On remarque que la satisfaction globale de l'accueil est bonne. 59 répondants soit 79% des répondants trouvent que le personnel d'accueil est souriant et ils étaient très satisfaits par rapport à ça. Concernant la disponibilité du personnel, 45 répondants soit 43% étaient très satisfaits et 65% des répondants étaient satisfaits. Pour le côté professionnalisme, 60% soit 45 répondants étaient satisfaits et 40% étaient très satisfaits.

Figure n°31 : Le niveau de satisfaction de la qualité de l'accueil

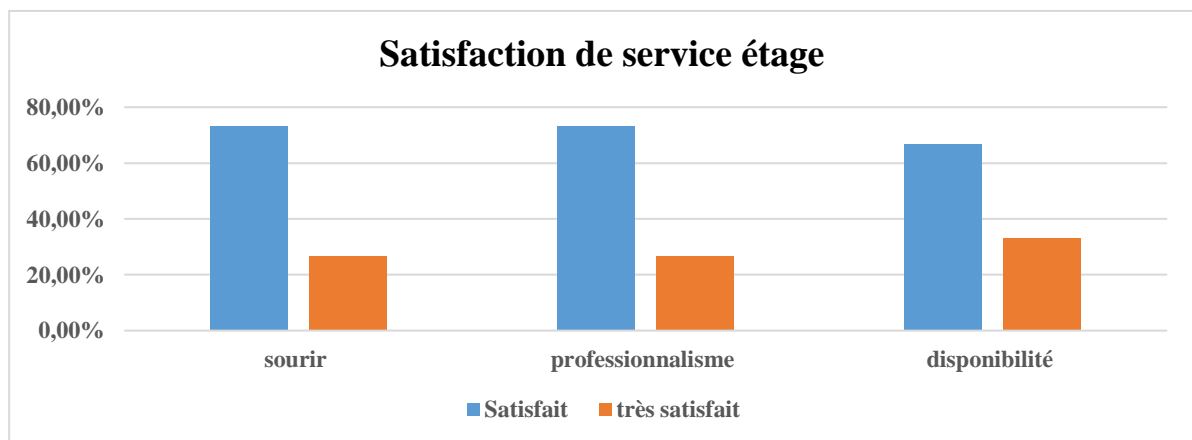
b. Le niveau de satisfaction de la qualité de service restauration

En matière de sourire, 56 répondants soit 74% étaient juste satisfaits, 14 répondants soit 18% ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits et 7% des répondants étaient plutôt satisfaits. Pour la disponibilité du personnel, 60% des répondants étaient satisfaits, et 40% étaient très satisfaits. Concernant le professionnalisme, 59% étaient satisfaits et 41% très satisfaits.

Figure n°32 : Le niveau de satisfaction de la qualité de service restauration

c. Le niveau de satisfaction de la qualité de service des étages

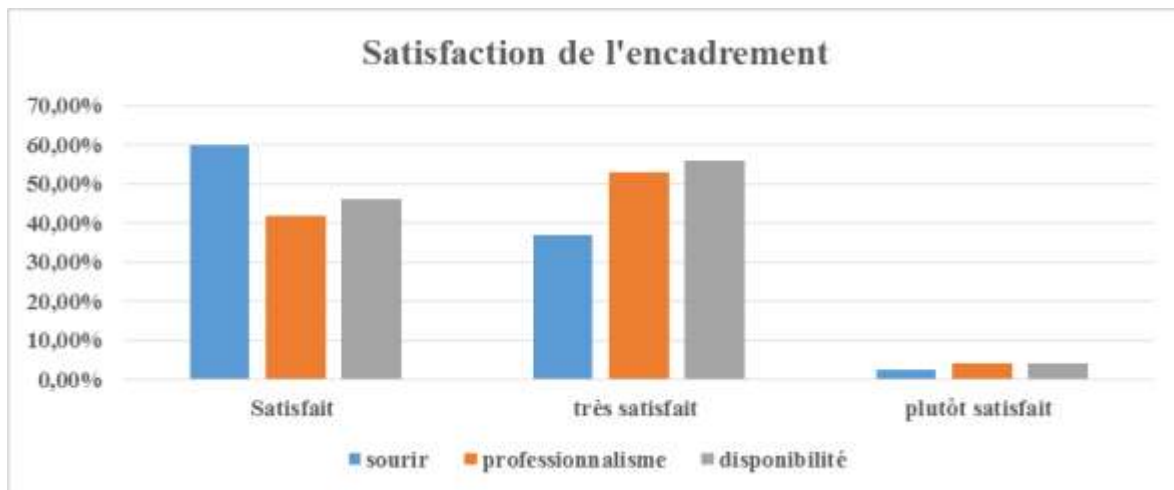
En matière de sourire, 45 répondants soit 73% étaient juste satisfaits, 20 répondants soit 26% ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits. Pour la disponibilité du personnel, 67% des répondants étaient satisfaits, et 25 répondants soit 33% étaient très satisfaits. Concernant le professionnalisme, 73 % étaient satisfaits et 27% très satisfaits.

Figure n°33 : Le niveau de satisfaction de la qualité de service des étages

b- . Le niveau de satisfaction de qualité de l'encadrement

En matière de sourire, 45 répondants soit 60% étaient juste satisfaits, 28 répondants soit 37% ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits et 3% des répondants étaient plutôt satisfaits. Pour la disponibilité du personnel, 42% des répondants étaient satisfaits, et 53% étaient très satisfaits. Tandis que, 4% étaient plutôt satisfaits. Concernant le professionnalisme, 46 % étaient satisfaits, 56% très satisfaits et 4% plutôt satisfaits.

Figure n°34 : Le niveau de satisfaction la qualité de service de l'encadrement



La prise en charge des réclamations

On remarque que 35 personnes soit 53% ont émis une réclamation. 94% de ces réclamations ont été prises en charge comme le montre la figure 30.

Figure n°35 : Les réclamations

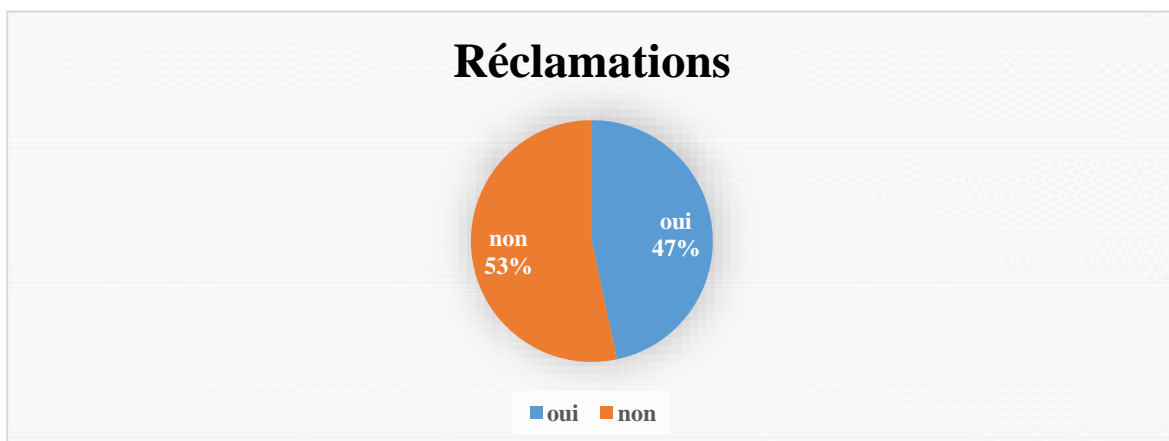
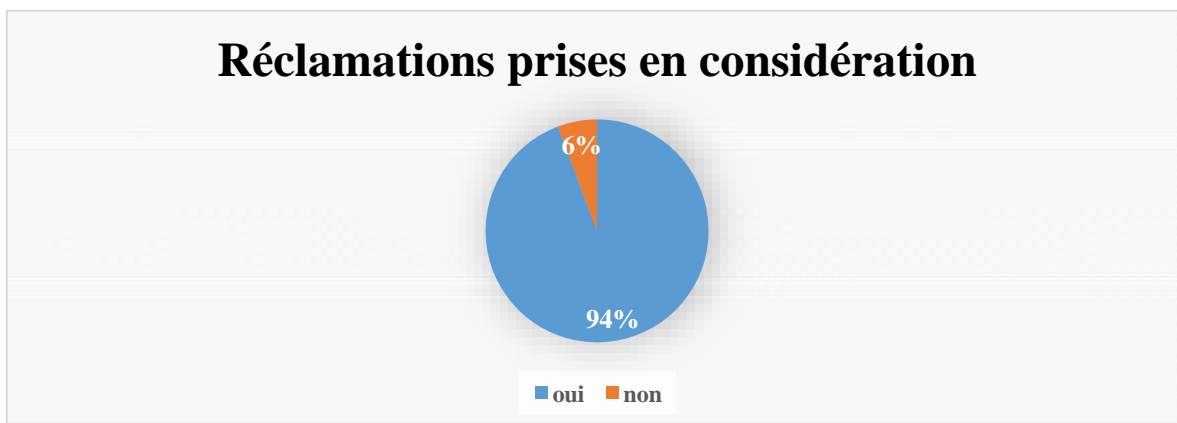


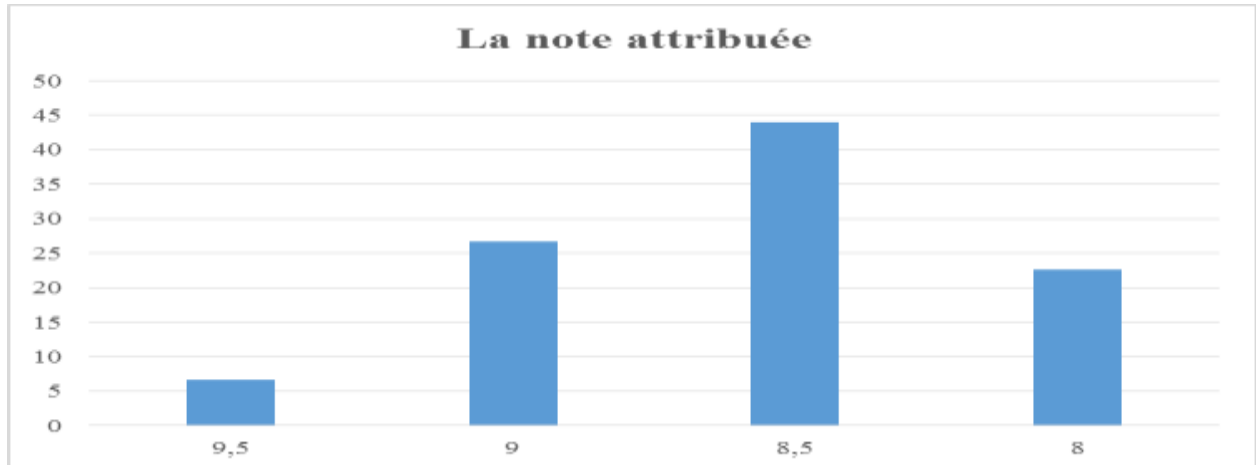
Figure n°36 : La prise en charge des réclamations



La note attribuée :

44% des répondants ont donné la note de 8.5/10 pour la qualité de service de l’hôtel AZ, 26% l’ont noté 9/10, 22% ont donné la note de 8/10 et enfin 6% ont attribué la note de 9.5%.

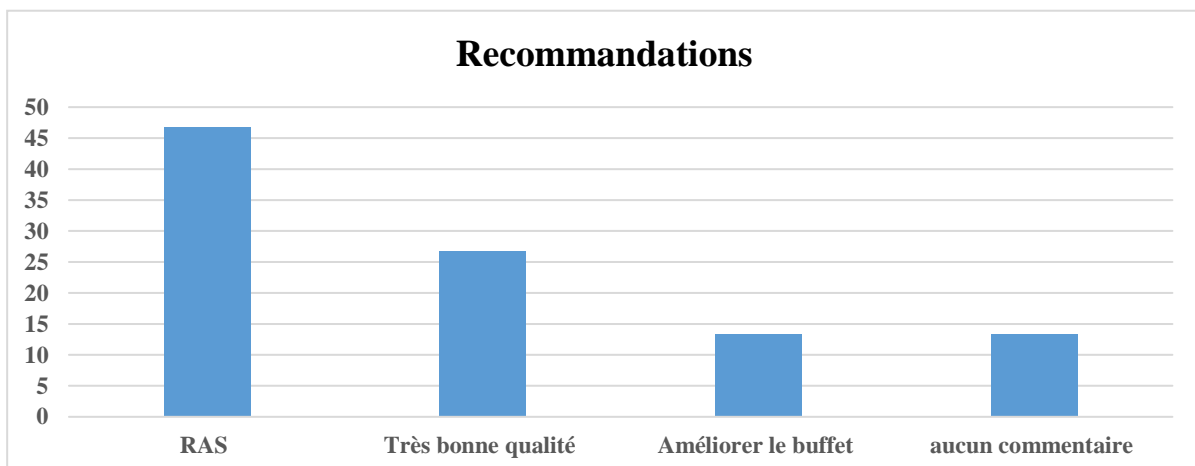
Figure n°37 : La note attribuée



Les recommandations

35 répondants soit 47% n’avaient rien à signaler. 20 personnes soit 26% ont mentionné très bonne qualité de service rien à vous recommander. Tandis que, 13% ont recommandé d’améliorer le service de la restauration notamment le buffet.

Figure n°38 : Les recommandations



1.1.1. La synthèse

Notre échantillon se constitue principalement des clients d'affaires conventionnés. La principale raison du choix de cet hôtel après sa bonne réputation sur le marché est le rapport qualité/prix.

Le niveau global de satisfaction est bon, la majorité des répondants se montre très satisfaite ou satisfaite de la qualité de service. La plupart des clients jugent que le personnel de l'hôtel AZ est à la hauteur de l'accueil arrivant à l'encadrement. Le seul service qui a eu des petites remarques était le service restauration par rapport au buffet et à la rapidité des serveurs lors du débarrassage.

Pour les réclamations émises par les clients, 94% sont prises en charge à temps.

La majorité des répondants ont donné la note de 8.5/10, une note qui signifie que la qualité de service est bonne et que les clients sont satisfaits.

En ce qui concerne les points à améliorer, la majorité des clients ont tenu à préciser que le service est impeccable et ils n'avaient rien à signaler. Tandis que 13% ont mentionné l'amélioration de service au niveau de la restauration notamment le buffet.

Globalement on peut dire que le « AZ Hôtel » a réussi à offrir un service de qualité pour ses clients.

1.2.Synthèse générale du cas « AZ Hôtel »

À travers ce cas nous avons tenté de comprendre la relation existante entre les pratiques RH et la qualité de service au niveau des hôtels de 4*. Nous avons pris comme exemple pour illustrer cette catégorie le cas de « AZ Hôtel ». Au début, nous avons essayé de voir les pratiques qui se font au sein de cet établissement, ensuite de comprendre leurs impacts sur la qualité de service fourni par le personnel.

Pour cela, nous avons effectué huit (8) entretiens, avec de différents profils. Ces entretiens nous ont révélé les constats qui suivent.

Le premier constat était en relation avec le profil des employés. Il est constitué majoritairement des jeunes diplômés sans expérience. Cela reflète la politique de « AZ Hôtel » qui est ouverte à toutes propositions. Son penchant vers un personnel jeune et sans expérience encourage les jeunes à donner le meilleur, car ce n'est pas toutes les entreprises qui offrent cette chance. Il crée même une certaine reconnaissance envers l'établissement.

Le deuxième point constaté est relatif à l'organisation de travail. On n'a remarqué que la plupart des employés sont satisfaits de leurs postes et ils trouvent que leurs tâches sont importantes bien que des fois elles sont répétitives. Les tâches sont centrées sur la satisfaction client, le but primordial de chaque poste est de répondre aux besoins de client. Ce point pousse toujours les employés à être attentifs aux exigences des clients pour prouver ainsi leurs compétences.

Dans le même contexte, nous avons abordé les conditions de vie au travail. La charge de travail et les horaires représentent une contrainte pour le personnel. Ceci déclare que grâce à l'aide des responsables et leur leadership ils arrivent à surmonter ses contraintes. Tandis que, le climat social suscite beaucoup de satisfaction, il représente même une source de motivation. Ce point offre aux employés un cadre de travail agréable et motivant pour donner le meilleur.

Ensuite, nous avons touché à la gestion des compétences. Cette pratique suscite une satisfaction globale. Les participants se sont mis que les perspectives de promotion soient à court ou moyen terme. Le plus motivant est que ces promotions sont basées sur les compétences et non sur l'expérience. Cela pousse le personnel à se donner à fond pour assurer une bonne prestation et prouver ces compétences ainsi. Donc on a pu constater une relation positive entre la gestion des compétences à « AZ Hôtel » et l'encouragement du personnel à assurer une bonne qualité de service.

Nous avons ensuite tenté de voir un point sensible qui est la politique de rémunération. À propos de cette pratique, le personnel est plutôt satisfait. Les avis sont très différents, le personnel de l'exécution et de maîtrise est plutôt satisfait, tandis que les cadres sont satisfaits. Cette politique doit être revue, car elle influence négativement le rendement du personnel.

Nous également abordé la politique de recrutement. Nous avons constaté que l'établissement opte pour une main-d'œuvre jeune et sans expérience. Cette politique crée une certaine reconnaissance chez les jeunes employés, et les pousse toujours à prouver la chance qu'on leur ait donnée. Les résultats ont démontré ainsi que cette politique influence positivement sur la productivité des employés et leur motivation pour assurer une bonne qualité de service.

Le point suivant était de voir la relation entre les relations au travail et leurs impacts sur le rendement du personnel et leur motivation pour assurer une bonne qualité de service. D'après les résultats obtenus, les relations avec la hiérarchie sont assez bonnes, les responsables sont toujours à l'écoute et encourage leur personnel à prendre des initiatives. Aussi la reconnaissance qui un taux de satisfaction important. Les employés considèrent que la reconnaissance de leur responsable une pour donner le meilleur et être toujours à la hauteur. De ce fait, nous avons pu

constater que les bonnes relations au travail sont élément clé de la satisfaction des employés, et une motivation pour assurer une bonne prestation.

La formation était aussi parmi les points essentiels abordés. Nous avons constaté que l'hôtel AZ ne dispose pas des formations externes, cela est dû à l'absence d'un service de formation.

Pour compenser ce manque, les responsables assurent des formations internes pour leur personnel. Ce type de formation suscite une satisfaction globale, le personnel trouve que ça les aide à avancer et ça les motive. Cependant ils souhaitent avoir encore plus pour améliorer leurs connaissances pour assurer un bon service et être à la hauteur des exigences des clients.

Globalement, la satisfaction des employés est bonne, la relation entre l'ensemble des pratiques appliquées sur la productivité et la motivation des employés à donner le meilleur et assurer une bonne qualité de service est claire.

Cependant, pour dire que le « AZ Hôtel » a réussi sa mission et il a pu assurer une bonne qualité de service nous avons été menés à effectuer une enquête de satisfaction client.

Les résultats de cette enquête ont révélé une satisfaction importante surtout en matière de professionnalisme et disponibilité du personnel. La majorité des répondants ont attribué la note de 8.5/10 pour la qualité de service qui est considérée comme étant une bonne note.

La politique des pratiques ressources humaines à « AZ Hôtel » pousse le personnel et l'encourage à donner le meilleur pour assurer la satisfaction client. De leur part les clients, confirment que le personnel de cet établissement est assez professionnel et toujours disponible et attentif à leurs besoins. Ce qui nous mène à dire qu'AZ a réussi sa mission d'assurer une bonne qualité de services et cela grâce à son personnel. À travers ce cas on peut constater donc que les pratiques ressources humaines jouent un rôle primordial dans la satisfaction du personnel qui influence à son tour la qualité de service et la satisfaction client.

III- SYNTHÈSE GENERALE DE L'ÉTUDE DE CAS

À travers cette étude de cas nous avons pu cerner les pratiques RH considérées comme centrales dans milieu hôtelier.

Nous avons constaté que les hôtels de haut de gamme comptent sur la formation et le développement pour amener les employés à un niveau de performance acceptable, et pouvoir ainsi assurer une bonne qualité de service. De leur part les employés considèrent la formation comme une pratique primordiale dans leur carrière professionnelle, car elle les aide à se développer et à évoluer dans leur domaine. Elle est même considérée une source de motivation pour eux.

En évoquant les relations au travail, nous avons remarqué que les responsables utilisent la voix du personnel pour maintenir son engagement. Ils font appel aux avis des employés, en constatant que si les employés n'ont pas l'occasion d'exprimer leurs suggestions, ils sont susceptibles de quitter leur établissement et qu'ils se sentent plus satisfaits et valorisés quand ils voient leurs suggestions prises en considération. D'autre part nous avons remarqué que les responsables font appel à la reconnaissance des efforts fournis pour encourager leur personnel et assurer leur satisfaction à travers un ensemble d'action incitative et la mise en place d'un système de récompense.

La gestion des carrières était parmi les pratiques essentielles que nous avons abordées. À travers l'étude de cette pratique, nous avons constaté que la mise en œuvre des perspectives de promotion est considérée comme une des pratiques clés dans la satisfaction des employés, la réduction du roulement du personnel et la motivation des employés pour assurer une bonne prestation.

L'étude a montré aussi le lien fort entre les conditions travail et la satisfaction des employés. Le personnel revendique la charge de travail et les horaires comme contrainte qui influence sur leur rendement. C'est pour cela les dirigeants doivent prêter une attention particulière à cette contrainte pour garantir la fidélité et la satisfaction de leur personnel. D'autre part le personnel mentionne que le climat social est encourageant et motivant, l'esprit d'équipe entre le personnel diminue les tensions et la pression. Pour cela les dirigeants doivent continuer à améliorer ce point en créant plus d'activité de groupe par exemple.

Enfin, le recrutement que ce soit interne ou externe basé sur les compétences démontre influence positivement sur la motivation des employés, il crée une certaine volonté de donner le meilleur et de prouver ces compétences chez le personnel.

Enfin, la rémunération était le point le plus susceptible à toucher. Cette pratique suscite une insatisfaction dans les deux établissements. Pour cela la politique de rémunération doit être revue et un ensemble de mesure doit être mis en place.

En se référant au modèle développé par A.Schlesinger et L. Heskett, (1991), on peut dire que les deux établissements arrivent à briser une partie de cycle d'échec que vivent la plupart des entreprises de service.

On remarque que, malgré les quelques insuffisances en matière de pratiques RH étudiées au sein des deux établissements, nous avons constaté que le personnel est globalement satisfait et motivé pour assurer une bonne qualité de prestation. Cette motivation est constatée d'une : par le taux de roulement du personnel qui ne cesse de diminuer durant ces trois dernières années. D'autre part par les clients des deux hôtels qui ont été à leur tour satisfaits de la disponibilité et le professionnalisme des employés.

Face à nos constatations, nous avons jugé utile de faire quelques suggestions qui pourraient aider les managers à s'en sortir de ce cycle de défaillance vers un cycle de réussite en améliorant la gestion de leur personnel.

Concernant la pratique de la rémunération, les directions des deux hôtels doivent offrir à leur personnel une rémunération incitative et équitable. Il s'agira par exemple d'avoir des bases de Rémunération connues de tous et qui tiennent compte de la qualification, de l'expérience et des compétences de chaque employé. Cela réduira le sentiment d'injustice formulé par la majorité du personnel des deux établissements. La rémunération doit comporter, outre le salaire, les prestations sociales et les primes diverses. La gestion de la paie doit être modernisée et les salaires payés à travers les établissements financiers. Toutes ces mesures auront l'avantage de sécuriser les employés et partant, améliorer la satisfaction au travail et le climat social.

L'organisation de travail, comme nous l'avons constaté à un lien positif et significatif avec la satisfaction des salariés. Pourtant cette pratique est jugée peu pertinente dans les deux établissements. Les autorités de l'établissement devraient mieux planifier l'organisation de travail surtout en matière de conditions de travail. Nous suggérons à cet effet :

- Offrir du coaching aux employés qui ont besoin de plus de soutien ;
- Revoir avec les partenaires sociaux les critères d'avancement ;
- Encourager les employés à être « pionniers » en partageant leurs accomplissements avec les départements ;
- Organiser des activités de team building et promouvoir le bien-être au travail ;
- Encourager l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle en réajustant les plannings de congé.

Pour les pratiques qui se sont révélées déterminantes de la satisfaction des employés à savoir, la formation et les relations au travail et l'organisation de travail faudrait relever que même si les avis étaient différents concernant ces pratiques, elles ont été tout de même positives. Pour cela, les responsables de l'établissement doivent continuer dans ce sens, voire les améliorer afin de concourir à l'optimisation de la qualité de service. Il s'agira par exemple d'améliorer politique de communication, en passant, d'une communication de type linéaire descendante à une approche plus globale, cohérente et participative. Des politiques de motivation doivent être mises sur pieds afin de mieux impliquer les salariés. Cela pourrait consister en l'amélioration des conditions de travail qui permettront à chacun d'être fier et satisfait au travail.

Toutes ces mesures amélioreront le climat social, la satisfaction des employés et leur motivation pour impacter positivement la performance des employés et d'obtenir ainsi une bonne qualité de service. Ceci est d'autant plus important que l'établissement fait aujourd'hui face à une concurrence effroyable dans un secteur qui ne cesse de se développer. Et nous savons que dans ce contexte, les meilleures armes pour une entreprise pour faire face à cette conjoncture, c'est non seulement la qualité de son personnel, mais aussi, et surtout la manière de le gérer.

Toute œuvre humaine étant imparfaite, nous reconnaissons à ce travail quelques limites.

Nous ne saurions prétendre avoir abordé tous les aspects afférents à la problématique qui traite du lien entre les pratiques de GRH et la qualité de service. De ce fait, de toutes les insuffisances de notre travail, voici celles que nous pouvons relever :

- La première est relative à notre cible. Les deux établissements hôteliers ne sont qu'un échantillon d'un parc hôtelier très vaste. Nous aurions pu étendre notre enquête à un nombre plus important d'hôtels pour que notre échantillon soit plus représentatif, mais faute de temps, nous nous sommes limités à deux cas.

- La deuxième concerne les pratiques choisies. Dans le cadre de notre étude, nous n'avons insisté que sur six pratiques, ignorant d'autres. Ce qui ne nous offre qu'une vision partielle et non globale de l'impact des pratiques RH dans la qualité de service.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude sur le thème « *L'impact des pratiques de ressources humaines sur la qualité de service dans l'hôtellerie de haut de gamme* », il convient de rappeler la question centrale de notre travail qui était celle de savoir quel lien existe-t-il entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la qualité de service au sein de « AZ Hôtel » et « Sofitel Hôtel ». Nous nous sommes fixés pour objectif de recenser les pratiques pertinentes de GRH qui sont en cours dans ces deux établissements hôteliers afin d'en déterminer leur contribution à la qualité de service par la suite.

Après avoir mis en évidence les principales approches théoriques ainsi que les besoins de nos terrains d'investigation, nous avons décidé de focaliser notre recherche sur six pratiques de gestion des ressources humaines et de voir leurs impacts sur la qualité de la prestation fournie. Ces pratiques se résument en : gestion des carrières, la formation, la dotation et l'intégration, l'organisation de travail, les relations au travail et la rémunération.

Pour recueillir les données nécessaires, nous avons adopté une étude qualitative exploratoire caractérisée par 16 entretiens effectués avec le personnel des deux établissements. Cette démarche était soutenue par un questionnaire de satisfaction client à travers lequel on a récolté 145 réponses pour les deux hôtels.

Le traitement des données qualitatives concernant le cas de « Sofitel hôtel » nous a permis de constater que les pratiques de la formation, de la gestion des carrières, sont pertinentes au sein de cet établissement. Elles suscitent une grande satisfaction de la part des employés.

Tandis que celles relatives à l'organisation et aux relations au travail sont partiellement validées. Pour l'organisation de travail, les employés ont réclamé la charge de travail qui constitue une grande contrainte pour eux. Concernant les relations au travail un manque de communication est signalé ce qui affecte la qualité de service d'après leurs avis.

En traitant le cas de « AZ Hôtel », nous avons constaté que la pratique gestion des carrières est très pertinente au sein de cet établissement. Elle constitue une vraie source de motivation pour les employés. Cependant, la pratique formation, organisation de travail sont partiellement pertinentes. Du fait que l'établissement ne possède pas un service formation, constitue une contrainte pour le personnel, qui se contente pour le moment des formations internes disposées.

CONCLUSION GENERALE

L'organisation de travail a également révélé la contrainte de la charge de travail et les horaires comme inconvénient.

Par contre, la pratique de rémunération incitative était la pratique qui suscite le moins de satisfaction pour les deux cas.

Concernant notre enquête de satisfaction client, nous avons constaté que les deux établissements arrivent à assurer une bonne qualité de service. Les clients jugent que le personnel est à la hauteur en matière de disponibilité et de professionnalisme.

Ces conclusions mettent à la disposition des deux établissements, une pléthore d'informations utiles pour une gestion optimale des ressources humaines. Dans un environnement devenu plus concurrentiel, un ensemble d'indicateurs notamment le climat social, la satisfaction, les conditions de vie au travail et la motivation sont des éléments que les responsables hôteliers devront stimuler. Pour cela, les pratiques de GRH sur lesquelles il faudra accorder une attention particulière sont relatives à la rémunération incitative, les relations et l'organisation de travail.

Bien que cette étude apporte une contribution intéressante à la littérature et à la GRH des deux hôtels, il importe néanmoins de souligner ses limites. Premièrement, les deux hôtels ne sont qu'un échantillon d'un parc hôtelier assez vaste. Nous pourrions étendre notre enquête à un nombre plus important pour que notre échantillon soit plus représentatif.

La deuxième limite concerne les pratiques choisies. Dans le cadre de notre étude, nous n'avons insisté que sur six pratiques, ce qui ne nous offre qu'une vision partielle et non globale de l'impact des pratiques RH sur la qualité de service.

Cette présente recherche ouvre cependant la voie à des études futures. La gestion du personnel des établissements d'autre catégorie n'ayant pas fait l'objet de beaucoup d'études, celle-ci offre des opportunités de recherche pour l'amélioration des performances du secteur hôtelier en Algérie. Il serait particulièrement intéressant d'étudier le lien la satisfaction client interne et la satisfaction client externe et voir si les corrélations seraient plus pertinentes.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- AFNOR Association française de la normalisation (1989), « *Gérer et assurer la qualité, recueil des normes français* », 2e édition.
- Bergeron J.L, Coten N, Leger, Jacques J et Belangir (1979), « *Les Aspects Humains de L'Organisation* », Québec, éd. Gaétan Morion, P29
- Citeau, Jean-Pierre (2002), « *Gestion des ressources humaines* », 4ème édition, Armand Colin, Paris.
- G. Le Boterf, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, éditions d'Organisation, 1990, P96.
- Jean-Marie Peretti (2008), « *Gestion des ressources humaines* », 19e édition.
- Lendrevy Lévy-Lindon (2013) « *Mercator* ».
- Les Normes internationales (2000) ISO 9000 « *Système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire* ».
- Manou Bernard (2009), L'effet des pratiques ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale, Thèse de doctorat université de Strasbourg.
- Marie, Dominique, Pujol, Bruno, Chapuis (2003) ; « *Ressources humaines* », 2e Edition, Paris.
- Maxime, Moreno (2008), « *Gestion Des Ressources Humaines* ».
- Miles et Huberman. (2003), « *Analyse des données qualitative* », 2e édition.
- Pascal Moulette, Olivier Roques, « *Gestion des ressources humaines* », 2e édition
- Raymond Boudon(1997), « *les méthodes en sociologie* », paris.

- Raymond VATIER (1960), « *Développement de L'entreprise et Promotion des Hommes* » éd. Entreprise Moderne, Paris.
- Wacheux F. (1996), « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* ». Paris
- Wils, T., Le Louarn, J. et Guérin, G (1991), « *Planification stratégique des ressources humaines* », Presse de l'Université de Montréal.
- Yin R.K (1994), « *Case study research : Designe and methodes* ».

ARTICLES

- Anne Dietrich et Françoise Lozier (2011), « *GRH : LE CAS DES SSII* », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » N° 49 | pages 238 à 255
- Clersé (2008), « *XV Journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail* », May 2008, Lille, France. Céreq, pp.25-35.
- Combes M. (2002/2003) « *Le tourisme et l'hôtellerie au Vietnam, états des lieux, enjeux et perspectives* » Centre d'Etudes sur le Tourisme et les Industries de l'Accueil, Université de Toulouse Le Mirail.
- Cronin J. J. Jr. eT Taylor S. A. (1992), “*Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension*”, Journal of Marketing, Vol. 56, p. 55-68.
- Dogor Di Nuzzo B. (2009), « *L'accueil, un métier : application au tourisme et à l'hôtellerie* », Editions Management & Societe, Conde-sur-Noireau
- Guérin, G. et Wils, T (2002) « *La gestion stratégique des ressources humaines* », Revue Gestion, vol. 27, no. 2. pp. 14-23.
- Jong Hee Park¹ Thi Bich Hanh Tran², (2016), “*Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses*”, University of Ulsan.

- Louville J. et Bayard (1995) « *Stratégie de gestion des ressources humaines et performance dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire* », *Gestion* 2000, Vol. 1, P. 159-179.
- Nathalie Bosse, Christine Guégnard. Quelles dynamiques formations emploi dans l'hôtellerie ?
- RH Woods et JF Macaulay (1989) « *Rx for Turnover : des programmes de rétention qui fonctionnent* », *Cornell HRA Quarterly*, p. 78–90.
- Selma Amira (2001) ; « *mode de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration* » Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) - N° 30.1.
- Tan Vo Thanh and Dornan D'Arcy (2014), « *Ressources humaines en réception hôtelière au Vietnam* » : une grille de lecture socio-culturelle, *Management international*, 18(2), 53–69.
- Emmanuel Hounkou, (2011), « *Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique* ». *Revue internationale sur le travail et la société*.
- Gherra S. (2010), « *Stratégies de développement durable : combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise* », *Revue Française de Gestion*, No. 204, p. 141-153.
- Haynes P. et Fryer G. (2000), « *Human Resources, Service Quality and Performance : A Case Study* », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 4, p. 240-248.

THESES

- Baptiste Braquet (2017), « Enjeux de la servuction palliative et prise en charge des voyageurs en cas de situation perturbée inopinée », Thèse de doctorat de l'Université, Paris.
- Bouchra Sebti (2014), « Etude des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises : une approche managériale ». Université Paris Dauphine- Paris IX.
- Eddy BALEMBA Kanyurhi (2016), « Satisfaction des employés, satisfaction et rétention des clients et performance perçue ». Études empiriques sur les IMF du Kivu en RD Congo. Université de Mons.
- Khadija Bougueddache, (2005), « l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines aux contextes stratégiques et la performance », Québec.
- Lachkar, Abderrahman. (2011) Gestion et développement des ressources humaines.
- MOUKASSA MAMOUNA (2010) « *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale de Benin Télécom S.A.* », Mémoire de Master en GRH, Université de Cotonou, Togo, 2010
- Manon GUILLERME (2012-2013), « Gestion des ressources humaines en hôtellerie », Université de Toulouse II.

SITES

- <http://lesdefinitions.fr/rerelations-de-travail>, consulté le 20 mars 2019.
- <http://lesdefinitions.fr/rerelations-de-travail>, consulté le 20 mars 2019.
- <https://academy.univ-tlemcen.dz/>
- <https://fr.booksc.org/>
- https://scholar.google.com/schhp?hl=fr&as_sdt=0,5
- <https://www.academia.edu/>

- <https://www.cairn.info/>
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-9-page-238.htm>
- <https://www.internship.gov>. consulté 20 mars 2019
- <https://www.memoireonline.com/>

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des participants à l'étude qualitative exploratoire de « AZ Hôtel »

Service	Personnes	Durée AZ Hôtel
Ressources humaines	Directeur des ressources humaines	1 heure et 30min
Réception	Réception superviseur	40 min
	Réceptionniste	25 min
Restauration	Maitre d'hôtel	35 min
	Commis de salle	20min
Etage	Valet de chambre superviseur	35 min
	Femme de chambre	20 min
Commercial	Agent commercial	30 min
Répartition par genre	4 Femmes et Hommes	
Age moyen	28 ans	
Durée moyenne des entretiens	37 min	

Annexe 02 : le guide d'entretien

Guide d'entretien : *Pratiques RH et leurs impacts sur la qualité de service hôtelier*

Type d'entretien : entretien semi-directif ;

Durée d'entretien : max 01 heure ;

Nombre de personnes à interviewées :

1^{ère} étape : présentation.

Bonjour, je m'appelle....., étudiante en

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude, en vue de l'obtention d'un master en management des organisations, je réalise une enquête sur les pratiques ressources humaines et leurs impacts sur la qualité de service au sein de votre hôtel.

La durée de cet entretien ne dépassera pas 01 heure, au cours duquel j'aimerais aborder avec vous :

- Votre description de votre poste au sein de L'hôtel ...;
- Votre satisfaction du post que vous occupés ;
- Les pratiques ressources humaines au sein de votre hôtel ;
- Les améliorations que vous jugez importantes à apporter aux pratiques *RH* afin de maximiser votre rendement.

Je tiens à vous assurer que cette entrevue est confidentielle, votre nom ne sera cité nul part, et que vos réponses seront utilisées à des fins pédagogiques.

Si vous me le permettez, j'aimerais enregistrer l'entretien, pour ne perdre aucune information, et en tirer le maximum de ce que vous me direz.

2^{ème} étape : grille d'entretien.

Questions principales	Questions complémentaires	Questions de clarification
<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi avez-vous choisi le domaine de l'hôtellerie ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Avez des diplômes en relation avec ce domaine ? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous me parler de votre poste à l'hôtel ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous trouvé des difficultés à vous intégrer après votre recrutement ? - Quelles sont vos prérogatives ? - Votre travail est-il intéressant ? - Votre travail est-il difficile ? - Votre responsable vous confie-t-il régulièrement des tâches qui vont font évoluer professionnellement ? 	<p>Ce que vous venez de dire est très important/pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous m'en dire un peu plus ? - Pouvez-vous m'en dire davantage ? - Pouvez-vous me donner des exemples ?
<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous bénéficié des formations pendant votre parcours au sein de l'hôtel ? 	<p>Si oui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous qu'elles ont été adéquates à votre poste et à vos attentes ? - Elles vous ont aidé à vous évoluer ? 	

	<p>Si non :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Souhaitez-vous en avoir ? - Pour quelles raisons ? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que votre responsable reconnaît vos efforts ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure vos opinions sont prises en compte par vos responsables ? - Etes-vous récompensé pour les efforts que vous fournissez ? 	
<p>Etes-vous satisfait de votre rémunération ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jugez-vous que vous êtes bien payé par rapport aux efforts fournis ? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les perspectives de promotion à votre poste ? 	<p>S'il a bénéficié d'une promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vous avez pu s'adapter facilement à vos nouvelles responsabilités ? <p>Si non :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que vous êtes apte à recevoir une promotion ? 	

- Quelle est la probabilité que vous chercheriez un autre emploi en dehors de l'établissement ?	- Pour quelles raisons ?
---	--------------------------

3^{ème} étape : clôture de l'entretien.

- Y'a-t-ils d'autres aspects du sujet que nous n'avons pas abordés, qui vous semble important d'en parler ?
- Avez-vous quelque chose à rajouter ou une recommandation à me faire ?

Je vous remercie de m'avoir accordé un peu de votre temps.

Merci pour toutes les réponses et les précisions que vous m'avez apportées.

Annexe 03 : Catégories et codes de l'étude qualitative du cas « AZ Hôtel »

La pratique RH	Le thème	Sous-thème	Le code
Qualifications	Diplômes	Diplôme en hôtellerie	DIP HOT
		Diplôme hors du domaine	DIP HRS HOT
		Aucun diplôme	AUC DIP
	Expériences	Avec expérience	AC EXP
		Sans expérience	SN EXP
Organisation de travail	Le poste	Taches	TAC
		Difficultés	DIF
	Les conditions de travail	Charge de travail	CHG TRAV
		Les horaires de travail	HOR
Les relations au travail	Climat social	L'esprit de l'équipe	SPR EQP
		Conflits	CON
	Reconnaissance	Reconnaissance des efforts	RECO EFF
		Prise en considération des avis	PRS AVI
	Relations avec la hiérarchie	Communication	COM
		Collaboration	COL
Formations	Bases de la formation	Attentes individuelles	ATT NDV
		Objectif du groupe	OBJ GRP
	Types de formation	Interne	INT
		Externe	EXT
	Apport de la formation	Positif	POS
		Négatif	NEG
	Bases de promotions	Compétences	COMP
		Expérience	EXP
	Perspectives de promotion	Long terme	LT
		Moyen terme	MT
		Court terme	CT
		Bonne transmission	BN TRS

Gestion des carrières et compétences	Transmission du savoir	Absence de la transmission du savoir	ABS TRS
Marque employeur	L'attractivité	Attractif pour les candidats externes	ATTR EXT
		N'est pas attractif	N ATTR
	Fidélité des employés	Probabilité de quitter à court terme	PRB QTT CT
		À long terme	PRB QTT LT

Annexe 04 : apparition des sous-thèmes concernant le cas de « AZ Hôtel »

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Total : 08 Entretiens	Pourcentage
DIP HOT				1				1	2	25%
DIP HRS HOT	1	1	1		1	1	1		6	75%
AUC DIP	/	/	/	/	/	/	/	/	0	/
AC EXP	1			1					2	25%
SN EXP		1	1		1	1	1	1	6	75%
TAC		1	1	1	1	1	1	1	7	87.5%
DIF										
CHG TRAV	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
HOR			1	1	1	1		1	5	62.5%
SPR EQP	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
CON		1				1			2	25%
RECO EFF	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
PRS AVI	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
COM				1	1		1	1	4	50%
COL	1	1	1		1	1	1		6	75%
ATT NDV	/	/	/	/	/	/	/	/	0	0%
OBJ GRP	1	1	1			1	1		5	62.5%

EXT									1	10%
INT		1	1	1	1	1		1	6	75%
POS		1	1	1	1	1		1	6	75%
NEG									0	/
COMP	1	1	1	1	1			1	6	75%
EXP		1				1	1		3	37.5%
LT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/
MT	1	1	1		1			1	5	62.5%
CT	1			1		1	1		3	37.5%
BN TRS		1	1	1	1		1	1	6	75%
ABS TRS						1			1	10%
ATTR EXT	1	1	1	1	1		1	1	7	87.5%
N ATTR						1			1	10%
PRB QTT CT						1			1	10%
PRB QTT LT	1	1	1	1	1		1	1	7	87.5%

Annexe 05 : Liste des participants à l'étude qualitative exploratoire de « Sofitel Hôtel »

Service	Personnes	Durée
Ressources humaines	Directeur des ressources humaines	1 heure et 45min
	Correspondant social	20 min
	Coordinatrice RH	20 min
	Chargée de formation	45 min
Réception	Réceptionniste	25 min
Restauration	Maitre d'hôtel	35 min
Réception	Commis de salle	20min
Etage	Valet de chambre superviseur	35 min
Répartition par genre	2Femmes et 6Hommes	
Age moyen	26 ans	
Durée moyenne des entretiens	38 min	

Annexe 06 : Catégories et codes de l'étude qualitative du cas « Sofitel Hôtel »

Pratique	Thème	Sous-thème	Code
Qualifications	Diplômes	Diplôme en hôtellerie	DIP HOT
		Diplôme hors du domaine	DIP HRS HOT
		Sans diplôme	AUC DIP
	Expériences	Avec expérience	AC EXP
		Sans expérience	SN EXP
Organisation de travail	Le poste	Taches	TAC
		Difficultés	DIF
	Les conditions de travail	Charge de travail	CHG TRAV
		Aménagement des espaces de travail	HOR
		Les horaires de travail	SPR EQP
Les relations au travail	Climat social	L'esprit de l'équipe	CON
		Conflits	RECO EFF
	Reconnaissance	Reconnaissance des efforts	CHG TRAV
		Prise en considération des avis	PRS CON AV
	Relations avec la hiérarchie	Communication	COMM
		Collaboration	COLL
La rémunération	Satisfaction		SAT
	Équité		EQT
Formations	Bases de la formation	Attentes individuelles	ATT NDV
		Objectif du groupe	OBJ GRP
	Types de formation	Interne	INT
		Externe	EXT
	Apport de la formation	Positif	POS
		Négatif	NEG
	L'attractivité	Attractif pour les candidats externes	COMP

Marque employeur		N'est pas attractif	EXP
	Fidélité des employés	Probabilité de quitter à court terme	LT
		À long terme	MT

Annexe 07 : apparition des sous-thèmes concernant le cas de « Sofitel Hôtel ».

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Total : 08 Entretiens	Pourcent age
DIP HOT			1	1	1			1	4	50%
DIP HRS HOT	1	1				1	1		4	50%
AUC DIP	/	/	/	/	/	/	/	/	0	/
AC EXP	1		1	1	1	1	1		6	75%
SN EXP		1						1	2	25%
TAC		1	1	1	1	1	1	1	7	87.5%
DIF										
CHG TRAV		1	1	1	1	1	1	1	7	87.5%
ESP TRAV			1	1	1			1	4	50%
SPR EQP	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
CON		1		1	1				2	25%
RECO EFF	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
PRS AVI	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
COM			1	1	1			1	4	50%
COL	1	1	1		1	1	1		6	75%
ATT NDV	1	1				1	1		4	50%

OBJ GRP	1	1	1			1	1		5	62.5%
EXT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
INT		1	1	1	1	1		1	6	75%
POS		1	1	1	1	1		1	6	75%
NEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/
COMP	1	1	1	1	1			1	6	75%
EXP		1		0		1	1	0	3	37.5%
LT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/
MT	1	1	1		1			1	5	62.5%
CT	1			1		1	1		3	37.5%
BN TRS		1	1	1	1		1	1	6	75%
ABS TRS						1			1	10%
ATTR EXT	1	1	1	1	1		1	1	7	87.5%
N ATTR						1			1	10%
PRB QTT CT						1			1	10%
PRB QTT LT	1	1	1	1	1		1	1	7	87.5%

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude, en vue de l'obtention d'un master en management des organisations, nous vous serons très reconnaissants de bien vouloir nous consacrer 10 minutes de votre temps afin de répondre à notre questionnaire. Nous vous garantissons que vos réponses seront traitées de manière confidentielle.

1- Genre :

- Femme
- Homme

2- La catégorie d'âge

- 25-35
- 35-45
- Plus de 45

3- Type de client

- Client conventionné
- Client particulier

4- Les raisons du choix de l'hôtel

- Conseiller par un proche
- La réputation de l'hôtel
- Le rapport qualité/prix

5- Comment jugez-vous la qualité des équipes ci-dessus :

A- Accueil

	Insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Très satisfait
Sourire/gentillesse				
Professionalisme				
Disponibilité				

B- Service restaurant/bar

	Insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Très satisfait
Sourire/gentillesse				
Professionnalisme				
Disponibilité				

C- Equipe d'étage

	Insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Très satisfait
Sourire/gentillesse				
Professionnalisme				
Disponibilité				

D- Equipe technique

	Insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Très satisfait
Sourire/gentillesse				
Professionnalisme				
Disponibilité				

E- Encadrement

	Insatisfait	Plutôt satisfait	Satisfait	Très satisfait
Sourire/gentillesse				
Professionnalisme				
Disponibilité				

6- Avez-vous émis des réclamations pendant votre séjour ?

- Oui
- Non

Si Oui :

Le personnel a-t-il pris en charge votre réclamation à temps?

- Oui
- Non

7- Sur une échelle de 01 à 10 quelle note attribueriez-vous à votre séjour au sein de notre établissement ?

.....

8- Une recommandation de votre part afin d'améliorer la qualité de service

Annexe n° 09 : Informations complémentaires sur « AZ Hôtel »

CHAMBRES		
Type	Nombre	Surface
Chambre simple	04	M ²
Single Confort	19	M ²
Twin Confort	16	M ²
Twin Deluxe	04	M ²
Deluxe	72	M ²
Executive	17	M ²
Suite	01	M ²
Total	133	M ²

EQUIPEMENTS DE RESTAURATION			
	Concept	Horaires	Places Assises
Restaurant Pasta Basta	Propositions du jour	19.30/21.30- Diner	50
Restaurant l'entre Ami+lounge	Menu « A la carte « Dégustation » sur réservation	08h/00H	40
Restaurant le buffet	Menu servie à la carte	06h30/10h	100

MEETINGS & CONGRES	
Nombre de Salles meeting :	
Salle yasmine	200 pax
Salle Fairouz	50pax
Salle nedjma	10 pax
Warda 1	80 pax
Warda 2	30 pax
Méditerranéenne	60 pax

BIEN-ETRE & FITNESS

Centre bien-être 1500 Da/h	2 cabines traitements 2 saunas 2 hammams vapeur Piscine :1 interne chauffée
Salle de fitness : inclut avec le tarif De la chambre	Equipement Technogym
Message : 3500 DA/H	2 salles de massage

