

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Spécialité : Marketing et Communication**

**THEME :**

**L'impact su personnel en contact sur la  
qualité du service**

**Cas : Mercure Aéroport Alger**

**Elaboré par :**

ARAB Hamza

**Encadré par :**

M.LALOUI Abdallah

**Lieu de stage : Hôtel Mercure Aéroport Alger**

**Durée de stage : du 01 Avril au 01 Mai 2015**

**2014/2015**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

## **Ecole Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing et Communication**

**THEME :**

**L'impact su personnel en contact sur la  
qualité du service**

**Cas : Mercure Aéroport Alger**

**Elaboré par :**

ARAB Hamza

**Encadré par :**

M. LALOUI Abdallah

**Lieu de stage : Hôtel Mercure Aéroport Alger**

**Durée de stage : du 01 Avril au 01 Mai 2015**

**2014/2015**

## **Remerciements**

*Avant de commencer, je remercie le tout puissant Allah de m'avoir donné le courage et la force pour élaborer ce modeste travail.*

*Je tiens à remercier sincèrement Monsieur Laloui de m'avoir encadré, orienté, écouté tout au long de la réalisation de ce mémoire, sans lui, ce travail n'aurait jamais vu le jour.*

*Mes remerciements s'adressent également à Madame Lylia Ould Yaou qui a accepté que je passe mon stage au Mercure et pour son amabilité, ainsi que Lyes, Fodil et tous les employés de la conciergerie et du Mercure en général.*

*Je remercie également mes parents pour leur soutien moral, ainsi que toute ma famille.*

*Je tiens à exprimer ma gratitude à mes enseignants avec qui j'ai beaucoup appris particulièrement Mr Zargog, Madame Chibani, Mr Lahreche, Mr Lalaoui.*

*Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et mes amis qui ont participé à la réalisation de ce mémoire.*

*Merci à tous et à toutes.*

**Hamza**

## *Dédicace*

*A celle qui m'a donnée la vie, qui s'est sacrifiée pour moi, ma chère mère,*

*A celui qui s'est sacrifié pour rendre ma vie meilleure, mon cher père,*

*A mon adorable sœur Asma, à mes frères Riadh, Amine et sa femme Fatia ainsi que mon adorable neveu Malik,*

*A mon encadreur Mr Laloui qui m'a donné de précieux conseils tout au long de l'année,*

*A mon oncle Moumine et ses enfants, mes tantes et toute ma famille proche,*

*A mes ami(e)s de l'école préparatoire de Tlemcen et particulièrement Oussama, Mohamed Chabane, et à tous ceux que je n'ai pas cité.*

*Sans oublier de remercier les membres de l'administration de l'école préparatoire de Tlemcen Monsieur Maliki, Monsieur Benhabib et Monsieur Benbouziane ainsi que tous nos professeurs.*

*A mes ami(e)s de l'ESC Zaka, Hamid, Walid, Wafaa, Wassila, Sihem et à tous ceux que je n'ai pas cité.*

*A mes camarades du groupe 07 Marketing et Communication et particulièrement Farah, Skander, Youcef, Narimene, Fouad, Kahina, Lotfi,*

*Spéciale dédicace pour mes amis Rahim, Mahmoud et Wahab.*

*A tous ceux qui me connaissent,*

*Je dédie ce travail.*

***Hamza***

## Résumé

L'objectif de cette étude est d'évaluer l'impact du personnel en contact sur la qualité de service dans une entreprise de service tel qu'un établissement hôtelier.

Pour réaliser cet objectif, nous avons étudié les éléments de différenciation via le personnel ainsi que la satisfaction des employés et sa relation avec la satisfaction de la clientèle.

Dans la partie théorique, nous avons traité les notions générales du marketing des services. Nous avons aussi abordé la notion « personnel en contact » et sa relation avec la qualité de service.

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons étudié deux échantillons : le premier est destiné à 72 clients et le deuxième est destiné 30 employés du personnel puis nous avons analysé les résultats via Excel.

## ملخص

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم تأثير الموظفين، الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن، على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة خدمات مثل الفندق

لتحقيق هذا الهدف، قمنا بدراسة عناصر التمايز بواسطة الموظفين و قمنا ايضا بدراسة رضا العمال و علاقتها مع رضا الزبائن

في الجزء النظري، تطرقنا الى المفاهيم العامة للتسويق الخدماتي و مفهوم "موظفين الاتصال" و علاقتهم مع جودة الخدمة المقدمة

فيم يخص الجزء العملي، قمنا بدراسة عيّنتين : الأولى مخصصة الى 72 زبون و الثانية مخصصة الى 30 موظف ثم قمنا بتحليل النتائج عن طريق Excel

## **Sommaire**

**Introduction générale.**

**Chapitre 1 : Le marketing des services.**

**Introduction.**

**Section 1 : Les notions de service.**

**Section 2 : La servuction.**

**Section 3 : La notion « qualité de service ».**

**Conclusion.**

**Chapitre 2 : Le personnel en contact et la qualité de la prestation de service.**

**Introduction.**

**Section1** : La notion «personnel en contact» et la notion « compétence ».

**Section 2** : La différenciation par le personnel.

**Section 3** : La satisfaction et la motivation du personnel.

**Chapitre 3 : Analyse de l'impact du personnel en contact sur la qualité des prestations de service du Mercure.**

**Introduction.**

**Section 1** : Présentation du Mercure Aéroport Alger.

**Section 2** : Présentation de l'étude

**Section 3** : dépouillement des résultats de l'enquête.

**Conclusion**

**Conclusion générale.**

Bibliographie.

Résumé.

Annexes.

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Distinction entre un produit et un service	<b>10</b>
<b>2</b>	Les dimensions génériques utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service	<b>20</b>
<b>3</b>	Les caractéristiques de l'échantillon	<b>62</b>
<b>4</b>	Catégories socio-professionnelles	<b>63</b>
<b>5</b>	Identification du personnel	<b>63</b>
<b>6</b>	Formules de politesses	<b>64</b>
<b>7</b>	Évaluation des éléments de différenciation	<b>65</b>
<b>8</b>	Évaluation des éléments de différenciation en utilisant la moyenne	<b>65</b>
<b>9</b>	Evaluation générale de l'accueil	<b>66</b>
<b>10</b>	Les composantes d'une bonne prestation de service	<b>67</b>
<b>11</b>	Le rôle du personnel dans l'amélioration de la qualité de service	<b>68</b>
<b>12</b>	L'influence du personnel en contact dans la prestation de service	<b>69</b>
<b>13</b>	Les aspects à améliorer	<b>70</b>
<b>14</b>	Réclamations	<b>71</b>
<b>15</b>	Les raisons de réclamation	<b>71</b>
<b>16</b>	Changement après réclamation	<b>72</b>
<b>17</b>	Choix de l'hôtel	<b>73</b>
<b>18</b>	Poste du personnel	<b>74</b>
<b>19</b>	Formation pour le poste	<b>74</b>
<b>20</b>	Formations d'amélioration des compétences	<b>75</b>
<b>21</b>	Salaire	<b>76</b>
<b>22</b>	Les primes de rendement	<b>76</b>
<b>23</b>	Motivation morale	<b>77</b>
<b>24</b>	Les conditions de travail	<b>78</b>
<b>25</b>	La relation employé/supérieur	<b>78</b>
<b>26</b>	Les raisons des mauvais rapports avec les supérieurs	<b>79</b>
<b>27</b>	Satisfaction de travail au Mercure	<b>80</b>



## Liste des graphes

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Les caractéristiques de l'échantillon	<b>62</b>
<b>2</b>	Catégories socio-professionnelles	<b>63</b>
<b>3</b>	Identification du personnel	<b>64</b>
<b>4</b>	Formules de politesses	<b>64</b>
<b>5</b>	Évaluation des éléments de différenciation en utilisant la moyenne	<b>66</b>
<b>6</b>	Evaluation générale de l'accueil	<b>67</b>
<b>7</b>	Les composantes d'une bonne prestation de service	<b>68</b>
<b>8</b>	Le rôle du personnel dans l'amélioration de la qualité de service	<b>69</b>
<b>9</b>	L'influence du personnel en contact dans la prestation de service	<b>70</b>
<b>10</b>	Les aspects à améliorer	<b>70</b>
<b>11</b>	Réclamations	<b>71</b>
<b>12</b>	Les raisons de réclamation	<b>72</b>
<b>13</b>	Changement après réclamation	<b>72</b>
<b>14</b>	Choix de l'hôtel	<b>73</b>
<b>15</b>	Poste du personnel	<b>74</b>
<b>16</b>	Formation pour le poste	<b>75</b>
<b>17</b>	Formations d'amélioration des compétences	<b>75</b>
<b>18</b>	Salaire	<b>76</b>
<b>19</b>	Les primes de rendement et d'objectif	<b>77</b>
<b>20</b>	Motivation morale	<b>77</b>
<b>21</b>	Les conditions de travail	<b>78</b>
<b>22</b>	La relation employé/supérieur	<b>79</b>
<b>23</b>	Les raisons des mauvais rapports avec les supérieurs	<b>79</b>
<b>24</b>	Satisfaction de travail au Mercure	<b>80</b>

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Modèle sur les déterminants de la qualité perçue dans les services	<b>24</b>
<b>2</b>	La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de gestion des ressources humaines	<b>34</b>
<b>3</b>	Le processus de recrutement	<b>38</b>
<b>4</b>	La direction de l'hébergement	<b>53</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

Le secteur des services est actuellement en pleine extension dans le monde et plus précisément en occident. C'est de loin le secteur le plus important en nombre d'actifs occupés. En effet, selon une étude de La Central Intelligence Agency CIA, le secteur tertiaire représente 63.5% de l'économie mondiale en 2014<sup>1</sup>. Pour plusieurs pays, ce secteur est devenu un des meilleurs moyens, pour améliorer leur position économique sur le marché mondial, notamment pour les pays en plein développement économique.

L'hôtellerie est l'une des composantes les plus importantes de ce secteur. Pour pouvoir satisfaire sa clientèle, qui devient de plus en plus exigeante, les managers de l'hôtel doivent mettre en œuvre tous les moyens nécessaires afin de garantir une excellente qualité de service. L'une des principales clefs pour proposer une prestation de qualité est le personnel en contact.

«Le personnel de contact est celui qui est en contact direct avec le client<sup>2</sup>».

Le personnel joue un rôle particulier dans les services. Les frontières de l'organisation étant perméables, les attitudes et les comportements du personnel en contact donnent des indicateurs aux clients sur le climat interne de l'entreprise. La motivation du personnel et sa satisfaction au travail influenceront la qualité du service perçue par le client. Certains auteurs ont appelé à renverser la pyramide soulignant que toute l'organisation doit être au service du personnel en contact. D'autres auteurs ont souligné qu'un climat organisationnel orienté vers les clients et une bonne gestion interne des ressources humaines influencent positivement la satisfaction au travail des salariés et leur motivation qui influencent à leur tour la satisfaction des clients.

Pour faire apparaître l'importance du personnel en contact sur la qualité de service, nous avons jugé utile de traiter la problématique suivante :

***Comment le personnel en contact peut-il avoir une influence sur une prestation d'un service?***

---

<sup>1</sup><https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/xx.html> consulté 12/02/2015 consulté le 03 Janvier 2015 à 17h25

<sup>2</sup> DOGOR DI NUZZO (Béatrice) : *Le management de la motivation ; améliorer les services*, EMSEditionsParis, 2011, P.39

Nous avons associé à cette problématique, quelques questions :

1. Le personnel en contact est-il un moyen de différenciation pour l'hôtel Mercure ?
1. La satisfaction du personnel en contact du Mercure implique-t-elle une satisfaction de la clientèle ?
2. Comment atteindre une prestation de « qualité » ?

Pour traiter cela, nous avons décidé de poser les hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse N°1 :** Le personnel en contact est un moyen de différenciation pour l'hôtel Mercure.
- ✓ **Hypothèse N°2 :** La satisfaction du personnel en contact du Mercure implique une satisfaction de la clientèle.

Dans le but de répondre aux questions posées, nous avons divisé notre recherche en deux (02) parties : la première partie, théorique, se compose de deux (02) chapitres :

Dans le premier chapitre intitulé « Le marketing des services », nous avons traité des généralités et des notions sur le marketing des services. Nous avons aussi traité les notions « servuction » ainsi que « la qualité de service ».

Le deuxième chapitre est axé sur « La ressource humaine et la qualité de la prestation de service ». Nous avons abordé la notion « ressource humaine » et la notion « compétence ». Aussi, nous avons traité la notion « la différenciation par le personnel ». Enfin, nous avons approché les notions « satisfaction et motivation du personnel ».

Dans la deuxième partie, pratique, nous avons présenté l'organisme d'accueil. Ensuite, nous avons effectué un sondage par questionnaires destinés aux clients du Mercure ainsi que son personnel pour nous permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses précitées.

Ce travail sera accompli par la réalisation d'une analyse des questionnaires, suivi de suggestions que nous proposons, et enfin une conclusion générale qui précisera les résultats de la recherche.

# ***CHAPITRE 1 : LE MARKETING DES SERVICES***

### *Introduction du Chapitre 1*

« Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un bien ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus »<sup>1</sup>

Le marketing des services prend, jour après jour, de la place vu l'importance du secteur tertiaire dans l'économie mondiale.

Les services ont des caractéristiques totalement différentes des produits. En effet, les services se caractérisent essentiellement par l'immatérialité ce qui rend difficile la conception de son marketing comparé à celui des produits.

Ce chapitre est réparti en trois (03) sections : dans la première, nous allons définir le service ainsi que ses principales notions. Ensuite, nous nous pencherons sur les notions de la qualité de services. Enfin, nous mettrons l'accent sur la servuction et ses principales composantes.

---

<sup>1</sup> LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator 2013*, 10<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2012, p.3.



## Section 1 : les notions de service

Dans cette section nous allons définir le service, ses spécificités ainsi que sa typologie. Ensuite, nous allons ressortir les éléments qui différencient le bien du service. Enfin, nous nous pencherons sur le marketing mix des services.

### 1. Définitions du service

Plusieurs auteurs ont formulés des définitions sur le service, nous avons retenu quelques-unes :

Selon Philippe KOTLER:

«Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique»<sup>1</sup>.

D'après Langeard et Eiglier :

«Le service est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base : le client, le support physique et le personnel en contact, cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client »<sup>2</sup>.

Pour Denis Lapert :

«Un service est une action ou une prestation offerte par une personne physique ou morale à une autre personne physique ou morale. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature et ne résulte pas de la possession de l'un des facteurs de production »<sup>3</sup>. Selon Philippe Callot :

«Le service est Un acte ou une performance proposé par une partie à une autre. Les services sont des activités économiques qui créent de la valeur et délivrent des bénéfices aux consommateurs à des périodes et endroits spécifiques et comme résultat d'un désir de changement»<sup>4</sup>

<sup>1</sup>KOTLER (Philip) et alii : *Marketing Management*, 13ème Edition ; PEARSON éducation, Paris ; 2009 ; p 452

<sup>2</sup>LANGERD, (Eric) et EIGLIER, (Pierre) : *la servuction : marketing des services*, édition Mc Graw Hill, Paris, 1987, p.16

<sup>3</sup>LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie) : *Le Marketing Des Services*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2009, p 18

<sup>4</sup>Philippe Callot, «L'univers des services », 2006, [http://astroblog.typepad.fr/phcallot/files/marketing\\_des\\_services.pdf](http://astroblog.typepad.fr/phcallot/files/marketing_des_services.pdf) consulté le 15/02/2015 à 18h30

Après avoir cerné ces définitions, on a déduit que le service est :

- Une activité économique créant une valeur ajoutée pour le client.
- Une prestation intangible et échangeable sans un transfert de propriété.
- Le service est différent du produit.

## 2. Spécificités du service<sup>1</sup>

Le service possède les caractéristiques suivantes :

### 2.1. L'intangibilité

L'intangibilité c'est-à-dire l'immatérialité des services, est la distinction clé entre services et biens, à partir de laquelle toutes autres différences se développent.

Les services ne sont pas des objets matériels, et de ce fait, ils ne peuvent pas être vus, sentis, touchés comme les biens peuvent l'être. Ainsi, qu'est-ce qu'une assurance, sinon un engagement entre deux partenaires pour le futur ? Il n'y a dans un produit d'assurance rien de tangible, de palpable, de visible, alors qu'une voiture, un téléviseur, un vêtement sont autant d'objets qu'on peut toucher, voir, essayer. Le caractère intangible des services rend leur appréciation plus difficile pour les clients.

L'intangibilité du service rend son marketing plus complexe.

#### 2.1.1. La communication est plus difficile

Il est plus aisé de montrer un bien, que de communiquer sur un service qui est intangible. On visualise facilement une voiture. On ne peut pas montrer l'assurance qui va avec. On montre facilement l'intérieur d'un avion d'Air France. On montre plus difficilement sa ponctualité et sa courtoisie du personnel navigant. Il faut l'expliquer.

Inversement, le client est à la recherche d'informations qui soient à même de le rassurer et de plus en plus, il le trouve dans le bouche à oreille et les témoignages de clients sur les réseaux sociaux, tels Tripadvisor pour l'hôtellerie.

---

<sup>1</sup>LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien), *op cit*, p.893.

### **2.1.2. La justification du prix d'un service est souvent plus difficile que pour un bien matériel**

On a plus de difficulté à apprécier le prix de revient d'un service que d'un bien. On comprend mieux la différence de prix entre plusieurs modèles d'automobiles qu'entre plusieurs contrats d'assurance.

### **2.1.3. L'innovation de service est plus difficilement protégeable que pour un bien**

L'innovation est tout autant déterminante pour la réussite d'une entreprise d'une entreprise de services que pour un producteur de biens mais il est plus difficile de défendre un service contre des copies de la concurrence. Un service ne peut pas être breveté. On protège une innovation par la marque et par la qualité d'exécution car elle passe par la compétence d'hommes et de femmes, leur exigence, l'expérience de l'entreprise et sa culture fondée sur des valeurs orientées vers le client.

## **2.2. Un service ne peut pas se stocker : la production et la consommation sont inséparables**

Sans clients, l'entreprise de service ne produit rien : un hôtel sans clients est un bâtiment avec des chambres, mais ne réalise ni prestation, ni activité économique.

L'inséparabilité de la consommation et de la production dans les services signifie à la fois simultanéité et proximité physique.

### **2.2.1 Simultanéité**

Alors que les biens sont produits, puis vendus et ensuite consommés, les services sont produits et consommés simultanément. En conséquence, il est impossible de stocker un service.

#### **a- La proximité physique**

Dans beaucoup de cas, le client doit être présent durant la production du service sur le lieu de production (visite médicale, voyage en avion, dîner au restaurant, etc.) alors que la présence du client durant la production d'un bien est exceptionnelle et le plus souvent pas du tout souhaitable !

### 2.3. La participation des clients à la production de service

Les services ne se caractérisent pas seulement par la présence fréquente des clients au moment de la production, mais aussi par leur participation active dans le processus même de la production du service.

Toutes les activités en libre-service supposent évidemment cette participation du client : les stations d'essence en libre-service, les machines automatiques bancaires, etc.

### 2.4. Des contacts directs entre les clients et le personnel de service

L'intangibilité du service, l'intégration du client dans le processus de production et sa participation active sont autant d'éléments qui conduisent à des relations directes entre les clients et le personnel de l'entreprise en contact avec eux. Même des services automatisés sont généralement associés, d'une façon ou d'une autre, à des relations interpersonnelles entre le client et le personnel de l'entreprise.

Exemple :

Ce n'est pas le serveur du restaurant qui fait la cuisine (service de base) mais un repas au restaurant sera pour une large part agréable ou déplaisant en fonction du comportement du serveur : il est un élément clé du service.

### 2.5. L'inconstance de la qualité des services

La qualité et la nature d'un service peuvent varier sensiblement en fonction du producteur de service, du client et du moment. Ainsi, un même service offert par une même compagnie aérienne peut varier du tout au tout en fonction de l'aéroport, du client, du personnel en contact ou simplement du moment.

## 3. Typologie de service

L'offre de l'entreprise comporte le plus souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. On distingue en fait cinq situations <sup>1</sup>:

### 3.1. Le pur produit tangible

L'offre se limite à un bien tangible tel que du savon, de la pâte dentifrice ou du sel, sans qu'aucun réel service n'y soit attaché.

---

<sup>1</sup>KOTLER ET DUBOIS, « Marketing management », 11ème édition : Pearson éducation 2003.

### 3.2. Le produit tangible accompagné de plusieurs services

L'entreprise propose alors un produit central entouré de services périphériques. Par exemple un constructeur automobile vend, en plus du véhicule, une garantie, un service d'entretien, etc. « plus un produit est technologiquement avancé (une voiture, un ordinateur,), plus sa vente dépend de sa qualité et de la disponibilité des services qui l'accompagnent (présentation, livraison, réparation, entretien, assistance technique, garantie...). De cette façon, on peut dire que General Motors est davantage une société de services qu'une entreprise industrielle ».

### 3.3. Le produit service

Il comprend, en parties égales, une composante produit et une composante service. Par exemple dans un restaurant, il y a à la fois consommation de nourriture et prestation de service.

### 3.4. Le service accompagné de produits ou d'autres services

L'offre de l'entreprise consiste en un service central complété par certains produits ou services annexes. Par exemple, le transport aérien se compose d'un service de base (transport) comprenant plusieurs produits (nourriture, boissons, journaux et magazines) et services complémentaires (voyages).

### 3.5. Le pur service

L'entreprise propose cette fois uniquement un service. Aucun produit ne l'accompagne tel qu'un conseiller, un avocat ...etc.

## 4. Distinction entre un produit et un service<sup>1</sup>

**Tableau N°1** : Distinction entre un produit et un service

1- On ne possède pas les services. On y accède temporairement.
2- Les services sont des performances intangibles, pas des objets.
3- Les clients sont souvent activement impliqués dans le processus de production.
4- D'autres personnes peuvent faire partie de l'expérience de service.
5- Il est difficile de Contrôler la qualité tout en améliorant la productivité.
6- Souvent, le service est difficile à évaluer par le client.
7- Les services ne peuvent pas être produits en avance pour être stockés.
8- Le facteur temps est très important. La vitesse peut être capitale
9- Les systèmes de livraison comprennent des canaux physiques et électroniques.

<sup>1</sup>LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie), *op cit*, P.16.

## 5. Le marketing des services

### 5.1. Définition du marketing des services

« Ensemble des techniques marketings dévolues à la création et la commercialisation de services. Le marketing des services tire l'essentiel de sa spécificité du caractère intangible des services et de l'importance primordiale de la qualité des différents éléments influençant la délivrance du service (accueil, ambiance, relation humaine,..). La commercialisation des services, est aussi influencée par l'absence de possibilités de stockage (yield management) <sup>1</sup> »

### 5.2. Caractéristiques du marketing des services

#### 5.2.1 Les clients n'acquièrent pas la propriété des services

Les clients apprécient la valeur des services sans obtenir la propriété. Ces clients ont accès aux services temporairement<sup>2</sup>.

#### 5.2.2. Le résultat du service est intangible

Bien que les services incluent souvent des éléments matériels, leurs résultats sont considérés sous forme de prestation et les bénéficiaires clients proviennent de la nature des prestations.

#### 5.2.3. Le client est impliqué dans le processus de fabrication

La création du service requiert la présence du client final sur le lieu où se délivre la prestation. Le self-service est la forme la plus courante. Dans les services, le consommateur est considéré comme un employé ponctuel à part entière, une ressource productive que les entreprises doivent « former » pour la rendre la plus compétente et la plus productive possible. Lorsque la présence du client est requise sur le lieu de service, il faut que cet endroit soit facile d'accès, attirant, sécurisant et compréhensible. Les consommateurs reviennent dans les lieux de services agréables, appropriés, localisés de façon pertinente et qui facilitent le travail que ces derniers doivent effectuer.

Faire des modifications dans le processus de mise à disposition, affecte souvent le rôle et les tâches que le client doit effectuer pour obtenir le service. C'est le cas par exemple, des services rendus à distance : absence de

---

<sup>1</sup>BoukhemiaBoualem, Merzougui Amine, Mémoire de fin d'étude Pour l'obtention d'une licence en sciences commerciales et financières (Option : Marketing), « L'impact de la qualité de service ADSL sur la satisfaction des clients, Cas : « DJAWEB d'Algérie Télécom » », 2010, P 10

<sup>2</sup>Lovelock, Wirts ,Lapert , Munos, " Marketing des services", 6eme Edition, édition Pearson Education , France, 2008.

personnel (le client n'est pas guidé), pas d'équipements et d'infrastructures (hormis l'ordinateur et la connexion internet du client), mais, simplement une architecture de navigation. Les tâches que le client doit accomplir pour obtenir son service, sont donc plus complexes et requièrent une tolérance au risque perçue plus forte que lorsque le client est servi par une autre personne et sur un lieu de service spécifique, propriété du prestataire<sup>1</sup>.

#### **5.2.4. D'autres clients font souvent partie du service**

La nature des clients d'un service détermine la nature de l'expérience du service. C'est pour cette raison qu'il ne faut pas mélanger les différentes clientèles dans un même lieu de service, et veiller à faire des choix pour endiguer les effets concomitants de clientèles, les lieux de service, doivent être spécialisés.

#### **5.2.5. Les inputs et les outputs sont très variables**

La double présence (client et personnel en contact) rend la standardisation et le contrôle de la qualité des inputs et outputs du service difficile.

Pour les services réalisés en absence de client, les biens manufacturés, sont produits dans certaines conditions, contrôlés, conçus pour optimiser à la fois la productivité, la qualité, et pour vérifier la conformité avec les standards de qualité avant d'arriver chez le client.

En revanche pour les services consommés en même temps qu'ils sont produits, l'assemblage final doit être réalisé en temps réel. Par conséquent, la possibilité d'erreur est plus probable et tous ces éléments rendent difficile l'amélioration de la productivité.

#### **5.2.6. Les services sont difficilement évaluables par le client**

Pour la plupart des produits tangibles, il est relativement facile d'évaluer les caractéristiques qui conviennent au client, d'autres biens et beaucoup de service, mettent l'accent sur « les attributs d'expérience » qui ne peuvent pas être décernés qu'après l'achat ou pendant la consommation.

Enfin, il y a les « attributs de croyances », les caractéristiques que les clients eux-mêmes trouvent difficiles à évaluer, même après leur utilisation parce qu'elles sont liées par une certaine expertise dans les domaines qu'ils ne connaissent pas vraiment.

---

<sup>1</sup>Denis Lapert, Annie Munos, « Le Marketing Des Services », op-cit, p.20.

On peut réduire les risques avant l'achat d'un service en aidant les clients à faire coïncider leurs besoins aux caractéristiques spécifiques des services et à les éduquer sur ce qu'ils attendent pendant et après la prestation des services<sup>1</sup>.

### **5.2.7. Le stockage après production, n'est pas possible**

Le service est périssable, il ne peut pas être produit en avance pour être stocké en attendant que les clients viennent les acheter.

Les locaux, les équipements, et le personnel nécessaires pour la création d'un service, font partie de la capacité productive, mais non pas du service lui-même.

La difficulté majeure des services, réside dans l'harmonisation entre l'offre et la demande. Lorsque la demande dépasse la capacité de production, les consommateurs peuvent être déçus. Par conséquent, il est important de chercher les moyens pour laisser la demande exprimée devant correspondre à la capacité de production.

### **5.2.8. Le facteur temps a beaucoup d'importance**

Un grand nombre de services, est délivré en temps réel pendant que les clients sont physiquement présents sur le lieu. Il y a des limites au facteur temps que ces derniers sont prêts à passer sur les lieux de prestation.

De plus en plus de consommateurs deviennent sensibles à la notion du temps (temps de délivrance ou temps passer à attendre sur le lieu). C'est pour cela que la rapidité est souvent considérée comme un élément clé du service et une façon d'attirer de nombreux consommateurs.

### **5.2.9. Les canaux de distribution prennent plusieurs formes**

Les services ont la particularité de combiner sur le même lieu, la création du service, la distribution et la livraison. Les systèmes de livraison comprennent des canaux physiques et électroniques. Les plus utilisés par les clients sont ceux qui offrent la meilleure performance temps.

## **6. Le marketing mix des services**

Le marketing utilise généralement quatre éléments basiques appelés variables décisionnelles : le produit, le prix, la place (ou distribution), et la promotion (ou communication) lorsque l'on discute des stratégies possibles de positionnement d'un produit. De façon courante, on fait souvent référence

---

<sup>1</sup> Lovelock, Wirts, Lapert, Munos, "Marketing des services", op-cit, PP 15, 18.



aux « 4 P » du marketing mix. Afin de représenter la nature distinctive des services, nous modifierons cette terminologie et entendrons le mix par l'ajout de trois éléments associés à la réalisation du service : l'environnement physique, le processus et les acteurs. Ces sept éléments du marketing des services, représentent un jeu de variables décisionnelles interconnectées auxquelles sont confrontés les responsables des entreprises de services<sup>1</sup>

### **6.1. Le produit**

Ce sont les caractéristiques du produit de base (produit ou service) et le package de service supplémentaires associés, correspondant aux bénéfices attendus par les clients et en distinguant si possible le produit de la concurrence. Ils doivent surtout être attentifs à tous les aspects de performance du service afin de créer de la valeur pour les clients.

### **6.2. Le lieu et le temps**

La livraison peut nécessiter des moyens de distribution physique ou électronique ou les deux selon la nature du service offert. L'entreprise peut livrer le service directement au client ou utiliser un intermédiaire comme un représentant. La rapidité d'exécution de la commodité du lieu et du moment de livraison pour le client devient des éléments importants de la stratégie de service. L'utilisation des services de messagerie et d'Internet permet la réalisation des services basés sur l'information dans un cyberspace non matérialisé.

### **6.3. La promotion et la formation**

Ces éléments remplissent trois rôles fondamentaux : fournir les informations et conseils nécessaires aux clients, convaincre les clients potentiels des avantages de l'offre et les encourager à se décider à acheter. Dans les services, la plupart de la communication est de nature formatrice. Il faut informer leurs clients des bénéfices du service, où et quand l'obtenir, et donner des indications sur la façon de participer aux processus de service. La communication peut être effectuée par des commerciaux ou encore à l'aide de médias comme la télévision, la radio, les journaux, et les sites Internet.

### **6.4. Le prix et les autres coûts de services**

Cette variable décisionnelle est fondamentale car elle doit tenir compte des coûts induits par les clients pour obtenir des bénéfices du service, du prix des

---

<sup>1</sup>Ibid, P. 26.

concurrents, du niveau de marge commerciale et des éventuelles conditions financières.

### **6.5. L'environnement physique**

L'ensemble constituant l'entreprise de services ; les immeubles, les véhicules, l'ameublement des locaux, les équipements, l'apparence du personnel, les documentations et tout autre élément visible, contribuant à l'idée que l'on se fait du niveau de qualité des services d'une entreprise.

### **6.6. Le processus**

Concevoir et délivrer un service nécessite le « design » et l'implantation de processus effectifs. Un processus est la méthode et la séquence d'actions qui constituent la réalisation du service. Un processus mal défini, lent, bureaucratique, et inefficace dans sa mise en place, ennuie les clients.

De la même façon, les processus mal définis rendent difficile la réalisation du travail entraînant une baisse de productivité et un accroissement des risques d'échec.

### **6.7. Les acteurs**

L'interaction entre les clients et les employés de l'entreprise ont une influence significative sur la nature et la perception du service. Ces interactions influencent fortement les clients. Une des conditions de succès des sociétés de services est donc de déployer des efforts importants en recrutement, formation, et motivation des employés.

## Section 2 : La servuction

Dans cette section, nous allons définir la servuction ainsi que les éléments les plus importants.

### 1. Définition de la servuction<sup>1</sup>

Le concept de servuction est très simple dans son principe : « la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service

Le concept de servuction a été conçu par deux auteurs français, Pierre EGLIER et Eric LANGEARD, puis a été développé en associant dans des publications postérieures deux auteurs anglo-saxons, Christopher Lovelock et James Bateson.

### 2. Les éléments de la servuction

Généralement, il existe six éléments qui sont les suivants:

#### 2.1. Le client<sup>2</sup>

Le client est un élément primordial. Le service n'existe que lorsque le client le consomme ; sans lui, il y a simplement des capacités disponibles, des potentialités de services

#### 2.2. Le support physique<sup>3</sup>

Il s'agit d'un support matériel qui est nécessaire à la production, il peut être scindé en deux catégories :

-Les instruments nécessaires au service, permettant sa réalisation, sont constitués par tous les objets, meubles ou machines mis à disposition du personnel en contact. Par exemple, pour une agence de voyage, c'est la salle d'attente, la banque...etc.

- L'environnement matériel où se passe le service, est constitué par tout ce qui se trouve autour des instruments. Par exemple, le décor, l'agencement, la localisation...etc.

---

<sup>1</sup>LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien), *op cit*, p 973

<sup>2</sup>EGLIER (Pierre) : *Marketing et stratégie des services*, Edition ECONOMICA, Paris, 2004, p 14

<sup>3</sup>Tardieu (J. Michel) : *Marketing et gestion des services*, édition Chiron 2003, Paris, p 47.

### **2.3. Le support en contact<sup>1</sup>**

Il s'agit de la ou des personnes employées par l'entreprise de service, dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client. Par exemple, le personnel de réception, les hôtesse dans les transports... etc. Il faut noter qu'à la différence du client et du support physique, le personnel peut ne pas exister dans certaines servuctions. Dans ce cas, elles sont opérées uniquement par le client, comme par exemple, un distributeur de billet de banque.

### **2.4. Le service<sup>2</sup>**

Comme dans le cas du secteur non marchand de l'économie, ou du produit dans une usine, le service, lui, constitue l'objectif du système, il est même le résultat d'une interaction entre trois éléments de base : le client, le support physique, et le personnel en contact.

### **2.5. Le système d'organisation interne<sup>3</sup>**

Le système d'organisation interne, est la partie non visible par le client, c'est l'organisation de l'entreprise ; ces différentes fonctions sont: la gestion, les ressources humaines, le management.

### **2.6. Les autres clients<sup>4</sup>**

Les autres clients sont ceux à qui le service s'adresse également dans le même lieu et au même moment, car rare sont les services destinés à un seul client à la fois. En effet, plusieurs personnes peuvent rentrer dans une agence de voyage et demander des billets d'avion ou des renseignements.

---

<sup>1</sup> LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien), *op cit*, p 979

<sup>2</sup> EGLIER (Pierre), *op cit*, p 16.

<sup>3</sup> TARDIEU (J. Michel), *op cit*, p 23

<sup>4</sup> LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien), *op cit*, p 975

### Section 3 : la notion « qualité de service ».

Dans cette section, nous allons définir la notion « qualité » et la notion « qualité de service ». Ensuite, nous allons ressortir les composantes de la qualité de service ainsi que ses mesures. Enfin, nous allons présenter un modèle des déterminants de la qualité de service.

#### 1. Définitions de la qualité

Selon l'AFNOR :

« La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs »<sup>1</sup>

Pour KOTLER .P et DUBOIS .B la qualité est :

« La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites »<sup>2</sup>.

Selon JAMES TEBOUL :

« La qualité, c'est d'abord la conformité aux spécifications ; c'est aussi la réponse ajustée à l'utilisation recherchée, au moment de l'achat et à long terme. Mais également le plus de séduction et l'excellence, plus proche du désir que le besoin »<sup>3</sup>

Selon Gilbert Rock et Marie-Josée Ledoux :

« La qualité, est l'ensemble des caractéristiques d'un bien ou d'un service que lui confèrent l'aptitude à satisfaire de manière continue les besoins et les attentes des utilisateurs ou des usagers »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> DEMEURE (Claude) : *Aide-mémoire MARKETING*, édition DUNOD 2008, Paris, P.143

<sup>2</sup> KOTLER, (Philip) et alii, *op cit*, P.173.

<sup>3</sup> TEBOUL, (James) : *La dynamique qualité*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990, P.13

<sup>4</sup> ROCK (GILBERT) et LEDOUX (Marie Josée) : *le service à la clientèle*, édition du renouveau pédagogique INC, Canada, 2006, p80.

## 2. Définitions de la qualité de service

Selon Gérard Toquer :

« La qualité de service est l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service »<sup>1</sup>.

D'après HOROVITZ Jacques :

« La qualité de service est la satisfaction globale que retire le client d'un ensemble de services, elle doit être envisagée par rapport à son caractère global, c'est-à-dire en tant que réponse complète aux besoins du consommateur »<sup>2</sup>

Les auteurs Zeithaml et Berry (1990) disent que la qualité des services peut être définie comme l'écart ou différence qui existe entre les attentes du client et ses perceptions<sup>3</sup>.

## 3. Les composants de la qualité dans les services<sup>4</sup>

Zeithaml, Berry et Parasuraman ont identifié dix critères utilisés par le consommateur afin d'évaluer la qualité du service. Ils ont trouvé un fort degré de corrélation entre plusieurs de ces variables et les ont ainsi consolidées en cinq grandes dimensions :

- Tangibilité (apparence d'éléments physiques).
- Fiabilité (la performance fiable et précise).
- Réactivité (promptitude (rapidité) et serviabilité).
- Assurance (compétence, courtoisie, crédibilité et sécurité).
- Empathie (facilité d'accès, bonnes communication, et compréhension du client).

---

<sup>1</sup> TOQUER (Gérard) : *Marketing des services le défi relationnel*, édition Dunod, Paris, 1992, P.23

<sup>2</sup> HOROVITZ (Jacques) : *La qualité de service A la conquête du client*, édition Inter éditions, Paris, 1987, p.25

<sup>3</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/almazan\\_s\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/almazan_s_m/capitulo2.pdf) consulté le 21 Mars à 17h45

<sup>4</sup> LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie), *op cit*, P.85, 86

**Tableau N°2** : Les dimensions génériques utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service<sup>1</sup>

Dimensions	Définition	Exemples de questions que les clients peuvent poser
Crédibilité	Etre digne de confiance Honnêteté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'hypermarché près de chez moi a-t-il bonne réputation ?</li> <li>• Mon fournisseur fait-il pression sur moi pour acheter ?</li> </ul>
Sécurité	Absence de danger, de risque, de doute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce dangereux pour moi de voler avec cette compagnie aérienne ?</li> <li>• Suis-je certain que mon ordinateur est correctement protégé des virus ?</li> </ul>
Accessibilité	Abord facile et contact aisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce facile de réserver dans mon restaurant favori ?</li> <li>• L'hôtel est-il situé à un emplacement facile d'accès ?</li> </ul>
Communication	Ecoute des clients Information régulière des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si j'ai une plainte à formuler, le management a-t-il la volonté de m'écouter ?</li> <li>• Ce spécialiste utilise-t-il un langage que je comprends ?</li> <li>• Mon interlocuteur me prévient-il lorsqu'il reporte notre RDV ?</li> </ul>
Compréhension du client	Efforts pour connaître les clients et leurs besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M'écoute-t-on pour comprendre mes désirs dans cette entreprise ?</li> <li>• Mon banquier a-t-il compris la nature de mes objectifs financiers ?</li> </ul>
Tangibilité	Apparence physique des locaux, équipements, du personnel et des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mon interlocuteur est-il vêtu de manière appropriée ?</li> <li>• Ma facture est-elle facilement compréhensible ?</li> <li>• Les locaux de l'entreprise sont-ils agréables ?</li> </ul>
Fiabilité	Capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ma voiture est-elle réparée convenablement dès la première fois ?</li> <li>• Quand on me fait une promesse, est-elle réellement tenue ?</li> </ul>
Réactivité	Volonté d'aider le client en lui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand j'ai un problème, mon dentiste me reçoit-il rapidement ?</li> </ul>

<sup>1</sup>LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie), op cit, P.86

	fournissant un service rapide et adapté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puis je déjeuner rapidement dans ce restaurant si je suis pressé ?</li> </ul>
Compétence	Possession des connaissances nécessaires pour délivrer le service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le professeur répond-il toujours convenablement aux questions ?</li> <li>• Le médecin a-t-il fait un bon diagnostic ?</li> </ul>
Courtoisie	Politesse, respect et contact personnel amical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La standardiste est-elle toujours aimable ?</li> <li>• Le facteur accepte-t-il de rendre de menus services ?</li> </ul>

**Source: adapté de Valérie A. Zeithaml, A. Parasuraman et Léonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The Free Press, 1990.**

#### 4. Les mesures de la qualité de service<sup>1</sup>

Comment connaître le niveau de qualité de service et son évolution dans le temps sans moyens de mesure ? Comment savoir s'il existe des écarts de qualité de service et comment mener les actions correctives ? La mesure de la qualité du service est donc nécessaire pour déterminer si les objectifs d'améliorations ont été atteints ou non.

Les différentes catégories de mesure de la qualité de service sont de deux sortes : « dures » et « molles ».

##### 4.1. Mesures « molles »

Comment les entreprises peuvent-elles mesurer leur performance par rapport aux standards de qualité de service ?

Les mesures de la qualité d'un service comprennent des études marketing annuelles, des enquêtes, des feedbacks clients, des clients mystères et l'analyse des plaintes, des réclamations et des compliments, des focus groupes et des revues de service. D'autres mesures molles peuvent être envisagées :

-Les enquêtes par téléphone ou courrier utilisant des procédures scientifiques d'échantillonnage afin de déterminer la satisfaction des clients.

<sup>1</sup>LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie), opcit, P.93, 94



-Les panels composés de clients pour recueillir un feedback sur les performances du service.

-Les panels composés d'employés afin de déterminer les perceptions de la qualité du service délivré au client sur des dimensions spécifiques, les barrières à l'amélioration du service et des suggestions d'amélioration.

#### **4.2. Mesures « dures »**

Ces mesures se réfèrent essentiellement aux processus opérationnels ou aux résultats. Elles prennent en compte des données telles que le temps de fonctionnement opérationnel.

Dans les services informatiques, l'on mesure le temps moyen entre deux pannes d'ordinateur et le temps moyen nécessaire à la remise en fonctionnement. Dans le cas de services complexes, de multiples mesures de qualité sont enregistrées à différents stades du déroulement du processus.

#### **5. Un modèle sur les déterminants de la qualité perçue dans les services<sup>1</sup>**

Parasuraman, Zeithaml et Berry ont élaboré le modèle SERVQUAL qui recense les principaux écueils en matière de gestion de la qualité de service.

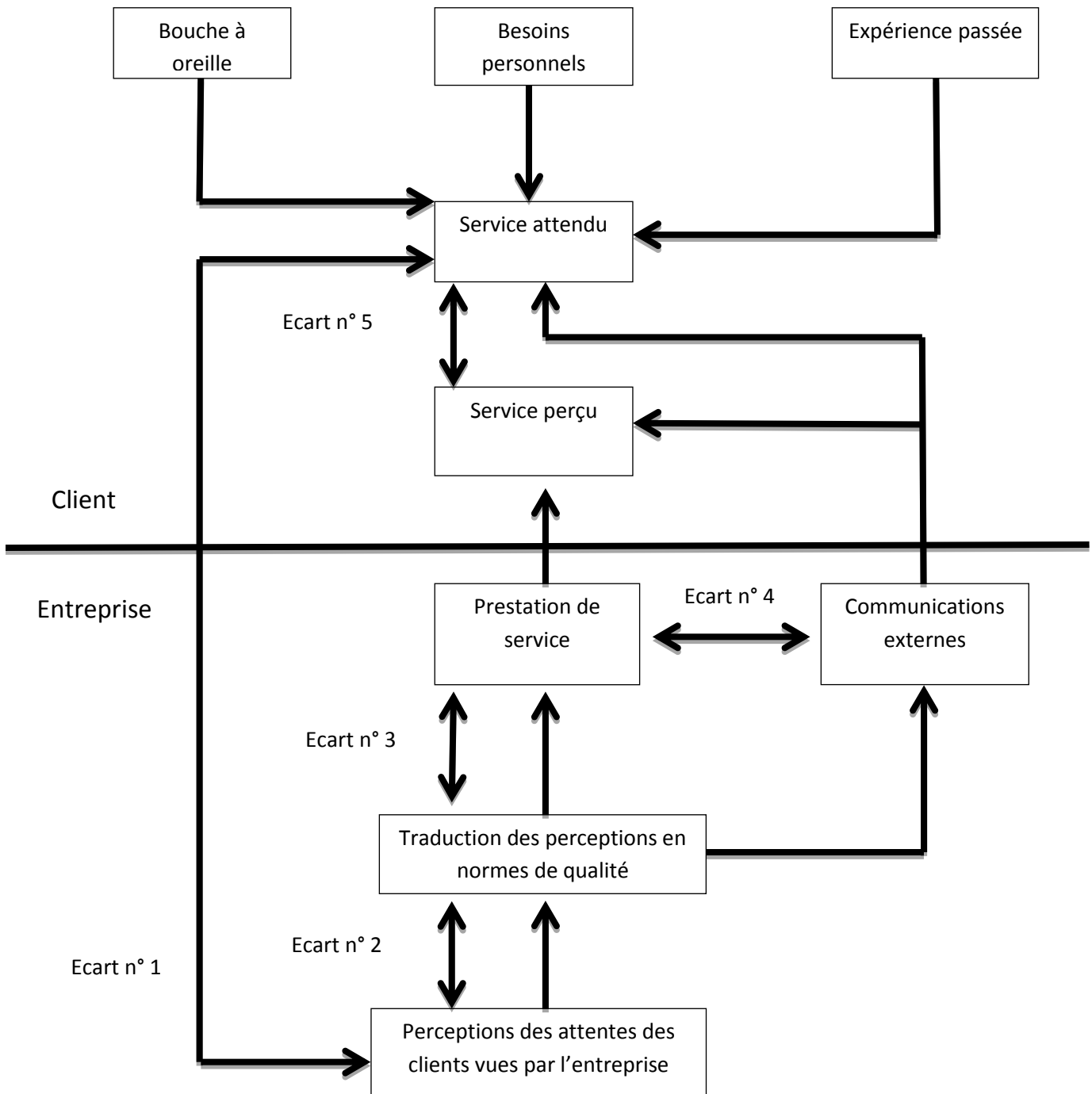
- 1- L'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients. L'entreprise ne perçoit pas toujours ce que les consommateurs attendent ni la manière dont ils jugent la qualité des services proposés. Ainsi, les cliniques peuvent croire que la majorité des patients se préoccupent particulièrement de la qualité des repas servis, alors que la gentillesse et la réactivité des infirmières leurs semblent beaucoup plus importantes.
- 2- L'écart entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité. L'entreprise peut fixer des normes floues ou inadéquates. Par exemple, il ne sert à rien de dire que l'on va répondre à tous les coups de téléphone avant la cinquième sonnerie si l'on ne dispose pas du standard téléphonique nécessaire.
- 3- L'écart entre les normes de qualité et les prestations effectives. Les prestations de service peuvent être handicapées par de nombreux facteurs : un personnel mal préparé ou surchargé, des pannes d'équipement, parfois des directives contradictoires.

---

<sup>1</sup>KOTLER (Philip) et alii, *opcit*, P. 470, 471.

- 4- L'écart entre la prestation et les communications externes. Les attentes des clients sont influencées par les promesses faites dans la publicité. Si une brochure vante le calme d'un hôtel situé au bord d'une autoroute, il ne peut y avoir que déception.
- 5- L'écart entre le service perçu et le service attendu. Cet écart résulte de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du service.

**Figure N°1 : Modèle sur les déterminants de la qualité perçue dans les services<sup>1</sup> :**



**Source: A. Parasuraman, Valérie A. Zeithamlet Leonard L. Berry, « A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research ».**

<sup>1</sup> KOTLER (Philip) et alii, op cit, P.471

### *Conclusion du chapitre 1*

Le marketing des services a comme rôle principal de produire et de fournir des prestations de services de qualité aux clients.

Dans un marché où la concurrence est devenue, ces derniers temps, très coriace, l'entreprise de service doit mettre en œuvre tous les moyens nécessaires, humains et matériels, afin d'assurer une prestation de bonne qualité en adaptant son offre aux attentes et aux désirs souhaités par la clientèle afin d'arriver à la satisfaire.

# **CHAPITRE 2 : LE PERSONNEL EN CONTACT ET LA QUALITÉ DE LA PRESTATION DE SERVICE**

### *Introduction du chapitre 2*

Dans un environnement économique où la concurrence bat son plein, les entreprises sont dans l'obligation de se différencier afin de proposer des offres plus attractives à leur clientèle et ainsi assurer leur survie sur le marché.

Certaines firmes se différencient par les innovations qu'elles apportent à leurs produits et services, d'autres par leurs images et d'autres encore, et particulièrement celles des services, optent pour une stratégie de différenciation par leur personnel en contact de la clientèle.

Néanmoins, pour se distinguer des concurrents via son personnel, l'entreprise doit faire une sélection minutieuse de ses employés lors du recrutement en se basant essentiellement sur leurs compétences et leurs connaissances.

Mais de nos jours, cela n'est plus suffisant. D'une part, il faut améliorer les compétences du personnel par des formations continues. D'autre part, la motivation des employés par divers moyens financiers et moraux contribue à la satisfaction du personnel. Cette dernière aura une influence positive sur leurs comportements envers les clients.

Ce chapitre est constitué de trois sections. Dans la première, nous aborderons la notion du personnel en contact ainsi que ses compétences. Dans la deuxième section, nous mettrons l'accent sur la différenciation par le personnel. Enfin, dans la troisième section, nous définirons les notions de motivation et la satisfaction du personnel.

### **Section 1 : La notion « personnel en contact » et la notion « compétence ».**

Dans cette section, nous allons d'abord définir les notions « facteur humain » et « personnel en contact ». Ensuite, nous allons aborder l'importance du personnel en contact et sa compétence. Enfin, nous nous pencheront sur le concept de l'évaluation.

#### **1. Définition du facteur humain<sup>1</sup>**

Le facteur humain dans une entreprise représente l'ensemble des « main d'œuvres », toutes « employés administratives », des « contremaitres », des « cadres supérieurs » et des « managers », qui contribuent d'une manière générale au fonctionnement de l'entreprise

#### **2. Définition du personnel en contact**

Selon Lendrevie, Lévy et Lindon :

« Il s'agit de la ou des personnes employées par l'entreprise de service, dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client. Par exemple, le personnel de réception, les hôtesses dans les transports...etc. Il faut noter qu'à la différence du client et du support physique, le personnel peut ne pas exister dans certaines servuctions. Dans ce cas, elles sont opérées uniquement par le client, comme par exemple, un distributeur de billet de banque<sup>2</sup> ».

« Le personnel de contact est celui qui est en contact direct avec le client. Dans une agence de voyages, ce sont les agents de comptoir, dans un pays d'accueil touristique, ce sont les acteurs locaux<sup>3</sup> ».

#### **3. Le personnel en contact : élément majeur de la qualité de service<sup>4</sup>**

Que nous partions de normes, de standards, de référentiels ou de modèles, ces termes incluent la dimension de personnel en contact avec la clientèle. Il est entendu que le service n'est rien, sinon une relation entre le client et le personnel. La qualité de service en général présuppose ainsi la qualification du personnel d'une part ; la seule qualité de l'infrastructure ne suffisant pas. D'autre part, un savoir-être de ce même personnel nous semble indispensable. C'est donc le personnel qui fera la différence au niveau de la compétitivité.

---

<sup>1</sup> ZGHAL (Riadh) : *gestion des ressources humaines ; les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique*, édition Vuibert, 2000, Paris, P.189.

<sup>2</sup> LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien), *op cit*, p 979.

<sup>3</sup> <http://works.free.fr/rapports/34.pdf> consulté le 17Avril 2015 à 21h10.

<sup>4</sup> DOGOR DI NUZZO (Béatrice) : *op cit*, P.39.

Le facteur humain, dans la gestion de qualité, est essentiel et ne peut se borner à la dynamique de groupe dans l'entreprise. L'individu, en tant qu'employé, devra être amené non seulement à participer, mais aussi à prendre des décisions, c'est-à-dire à être plus autonome.

#### **4. L'importance du personnel en contact : distinguer les services à fort et faible contact (HIGH TOUCH / LOW TOUCH)<sup>1</sup>**

Certains services requièrent des interactions directes et fortes entre le personnel en contact et les clients (high touch), alors que d'autres fonctionnent selon le principe du self-service ou de l'interaction entre les clients et une interface électronique, comme les services par Internet (lowtouch). Il peut également arriver que des services commencent par des interactions fortes avec le personnel en contact lors de la vente, d'une inscription ou de la mise en place d'une prestation et se poursuivent par des interactions *lowtouch*.

##### **4.1. Les services à forte interactions avec le personnel en contact<sup>2</sup>**

- Le personnel en contact, qui a un rôle frontière entre l'organisation et la clientèle va être le principal vecteur de diffusion de ce climat interne à l'égard des clients.

C'est généralement à travers le comportement du personnel que le client perçoit les changements ou l'ambiance sur le lieu de travail.

- Un personnel en contact démotivé, stressé ou insatisfait aura une influence négative sur la perception du service par le client.

Soit parce que le personnel en contact n'aura pas un comportement adapté pour servir au mieux le client, soit parce que le client percevra de façon explicite ou implicite les tensions à l'intérieur de l'unité de service.

- La satisfaction des salariés dans leur travail est la résultante de beaucoup de facteurs qui sont liés à leur personnalité, à leur passé, mais également à ce qui se passe sur leur lieu de travail.

La gestion du personnel a une forte influence sur la satisfaction et la motivation des salariés. Le marketing des services est ainsi étroitement lié à la gestion des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien), *op cit*, p.919.

<sup>2</sup> *Ibid*, p.919, 920



#### 4.2. Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact<sup>1</sup>

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

Ces prestations à faible interaction humaine, ayant des coûts de personnel plus faibles, sont souvent aussi des prestations à prix réduits : les compagnies aériennes *low-cost* ne prévoient qu'un système de réservation automatisé par Internet pour réduire les coûts. Un autre avantage de ces services automatisés est de satisfaire le besoin d'autonomie d'une partie de la clientèle pour qui ces procédures relèvent de la routine.

Les services à faible interaction avec le personnel en contact peuvent cependant soulever trois types de difficultés spécifiques :

- Les prestations peuvent être mal adaptées à certains clients, qui ne sauront ou n'aimeront pas utiliser les interfaces automatiques.
- L'automatisation rend d'autant plus critique le traitement des incidents et les moments d'interaction humaines. Le client, face à une erreur ou une interface mal conçue, doit pouvoir contacter une personne en recours pour ne pas rester bloqué dans un processus défaillant.
- L'automatisation rend difficile de développer et nourrir une relation avec les clients. Les services à faible intensité de contact instaurent des interactions distantes et souvent froides qui ne favorisent pas la fidélisation des clients.

---

<sup>1</sup>ibid p.920

## 5. La compétence de la ressource humaine

### 5.1. Définition de la compétence<sup>1</sup>

Le concept de compétence doit être clarifié, aucune définition ne s'imposant de manière indiscutable, et ce pour deux raisons essentielles :

-La compétence n'a de valeur opérationnelle que dans la mesure où elle est au service des objectifs de l'entreprise. Ces derniers étant variables, la définition appropriée du concept sera diverse.

-Les enjeux explicites et implicites qui sont associés à la démarche compétence sont différents selon les rôles et les statuts. La définition adoptée sera révélatrice des jeux de pouvoir en place, de leur intensité, des forces et faiblesses relatives des partenaires en présence.

Selon Amadiou et Cadin :

« La compétence est un ensemble de connaissances et de qualités professionnelles mises en œuvre pour résoudre une situation ou un problème donné ».

Selon Collardyn :

« La compétence est une aptitude reconnue à faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées que celles-ci soient personnelles, professionnelles, sociales ou culturelles ».

Pour Zarifan :

« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

### 5.2. La compétence : un construit personnel<sup>2</sup>

La dimension personnelle de la compétence renvoie au potentiel des individus. Tous ne possèdent pas les mêmes capacités, ne disposent pas des mêmes aptitudes à la résolution de problèmes. L'intensité et la permanence des efforts consentis lors des différentes situations d'apprentissages, formelles ou informelles, rencontrées sont également un facteur du développement cognitif. Tous les salariés ayant rencontré les mêmes situations professionnelles n'en tireront pas les mêmes opportunités d'accroître leurs

---

<sup>1</sup>PEMATIN (Daniel) : *La compétence au cœur de la GRH*, éditions EMS management & société, 2005, P.57.

<sup>2</sup>PEMATIN (Daniel) : op cit, P.62.

compétences. Les occasions d'apprendre n'assurent pas le développement personnel. Elles doivent donner lieu à un processus de réappropriation et de réélaboration cognitives qui n'est pas spontané.

Le savoir agir correspond à un mode d'organisation et de pilotage de l'activité à travers la mobilisation de diverses opérations mentales (analyse, synthèse, évaluation...). Il repose sur la cognition ; il est donc nécessairement savoir agir mental. Un niveau de performance donné et attendu ne permet pas d'en inférer automatiquement l'existence d'une compétence. Le résultat doit être replacé dans le cadre d'un processus cognitif complexe permettant de transformer des inputs (informations) en outputs appropriés (comportement professionnels adaptés). C'est aussi l'existence d'un espace de non-détermination, l'absence d'une démarche prescriptive de référence, et la réponse experte que développe le salarié dans le cadre d'un champ professionnel qui est reconnu être le sien, qui permettent l'expression de la compétence. Celle-ci est une conduite de résolution de problème visant à élaborer une réponse originale et performante face à une configuration non prévue de l'environnement, ou dans un contexte changeant et caractérisé par la complexité.

Elle renvoie à la capacité à effectuer des arbitrages appropriés dans le quotidien du travail, par exemple entre précision et rapidité, entre respect des urgences et gestion des importances, entre des attentes contradictoires de différents partenaires. Pour ce faire, le salarié doit avoir une connaissance suffisante de la place et du sens de son travail dans un processus et des priorités qui y sont associés.

## **6. Evaluation du personnel<sup>1</sup>**

### **6.1. La multiplicité des intérêts et objectifs**

L'évaluation est un processus tellement sensible qu'elle éveille pour chaque partie prenante de multiples intérêts associés et objectifs assignés à l'évaluation.

#### **6.1.1. Intérêts et objectifs organisationnels**

A un niveau organisationnel, la pratique de l'évaluation permet de poursuivre plusieurs objectifs. En précisant les objectifs de chaque salarié de façon régulière et systématique et en contrôlant leur degré de réalisation, la

---

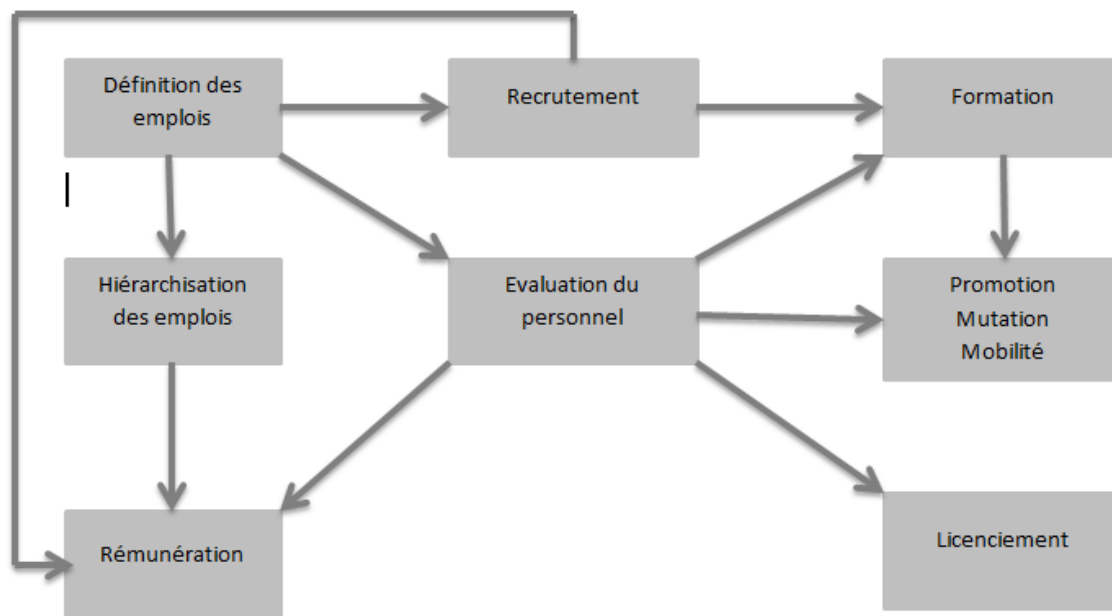
<sup>1</sup> CAMPOY et alii : *Gestion des ressources humaines*, édition Pearson, Paris, 2009, P.94.

procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise. L'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salarié et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction.

Pour les RH, l'intérêt est tout autre. Les résultats de l'évaluation peuvent fournir une base solide de référence pour fonder, articuler et légitimer les principales politiques en matière de RH : définition du plan de formation, politique de mobilité interne, attribution pour de primes et/ou d'augmentation de salaire individuelles, décision de licencier pour absence de résultats, etc.

Enfin, l'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs. Une communication certes imposée et cadrée par la DRH, mais qui permet à chacune des parties (évalué et évaluateur) d'obtenir des informations importantes l'intéressant, informations qui souvent ne sont pas échangées naturellement.

**Figure N°2 : La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de gestion des ressources humaines<sup>1</sup> :**



### 6.1.2. Intérêts et objectifs de l'évalué<sup>2</sup>

Les attentes du salarié évalué à l'égard de la démarche d'évaluation sont en général foisonnantes. Le salarié peut ainsi en premier lieu, voir dans la procédure d'évaluation un moyen qui va lui permettre de disposer d'un retour de la part de son supérieur, et plus généralement de l'entreprise, concernant sa contribution au cours de l'année qui vient de s'écouler : dans quelle mesure a-t-il, par son activité, contribué à la réalisation des objectifs qui lui étaient assignés ? La réalisation des objectifs a-t-elle donné satisfaction à son supérieur, à son équipe ?

Au-delà du simple retour de son supérieur sur les résultats obtenus, le salarié espère de l'évaluation la reconnaissance formelle des efforts consentis pour les atteindre. Selon le degré de réalisation des objectifs, le salarié peut d'ailleurs espérer une reconnaissance financière de la part de l'entreprise (augmentation individuelle de salaire, attribution d'une prime, etc.).

<sup>1</sup> CAMPOY et alii, op cit, P.94

<sup>2</sup> Ibid, P.95.

## 6.2. La multiplicité des contenus évalués<sup>1</sup>

### 6.2.1. Evaluer les résultats

L'évaluation des résultats peut être individuelle (résultats du salarié) ou collective (résultats du groupe ou du service auquel appartient le salarié). Les objectifs, moyens, critères de l'évaluation constituent le cadre dans lequel l'action du salarié va s'inscrire : plus largement, l'évaluation des résultats nécessite d'avoir préalablement exposé au salarié les ressources et les contraintes dont il va disposer dans la période à venir.

### 6.2.2. Evaluer les comportements au travail

Il peut être envisagé d'évaluer les efforts mis en œuvre par le salarié pour remplir ses missions. Ici, il s'agit plus largement de chercher à appréhender le comportement du salarié. Ce comportement va au-delà des seules « bonnes intentions » du salarié : lorsqu'on évalue le comportement du salarié, on souhaite mesurer son degré, d'engagement dans son travail ou encore envers son service, voire envers l'entreprise. L'évaluation du comportement d'un salarié suppose l'observation de ce dernier par l'évaluateur.(page 98)

### 6.2.3. Evaluer les compétences

Le comportement n'est qu'une facette parmi d'autres de ce qu'on appelle « compétence » du salarié. En effet on peut aussi souhaiter évaluer, outre les connaissances théoriques du salarié, sa capacité à mobiliser ses connaissances en situation de travail ou encore son attitude à l'égard des personnes auxquelles son travail l'amène à être confronté (collègues, clients, fournisseurs, etc.).

## 6.3. L'évaluation, outil d'épanouissement personnel<sup>2</sup>

En tout état de cause et quel que soit l'environnement, l'évaluation des performances est une des tâches les plus difficiles de la gestion des ressources humaines. En effet, il n'y a de compétence et de performance qu'en acte et la difficulté apparaît quand il s'agit d'évaluer et des résultats et un degré de satisfaction par rapport à un objectif déterminé. La priorité de toute évaluation est de s'inscrire dans la durée, afin de faire l'objet d'une réelle appropriation par les intéressés. Le processus d'évaluation doit être porteur de progrès, d'actions à entreprendre et non être un exercice annuel ritualisé et généralement vide de sens. L'évaluation est un point de contrôle périodique

---

<sup>1</sup> CAMPOY et alii, op cit, P. 97, 98.

<sup>2</sup> MONTERRAT (Xavier) : *Comment motiver*, édition d'Organisation 2004, Paris, P.202.

qui permet de revoir les objectifs ciblés, notamment la qualité des prestations, les délais de réalisation et les couts.

## **Section 2 : La différenciation par le personnel.**

Dans cette section, nous allons traiter et définir la stratégie de différenciation et la différenciation par le personnel. Ensuite, nous citeront les éléments de différenciation. A la fin, nous aborderont le concept de la polyvalence des employés.

### **1. Les stratégies de différenciation<sup>1</sup>**

La différenciation du produit vise à éviter d'en faire un produit de commodité qui se distinguerait de ses concurrents uniquement sur le prix. Des spécialistes recommandent aujourd'hui de rechercher des axes de différenciation dans toute l'expérience vécue par le consommateur avec le produit ou le service.

Mais de plus en plus d'entreprises vont au-delà en utilisant le personnel, le réseau de distribution et l'image comme axes de différenciation.

### **2. La différenciation par le personnel<sup>2</sup>**

L'entreprise se distingue en recrutant et en formant un personnel de qualité. Singapore Airlines, par exemple, met en avant la grâce et l'amabilité de ses hôtesses et stewards. Les ingénieurs commerciaux d'IBM sont connus pour leur professionnalisme.

#### **2.1. Le recrutement<sup>3</sup>**

Le recrutement est de loin de l'activité de la fonction Ressources Humaines la plus aisément identifiée par ses différents interlocuteurs, tant internes qu'externes.

##### **2.1.1. Recruter : un outil de développement stratégique<sup>4</sup>**

Le recrutement est l'une des activités RH les plus tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise. Pilier traditionnel de la communication RH, bien avant l'émergence de thèmes comme la responsabilité sociale ou la diversité, le recrutement est depuis longtemps l'une des vitrines de l'entreprise.

Pour les investisseurs, le recrutement constitue un indicateur de la santé de l'entreprise et de l'état d'esprit de ses dirigeants. Un volume important de salariés recrutés, comparativement à la taille de l'entreprise et à son secteur

---

<sup>1</sup> KOTLER (Philip) et alii, op cit . p 357

<sup>2</sup> Ibid . P.358

<sup>3</sup> CAMPOY et alii, op cit,P.59.

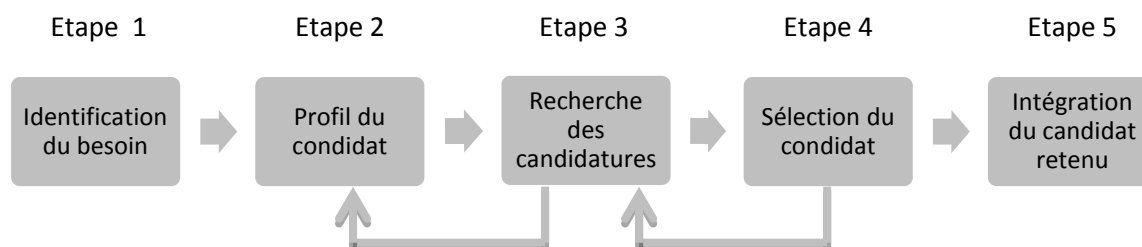
<sup>4</sup> Ibid, P.60.



d'activité, est ainsi souvent interprété comme un signe de volontarisme de la part de l'entreprise, ou encore de renforcement de positions stratégiques, voire de conquête de marchés nouveaux. Cet indicateur apparait alors comme le pendant des suppressions de postes ou des fermetures d'usines : il nous renseigne sur la politique de maintien ou de développement de « l'actif stratégique » de l'entreprise, à travers les hommes qui viennent la rejoindre.

### 2.1.2. Le processus de recrutement<sup>1</sup>

Figure N°3 : Le processus de recrutement



#### Les étapes du processus de recrutement

##### Etape 1 : L'identification du besoin

L'identification du besoin constitue un préalable au lancement de la procédure de recrutement. Le besoin de recruter se manifeste dès lors qu'un poste n'est pas pourvu. Ce besoin peut être ponctuel (lié au départ d'un salarié en congé de maladie ou maternité par exemple) ou définitif.

En tant que démarche, le recrutement s'appuie sur une étude des besoins en volume et en type de compétences, relativement à une orientation stratégique.

En principe, l'étude des besoins implique la coopération de l'ensemble des acteurs concernés dans une logique de réalisation d'un objectif collectif.

<sup>1</sup> CAMPOY et alij, op cit,P.61.

En pratique, cette coopération technique s'apparenterait plutôt à une négociation entre deux parties : d'une part, des unités opérationnelles – cellules, services, directions – cherchant à faire valoir leurs contraintes, leurs besoins, ou encore leurs souhaits d'évolution et, d'autre part, une direction stratégique – par exemple, les membres du comité de direction – arbitrant entre différentes solutions possibles.

### **Etape 2 : La détermination du profil du candidat<sup>1</sup>**

Une fois la nature du besoin identifiée et arrêtée, il est possible de s'appuyer sur la définition du poste pour établir une sorte de « portrait – robot » du candidat. Il s'agit en fait, de déduire de la définition du poste l'ensemble des qualités nécessaires (intellectuelles, morales, physiques, etc.) pour l'occuper et donc le profil du candidat idéal (formation, expérience, mobilité géographique, etc.). Enfin, les qualités attendues doivent être hiérarchisées afin de faciliter le tri des candidats et, plus généralement, toute prise de décision.

La détermination du profil du candidat, tout comme la définition du poste, se fait en coordination entre le DRH et le responsable opérationnel.

### **Etape 3 : La recherche des candidatures (sourcing)<sup>2</sup>**

Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste, l'employeur peut choisir, soit de mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) s'il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.

Plusieurs moyens sont à la disposition de l'entreprise pour mener à bien cette activité. On peut ainsi citer le recours aux petites annonces (presse, Internet), aux forums, aux associations de diplômés (écoles et universités), aux réseaux relationnels des salariés de l'entreprise, aux candidatures spontanées, etc.

---

<sup>1</sup> CAMPOY et alii, op cit, P.62.

<sup>2</sup> Ibid, P.63.

**Etape 4 : La sélection du candidat<sup>1</sup>**

La sélection des candidats constitue une étape centrale au sein du processus de recrutement. D'une part, il s'agit, en effet, d'une étape particulièrement visible du recrutement, aux yeux du candidat naturellement, mais également aux yeux des divers acteurs de l'entreprise. D'autre part, si la sélection ne représente qu'une étape parmi d'autres du processus du recrutement, elle n'en constitue pas moins un processus complexe, lui-même constitué de plusieurs étapes qui sont autant de filtres successifs de candidatures : réception et classement des candidatures, présélection (à partir du CV et de la lettre de motivation) convocation des candidats en vue d'une première rencontre avec le chargé de recrutement, suivi, pour les candidats retenus à l'issue de cette étape, par des entretiens avec la hiérarchie du futur recruté.

**Etape 5 : L'intégration du candidat retenu<sup>2</sup>**

En fait, l'intégration du salarié commence avant la prise de fonctions par ce dernier. Il s'agit, en effet, pour l'entreprise, de s'assurer à l'avance que le salarié disposera des moyens nécessaires pour réussir les premières missions qui vont lui être confiées : l'accueillir, veiller à ce que les moyens matériels (bureau, ordinateur, etc.) indispensables pour être opérationnel immédiatement, soient disponibles. Afin de faciliter l'insertion du nouveau recruté, plusieurs supports peuvent être sollicités par l'entreprise : stage d'intégration, tutorat, mise en doublon avec une personne expérimentée, etc.

On peut considérer que l'intégration du salarié s'achève lorsque ce dernier est totalement opérationnel.

**2.2. La formation professionnelle continue<sup>3</sup>**

Les mutations d'ordre concurrentiel, économique, technologique et social qui opèrent au sein de l'environnement ont des incidences directes sur la structure et la nature des compétences de l'entreprise.

Ces mutations imposent souvent une réflexion de fond sur les besoins à venir en compétences et sur les évolutions possibles du portefeuille existant.

Aussi, pour assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise et à son environnement, les professionnels de la fonction RH

---

<sup>1</sup>ibid, P.63.

<sup>2</sup> CAMPOY et alii, op cit, P.64.

<sup>3</sup>ibid, P.137.

peuvent décider non seulement de faire appel à des compétences externes (recrutement), mais également d'assurer le développement des compétences interne par le biais de la formation professionnelle continue (FPC).

Sur le plan stratégique, les dépenses de formation peuvent être analysées comme un investissement résolu de la part des entreprises dans la ressource humaine ; investissement qui contribuerait, à terme, au développement d'un avantage comparatif pour l'entreprise. Dans cette perspective, les ressources humaines sont alors envisagées comme un actif spécifique sur lequel reposent les compétences clés de l'organisation. Difficilement imitable, ces compétences distinctives procurent à l'entreprise un avantage comparatif durable et constituent donc la pierre angulaire de son positionnement concurrentiel<sup>1</sup>.

### **3. Les éléments de différenciation par le personnel**

**La compétence** : c'est-à-dire la maîtrise du savoir-faire.

**La courtoisie** : le respect et la considération de l'individu.

**La fiabilité** : c'est quelqu'un de régulier dans ses prestations.

**La serviabilité** : prendre en charge les problèmes de votre client.

**La communication** : c'est à dire le souci d'écoute et être clair dans l'expression. L'important c'est ce que les gens comprennent<sup>2</sup>.

**La disponibilité** : c'est d'être au service du client à tout moment.

**La rapidité** : c'est la capacité de fournir une prestation de service de qualité au client dans le plus bref des délais.

**Présentation physique** : la tenue vestimentaire du personnel doit être à la hauteur de l'établissement et sa réputation.

### **4. Développer la polyvalence des employés<sup>3</sup>**

Même lorsque le système de production de service semble opérer à plein rendement, certains éléments physiques, et les employés qui y sont affectés, peuvent demeurer sous-employés. Si les compétences des employés sont

---

<sup>1</sup> CAMPOY et alij, op cit, P.139.

<sup>2</sup> <http://www.cours-marketing.fr/marketing/mixmarketing/la-differenciation-par-le-personnel/> consulté 20 avril 2015 à 23h48

<sup>3</sup> LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie), op cit, p 68.

multiples, ils peuvent être redirigés en fonction des besoins vers des postes de travail ou leur savoir est utile, ce qui augmente la capacité totale du système.

Dans les supermarchés, par exemple, le responsable peut affecter des employés de rayons aux caisses lorsque les files d'attente deviennent trop longues. De même, durant les périodes calmes, les caissiers peuvent être amenés à aider dans d'autres services.

Toute la capacité de production non vendue n'est pas forcément gaspillée. Un grand nombre d'entreprise ont une approche stratégique d'anticipation de la surcapacité, l'allouant à l'avance afin de créer des relations avec les clients, les fournisseurs, les employés et les intermédiaires, des récompenses pour les employés et l'échange de capacité avec les fournisseurs de l'entreprise peuvent être des solutions positives. Les services les plus échangés sont l'espace publicitaire, le temps d'antenne, les sièges d'avion et les chambres d'hôtel.

### **Section 3 : La satisfaction et la motivation du personnel.**

Dans cette section, nous allons définir la satisfaction et la motivation du personnel. Après, nous nous pencheront sur les différentes techniques de motivation, financières et morales.

#### **1. La satisfaction du personnel**

De nombreuses recherches ont établi qu'il existe une forte corrélation entre le degré de satisfaction du personnel des entreprises de service et le degré de satisfaction de leur clientèle.

C'est pourquoi il est intéressant dans une entreprise de service, de doubler les études de satisfaction de la clientèle par la mesure du climat interne et, tout particulièrement, par le suivi du degré de satisfaction du personnel en contact. Une forte démotivation risque de se traduire à brève échéance par une dégradation de la qualité du service<sup>1</sup>.

Tandis que du côté de l'autre modèle, celui du Japon et des pays du Nord européen, on continuait à tabler sur la méticulosité et la qualité du travail, on considérait l'employé plutôt comme un « investissement » que comme un « cout » et on inversait la « priorité de satisfaction » : satisfaire l'employé, puis le client, puis ensuite, avec ce qui reste, l'actionnaire !<sup>2</sup>

#### **2. Définition de la motivation<sup>3</sup>**

C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée ou le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint.

Selon les disciplines, le concept de motivation a pris un sens différent.

-En économie, il représente l'ensemble des facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique.

-Dans le domaine de la consommation, il concerne les facteurs psychologiques qui expliquent l'achat d'un produit, sa prescription ou son rejet.

---

<sup>1</sup> LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien), *op cit*, p.912.

<sup>2</sup> AKTOUF (Omar) : *Halte au gachis*, édition arak, Alger 2008, p.15.

<sup>3</sup> MONTERRAT (Xavier) : oP.13, 14.

### **3. Performance et motivation<sup>1</sup>**

Poursuivant la réflexion engagée par Vroom, Porter et Lawler ont montré que la satisfaction des salariés est liée à la comparaison qu'ils font entre d'une part ce qu'ils estiment apporter à l'organisation et ce qu'ils en retirent, d'autre part entre ce qu'ils reçoivent et ce que les autres membres de l'organisation reçoivent. Ils estiment que la satisfaction n'est pas le résultat direct de la motivation. Celle-ci résulte de l'évaluation du travail réalisé et de la récompense attribuée. La motivation est un processus évolutif, qui peut se renforcer au fur et à mesure des performances réalisées.

### **4. Les techniques de motivation<sup>2</sup>**

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.

#### **4.1. Les mesures de motivation financières**

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

#### **4.2. Les mesures de motivation non financières**

##### **4.2.1. Motiver en créant un sentiment d'appartenance**

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

##### **4.2.2. Motiver par une bonne gestion de carrière**

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

---

<sup>1</sup> MONTSERRAT (Xavier), op cit, P.50.

<sup>2</sup> <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-1ere-stmg/aide-scolaire-management/les-facteurs-de-motivation-du-personnel/45335> consulté 22 avril 2015 à 09h30

### 4.2.3. Motiver par le dialogue social

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

Les entreprises pensent que leurs employés sont principalement motivés par l'argent. En réalité, les salariés disent accorder plus d'importance à l'intérêt de leur travail.

Les dirigeants pensent que les employés sont essentiellement motivés par l'argent. Ils mettent donc l'accent sur les incitations financières. Comme les employés accordent plus d'importance à l'intérêt de leur travail, tout le monde est perdant. Les entreprises utilisent des incitations coûteuses et peu efficaces. Les employés ne sont ni motivés ni épanouis.

### 4.3. Accroître la motivation

Pendant de nombreuses années, un sondage a été réalisé aux Etats-Unis. Les personnes interrogées classaient cinq critères par ordre d'importance : salaire, sécurité de l'emploi, temps libre, perspectives de promotion et sentiment d'accomplissement. Généralement, le sentiment d'accomplissement arrivait au premier rang loin devant le salaire.

En conclusion, on surestime l'importance des incitations financières. Pour accroître la motivation en entreprise, il faut travailler simultanément sur trois dimensions : la dimension matérielle mais également la dimension personnelle et la dimension sociale (en développant leur sentiment d'appartenance à l'entreprise)<sup>1</sup>.

### 4.4. Les déterminants de la motivation<sup>2</sup>

#### 4.4.1. Des facteurs internes

On les appelle motivations intrinsèques. Ce sont les motivations qui sont liées à l'activité elle-même, au plaisir ou à la satisfaction que l'on ressent grâce à sa pratique.

---

<sup>1</sup><http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-126604-largent-motive-t-il-autant-quon-le-pense-1100193.php> consulté le 23 avril 2013 à 21h25

<sup>2</sup><http://www.optimumdrh.com/blogue/article/4-les-determinants-de-la-motivation> consulté 24 avril 2015 à 11h15



On peut distinguer 3 grandes sources de motivation intrinsèques :

**La connaissance** : le fait d'apprendre, de maîtriser des techniques ou de progresser dans la maîtrise de ces techniques.

**L'accomplissement** : la satisfaction de repousser ses limites, d'atteindre ses objectifs.

**Les sensations** : la sensation de glisser dans l'eau, le fait de se détendre ou de se dépenser grâce à la séance sportive.

#### **4.4.2. Des facteurs externes**

Ce sont les motivations extrinsèques. Elles correspondent à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences. Le sport n'est alors plus une fin en soi mais un moyen d'obtenir quelque chose. On retrouve dans ces motivations externes :

**Les récompenses** : médailles, cadeaux, gains financiers.

**L'approbation sociale** : essayer d'obtenir l'admiration des autres, la reconnaissance.

**La comparaison sociale ou l'hyper compétitivité** : chercher à battre les autres à tout prix pour prouver sa valeur, vouloir apparaître comme le meilleur.

### *Conclusion du chapitre 2*

Aujourd'hui, la concurrence est très tenace, il faut tout faire pour rester en course. Du coup, la différenciation par le personnel est l'une des stratégies qu'adoptent les entreprises afin de se distinguer des autres particulièrement dans le secteur tertiaire où le côté relationnel entre client et personnel est très important.

Toute entreprise qui cherche à s'inscrire dans une démarche qualité doit posséder un personnel qualifié pour le poste attribué, compétent et polyvalent. Elle doit aussi savoir tirer le meilleur de lui-même et chercher à le satisfaire par tous les moyens possibles.

Tout cela conduira probablement à instaurer un climat favorable à un rendement plus productif pour les employés et par conséquent, la satisfaction des clients.

***CHAPITRE 3 : ANALYSE  
DE L'IMPACT DU  
PERSONNEL EN CONTACT  
SUR LA QUALITÉ DES  
PRESTATIONS DE SERVICE  
DU MERCURE***

### *Introduction du chapitre 3*

A l'heure actuelle, et dans un marché où la concurrence est rude, les entreprises renommées, dont les hôtels de luxe, cherchent à atteindre une qualité de services excellente.

Définir la qualité de façon globale n'est pas aisé car elle n'est pas mesurable dans l'absolu et son image dépend pour beaucoup de facteurs subjectifs : pour certains, une attente de 10 minutes est acceptable, pour d'autres, elle est intolérable.

Pour atteindre la qualité de service souhaitée, les firmes ont besoin d'un processus englobant tous les éléments nécessaires, matériels et humains, ainsi qu'une gestion efficace de ces derniers.

De ce fait, ce chapitre sera dédié à l'étude réalisée au niveau de l'hôtel Mercure Aéroport Alger.

Il comporte trois sections :

- La première section traite l'organisme d'accueil en général.
- La deuxième est consacrée à la présentation de l'étude ainsi qu'à la méthodologie adoptée dans notre enquête.
- La troisième section est dédiée à l'analyse et au dépouillement des résultats de l'enquête.

### **Section 1 : *Présentation du Mercure Aéroport Alger.***

Dans cette section, nous allons présenter l'hôtel Mercure de manière générale et relater ses objectifs et son ambition. Ensuite, nous présenteront l'organigramme de la direction d'hébergement ainsi que la conciergerie, la réception et le guest relation.

#### **1. Présentation générale du Mercure Aéroport Alger**

Le Mercure est un hôtel d'affaire cinq étoiles situé à Bab Ezzouar, Alger.


Il a ouvert ses portes au mois d'Avril de l'année 2000. Le Mercure est géré par le biais d'un contrat de management par le groupe Accor et l'entreprise de gestion touristique du centre EGTC.

L'hôtel Mercure Alger est situé à cinq(05) minutes de l'aéroport international Houari Boumediene, à dix(10) minutes de la Safex Pins Maritimes et à vingt (20) minutes du centre-ville. Il assure un service navette gratuit pour ses clients 24H/24H.

L'hôtel comporte 307 chambres dont 92 non-fumeurs, 3 restaurants (Coffee Shop El Beida, un restaurant algérien El Behdja et un autre chinois Mu Dan), 2 bars (Chrèa et Oasis), piscine extérieure, salle de remise en forme, sauna, hammam et deux courts de tennis.

Il dispose aussi de 9 salles de réunion équipées de Wifi gratuit, pouvant accueillir entre 20 et 250 personnes (Andaloussia, Aokas, Bab Ezzouar, Chrèa, El Moussafer, Oasis, Tikjda, Tipaza et Hoggar).

**2. Fiche signalétique du Mercure Aéroport Alger**

Logo	
Dénomination	Mercure Alger-Aéroport
Date de création	Avril 2000
Forme juridique	SPA
Domaine d'activité	Hôtellerie
Nombre d'employés	404
Siege social	Route de l'université, Cité 5 juillet Bab Ezzouar, Alger 16311, Algérie
Téléphone	+213 21 24 59 70
Site web	<a href="http://www.mercure.com/fr/hotel-3173-mercure-alger-aeroport/index.shtml">http://www.mercure.com/fr/hotel-3173-mercure-alger-aeroport/index.shtml</a>

**3. Objectifs et ambition du Mercure**

Indépendamment de l'objectif d'attirer de nouveaux clients, le Mercure vise essentiellement à assurer une qualité de service irréprochable afin de satisfaire les besoins et désirs de sa clientèle devenue très exigeante actuellement.

Toutefois, le Mercure voudrait atteindre d'autres objectifs comme :

-Fidéliser sa clientèle.

-Renforcer la marque Mercure sur le marché hôtelier algérien.

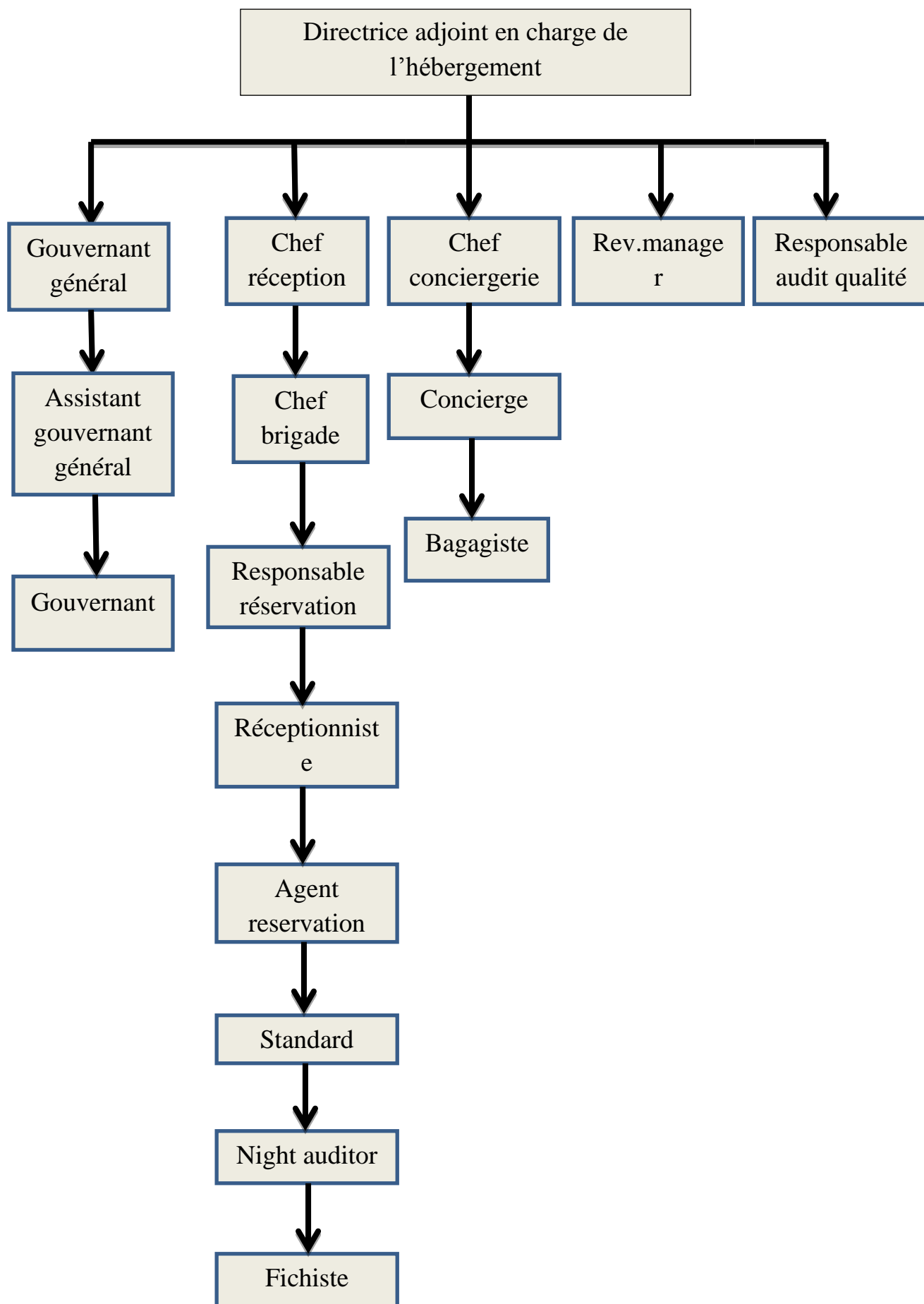
-Améliorer l'image de l'hôtel, développer et augmenter sa notoriété.

-Proposer des offres attractives correspondant aux exigences des clients.

-Générer une certaine préférence pour le Mercure par rapport aux concurrents.

Quant à l'ambition du Mercure, l'hôtel souhaite être durable sur le marché hôtelier algérien et un acteur majeur de la scène hôtelière.

Figure N°4 : La direction de l'hébergement





## **5. Présentation de la conciergerie, la réception et le guest relation**

### **5.1. Conciergerie**

Le concierge d'un grand hôtel a pour mission principale de veiller au bon déroulement du séjour des clients et de satisfaire leurs demandes même les plus originales. Pour cela, il coordonne le travail de l'équipe de réception et du hall (voiturier, bagagiste).

Le concierge est la première personne que l'on croise lorsqu'on franchit la porte d'un hôtel de luxe. Son accueil reflète l'image de l'établissement. C'est pourquoi, la conciergerie est l'un des départements les plus sensibles et les plus importants.

Les principales tâches de ce service sont les suivantes :

- 1- Accueil et prise en charge de la clientèle.
- 2- Donner aux clients toute information demandée.
- 3- Orienter et conseiller les clients.
- 4- Remise des courriers, des clés et de toutes sortes de biens laissés à la conciergerie.
- 5- Faire le lien entre le client et les prestataires de service extérieurs (location d'automobile, restaurants, administrations...etc.).
- 6- Mémoriser les habitudes et préférences de la clientèle afin de mieux la satisfaire lors des prochains séjours.
- 7- Transmettre les informations utiles aux autres services de l'hôtel.

#### **Compétences :**

- Faire preuve de psychologie, diplomatie et de patience.
- Mémoriser les personnes et les habitudes des clients
- Etre capable de donner les conseils et les renseignements judicieux.
- Résoudre ou faire résoudre les problèmes des clients avec efficacité et discrétion.
- Prendre les initiatives et les décisions rapides.

- Se rendre disponible sans jamais donner l'impression d'être débordé.
- Maîtriser l'information susceptible d'être attendue par le client.
- Maîtriser plusieurs langues et notamment l'anglais.
- Réagir en temps réel à toute demande.
- Se montrer courtois, discret, attentif en fonction du besoin exprimé ou non par le client.

## **5.2. Réception**

Principales missions :

### **5.2.1. Faire le check-in :**

Quand un client vient faire le check-in c'est à dire son enregistrement, la première chose qu'il faut c'est scanner les documents d'identité. Cette tâche est nécessaire pour la police. Elle peut contrôler les entrées de touristes dans le pays.

Pour attribuer une chambre, d'une part on doit vérifier quelles sont les chambres disponibles mais d'autre part prendre en compte le type de chambre, le tarif et les commentaires des clients (chambre ronde, chambre du côté piscine,...etc.).

### **5.2.2. Faire le check-out :**

Les clients doivent quitter la chambre avant midi et doit passer par la réception avant de partir. Si le client a consommé des extras ou que sa chambre n'a pas été payée il doit régler la facture.

D'autres tâches complémentaires doivent être faites comme :

- Renseigner le client sur les prestations de l'établissement et les modalités de réservation.
- Etablir les factures liées aux frais de séjour, contrôler les moyens de paiement et effectuer l'encaissement
- Renseigner les supports de suivi d'activité (réservations, annulations, ventes, ...) et éditer les rapports statistiques journaliers (taux d'occupation, prix moyen, ...)

Compétence technique :

- Maîtrise du logiciel de réservation et de facturation.
- Compétences personnelles :
- Courtoisie.
- Diplomatie et maîtrise de soi.
- Sens de l'accueil et du service.

### **5.3. Guest relation**

Connu aussi sous le nom de relation clientèle, le guest relation est un métier incontournable dans les hôtels de luxe.

Le personnel du guest relation reste en contact permanent pendant tout le séjour des clients.

Ses principales missions sont :

- Assurer l'accueil de la clientèle.
- Définir et connaître les profils clientèle de son établissement (habitués, et adhérents à un club de fidélité).
- Définir le traitement adapté à chaque clientèle : standard, sur mesure, personnalisé.
- Etre en contact permanent avec les différents services de l'hôtel (restaurants, fitness, piscine, ...), pour préciser les besoins de ses clients.
- Répondre aux problèmes et demandes multiples du client.
- Faire remonter un feedback à la direction, suivi des commentaires clients.

Aptitudes et qualités :

- Sens de l'accueil développé.
- Finesse psychologique.
- Bonne culture générale afin de bien communiquer avec le client.
- Bonne mémoire pour connaître le profil de chaque client, ses goûts et ses habitudes.

- Esprit d'équipe et convivialité.
- Langues indispensables, anglais courant prioritaire.
- Présentation physique irréprochable.
- Très bonnes qualités relationnelles particulièrement pointues pour s'adapter à n'importe quel type de client.
- Etre à l'écoute du client.

## **Section 2 : Présentation de l'étude.**

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de l'étude, son objectif, la population ciblée, la méthode d'échantillonnage et sa taille. Nous allons aussi présenter nos deux (02) questionnaires.

### **1. Méthodologie de l'étude**

Afin de pouvoir répondre aux questions posées, nous avons procédé à une étude quantitative afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

### **2. Objectifs de l'étude**

Le but de l'enquête est d'évaluer l'impact du personnel en contact de l'hôtel Mercure Aéroport Alger sur la qualité de service.

Ainsi, nous avons analysé les facteurs qui influencent le comportement de ce personnel.

### **3. La population ciblée dans l'enquête**

La population interrogée est constituée des clients actuels de l'hôtel Mercure Aéroport Alger.

### **4. La méthode d'échantillonnage adoptée**

Nous avons utilisé un échantillonnage non probabiliste de convenance. Nous avons choisi de faire notre recherche auprès des clients que nous ne connaissons pas et que nous avons rencontrés par hasard à l'hôtel.

Le choix de cette méthode est dû au fait que nous n'avons pas de temps nécessaire pour faire une étude plus détaillée.

### **5. La taille de l'échantillon**

Le nombre de clients interrogés est de 72.

## **6. Présentation des questionnaires**

### **6.1. Présentation du questionnaire des clients**

La première partie du questionnaire est consacrée à l'évaluation de l'accueil et les éléments qui l'influencent.

La deuxième partie est consacrée aux problèmes et réclamations formulés par les clients et leur traitement par le personnel de l'hôtel.

Enfin, la troisième partie regroupe l'ensemble des caractéristiques des personnes interrogées.

**6.1.1. Les types de questions utilisées**

Nous avons utilisé plusieurs types de questions dans notre questionnaire.

- **Les questions fermées à réponse unique**

C'est un type de questions auxquelles l'individu interrogé ne peut choisir qu'une seule et unique réponse comme :

Q2. Avez-vous facilement identifié le personnel d'accueil ?

Oui  Non

- **Les questions fermées à réponses multiples**

C'est des questions auxquelles la personne interrogée peut choisir plusieurs réponses proposées dans une liste comme :

Q6. Selon vous, une bonne prestation de service c'est :

- Un bon accueil
- Délai d'attente court
- Une bonne prise en charge de vos opérations
- Des employés disponibles
- Une bonne disponibilité d'informations et d'orientation.
- Autre .....

- **Questions à échelles**

Ces questions mesurent les attitudes psychologiques des individus à l'égard d'un produit ou d'un service comme :

Q4. Quel est votre degré de satisfaction en ce qui concerne les éléments suivants :

	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Courtoisie					
Disponibilité					
Rapidité					
Compétence					
Serviabilité					
Communication					

Tenue vestimentaire					
---------------------	--	--	--	--	--

- **Les questions ouvertes**

C'est des questions auxquelles les personnes interrogées sont libres de s'exprimer comme :

Q14. Quelles sont vos recommandations pour améliorer la qualité des prestations du personnel du Mercure ?

.....  
.....

- **Les questions démographiques**

C'est des questions posées à la fin de l'enquête comme :

Q.15 Vous êtes : Homme  Femme

### 6.1.2. Le test du questionnaire

Nous avons testé notre questionnaire auprès de 10 personnes à l'hôtel Mercure dans les mêmes conditions de notre travail. Le test a duré une journée de 9h jusqu'à 17h.

Ce test nous a permis de mieux formuler certaines questions jugées ambiguës ainsi que de détecter des questions mal comprises.

### 6.1.3. Les limites de l'enquête

Nous avons rencontré quelques difficultés au cours de notre étude :

- L'étude s'est faite sur une période limitée d'un mois (du 01-04-2015 au 01-05-2015) soit 22 jours seulement.

- Le nombre des personnes interrogées est limité car l'administration de l'hôtel ne voulait pas déranger d'avantage ses clients avec un questionnaire de plus.

- Le comportement inadéquat de certains clients.

## 6.2. Présentation du questionnaire du personnel

Ce questionnaire est destiné uniquement au personnel travaillant à la conciergerie, la réception et le guest relation.

Il a comme objectif de tirer des conclusions sur les facteurs qui influencent la performance du personnel en contact dans leurs taches de travail.

**6.2.1 Les types de questions utilisées**

- **Les questions fermées à réponse unique** comme :

Q2. Etes-vous formé pour le poste que vous occupez ?

Oui  Non

- **Les questions fermées à réponses multiples** comme :

Q9. Si non, pour quelles raisons ?

Une mauvaise communication

Manque de respect envers vous

Les managers vous mettent trop de pression

Autre .....

- **Questions à échelles** comme :

Q10. En travaillant au Mercure, vous êtes :

Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait

**6.2.2. Le test du questionnaire**

Nous avons testé notre questionnaire auprès de cinq (05) employés. Le test a duré une demi-journée de 9h jusqu'à 12h.

Ce test nous a permis de reformuler certaines questions mal comprises.



**Section 3 : dépouillement des résultats de l'enquête.**

Dans cette section, nous allons faire le dépouillement des résultats de l'enquête ainsi que son analyse. Ensuite, nous ferons une synthèse générale des résultats obtenus à partir de ces questionnaires. Enfin, nous proposerons des recommandations pour le Mercure.

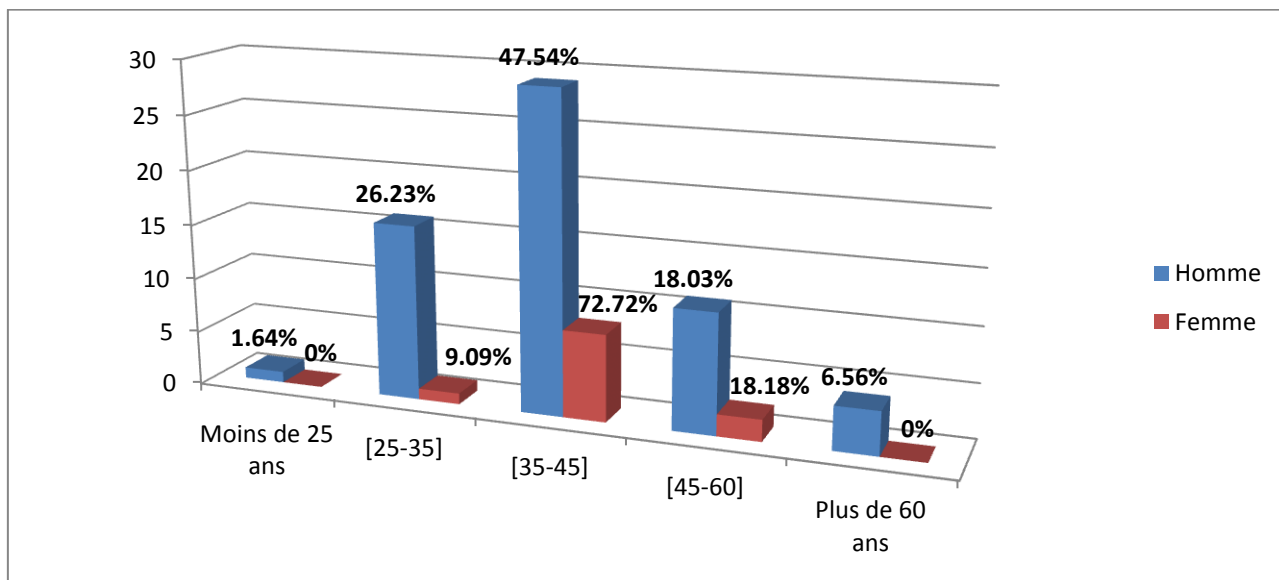
**1. Questionnaire des clients**

**Fiche signalétique :** L'échantillon étudié se définit selon trois critères : le sexe, l'âge et la catégorie socio-professionnelle

**Tableau N°3 : Les caractéristiques de l'échantillon**

	Moins de 25 ans	[25-35]	[35-45]	[45-60]	Plus de 60 ans	Total
Homme	1	16	29	11	4	61
Femme	0	1	8	2	0	11
Total	1	17	37	13	4	72

**Graphe N°1 : Les caractéristiques de l'échantillon**



Nous avons questionné 11 femmes représentant un pourcentage de 15.28% et 61 hommes représentant 84.72%. Parmi ces 84.72% d'hommes, la tranche d'âge la plus élevée est entre 35 et 45 ans avec 47.54%, suivi de 26.23% entre 25 et 35 ans, ensuite 18.03% entre 45 et 60 ans, puis 6.56% qui ont plus de 60 ans et enfin 1.65% qui ont moins de 25 ans.

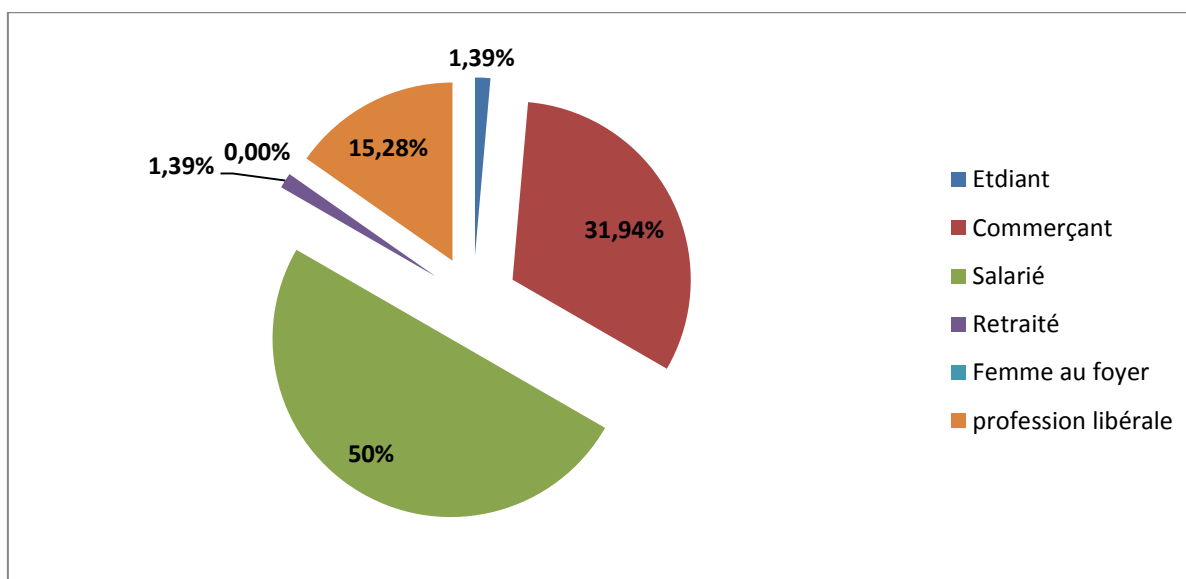
En ce qui concerne les femmes, la tranche d'âge la plus élevée est entre 35 et 45 ans avec 72.72% suivi de 18.18% entre 45 et 60 ans et enfin 9.09% entre 25 et 35 ans.

**Question N°16 : Catégories socio-professionnelles**

**Tableau N°4 : Catégories socio-professionnelles**

Etudiant	Commerçant	Salarié	Retraité	Femme au foyer	profession libérale	Total
1	23	36	1	0	11	72
1.39%	31.94%	50%	1.39%	0%	15.28%	100%

**Graphe N°2 : Catégories socio-professionnelles**



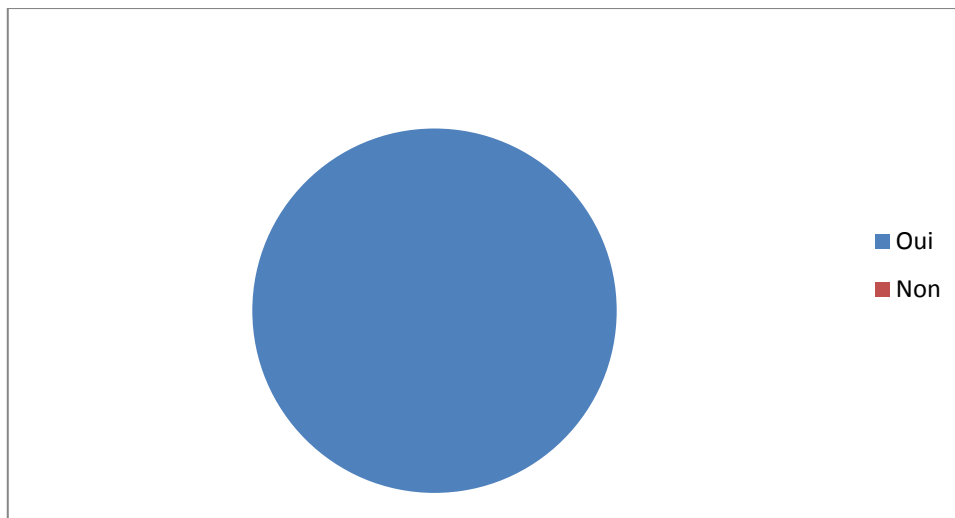
La catégorie socio-professionnelle dominante est celle des salariés avec 50% suivi des commerçants avec 31.94%, viennent ensuite les personnes qui pratiquent des professions libérales avec 15.28%, et enfin les retraités ainsi que les étudiants ne sont représentés que par 1.39%.

**Question N°1 : Avez-vous facilement identifié le personnel d'accueil ?**

**Tableau N°5 : Identification du personnel**

Oui	Non	Total
72	0	72
100%	0%	100%

Graphe N°3 : Identification du personnel



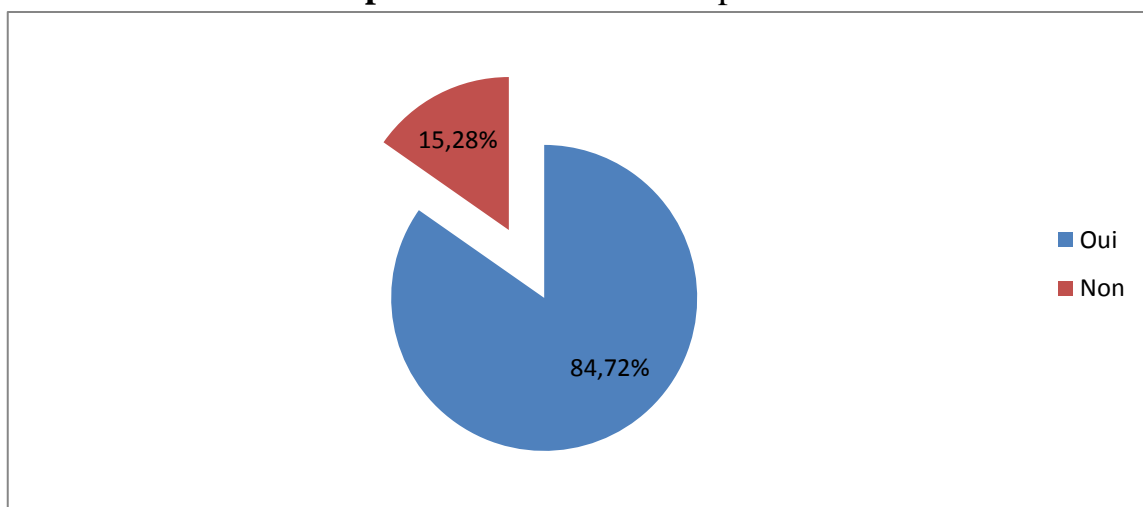
D'après ce graphe, on constate que tous les clients (100%) du Mercure ont identifié le personnel d'accueil.

**Question N°2 :** Est-ce que le personnel d'accueil vous exprime les formules de politesses comme « bienvenue » et « au revoir » ?

Tableau N°6 : Formules de politesses

Oui	Non	Total
61	11	72
84.72%	15.28%	100%

Graphe N°4 : Formules de politesses



Selon les résultats obtenus, on constate que le personnel d'accueil exprime les formules de politesse à la clientèle à 84.72% alors que les 15.28% ne l'expriment pas.

**Question N°3 :** Quel est votre degré de satisfaction en ce qui concerne les éléments suivant :

**Tableau N°7 :** Évaluation des éléments de différenciation

	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Courtoisie	11	12	7	39	3
Disponibilité	4	7	6	42	13
Rapidité	8	13	37	12	2
Compétence	2	23	34	13	0
Serviabilité	13	41	15	3	0
Communication	1	8	11	47	5
Tenue vestimentaire	5	18	2	29	18

Pour analyser cette question nous avons calculé une moyenne arithmétique pour chaque variable, pour cela, nous avons transformé notre échelle d'attitude en une échelle numérique allant de 1 à 5 afin de calculer la moyenne en suivant l'équation suivante :

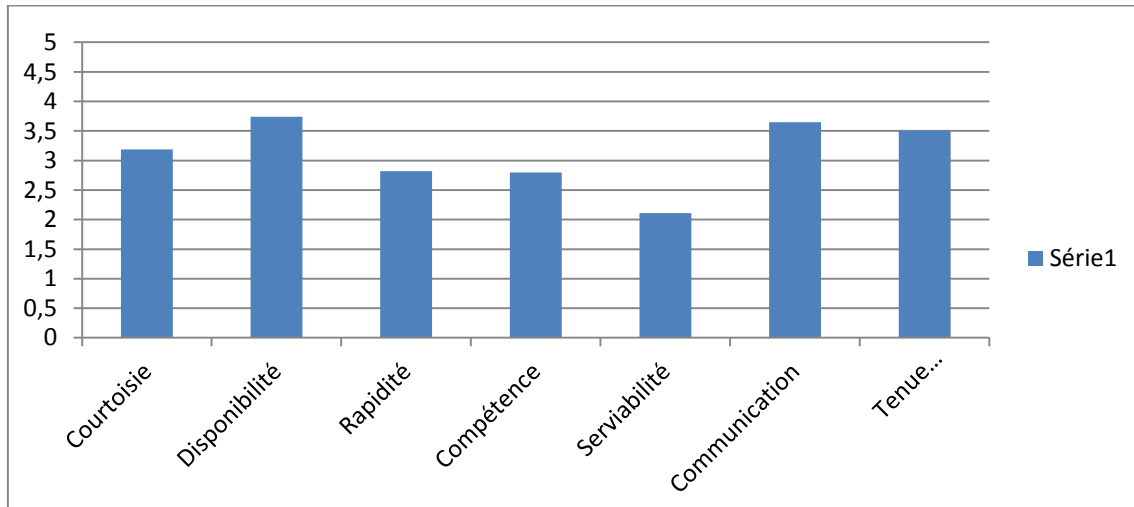
Moyenne = (Nombre de réponses "pas du tout satisfait" x 1 + Nombre de réponses "plutôt pas satisfait" x 2 + Nombre de réponses "moyennement satisfait" x 3 + Nombre de réponses "plutôt satisfait" x 4 + Nombre de réponses "tout à fait satisfait" x 5) / nombre total de répondants.

**Tableau N°8 :** Évaluation des éléments de différenciation en utilisant la moyenne

Courtoisie	Disponibilité	Rapidité	Compétence	Serviabilité	Communication	Tenue vestimentaire
3.19	3.74	2.82	2.80	2.11	3.65	3.51

La moyenne générale =  $3.19+3.74+2.82+2.8+2.11+3.65+3.51/6 = 3.64/5$ .

**Graphe N°5 : Évaluation des éléments de différenciation en utilisant la moyenne**



D'après le graphe, on constate que :

Les clients ne sont pas satisfaits ni par la rapidité de la prise en charge de leurs opérations (2.82/5) ni par la compétence des employés de l'accueil (2.8/5) et encore moins par leur serviabilité (2.11/5).

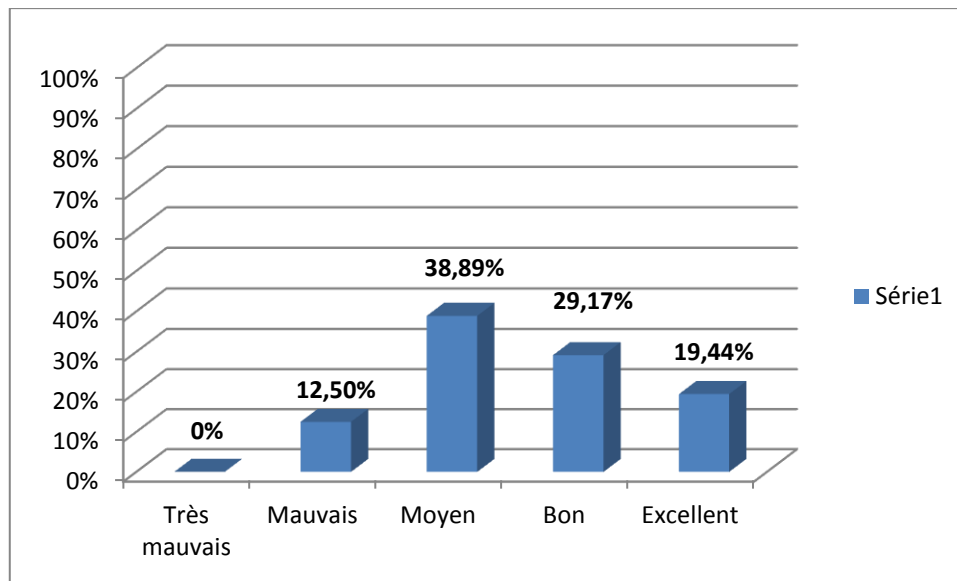
La clientèle est moyennement satisfaite par la courtoisie du personnel (3.19/5) et leurs tenues vestimentaires (3.51/5) par contre, ils sont néanmoins satisfaits par leur disponibilité (3.74/5) et leur sens de communication (3.65/5).

**Question N°4 :** Selon vous, l'accueil est :

**Tableau N°9 :** Evaluation générale de l'accueil

Très mauvais	Mauvais	Moyen	Bon	Excellent	Total
0	9	28	21	14	72
0%	12.5%	38.89%	29.17%	19.44%	100%

**Graphe N° 6 : Evaluation générale de l'accueil**



Selon les résultats obtenus, on constate que les clients jugent l'accueil moyen allant vers le bon. En effet, 38.89% le jugent moyen et 29.17% le jugent bon.

19.44% pensent que l'accueil est très bon alors que 12.5% le jugent mauvais.

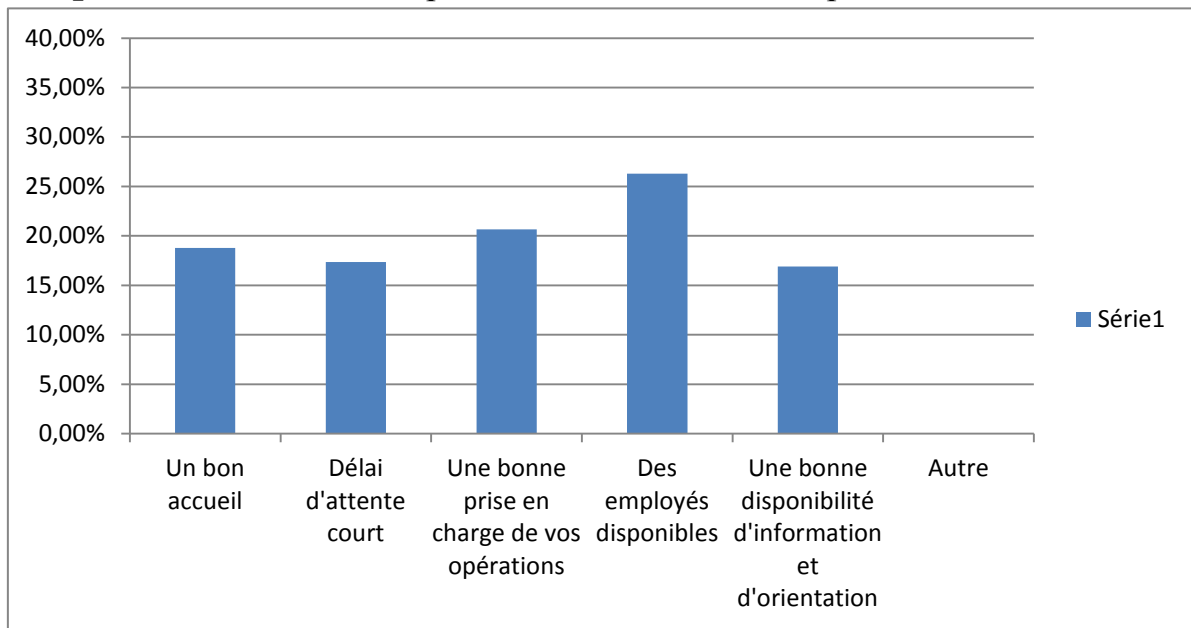
A noté qu'aucun client ne le juge très mauvais.

**Question N°5 :** Selon vous, une bonne prestation de service c'est :

**Tableau N°10 :** Les composantes d'une bonne prestation de service

Un bon accueil	Délai d'attente court	Une bonne prise en charge de vos opérations	Des employés disponibles	Une bonne disponibilité d'information et d'orientation	Autre	Total
40	37	44	56	36	0	213
18.78%	17.37%	20.66%	26.29%	16.90%	0%	100%

**Graphes N°7 :** Les composantes d'une bonne prestation de service



D'après ce graphique, on constate que la clientèle pense qu'une bonne prestation de service signifie des employés disponibles avec 26.29%, suivi d'une bonne prise en charge de leurs opérations avec 20.66%.

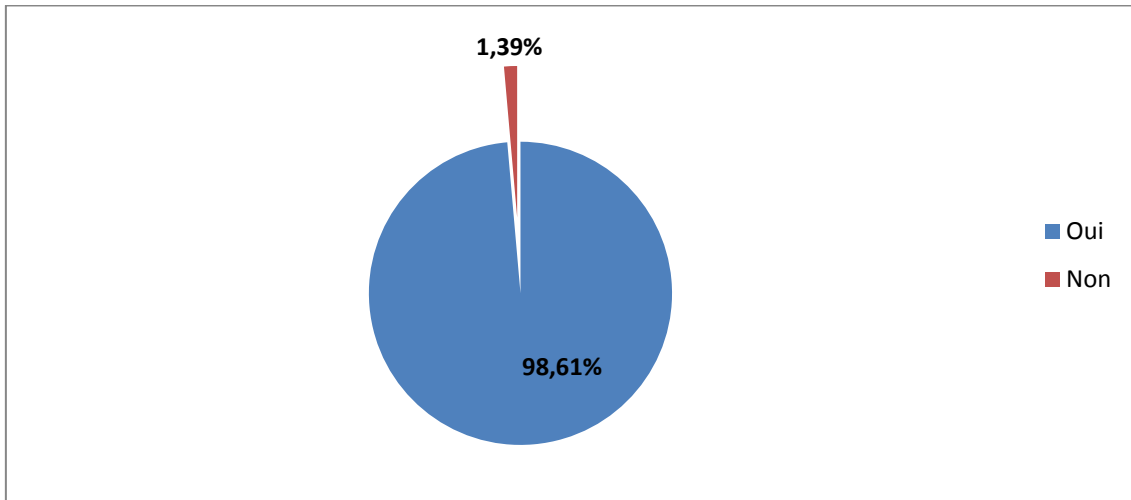
Vient ensuite un bon accueil, un délai d'attente court et une bonne disponibilité d'information et d'orientation avec des pourcentages assez proches : 18.78%, 17.37% et 16.90% respectivement.

**Question N°6 :** Pensez-vous que le personnel a un rôle dans l'amélioration de la qualité de service ?

**Tableau N°11 :** Le rôle du personnel dans l'amélioration de la qualité de service

Oui	Non	Total
71	1	72
98.61%	1.39%	100%

**Graphe N°8 :** Le rôle du personnel dans l'amélioration de la qualité de service



98.61% des clients pensent que le personnel joue un rôle dans l'amélioration de la qualité de service contre seulement une seule personne qui ne le pense pas.

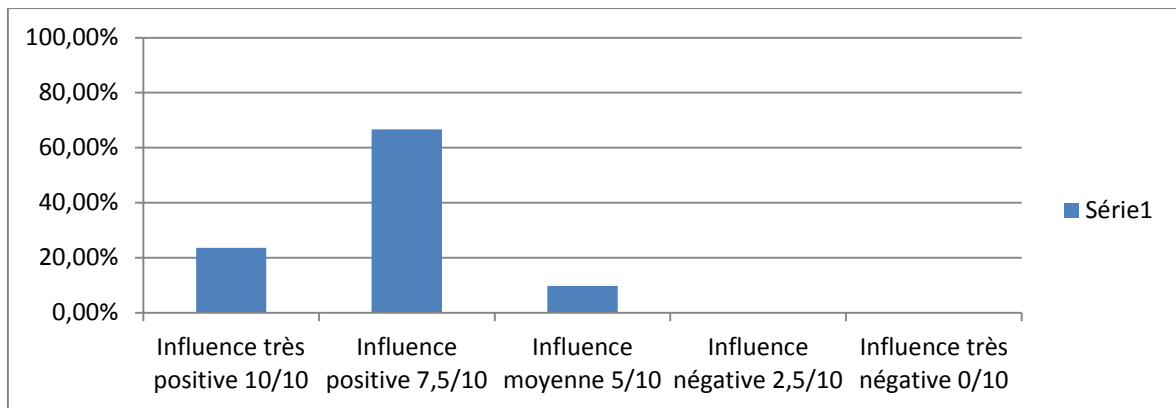
**Question N°7 :** Comment évaluez-vous l'influence du personnel sur la prestation de service offertes par le Mercure ?

**Tableau N°12 :** L'influence du personnel en contact sur la prestation de service

Influence très positive 10/10	Influence positive 7.5/10	Influence moyenne 5/10	Influence négative 2.5/10	Influence très négative 0/10	Total
17	48	7	0	0	72
23.61%	66.67%	9.72%	0%	0%	100%



**Graphe N°9 :**L'influence du personnel en contact sur la prestation de service



66.67% des clients jugent l'influence du personnel sur la prestation de service positive, 23.61% la jugent très positive et seulement il y a 9.72% qui la jugent moyenne.

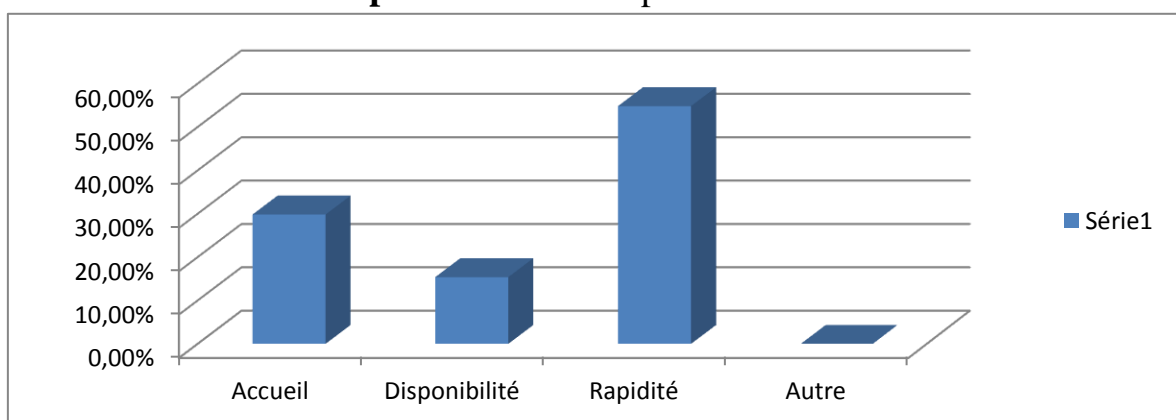
A noté qu'aucun client n'a jugé l'influence du personnel sur la prestation négative ou très négative.

**Question N°8 :** Quels sont les aspects que doit améliorer le personnel du Mercure, selon vous ?

**Tableau N°13 :** Les aspects à améliorer

Accueil	Disponibilité	Rapidité	Autre	Total
31	16	57	0	104
29.81%	15.38%	54.81	0%	100%

**Graphe N°10 :** Les aspects à amélioré



54.81% des clients conseillent aux dirigeants de l'hôtel d'améliorer la rapidité de la prise en charge de leurs opérations.

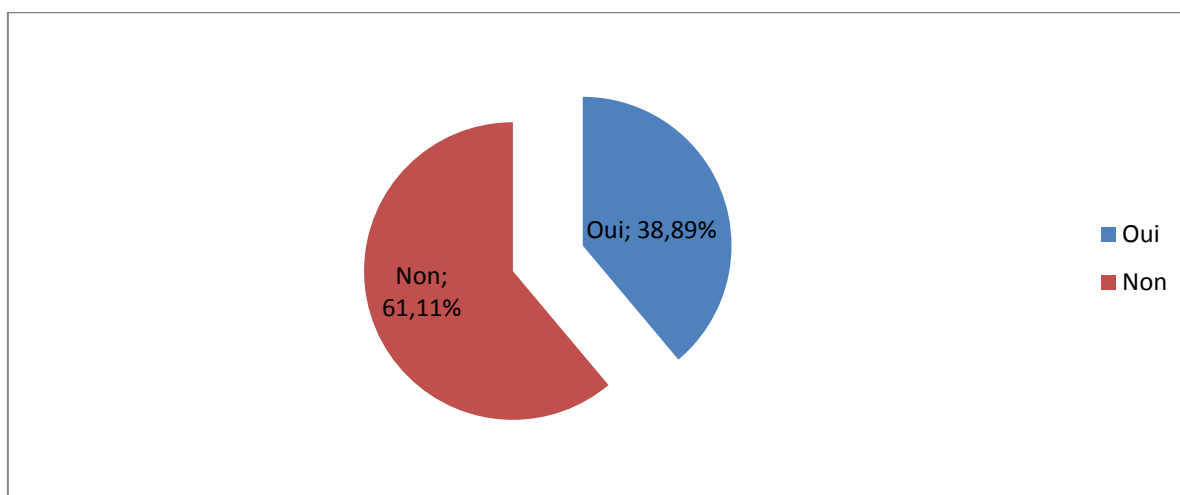
Ensuite, 29.81% trouvent qu'il faut améliorer la qualité de l'accueil et enfin 15.38% estiment que le personnel doit être plus disponible.

**Question N°9 :** Avez-vous déjà déposé une réclamation auprès d'un responsable ?

**Tableau N°14 : Réclamations**

Oui	Non	Total
28	44	72
38.89%	61.11%	100%

**Graphe N°11 : Réclamations**



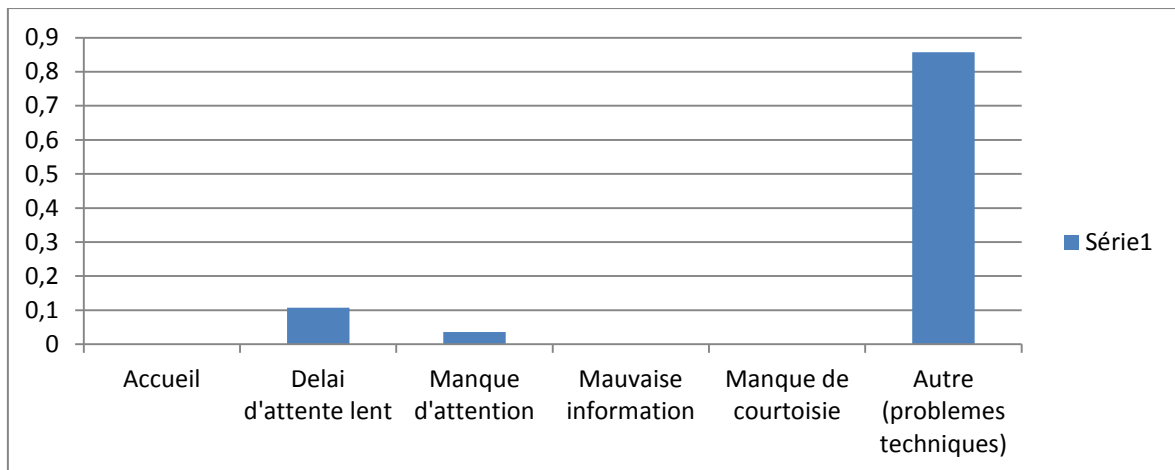
61.11% des clients n'ont pas formulé une réclamation alors que 38.89% l'ont fait.

**Question N°10 :** Si oui, pour quelles raisons ?

**Tableau N°15 : Les raisons de réclamation**

Accueil	Délai d'attente lent	Manque d'attention	Mauvaise information	Manque de courtoisie	Autre (problèmes techniques)	Total
0	3	1	0	0	24	28
0%	10.71%	3.57%	0%	0%	85.71%	100%

Graphe N°12 : Les raisons de réclamation



85.71% des réclamations sont liées aux problèmes techniques comme la climatisation, l'électricité, ...etc. tandis que 10.71% sont liées au délai d'attente jugé trop long.

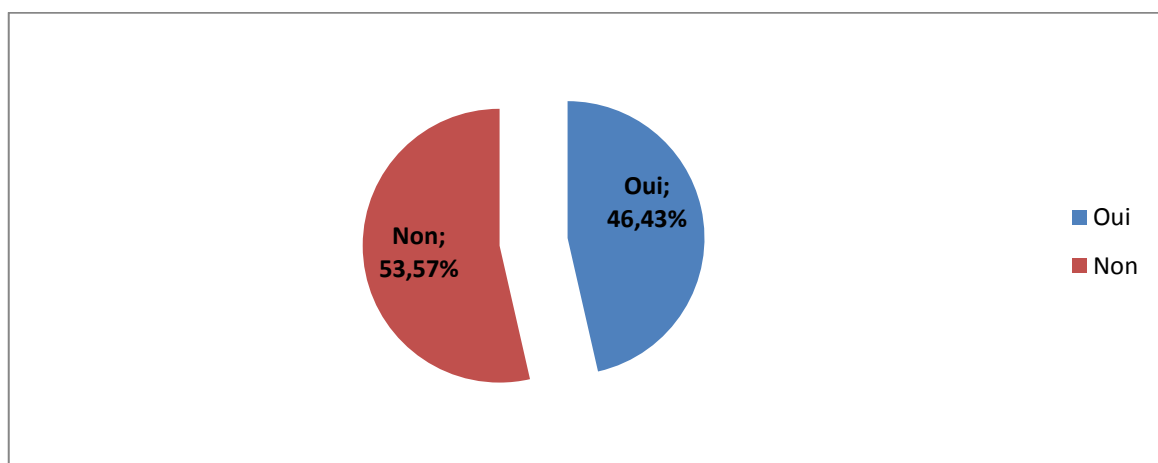
Un seul client (3.57%) s'est plaint du manque d'attention.

**Question N°11 :** Avez-vous remarqué un changement depuis ?

Tableau N°16 : Changement après réclamation

Oui	Non	Total
13	15	28
46.43%	53.57%	100%

Graphe N°13 : Changement après réclamation



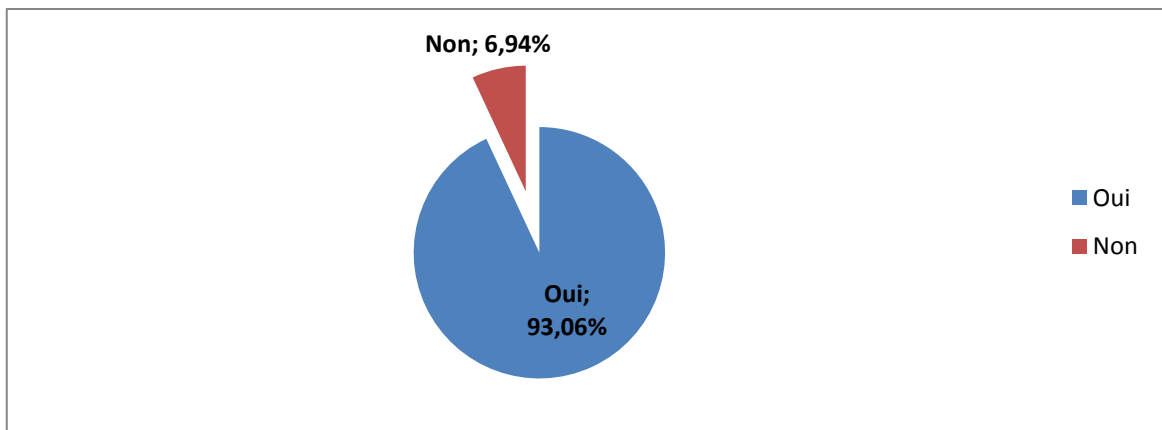
53.57% des clients n'ont pas remarqué de changement depuis qu'ils ont déposé une réclamation contre 46.43% qu'ils l'ont remarqué.

**Question N°12 :** Les situations citées dans la question 10 peuvent elles vous faire changer d'avis sur le choix de l'hôtel ?

**Tableau N°17 :** Choix de l'hôtel

Oui	Non	Total
67	5	72
93.06%	6.94%	100%

**Graphe N°14 :** Choix de l'hôtel



93.06% des clients affirment qu'ils sont prêts à changer d'hôtel à cause des situations citées dans la question 10 contre seulement 6.94% qui ne changeront pas l'hôtel.

**Question N°13 :** Quelles sont vos recommandations pour améliorer la qualité des prestations du personnel du Mercure ?

Les principales recommandations formulées par les clients sont résumées et synthétisées comme suit :

- 1-Former davantage le personnel d'accueil (28 fois).
- 2-Améliorer la rapidité des opérations (39 fois).
- 3-Etre plus disponible (17 fois).
- 4-Etre courtois et souriant (8 fois).

A noté que certains répondants n'ont pas formulé de recommandation.

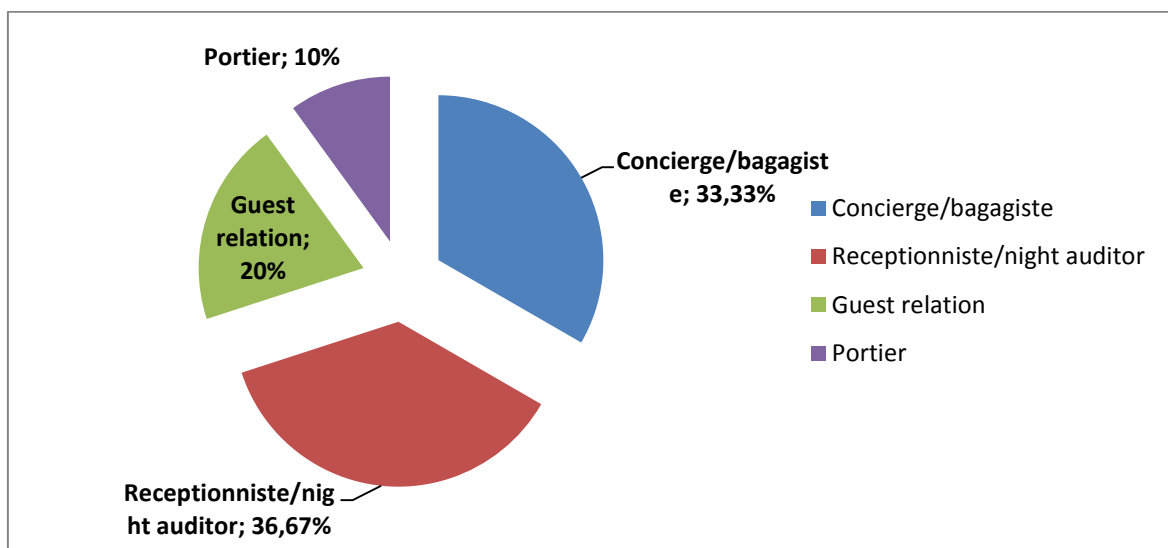
**2. Questionnaire du personnel**

**Question N°1 : Quel est votre poste ?**

**Tableau N°18 : Poste du personnel**

Concierge/bagagiste	Réceptionniste/Night auditor	Guest relation	Portier d'accueil	Total
10	11	6	3	30
33.33%	36.67%	20%	10%	100%

**Graphe N°15 : Poste du personnel**



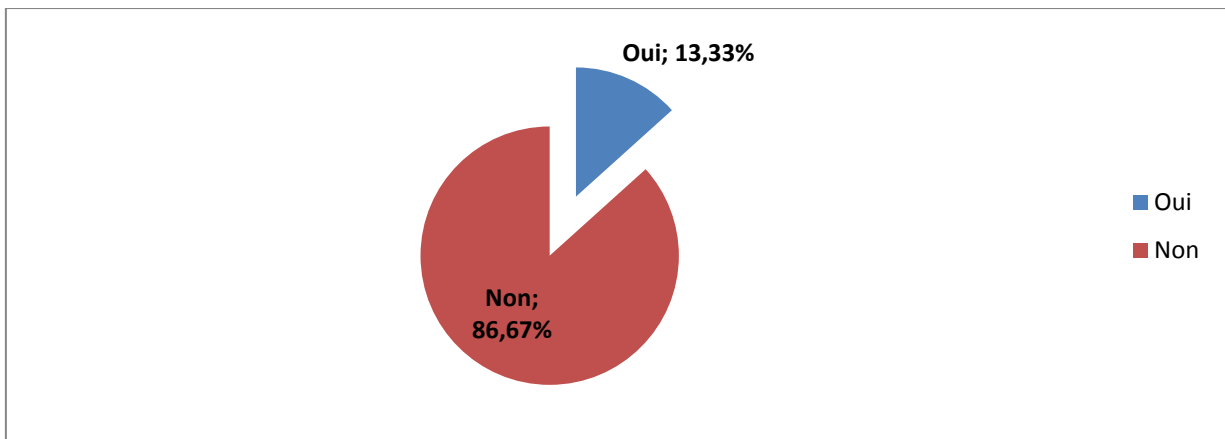
33.33% des employés questionnés sont des concierges/bagagistes, 36.67% sont des réceptionnistes/night auditor, 20% sont des guest relation et 10% sont des portiers de l'hôtel.

**Question N°2 : Etes-vous formé pour le poste que vous occupez ?**

**Tableau N°19 : Formation pour le poste**

Oui	Non	Total
4	26	30
13.33%	86.67%	100%

**Graphe N°16 : Formation pour le poste**



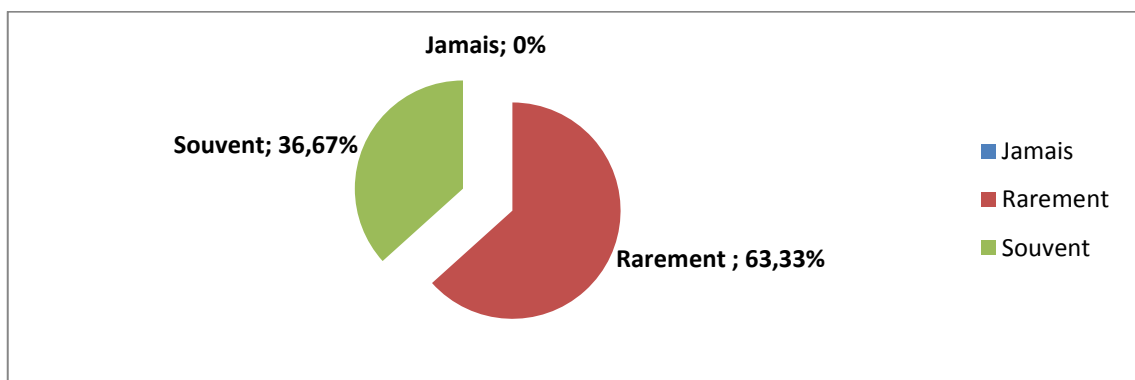
86.67% du personnel n'est pas formé pour le poste qu'il occupe contre seulement 13.33% qui l'est.

**Question N°3 :** Est-ce que le Mercure organise des formations pour améliorer et acquérir de nouvelles compétences ?

**Tableau N°20 : Formations d'amélioration des compétences**

Jamais	Rarement	Souvent	Total
0	19	11	30
0%	63.33%	36.67%	100%

**Graphe N°17 : Formations d'amélioration des compétences**



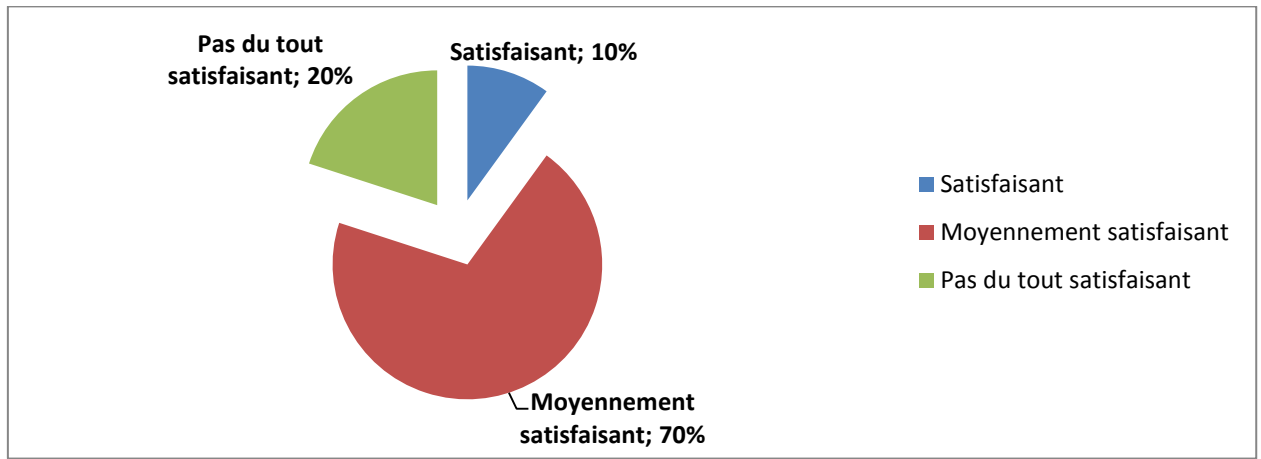
63.33% des employés affirment que l'hôtel leur organise rarement des formations pour améliorer leurs compétences alors 36.67% affirment qu'ils bénéficient souvent de ces formations.

**Question N°4 :** Vous pensez que votre salaire est :

**Tableau N°21 : Salaire**

Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Pas du tout satisfaisant	Total
3	21	6	30
10%	70%	20%	100%

**Graphe N°18 : Salaire**



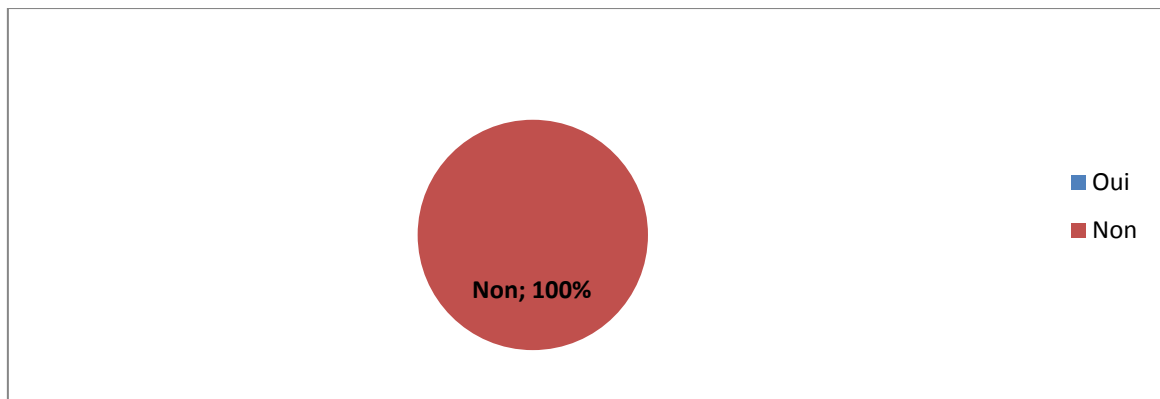
70% des employés estiment que leur salaire est moyennement satisfaisant, 20% ne sont pas du tout satisfaits et 10% seulement sont satisfaits par leur paye.

**Question N°5 :** Est-ce que vous bénéficiez des primes de rendement et d'objectif ?

**Tableau N°22 : Les primes de rendement et d'objectif**

Oui	Non	Total
0	30	30
0%	100%	100%

**Graphe N°19 : Les primes de rendement et d'objectif**



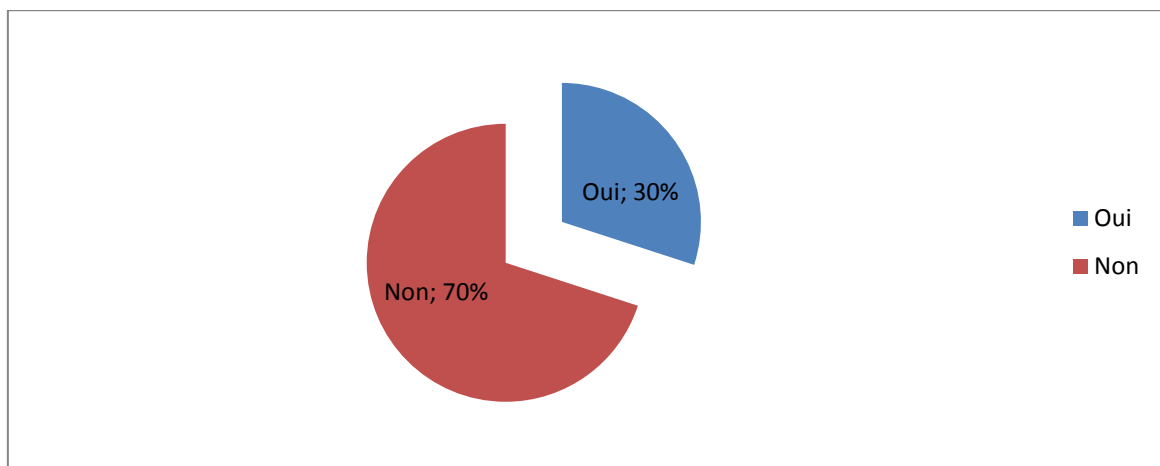
Tous les employés (100%) affirment qu'ils ne bénéficient pas de primes de rendement et d'objectif.

**Question N°6 : Les managers du Mercure vous motivent moralement ?**

**Tableau N°23 : Motivation morale**

Oui	Non	Total
9	21	30
30%	70%	100%

**Graphe N°20 : Motivation morale**



70% des employés estiment que leurs managers ne les motivent pas moralement contre seulement 30% qui affirment qu'ils sont motivés.

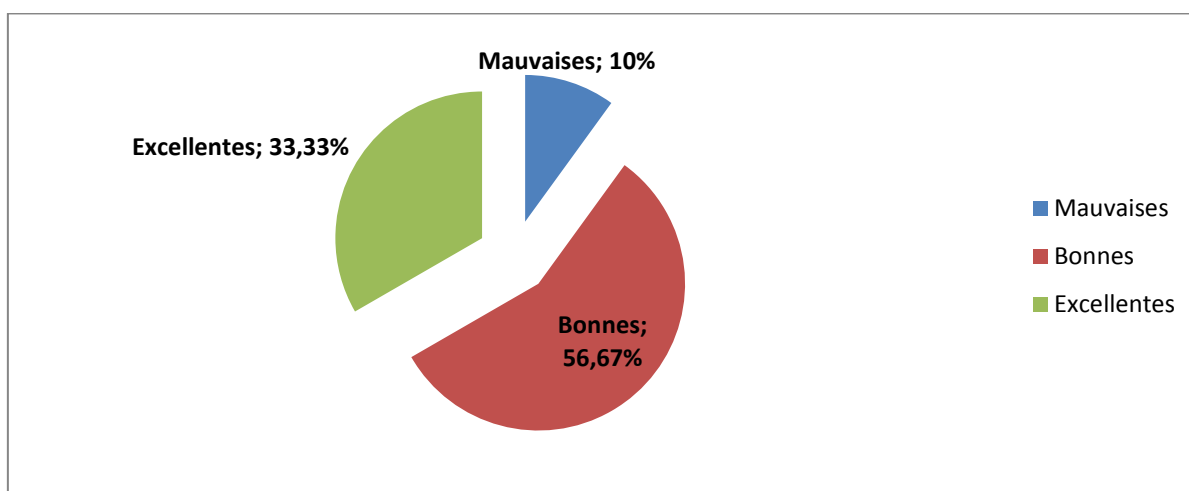


**Question N°7 :** Est-ce que les conditions de travail au Mercure sont :

**Tableau N°24 :** Les conditions de travail

Mauvaises	Bonnes	Excellentes	Total
3	17	10	30
10%	56.67%	33.33%	100%

**Graphe N°21 :** Les conditions de travail



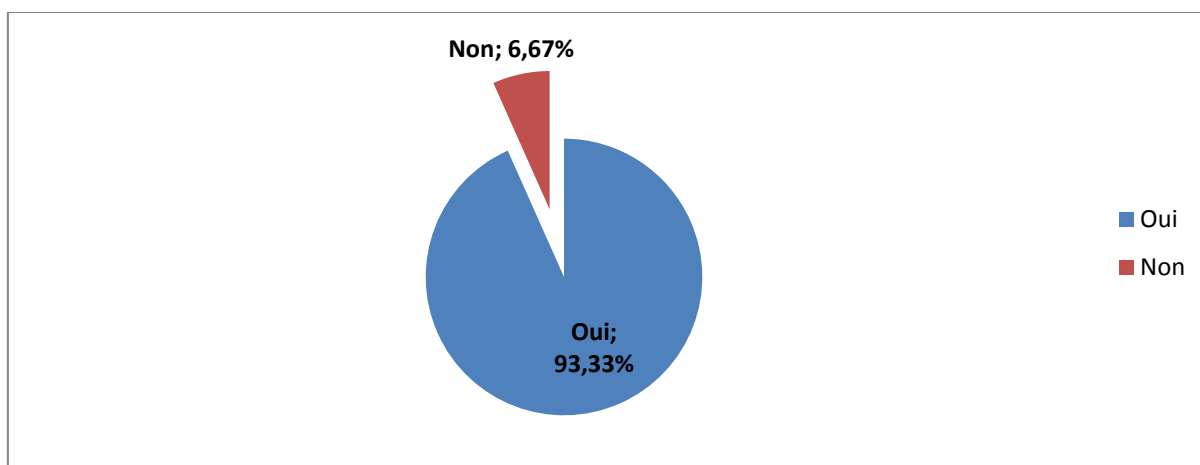
56.67% des employés estiment que les conditions de travail sont bonnes, 33.33% estiment qu'elles sont excellentes et 10% les jugent mauvaises.

**Question N°8 :** Est-ce que vous entretenez de bonnes relations avec vos supérieurs ?

**Tableau N°25 :** La relation employé/supérieur

Oui	Non	Total
28	2	30
93.33%	6.67%	100%

**Graphe N°22 : La relation employé/supérieur**



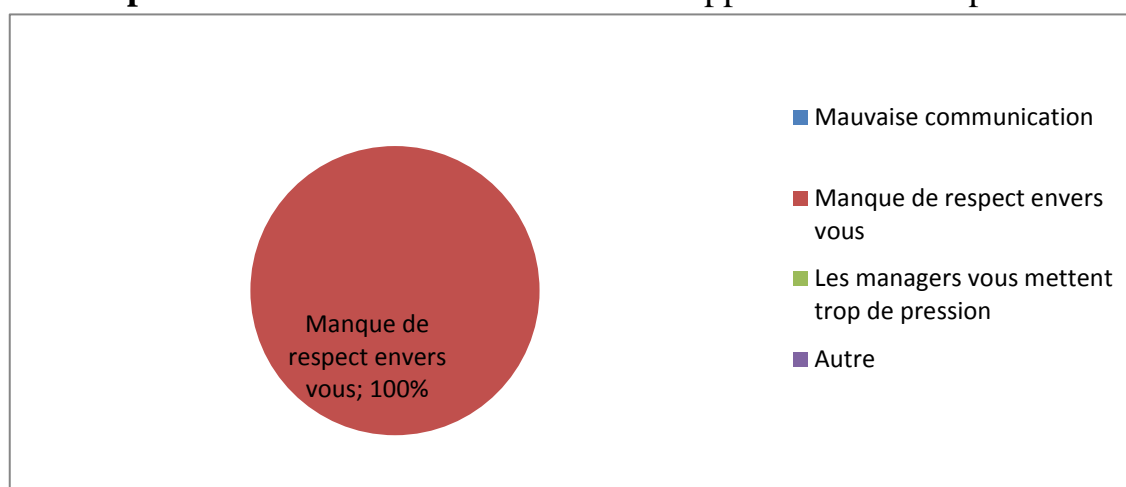
93.33% du personnel entretient une bonne relation avec leurs supérieurs contre 6.67% qui ne le sont pas.

**Question N°9 : Si non, pour quelles raisons ?**

**Tableau N°26 : Les raisons des mauvais rapports avec les supérieurs**

Mauvaise communication	Manque de respect envers vous	Les managers vous mettent trop de pression	Autre	Total
0	2	0	0	2
0	100%	0%	0%	100%

**Graphe N°23 : Les raisons des mauvais rapports avec les supérieurs**



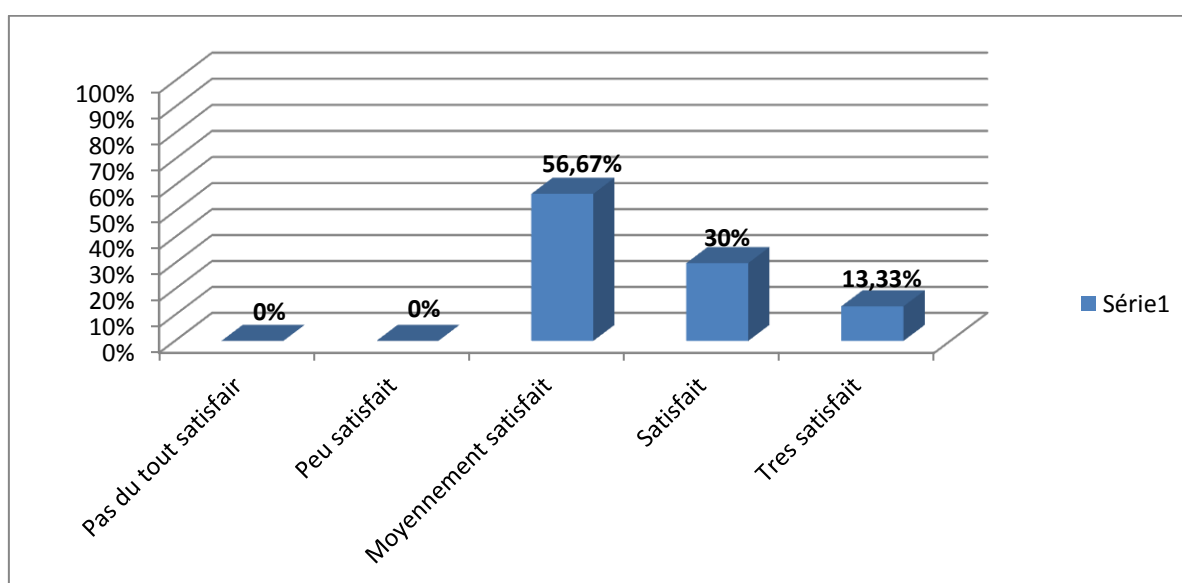
Les deux employés qui ont des mauvais rapports avec leurs supérieurs estiment que ces derniers leurs avaient manqué de respect.

**Question N°10 :** Sur une échelle de 1 à 5 (1 pas du tout satisfait et 5 très satisfait), quel est votre degré de satisfaction en travaillant au Mercure ?

**Tableau N°27 :** Satisfaction de travail au Mercure

Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait	Total
0	0	17	9	4	30
0%	0%	57.67%	30%	13.33%	100%

**Graphe N°24 :** Satisfaction de travail au Mercure



D'après le graphe, on constate que plus de la moitié (57.67%) des employés sont moyennement satisfaits en travaillant au Mercure, 30% sont satisfaits et seulement 13.33% sont très satisfaits.

A noter qu'il n'y a aucun employé insatisfait au Mercure.

**Synthèse :**

**1. Questionnaire des clients**

Après avoir effectué cette enquête, nous avons pu tirer les résultats suivants :

- Le Mercure ne se différencie pas par son personnel car tous les éléments de différenciation sont peu satisfaisants sinon moyennement satisfaisants.
- Les clients pensent que le personnel joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité de service et jugent son influence très positive.
- Beaucoup de clients aimeraient que Mercure améliore la rapidité de la prise en charge de leurs opérations.
- Généralement, les clients n'ont formulé que des réclamations dues aux problèmes techniques et non aux problèmes qui ont une relation avec le personnel.
- Les clients seraient tenté de changer d'hôtel dans le cas où il y'aurait des problèmes qui seraient liés au personnel comme : la mauvaise information, le manque d'attention et de courtoisie, ...etc.

**2. Questionnaire du personnel**

D'après les résultats obtenus, nous avons tiré ce qui suit :

- Le Mercure ne recrute pas son personnel selon leurs compétences.
- Le Mercure ne donne pas trop d'importance aux formations de ses employés afin d'améliorer leurs compétences.
- Le Mercure ne motive pas son personnel ni financièrement ni moralement.

C'est pour cela que les employés sont moyennement satisfaits en travaillant au Mercure.

**Recommandations:**

En analysant les résultats obtenus dans notre étude, nous proposons au Mercure les recommandations suivantes afin d'atteindre une prestation de « qualité » :

1. Organiser des formations pour le personnel afin d'améliorer leurs points faibles, renforcer leurs points forts et acquérir de nouvelles compétences notamment par des formations à l'étranger ou le secteur de l'hôtellerie est très développé.
2. Inciter ses employés à être plus courtois et souriants face à leurs clients afin que ses derniers se sentent à l'aise et estimés.
3. Renouveler la tenue vestimentaire du personnel d'accueil et leur proposer une tenue plus adaptée à un hôtel cinq étoiles car son image en dépend.
4. Améliorer la rapidité d'exécution des opérations de la clientèle surtout lorsqu'il s'agit d'une réclamation.
5. Développer le sens de communication avec les clients et être à leur écoute.
6. Motiver ses employés en leur accordant des primes de rendement et d'objectif tout en exigeant d'eux une amélioration de leur qualité de travail.
7. Motiver le personnel moralement car les employés ont besoin de reconnaissance et d'estime de soi.
8. Renforcer la relation entre managers, qui sont des étrangers, et employés, qui sont algériens, et essayer de comprendre la mentalité algérienne afin qu'ils puissent bien les gérer et bien communiquer avec eux.
9. Recruter, dans le futur, des personnes aptes et formées pour l'hôtellerie.
10. Mettre à la disposition de la clientèle une boîte de suggestions afin de rester à leur écoute et ainsi, améliorer la qualité des prestations fournies.

### *Conclusion du chapitre 3*

A travers cette étude, nous avons essayé d'évaluer l'impact du personnel en contact de l'hôtel Mercure sur la qualité de service ainsi que détecter les facteurs qui influencent la performance du personnel dans leurs tâches de travail.

Les hypothèses élaborées au début de cette étude nous ont permis d'analyser l'impact du personnel en contact sur la qualité de service. Elles nous ont permis également d'évaluer les éléments de différenciation.

A la fin, nous avons synthétisé les résultats obtenus dans notre enquête, ce qui nous a permis de suggérer des propositions afin d'améliorer la qualité des prestations fournies par le personnel du Mercure et ainsi satisfaire ses clients.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Le Mercure Aéroport Alger a toujours cherché d'atteindre l'excellence. En effet, cet hôtel met tous les moyens, humains, matériels et financiers afin d'arriver à réaliser cet objectif.

L'un des outils utilisé par le Mercure, permettant d'aboutir à une qualité de service appréciable, est son personnel en contact.

Le personnel en contact est la vitrine de l'hôtel car à travers ces employés que les clients forgent une idée précise sur le Mercure ainsi que le climat interne. Cette image que dégage le personnel influencera beaucoup le choix futur des clients à savoir revenir ou pas au Mercure.

L'objet de notre étude vise à mesurer l'impact du personnel en contact sur la qualité de service de l'hôtel Mercure.

Pour ce faire, cette recherche est axée sur deux volets. Le premier est purement théorique et le deuxième professionnel.

Le premier volet nous a permis de cerner notre sujet de recherche et à comprendre les notions de la qualité de service ainsi que la notion « personnel en contact ».

A travers notre travail de documentation nous sommes arrivés au fait qu'un niveau acceptable de qualité est devenu nécessaire pour un succès durable pour une entreprise de service.

Le deuxième volet nous a servi à mesurer réellement l'impact du personnel en contact sur la qualité de service.

Dans le cadre de notre étude sur le cas Mercure, nous avons déduit que :

L'hôtel Mercure ne se différencie pas par son personnel car les éléments de différenciation du personnel tels que la courtoisie, la disponibilité, ...etc., nous ont donné une moyenne de 3.51/5 ce qui est plutôt moyen ou approximativement bon.

C'est pour cela que nous infirmons la première hypothèse dans laquelle on suppose que le personnel en contact est un moyen de différenciation pour l'hôtel Mercure.



Un des objectifs de l'étude était de démontrer que la satisfaction du personnel en contact impliquerait forcément une satisfaction de la clientèle. A travers les résultats de l'enquête, nous avons constaté que plus de la moitié (57.67%) du personnel était moyennement satisfait en travaillant au Mercure et 30% sont satisfaits.

Nous avons aussi constaté que la clientèle était, en général, moyennement satisfaite des prestations fournies par le personnel en contact en témoigne les notes attribuées à l'accueil et les éléments de différenciation jugés moyennes.

De ce fait, la deuxième hypothèse disant que la satisfaction du personnel en contact impliquerait une satisfaction de la clientèle, est confirmée.

Pour synthétiser notre enquête et finaliser cette étude, nous répondrons à la problématique ci-dessous en rappelant la question suivante :

« Comment le personnel en contact peut-il avoir une influence sur une prestation d'un service ? »

Le premier contact entre l'hôtel et les clients se fait à travers le personnel. Ce dernier peut avoir une influence qui peut être positive ou négative.

Après ce contact, les clients forgeront une image selon des critères tels que la courtoisie, la disponibilité, la rapidité, la compétence, la tenue vestimentaire, le sens de la communication et la serviabilité des employés.

Si cette image est positive, on dira que l'influence du personnel est positive et par conséquent elle est bénéfique pour l'hôtel sinon, elle est négative. Dans les deux cas, elle influencera le choix futur des clients.

Au cours de notre étude, nous avons rencontré quelques contraintes. Nous citons par exemple le manque de courtoisie de certains répondants, le nombre de répondants réduit, L'étude s'est faite sur une période limitée.

## **Bibliographie :**

### **1. Les ouvrages :**

- AKTOUF (Omar) : Halte au gâchis, édition arak, Alger 2008.
- CAMPOY et alii : Gestion des ressources humaines, édition Pearson, Paris, 2009.
- DEMEURE (Claude) : Aide-mémoire MARKETING, édition DUNOD 2008, Paris.
- DOGOR DI NUZZO (Béatrice) : Le management de la motivation ; améliorer les services, EMS Editions Paris, 2011.
- EIGLIER (Pierre) : Marketing et stratégie des services, Edition ECONOMICA, Paris, 2004.
- HOROVITZ (Jacques) : La qualité de service A la conquête du client, édition Inter éditions, Paris, 1987.
- KOTLER (Philip) et alii : Marketing Management, 13ème Edition ; PEARSON éducation, Paris ; 2009.
- KOTLER ET DUBOIS, « Marketing management », 11ème édition : Pearson éducation 2003.
- LANGERD, (Eric) et EIGLIER, (Pierre) : la servuction : marketing des services, édition Mc Graw Hill, Paris, 1987.
- LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie) : Le Marketing Des Services, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2009.
- LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : Mercator 2013, 10ème édition, DUNOD, Paris, 2012.
- MONTSERRAT (Xavier) : Comment motiver, édition d'Organisation 2004, Paris.
- PEMATIN (Daniel) : La compétence au cœur de la GRH, éditions EMS management & société, 2005.

- ROCK (GILBERT) et LEDOUX (Marie Josée) : le service à la clientèle, édition du renouveau pédagogique INC, Canada, 2006.
- TARDIEU (J. Michel) : Marketing et gestion des services, édition Chiron 2003, Paris.
- TEBOUL, (James) : La dynamique qualité, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- TOQUER (Gérard) : Marketing des services le défi relationnel, édition Dunod, Paris, 1992.
- ZGHAL (Riadh) : gestion des ressources humaines ; les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique, édition Vuibert, 2000, Paris.
- LOVELOCK, WIRTS, LAPERT, MUNOS : Marketing des services, 6eme Edition, édition Pearson Education, France, 2008

## **2. Les mémoires :**

BOUKHEMIA Boualem, MERZOUGUI Amine, Mémoire de fin d'étude Pour l'obtention d'une licence en sciences commerciales et financières (Option: Marketing), « L'impact de la qualité de service ADSL sur la satisfaction des clients, Cas : « DJAWEB d'Algérie Télécom », 2010.

### **3. Les sites web :**

- [http://astroblog.typepad.fr/phcallot/files/marketing\\_des\\_services.pdf](http://astroblog.typepad.fr/phcallot/files/marketing_des_services.pdf) consulté le 15/02/2015 à 18h30.
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/almazan\\_s\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/almazan_s_m/capitulo2.pdf) consulté le 21 Mars à 17h45.
- <http://works.free.fr/rapports/34.pdf> consulté le 17Avril 2015 à 21h10.
- <http://www.cours-marketing.fr/marketing/mixmarketing/la-differenciation-par-le-personnel/> consulté 20 avril 2015 à 23h48.
- <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-1ere-stmg/aide-scolaire-management/les-facteurs-de-motivation-du-personnel/45335> consulté 22 avril 2015 à 09h30.
- <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-126604-largent-motive-t-il-autant-que-le-pense-1100193.php> consulté le 23 avril 2013 à 21h25
- <http://www.optimumdrh.com/blogue/article/4-les-determinants-de-la-motivation> consulté 24 avril 2015 à 11h15.
- <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/xx.html> consulté 12/02/2015 consulté le 03 Janvier 2015 à 17h25.

# **ANNEXES**

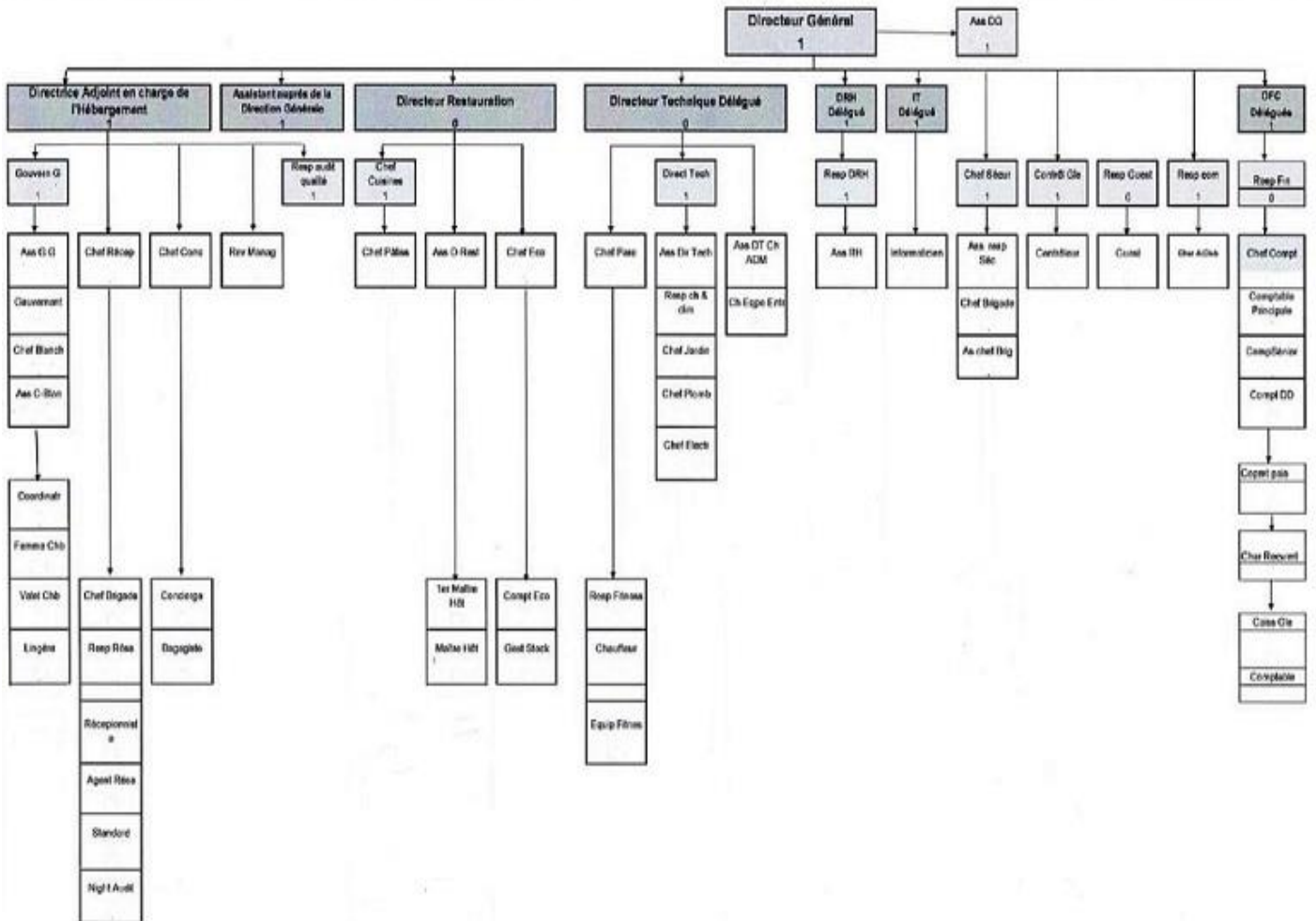
**ANNEXE N°1 :**

**ORGANIGRAMME DU**

**MERCURE AEROPORT**

**ALGER**

# Annexe N°1 : Organigramme du Mercure Aéroport Alger



**ANNEXE N°2 :**  
**QUESTIONNAIRE POUR LES**  
**CLIENTS**



Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude, une enquête doit être réalisée afin d'évaluer l'influence du personnel en contact de la clientèle sur la qualité de service délivré, à l'hôtel Mercure.

Merci de bien vouloir prendre quelques minutes de votre temps pour répondre le plus honnêtement possible à ce questionnaire.

### **Evaluation de l'accueil :**

**Q1.** Avez-vous facilement identifié le personnel d'accueil ?  
Oui  Non

**Q2.** Est-ce que le personnel d'accueil vous exprime les formules de politesses comme « bienvenue » et « au revoir » ?

Oui  Non

**Q3.** Quel est votre degré de satisfaction en ce qui concerne les éléments suivants :

	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Courtoisie					
Disponibilité					
Rapidité					
Compétence					
Serviabilité					
Communication					
Tenue vestimentaire					

**Q4.** Selon vous, l'accueil est :

Très mauvais	Mauvais	Moyen	Bon	Excellent

**Q5.** Selon vous, une bonne prestation de service c'est :

- Un bon accueil
- Délai d'attente court
- Une bonne prise en charge de vos opérations
- Des employés disponibles
- Une bonne disponibilité d'informations et d'orientation.
- Autre .....

**Q6.** Pensez-vous que le personnel a un rôle dans l'amélioration de la qualité de service ?

Oui  Non

**Q7.** Comment évaluez-vous l'influence du personnel dans la prestation de service offertes par le Mercure ?

- Influence très positive (10/10)
- Influence positif (7.5/10)
- Influence moyenne (5/10)
- Influence négative (2.5/10)
- Influence très négative (0/10)

**Q8.** Quels sont les aspects que doit améliorer le personnel du Mercure, selon vous ?

- Accueil
- Disponibilité
- Rapidité de la prise en charge
- Autre .....

**Problèmes et réclamations :**

**Q9.** Avez-vous déjà déposé une réclamation auprès d'un responsable ?

Oui  Non

**Q10.** Si oui, pour quelles raisons ?

- Accueil
- Délai d'attente lent
- Manque d'attention
- Mauvaise information
- Manque de courtoisie
- Autre .....

**Q11.** Avez-vous remarqué un changement depuis ?

Oui  Non

**Q12.** Les situations citées dans la question 14 peuvent elles vous faire changer d'avis sur le choix de l'hôtel ?

Oui  Non

**Q13.** Quelles sont vos recommandations pour améliorer la qualité des prestations du personnel du Mercure ?

.....  
.....

**Fiche signalétique :**

**Q14.** Vous êtes :      Homme                          Femme   

**Q15.** Votre âge :

Moins de 25 ans

[25 - 35 ans]

[35 - 45 ans]

[45 à 60 ans]

Plus de 60 ans

**Q16.** Catégorie socio-professionnelle :

Etudiant

Commerçant

Salarié

Retraité

Femme au foyer

Profession libérale

**Merci pour votre collaboration.**

**ANNEXE N°3 :**  
**QUESTIONNAIRE POUR LE**  
**PERSONNEL**

**Q1.** Quel est votre poste ?

Concierge/bagagiste

Réceptionniste/Night auditor

Guest relation

Portier d'accueil

**Q2.** Etes-vous formé pour le poste que vous occupez ?

Oui  Non

**Q3.** Est-ce que le Mercure organise des formations pour améliorer et acquérir de nouvelles compétences ?

Jamais  Rarement  Souvent

**Q4.** Vous pensez que votre salaire est :

Satisfaisant

Moyennement satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

**Q5.** Est-ce que vous bénéficiez des primes de rendement et d'objectif ?

Oui  Non

**Q6.** Les managers du Mercure vous motivent moralement ?

Oui  Non

**Q7.** Est-ce que les conditions de travail au Mercure sont :

Mauvaises  Bonnes  Excellentes

**Q8.** Est-ce que vous entretenez de bonnes relations avec vos supérieurs ?

Oui  Non

**Q9.** Si non, pour quelles raisons ?

Une mauvaise communication

Manque de respect envers vous

Les managers vous mettent trop de pression

Autre .....

**Q10.** En travaillant au Mercure, vous êtes :

Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>IV</b>
<b>Dédicace</b> .....	<b>V</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>VI</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>VII</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Liste des graphes</b> .....	<b>IX</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>X</b>
<b>Introduction GENERALE</b> .....	<b>A</b>
<b>Chapitre 1 : Le marketing des services</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction du Chapitre 1</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1 : les notions de service</b> .....	<b>6</b>
1. Définitions du service.....	6
2.1. L'intangibilité.....	7
2.1.1. La communication est plus difficile.....	7
2.1.2. La justification du prix d'un service est souvent plus difficile que pour un bien matériel.....	8
2.1.3. L'innovation de service est plus difficilement protégeable que pour un bien.....	8
2.2. Un service ne peut pas se stocker : la production et la consommation sont inséparables.....	8
2.2.1 Simultanéité.....	8
2.3. La participation des clients à la production de service.....	9
2.4. Des contacts directs entre les clients et le personnel de service.....	9
2.5. L'inconstance de la qualité des services.....	9
3. Typologie de service.....	9
3.1. Le pur produit tangible.....	9
3.2. Le produit tangible accompagné de plusieurs services.....	10
3.3. Le produit service.....	10



3.4. Le service accompagné de produits ou d'autres services .....	10
3.5. Le pur service.....	10
4. Distinction entre un produit et un service .....	10
5. Le marketing des services .....	11
5.1. Définition du marketing des services.....	11
5.2. Caractéristiques du marketing des services .....	11
5.2.1 Les clients n'acquièrent pas la propriété des services.....	11
5.2.2. Le résultat du service est intangible .....	11
5.2.3. Le client est impliqué dans le processus de fabrication .....	11
5.2.4. D'autres clients font souvent partie du service.....	12
5.2.5. Les inputs et les outputs sont très variables.....	12
5.2.6. Les services sont difficilement évaluables par le client .....	12
5.2.7. Le stockage après production, n'est pas possible .....	13
5.2.8. Le facteur temps a beaucoup d'importance.....	13
5.2.9. Les canaux de distribution prennent plusieurs formes .....	13
6. Le marketing mix des services.....	13
6.1. Le produit.....	14
6.2. Le lieu et le temps .....	14
6.3. La promotion et la formation .....	14
6.4. Le prix et les autres couts de services.....	14
6.5. L'environnement physique .....	15
6.6. Le processus.....	15
6.7. Les acteurs.....	15
<b>Section 2 : La servuction.....</b>	<b>16</b>
1. Définition de la servuction .....	16
2. Les éléments de la servuction .....	16
2.1. Le client.....	16
2.2. Le support physique .....	16
2.3. Le support en contact .....	17
2.4. Le service .....	17

2.5. Le système d'organisation interne .....	17
2.6. Les autres clients.....	17
<b>Section 3 : la notion « qualité de service ».....</b>	<b>18</b>
1. Définitions de la qualité .....	18
2. Définitions de la qualité de service .....	19
3. Les composants de la qualité dans les services.....	19
4. Les mesures de la qualité de service .....	21
4.1. Mesures « molles » .....	21
4.2. Mesures « dures » .....	22
5. Un modèle sur les déterminants de la qualité perçue dans les services...	22
<b>Conclusion du chapitre 1 .....</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre 2 : Le personnel en contact et la qualité de la prestation de service</b> .....	<b>26</b>
<b>Introduction du chapitre 2 .....</b>	<b>27</b>
<b>Section 1 : La notion « personnel en contact » et la notion « compétence ».</b>	<b>28</b>
1. Définition du facteur humain .....	28
2. Définition du personnel en contact .....	28
3. Le personnel en contact : élément majeur de la qualité de service.....	28
4. L'importance du personnel en contact : distinguer les services à fort et faible contact (HIGH TOUCH / LOW TOUCH) .....	29
4.1. Les services à forte interactions avec le personnel en contact .....	29
4.2. Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact.....	30
5. La compétence de la ressource humaine.....	31
5.1. Définition de la compétence .....	31
5.2. La compétence : un construit personnel .....	31
6. Evaluation du personnel.....	32
6.1. La multiplicité des intérêts et objectifs .....	32
6.1.1. Intérêts et objectifs organisationnels .....	32
6.1.2. Intérêts et objectifs de l'évalué .....	34

6.2. La multiplicité des contenus évalués .....	35
6.2.1. Evaluer les résultats .....	35
6.2.2. Evaluer les comportements au travail.....	35
6.2.3. Evaluer les compétences.....	35
6.3. L'évaluation, outil d'épanouissement personnel .....	35
<b>Section 2 : La différenciation par le personnel.....</b>	<b>37</b>
1. Les stratégies de différenciation .....	37
2. La différenciation par le personnel .....	37
2.1. Le recrutement .....	37
2.1.1. Recruter : un outil de développement stratégique .....	37
2.1.2. Le processus de recrutement.....	38
2.2. La formation professionnelle continue .....	40
3. Les éléments de différenciation par le personnel.....	41
4. Développer la polyvalence des employés .....	41
<b>Section 3 : La satisfaction et la motivation du personnel.....</b>	<b>43</b>
1. La satisfaction du personnel.....	43
2. Définition de la motivation .....	43
3. Performance et motivation .....	44
4. Les techniques de motivation.....	44
4.1. Les mesures de motivation financières .....	44
4.2. Les mesures de motivation non financières.....	44
4.2.1. Motiver en créant un sentiment d'appartenance .....	44
4.2.2. Motiver par une bonne gestion de carrière .....	44
4.2.3. Motiver par le dialogue social .....	45
4.3. Accroître la motivation .....	45
4.4. Les déterminants de la motivation .....	45
4.4.1. Des facteurs internes.....	45
4.4.2. Des facteurs externes .....	46
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	<b>47</b>

<b>CHAPITRE 3 : Analyse de l'impact du personnel en contact sur la qualité des prestations de service DU Mercure .....</b>	<b>48</b>
<b>Introduction du chapitre 3 .....</b>	<b>49</b>
<b>Section 1 : Présentation du Mercure Aéroport Alger.....</b>	<b>50</b>
1. Présentation générale du Mercure Aéroport Alger .....	50
2. Fiche signalétique du Mercure Aéroport Alger .....	51
3. Objectifs et ambition du Mercure .....	51
5. Présentation de la conciergerie, la réception et le guest relation .....	54
5.1. Conciergerie .....	54
5.2. Réception .....	55
5.2.1. Faire le check-in : .....	55
5.2.2. Faire le check-out : .....	55
5.3. Guest relation .....	56
<b>Section 2 : Présentation de l'étude. ....</b>	<b>58</b>
1. Méthodologie de l'étude .....	58
2. Objectifs de l'étude .....	58
3. La population ciblée dans l'enquête .....	58
4. La méthode d'échantillonnage adoptée .....	58
5. La taille de l'échantillon .....	58
6. Présentation des questionnaires .....	58
6.1. Présentation du questionnaire des clients .....	58
6.1.1. Les types de questions utilisées .....	59
6.1.2. Le test du questionnaire .....	60
6.1.3. Les limites de l'enquête .....	60
6.2. Présentation du questionnaire du personnel .....	60
6.2.1 Les types de questions utilisées .....	61
6.2.2. Le test du questionnaire .....	61
<b>Section 3 : dépouillement des résultats de l'enquête. ....</b>	<b>62</b>
1. Questionnaire des clients .....	62
2. Questionnaire du personnel.....	74

<b><i>Synthèse :</i></b> .....	<b>81</b>
1. Questionnaire des clients .....	81
2. Questionnaire du personnel.....	81
<b><i>Recommandations:</i></b> .....	<b>82</b>
<b><i>Conclusion du chapitre 3</i></b> .....	<b>83</b>
<b><i>Conclusion générale</i></b> .....	<b>84</b>
<b><i>Bibliographie :</i></b> .....	<b>87</b>
<b><i>ANNEXES</i></b> .....	<b>90</b>