

# Hôtel l'excellence

La qualité de service est en pleine expansion et tend à se généraliser de plus en plus. En effet, on constate que les normes s'adaptent en facilitant la compréhension et la mise en place d'une démarche qualité service dans un hôtel, ce qui nous pousse en tant qu'entreprise hôtelière à travailler sur la mise en place d'une démarche qualité cohérente avec les objectifs stratégiques de notre entreprise

## Enjeux

### **Enjeu économique :**

- Diminution des coûts
- Augmentation de la valeur ajoutée
- Diminution de la non qualité dans l'ensemble des services de l'hôtel

### **Enjeu par rapport au client :**

- Donner confiance et satisfaction aux clients de l'hôtel
- Fidéliser les clients actuels et en gagner de nouveaux
- Diminuer les réclamations

### **Enjeu stratégique :**

- Améliorer l'image de marque en diminuant les mauvaises références et en augmentant la notoriété.
- Renforcer son avantage par rapport à la concurrence
- Se développer

### **Enjeu humain :**

- Mise en valeur du travail du personnel et augmentation de la motivation vis à vis d'un travail bien fait.
- Améliorer les relations internes, moins de désordres et plus de prévention.
- Mobilisation plus importante par un travail bien fait.

Les départements de notre hôtel :

Hébergement

Ressources Humaines

Restaurant

Animation

## La démarche qualité dans les services de l'hôtel

### 1. Ressources humaines :

**Le service** : est un service qui gère l'ensemble du personnel de l'entreprise en ce qui concerne la rémunération, la motivation, les compétences, la formation ...

**La qualité dans le service** : les ressources humaines est une des richesses principales qui doit contribuer au développement de l'hôtel, donc elle doit être à la hauteur des objectifs stratégiques de l'hôtel en ce qui concerne la compétence et le niveau de responsabilité et de motivation envers le travail, ainsi que dans l'implication dans la démarche qualité de l'entreprise.

**Mise en œuvre** : amélioration des motivations physique et morale, exigence d'un rendement au niveau des attentes de l'entreprise.

**Evaluer** : évaluer le rendement du personnel en faisant un contrôle permanent et des entretiens d'évaluation de la performance avec un contrôle de 360°.

**Améliorer** : détecter les problèmes que rencontre le personnel et essayer de les corriger, assurer des formations pour le personnel pour en veille technologique et informationnelle.

### 2- hébergement :

**Service** : ce service constitue l'activité principale de l'hôtel, il offre l'hébergement pour la clientèle.

---

**Clients** : toutes personnes visitant l'hôtel pour se loger.

**Le niveau qualitatif actuel du service** : le service connaît quelques problèmes de non-qualité comme la qualité du mobilier et la disponibilité de quelques services

**Service et ses prestations** : Logement et room-service.

**Mettre en œuvre** : mise en place des chambres bien équipés, et d'une bonne qualité qui soient à la hauteur de la qualité visé par l'entreprise hôtelière.

**Evaluation** : Enquêter les clients et connaître leurs niveau de satisfaction soit par l'observation ou par l'intermédiaire d'un sondage.

**Amélioration** : le contrôle permanent du fonctionnement de l'ensemble des équipements, et le contrôle de la situation du mobilier disponible ainsi que le renouvellement du matériel obsolète.

### 3- Animation :

**Service** : se service consiste à créer l'animation et l'ambiance au sein de l'hôtel.

**Les clients** : l'ensemble des clients hébergeant à l'hôtel ou passagers.

**Le niveau qualitatif actuel du service** : manque d'évènement et de diversité d'animation visant toutes les catégories dans l'hôtel.

**Service et prestation** : des clowns pour enfants, soirées à thème, compétitions, scènes en plein aire, dj en piscine.

**Mettre en œuvre** : Planifier un programme d'animation équilibré et comportant des surprises pour les clients ...

**Evaluation** : évaluer l'avis des clients et leurs satisfactions, ainsi que leurs attentes en animation pour les prochaines éditions par contacte directe ou bien par sondages.

---

**Amélioration** : écouter les clients et essayés de faire des programmes d'animation de plus en plus diversifié et à la hauteur de leurs attentes.

#### 4- Restauration :

**Service** : servir aux clients tout ce qui est de nourritures et boissons.

**Clients** : client hébergeant ou passager voulant consommer de la nourriture ou des boissons.

**Le niveau qualitatif actuel du service** : offre une très bonne qualité des prestations, mais une mauvaise qualité de service causé par le personnel qui n'est pas qualifié.

**Services et prestations** : offre le petit déjeuner – déjeuner – diner, boissons chaudes et boissons froides.

**Mettre en œuvre** : essayer d'assurer des formations pour le personnel en partenariat avec le département des ressources humaines.

**Evaluation** : traiter et comparer le nombre de réclamations d'avant et après l'implantation du la démarche qualité.

**Amélioration** : réagir d'après les résultats et le niveau de réclamations.

## Démarche d'implantation de la démarche qualité :

1- Analyse :

---

L'hôtel rencontre des problèmes dans plusieurs services et département, ce qui a une forte influence sur les chiffres d'affaires réalisés, et sur la satisfaction de la clientèle qui sont des objectifs majeurs de l'établissement.

L'image de marque de notre hôtel pourra aussi être touchée ce qui pourra causer des retombés stratégiquement négatifs.

Différents sont les types de problèmes que rencontre notre hôtel, mais en analysant les différents problèmes on pourrait constater que ses problèmes peuvent être réglés en s'appuyant sur une démarche qualité exigeante et précise pour soigner avec objectivité et précision la non qualité présente.

## 2- Décision :

La direction de l'établissement a décidé de faire face aux problèmes rencontrés en s'appuyant sur les méthodes pratiques de management de la qualité, et en implantant une démarche de qualité forte et adéquate avec les objectifs stratégiques de l'hôtel.

## 3- implantation

La mise en place de l'ensemble des décisions faite par la direction en collaboration avec l'ensemble du personnel de l'hôtel.

## 4- Contrôle :

L'assemblée a mis en place des méthodes de contrôle permanent et de contrôle saisonnier des pour assurer l'implantation ainsi que pour améliorer d'avance le rendement et les résultats.

# Les outils de management de qualité :

## **Le Brainstorming**

C'est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes, choisis de préférence dans plusieurs disciplines, et un animateur. Le maximum

---

d'idées devra être exprimé et noté sur un tableau (paper-board) visible de tous. Quoi qu'il en soit, des pauses seront ménagées entre chaque réunion pour laisser reposer les idées émises pour mieux les réexaminer par la suite.

Le déroulement du Brainstorming peut-être décrit en trois phases :

---

Phase de Recherche :

Les participants exprimeront les uns après les autres toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se dérouler dans la discipline : on écoute ce que l'autre dit et on ne critique en aucune manière.

Aucune idée, aussi étrange soit elle, ne doit être réprimée : le Brainstorming a lieu dans un esprit de progression du bien commun. Pas de censure ni de critique. Il faut exprimer le maximum d'idées : plus il y a d'idées, plus on a de chances de trouver la solution.

Phase de regroupement et de combinaison des idées :

Le groupe cherchera à exploiter, améliorer les idées émises. On pourra faire des analogies, exprimer des variables ou des modifications. Certaines idées se verront complètement dénigrées, et d'autres aux contraires encensées. Mais attention ! Ces critiques ne s'adresseront jamais à l'auteur de l'idée, et il faudra savoir garder le sens de l'humilité.

L'important n'est pas de savoir qui a eu l'idée, mais de voir ce que l'on peut en tirer.

Phase de Conclusion :

Au terme de l'exercice, il faudra faire l'analyse des causes suspectées et des solutions proposées : discerner celles du domaine du réalisable, de celle du domaine de l'utopie.

Les solutions et les causes dégagées devront alors être confrontées aux exigences de l'entreprise, ainsi qu'aux autres outils. On adoptera donc la meilleure des solutions.

## **Le diagramme de PARETO**

Le diagramme de Pareto est un graphique représentant l'importance de différentes causes sur un phénomène. Ce diagramme permet de mettre en évidence les causes les plus importantes sur le nombre total d'effet et ainsi de prendre des mesures ciblées pour améliorer une situation.

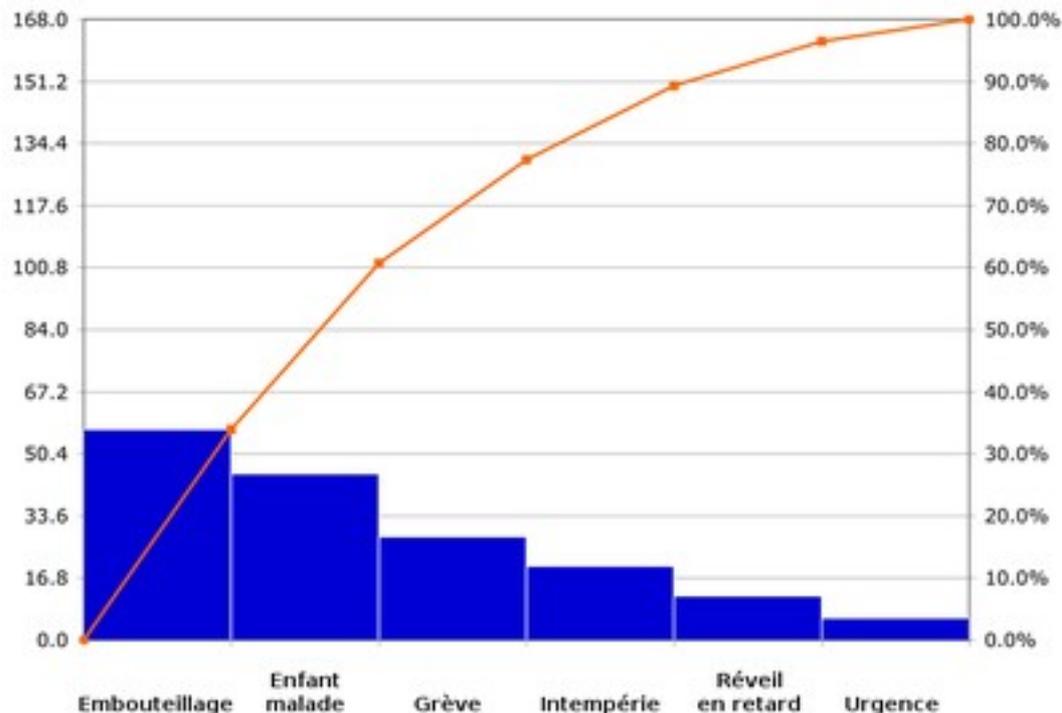
## Diagramme

Ce diagramme se présente sous la forme d'une série de colonnes triées par ordre décroissant. Elles sont généralement accompagnées d'une courbe des valeurs cumulées de toutes les colonnes.

Ce diagramme est construit en plusieurs étapes [\[1\]](#) :

- collecte des données
- classement des données au sein de catégorie
- calcul du pourcentage de chaque catégorie par rapport au total
- tri des catégories par ordre d'importance

Après le tri on choisit les causes qui représentent 80% des problèmes rencontrés.



## Le diagramme d'ISHIKAWA

- Le diagramme causes effets, le diagramme en arêtes de poisson (d'après sa forme), the Fishbone diagram.

### **But**

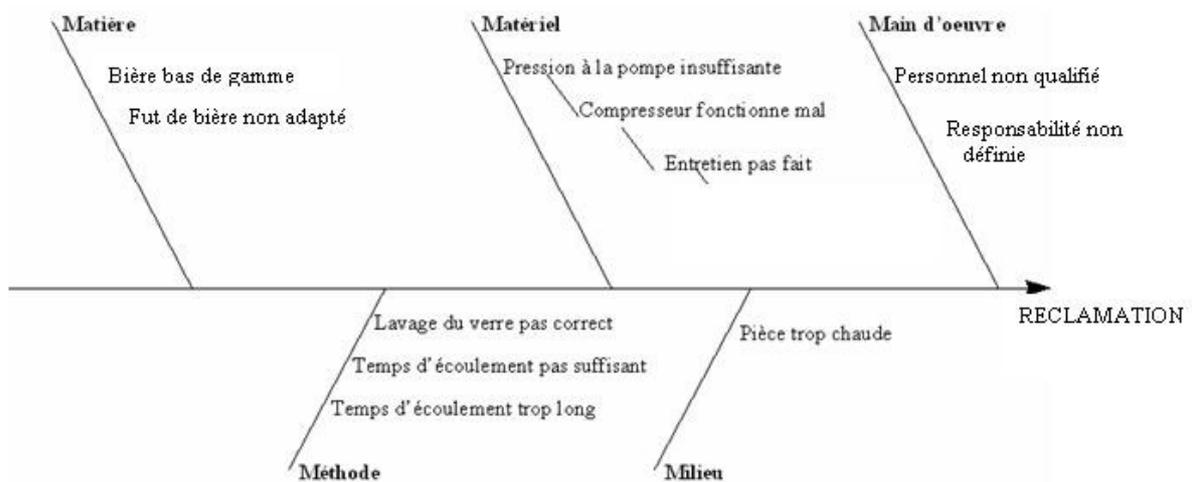
- Analyser et visualiser le rapport existant entre un problème (effet) et toutes ses causes possibles.
- Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles.

### **Principe**

- Le diagramme d'Ishikawa permet :
- De classer les causes liées au problème posé
- De faire participer chaque membre à l'analyse
- De limiter l'oubli des causes par le travail de groupe
- De fournir des éléments pour l'étude de ou des solutions

La construction du diagramme d'Ishikawa est basée sur un travail de groupe.

- Définir clairement le ou les problèmes :
- Pratiquer auparavant un brainstorming et trouver toutes les causes possibles au problème. Chacun doit émettre ses opinions librement sur les origines possibles
- Classer les causes en grandes familles. Vous pouvez vous aider des " 5M " : Matières, Milieu, Méthodes, Matériels, Main d'oeuvre et les placer sur le diagramme. Ces 5 critères sont les plus utilisés comme point de départ à la réflexion
- Apprécier la ou les causes principalement responsables par le groupe de travail
- Vérifier les opinions de chacun
- AGIR sur la ou les causes pour corriger le défaut en donnant des solutions en mettant en place des actions correctives



## Le QQQQCP

Méthode des 5W2H (Why? What? Whose? When? Who? How? How much?).

But

Le QQQQCP sert à identifier le problème dans son ensemble à partir de 6 questions.

Il permet d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes. Cela permet d'identifier les aspects essentiels du problème.

Principe

C'est une technique de recherche d'informations sur un problème et notamment sur ses causes qui se réalisent grâce aux questions suivantes :

QUI	Qui a le problème ? Qui est intéressé par le résultat ? Qui est concerné par la mise en œuvre ? ...
QUOI	De quoi s'agit-il ? Quel est l'état de la situation ? Quelles sont les caractéristiques ? Quelles sont les conséquences ? ...
OU	Où le problème apparaît-il ? Dans quel lieu ? Sur quelle machine ? ...
QUAND	Quand le problème a-t-il été découvert ? Quelle est sa fréquence ? ...
COMMENT	Comment mettre en œuvre les moyens nécessaires ? De quelle manière ? Avec quelles procédures ? De quelle manière intervient le problème ? ...
POURQUOI	Pourquoi réaliser telles actions ? Pourquoi respecter telles procédures ? ...
COMBIEN	Combien de fois cela s'est-il produit ? Combien ça coûte ? Combien coûte la non résolution du problème ? ...

La question Combien ? Peut se poser à la suite des autres questions mais il convient aussi de se la poser pour les questions Qui ? Quoi ? Ou ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? La question peut se poser à la suite des autres questions mais il convient aussi de se la poser pour les questions Afin de ne pas s'arrêter aux causes superficielles, il convient de se poser jusqu'à absence de réponses possibles aux questions.

## **Les cercles de la qualité :**

Les cercles de qualité sont de petits groupes de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur activité.

### **Composition**

Il y a un membre du personnel d'encadrement : l'animateur.

Il doit :

- ▶ Connaître les méthodes et outils de la qualité
- ▶ Etre directif sur la méthode et sans opinion sur le fond.
- ▶ Faire parler tout le monde et s'adapter à la personnalité de chacun.
- ▶ Etre formé.

Il nommera un/une secrétaire qui fera un compte-rendu avec les points d'accord et les points à étudier.

### **Le but des cercles de qualité**

Améliorer :

- ▶ La production et diminution des coûts,
- ▶ L'organisation du travail,
- ▶ Les relations et les conditions de travail,
- ▶ L'information et la concertation,
- ▶ La sécurité au travail

Développer les compétences professionnelles,

Favoriser le développement personnel,

Développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise.

## **Le fonctionnement**

On distingue trois dimensions importantes :

- ▶ Des réunions régulières.
- ▶ Des problèmes circonscrits et concrets.
- ▶ Un processus rigoureux de résolution de problèmes.

### **Des réunions régulières**

Les réunions ont une périodicité de 2 ou 3 semaines, elles durent environ 1h ou 2h, et ce pendant les heures de travail. Le calendrier est convenu d'avance et il est possible d'inviter quelqu'un.

### **Des problèmes circonscrits et concrets**

Les problèmes sont suggérés par les membres du cercle ou leurs collègues de travail. Les types de problèmes sont :

- ▶ Qualité des produits ou des services
- ▶ Sécurité
- ▶ Réduction des coûts
- ▶ Surcharge de travail et moral du personnel

### **Processus rigoureux de résolution de problème**

Ce processus se déroule en quatre phases :

a) Une phase d'expression

Les membres vont dresser l'inventaire des différents problèmes, les classer et déterminer lequel ils traiteront en priorité.

#### b) Une phase d'analyse

Cette phase consiste à affiner l'étude du problème grâce aux outils auxquels les membres ont été formés.

Le cercle vérifie sur le terrain le bien-fondé de ces analyses et consulte les personnes et les services concernés. Cette phase se conclut par un diagnostic le plus précis possible des causes du problème.

#### c) Une phase de résolution de problème

- ▶ Recherche du plus grand nombre possible de solution,
- ▶ Classement et évaluation de leur pertinence,
- ▶ Définition, comparaison de deux ou trois,
- ▶ Proposition de la solution à retenir,
- ▶ Formulation d'un plan pour la rendre effective.

#### d) Une phase de suivi et de contrôle

Le cercle doit se soucier des suites de sa recommandation, du point de vue de la mise en œuvre et du point de vue des résultats obtenus

## Les processus :

Notre étude a concentré son travail sur 4 principaux processus de l'établissement qui sont :

Ressources humaines

Satisfaction de la clientèle

Maintenance

Hébergement

## Les fiches de processus

<b>Fiche de processus : Ressources Humaines</b>	
<p><b>Intitulé du processus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Management des ressources humaines</li> </ul>	<p><b>Responsable processus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directeur RH</li> </ul>
<p><b>Objet du processus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assurer le recrutement et la compétence du personnel.</li> <li>➤ la motivation et la responsabilisation du personnel et son implication la démarche qualité</li> </ul>	<p><b>Les clients de processus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personnel de l'Hôtel</li> </ul>
<p><b>Élément d'entrée :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expression de besoin des employés</li> </ul>	<p><b>Élément de sortie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trouvé des solutions objective aux problème rencontrer par le personnel</li> </ul>
<p><b>Etapas de processus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Écoute du personnel</li> <li>➤ Expression des problèmes rencontrer</li> <li>➤ La discute de possibilité de faisabilité de formation</li> <li>➤ la discute de possibilité de faisabilité de nouveau recrutement.</li> <li>➤ Exigence au cour des recrutements de nouveau employés</li> <li>➤ Création de nouvelles primes pour la motivation du personnel.</li> <li>➤ Contrôle de la conformité de la nouvelle décision aux attentes du personnel.</li> </ul>	
<p><b>Moyens, ressources :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consacré un plus grand % de chiffre d'affaire a la rémunération et la du formation du personnel</li> </ul>	<p><b>Indicateur de performance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taux de conformité des formations et des nouvelles rémunérations.</li> <li>➤ Exigence de la faisabilité de ses projets a courts termes.</li> <li>➤ Evaluation de la satisfaction du personnel</li> </ul>

**Document associés :**

- Dossier du personnel contenant l'ensemble des informations sur sa formation et ses expériences.
- Justification des résultats des entretiens d'évaluation de la performance.

**Fiche de Processus : la satisfaction de la clientèle**

<b>1. INTITULÉ DU PROCESSUS :</b> La satisfaction de la clientèle.		<b>2. RESPONSABLE DU PROCESSUS :</b> Directeur commerciale.	
<b>3. OBJET DU PROCESSUS :</b> Connaitre les attentes des clients et les satisfaire.		<b>4. CLIENT DU PROCESSUS :</b> L'ensemble des services de l'hôtel.	
<b>5. ÉLÉMENTS D'ENTRÉE :</b> Ecoute de clients ; Faire des sondages ; Les réclamations.		<b>6. ÉLÉMENTS DE SORTIE :</b> Satisfaction des besoins de ce personnel.	
<b>7. ETAPES DU PROCESSUS :</b> Ecoute des clients ; Rassemblement des informations nécessaires ; Ecoute du personnel de contact ; Établir un plan d'action ; Mise en œuvre de solution.			
<b>8. MOYENS, RESSOURCES :</b> Proposition de nouvelle promotion ; Proposition au autre département de rénover dans leurs activités.		<b>9. INDICATEURS DE PERFORMANCE :</b> Feedback des clients ; Réalisation des changements le plus bref possible.	
<b>10. DOCUMENTS ASSOCIÉS :</b> Enquête ; Sondage.			

**Fiche de processus : processus nettoyage des chambres**

<b>1.Intitulité du processus :</b>  Nettoyage des chambres.	<b>2.Responsable de processus :</b>  Gouvernante .
<b>3.Objet du processus :</b>  Obtenir des chambres propres dans un temps déterminé avec un cout déterminé du produit d'entretien.	<b>4.Clients du processus :</b>  Les clients hébergent a l'hotel.
<b>5.Element d'entrée :</b>  Expression du besoin de la clientèl .	<b>6.Element de sortie :</b>  Des chambres propres et bien présentées .
<b>7.Etapes de processus :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- préparer un sac à linge, un sac poubelle, un aspirateur, produit à vitre, un chiffon sec, du linge de lits propres, une paire de gants pour le ménage et un plumeau.</li> <li>- Ouvrir en grand la fenêtre de chambre .</li> <li>- Enlever les draps, les taies, les housses des lits.</li> <li>- Rassembler le linge sale dans le sac à linge.</li> <li>- Passer le plumeau partout dans la pièce .</li> <li>- Nettoyer toutes les parties vitrées avec le pays à vitres et le chiffon.</li> <li>- Passer l'aspirateur dans toute la pièce.</li> <li>- Mettre le linge de lit propre.</li> <li>- Faire fumer un batonnet d'encens.</li> <li>- Refermer les fenêtres.</li> </ul>	
<b>8.Moyens, ressources :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- femmes de chambres qualifiées en nettoyage et préparation.</li> <li>- Gouvernante ayant une grande expérience.</li> <li>- La bonne gestion des produits dentretien.</li> </ul>	<b>9.Indicateur de performance :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respercter le temps consacrer pour chaque chambre.</li> <li>- Satisfaction de la clientèl.</li> </ul>
<b>10.Documents associés :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- fiche de conrôle des chambres.</li> <li>- La réquisition VIP.</li> <li>- Le registre des objets oubliés.</li> <li>- Le linge des clients.</li> </ul>	

## Fiche de processus : maintenance

<b>1. Intitulé du processus :</b> Maintenance technique	<b>2. Responsable de processus :</b> Directeur technique
<b>3. Objet du processus :</b> Assurer le bon fonctionnement des installations et prise en charge les différents travaux de maintenance et d'aménagement des bâtiments.	<b>4. Clients du processus :</b> L'ensemble des départements de l'hôtel.
<b>5. Element d'entrée :</b> Besoin de maintenace.	<b>6. Element de sortie :</b> Maintenace des equipements et des matériels.
<b>7. Les étapes de processus :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- définir et mettre en place le plan de surveillance.</li><li>- Définir et mettre en oeuvre la maintenance préventive.</li><li>- Définir et réaliser la maintenance corrective.</li><li>- Maintenir les appareils de contrôle.</li><li>- Maitriser les documents.</li><li>- Analyser et exploiter les resultats.</li></ul>	
<b>8. Moyens, ressources :</b> Personnel bien qualifiés en maintenance hotelière.	<b>9. Les indicateurs de performance :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Taux de realisation du programme de maintenance préventive.</li><li>- Côt de maintenance.</li><li>- Temps de reponse du calendrier du planification.</li></ul>
<b>10. Documents associés :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- tableau de priorité ( section aux ateliers, designation des equipements a maintenir ).</li><li>- Planing des travaux de maintenance.</li><li>- Planing de réparation des equipements en panne.</li><li>- Planing de maintenance des equipements operationnels (préventif).</li><li>- Fiche de discription des opérations de révision périodique.</li></ul>	



