

HOTELLERIE DE PLEIN AIR : AMELIORER LA PERFORMANCE DU PROCESSUS D'HEBERGEMENT ET SATISFAIRE LES CLIENTS

ST02

Master Qualité et Performance dans les Organisations

QPO 2014-2015

Stagiaire : M. BAILI Hamdi

Responsable Master : M. FARGES Gilbert

JUIN-2015

*Mémoire
d'Intelligence
Méthodologique
du stage de fin
d'étude*

Sommaire

SOMMAIRE	1
LISTE DE FIGURE	2
GLOSSAIRE.....	2
INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 : IMPORTANCE DU PROCESSUS D'HEBERGEMENT DANS L'HOTELLERIE	4
1.1. Contexte.....	4
1.2. Les enjeux.....	4
1.3. Problématique et objectifs	6
1.3.1. Problématique.....	6
1.3.2. Objectifs.....	7
1.4. Analyse des risques-projet et alternatives	8
1.5. Labellisation dans les hôtels de plein air	9
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET SOLUTION PROPOSEE	12
2.1. Méthodologie suivi	12
2.2. Impliquer le personnel dans l'amélioration du processus.....	13
2.3. Améliorer le processus d'hébergement et la qualité des prestations	14
2.3.1. Evoluer la performance du service d'hébergement.....	14
2.3.2. Améliorer la qualité des prestations.....	16
2.4. Proposer la référence Book-Quality.....	18
2.4.1. Le Book-Quality.....	18
2.4.2. La Nomenclature.....	20
CHAPITRE 3 : RESULTAT ET PERSPECTIVES.....	22
3.1. Le processus d'hébergement	22
3.1.1. Nettoyage des logements.....	23
3.1.2. Hébergement des clients.....	24
3.1.3. Entretien technique des hébergements	24
3.2. Reprendre aux besoins des clients.....	24
3.3. Le Book-Quality.....	27
3.4. Résultats escomptés.....	29
3.5. Intégrer le système qualité existant	31
CONCLUSION.....	32
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	33
RETRO-PLANNING.....	34
ANNEXE:.....	35

Liste de figure

Figure 1 : Matrice SWOT [3]	5
Figure 2 : L’outil QQQQCP [3]	6
Figure 3 : Analyse des risques-projet[3].....	8
Figure 4 : Logo de la marque « QUALITE TOURISME »[4]	9
Figure 5: Logo de la marque « TOURISME & HANDICAP »[5]	9
Figure 6 : Logo de la marque « DESTINATION POUR TOUS »[5].....	9
Figure 7 : Affiche de la marque « Camping Qualité »[6].....	10
Figure 8 : Affiches de la marque [8].....	10
Figure 9 : Logo de la marque « HOTELCert »[9].....	10
Figure 10: Logo de la marque « Clef Verte »[10].....	10
Figure 11: Cycle SIDCA [3]	12
Figure 12: Cycle d’implication du personnel [3]	13
Figure 13 : Cycle de la veille hebdomadaire [3].....	18
Figure 14 : Exemple de la nomenclature [3].....	21
Figure 15 : Cartographie matricielle pour le processus d’hébergement [3].....	22
Figure 16 : Processus satisfaction client [3]	25
Figure 17 : Page de garde « Book-Quality » [3].....	27
Figure 18 : Les axes du service d’hébergement [3]	29
Figure 19 : constat sur le système existant et les améliorations mises en place [3].....	31

Glossaire

SWOT : StrengthsWeaknessesOpportunitiesThreats

QQQQCP : Qui QuoiOù Quand Comment Pourquoi

SIDCA: Study Identify Do Check Act

Book-Quality : Le dossier de référence qualité pour le service hébergement

UTC : Université de Technologie Compiègne

ISO : International Standard Organisation

PDCA : Plan Do Check Act

Faré : Une habitation polynésienne traditionnelle

ARA : Actions, Risques et Alternatives

Placeur : La personne qui accompagne le client vers son logement

Conciergerie : Un lieu d’accueil dédié aux clients locatifs

Réceptionniste : La personne qui déclenche le processus d’accueil

Introduction

Très motivé dans le domaine de la qualité, mon ambition m'a orienté vers la formation de Master Qualité de L'UTC. De formation technologique, j'ai souhaité obtenir une double compétence en Management de la Qualité et Performance. La recherche et le choix du lieu de mon stage de fin d'étude ont été menés pour mettre en valeur ces deux compétences.

Assurant non seulement un appui technique, j'ai apporté également un soutien participatif et consultatif primordial pour la mise en place de nouvelles procédures et l'amélioration du système qualité existant.

Mon stage de cinq mois, se déroule au sein du Service Qualité d'une société d'hôtellerie de plein air, société reconnue par la satisfaction de ses clients. Mon poste était rattaché directement avec le Responsable Qualité et le Responsable d'hébergement, me permettant d'être ainsi au centre de l'animation et du management du système Qualité.

L'objectif du stage est la mise en place des connaissances théoriques acquises à travers ma formation universitaire dans le domaine de management de la qualité et de la performance.

Dans le contexte actuel, que ce soit dans le secteur de tourisme : hôtellerie de plein air, ou dans un grand nombre de secteurs, les entreprises se doivent d'être toujours plus compétitives. Pour affirmer son rôle de management, la société, dans laquelle j'ai effectué mon stage, place la qualité comme élément clé de la performance et de la satisfaction des clients. Elle se doit, en effet, d'offrir le meilleur en termes de qualité d'hébergement et d'innovation dans un environnement à la hauteur des attentes de ses clients.

L'entreprise s'engage alors au quotidien dans une démarche d'amélioration continue et de satisfaction de ses clients. Afin de mieux répondre aux exigences des clients, de plus en plus exigeants en termes de qualité d'hébergement et d'avoir une meilleure appropriation de l'ensemble du système, la priorité a été la refonte du Système Qualité par l'Assurance Qualité hébergement. A l'échelle du service, mon action s'est focalisée sur le système documentaire ; élément majeur visant à renforcer le système de management de la qualité par l'implication du personnel dans l'amélioration du système qualité existant.

Chapitre 1 : Importance du processus d'hébergement dans l'hôtellerie

1.1. Contexte

Face à l'accroissement des touristes européens et internationaux, le secteur touristique en France fait face à un développement des complexes d'hôtelleries.

L'hôtellerie de plein air constitue la première offre d'hébergement en France et le second au niveau mondial après les Etats Unis. Le camping français offre une capacité d'accueil de trois millions de lits[1].

Des clients de plus en plus exigeants, requièrent un développement de la qualité des prestations de services qui leurs sont proposées.

Il est ainsi nécessaire de rechercher l'amélioration continue des prestations, de promouvoir le service d'hébergement et de proposer des nouveautés à ces clients.

La veille réglementaire est un outil d'aide à l'atteinte de l'amélioration du système qualité, toute en restant en adéquation avec les exigences de l'Etat mais aussi du client final.

Le chapitre 7.5 de la norme ISO9001 explicite sous ses cinq sous chapitres comment maîtriser, valider et préserver le produit ou le service demandé par le client. Dans le cas de l'hôtellerie de plein air le processus d'hébergement est priorisé [2]. Il est alors indispensable d'identifier et d'évaluer les besoins des clients afin d'établir un book qualité de référence qui permettra de répondre à leurs exigences.

1.2. Les enjeux

Dans un domaine concurrentiel de plus en plus exigeant, l'évolution du service d'hébergement est une priorité primordiale.

Adapter le processus aux différents besoins des clients permet à l'entreprise de :

- Améliorer l'efficacité du service d'hébergement.
- Développer l'emploi de la qualité.
- Mettre en place un référentiel pour évaluer ce qui est écrit par rapport à ce qui est fait, une évaluation de l'écart entre les savoir-faire standardisés et les pratiques réelles.
- Eliminer la possibilité de dérive sur l'application du ménage standardisé.
- Assurer un standard de ménage pour les différentes catégories d'hébergement.
- Développer la formation et l'implication du personnel.
- Capitaliser l'expérience d'un savoir-faire et de l'erreur à éviter par des enregistrements dans le but d'une amélioration continue.
- Adapter les procédures aux interactions avec les autres services.
- Impliquer le personnel dans l'amélioration des processus.

La matrice SWOT est sélectionnée pour dresser les différents points positifs et négatifs en interne et en externe de l'amélioration du service d'hébergement.

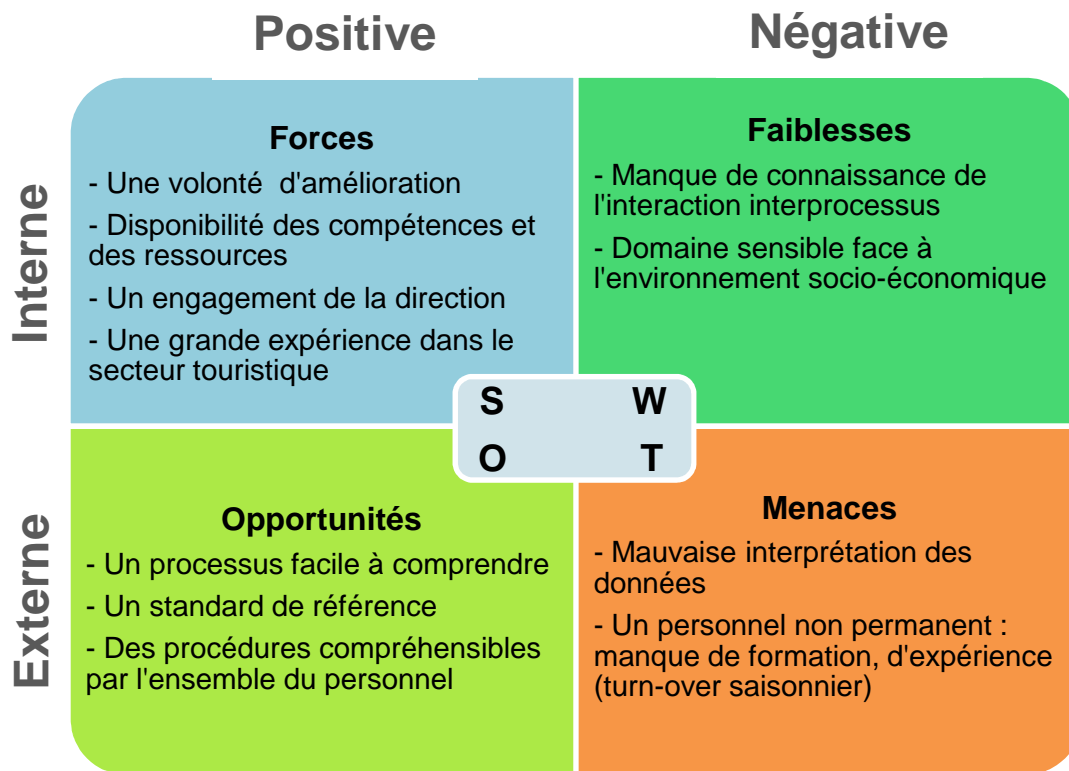


Figure 1 : Matrice SWOT [3]

1.3. Problématique et objectifs

1.3.1. Problématique

Le service hébergement est l'activité principale qui nécessite le plus d'attention dans le domaine de l'hôtellerie.

Il s'avère qu'il est régulièrement confronté aux multiples exigences des clients.

Etant constamment en interaction avec les autres services le processus d'hébergement est long dans sa réalisation, il nécessite d'être amélioré.

Pour bien comprendre la problématique, l'outil de référence choisi est le QQQQCP.

L'outil d'analyse QQQQCP, est sélectionné dans le but de définir les données nécessaires et suffisantes pour établir l'état des lieux, afin de mieux comprendre la situation et la problématique principale.

La figure suivante représente l'outil QQQQCP.

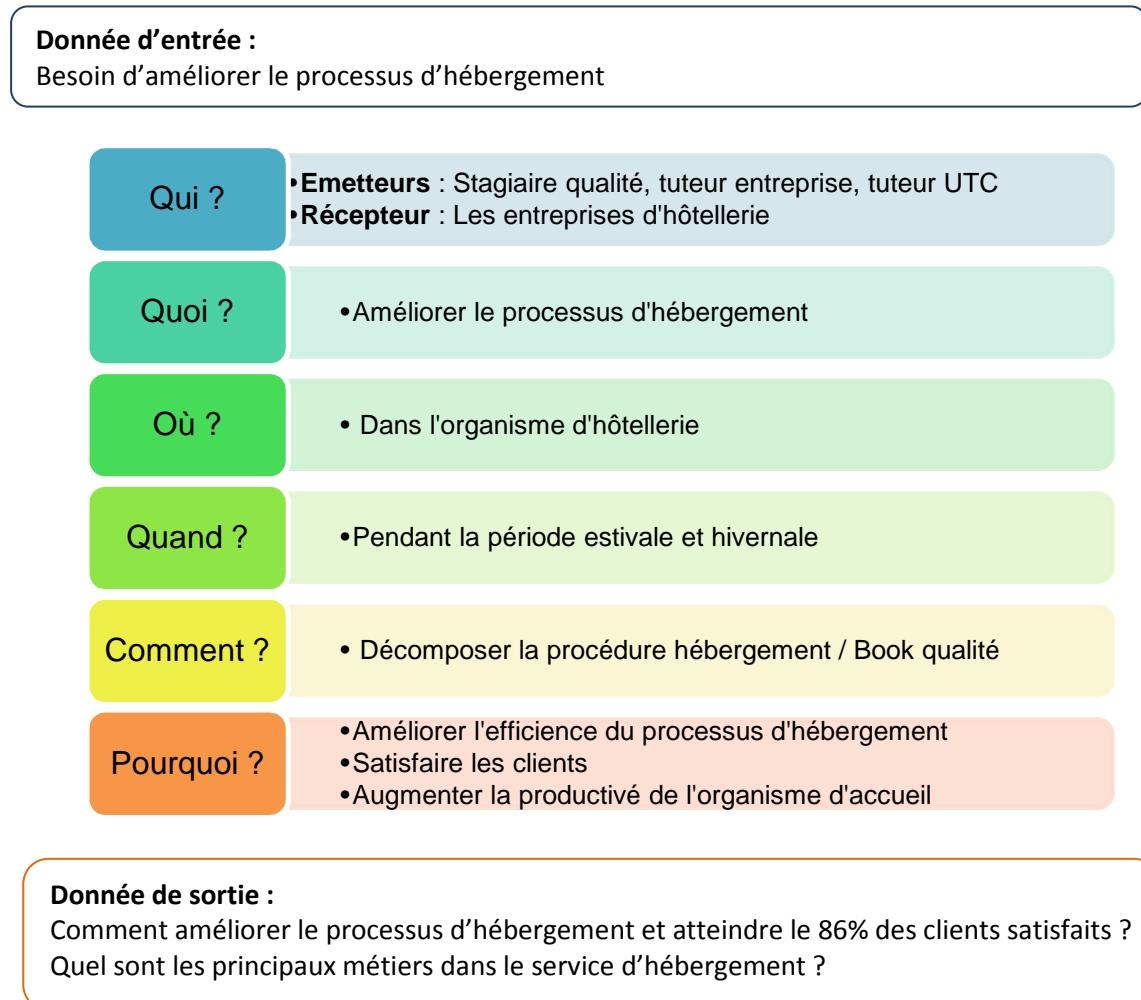


Figure 2 : L'outil QQQQCP [3]

D'après le résultat du QQQCP, la problématique dégagée est :

Comment améliorer le processus d'hébergement afin de satisfaire une clientèle devenue de plus en plus exigeante, et sur combien de métier ce service est-il basé ?

Or le contexte actuel, démontre l'enjeu d'être le plus irréprochable dans l'accueil clientèle, sachant que ces derniers se voient offrir une large gamme d'hébergement s'adaptant à leurs besoins en constantes évolution. C'est ici une notion d'adaptabilité face à la demande qui sera abordée, ainsi que les moyens mis en œuvre afin d'être régulièrement en adéquation face aux besoins et en perpétuelle recherche de qualité de service et d'amélioration continue pour conserver sa compétitivité face à la concurrence.

Le service d'hébergement est en interaction quotidienne avec les autres services, il est long dans son application. Pour améliorer la performance du service, un besoin de décomposition des tâches est demandé. Déterminer les corps de métier sur les quel le service est basé, définir les pilotes des différentes tâches afin de réagir le plus rapidement sur les incidents et atteindre les objectifs des indicateurs du service d'hébergement.

1.3.2. Objectifs

Les objectifs du projet sont :

- Adapter le service d'hébergement aux différentes exigences des clients
- Augmenter le taux de satisfaction des questionnaires qualité remplis par les clients
- Augmenter le taux de retour de ces questionnaires
- Elaborer les trois procédures des corps de métier, liées au processus d'hébergement.
- Impliquer le personnel dans l'amélioration du processus d'hébergement
- Promouvoir le service d'hébergement et atteindre l'objectif des quatre axes principaux :
Qualité hébergement
Propreté hébergement
Equipement hébergement
Disponibilité / Efficacité du personnel
- Atteindre la moyenne de 8.6 sur l'indicateur du processus d'hébergement pour l'année 2015

	2014		Objectif 2015	
Qualité de l'hébergement	8,6	8,48	8,7	8,6
Propreté de l'hébergement	8,34		8,5	
Equipement de l'hébergement	8,53		8,7	
Disponibilité / efficacité du personnel	8,48		8,6	

Tableau 1 : Objectif annuel du service d'hébergement (résultats 0 → 10) [3]

1.4. Analyse des risques-projet et alternatives

Diagramme de décision :

Afin de réaliser dans les meilleures conditions le projet, une analyse des risques a été créée.

Le schéma ci-dessous présente les différents risques qui pourraient avoir tout au long de cette démarche qualité.

Il est alors vu, comment mettre en place des actions alternatives faces aux problématiques rencontrés.

Ainsi, ce schéma sera régulièrement le référent qualité, à chaque processus mis en place.

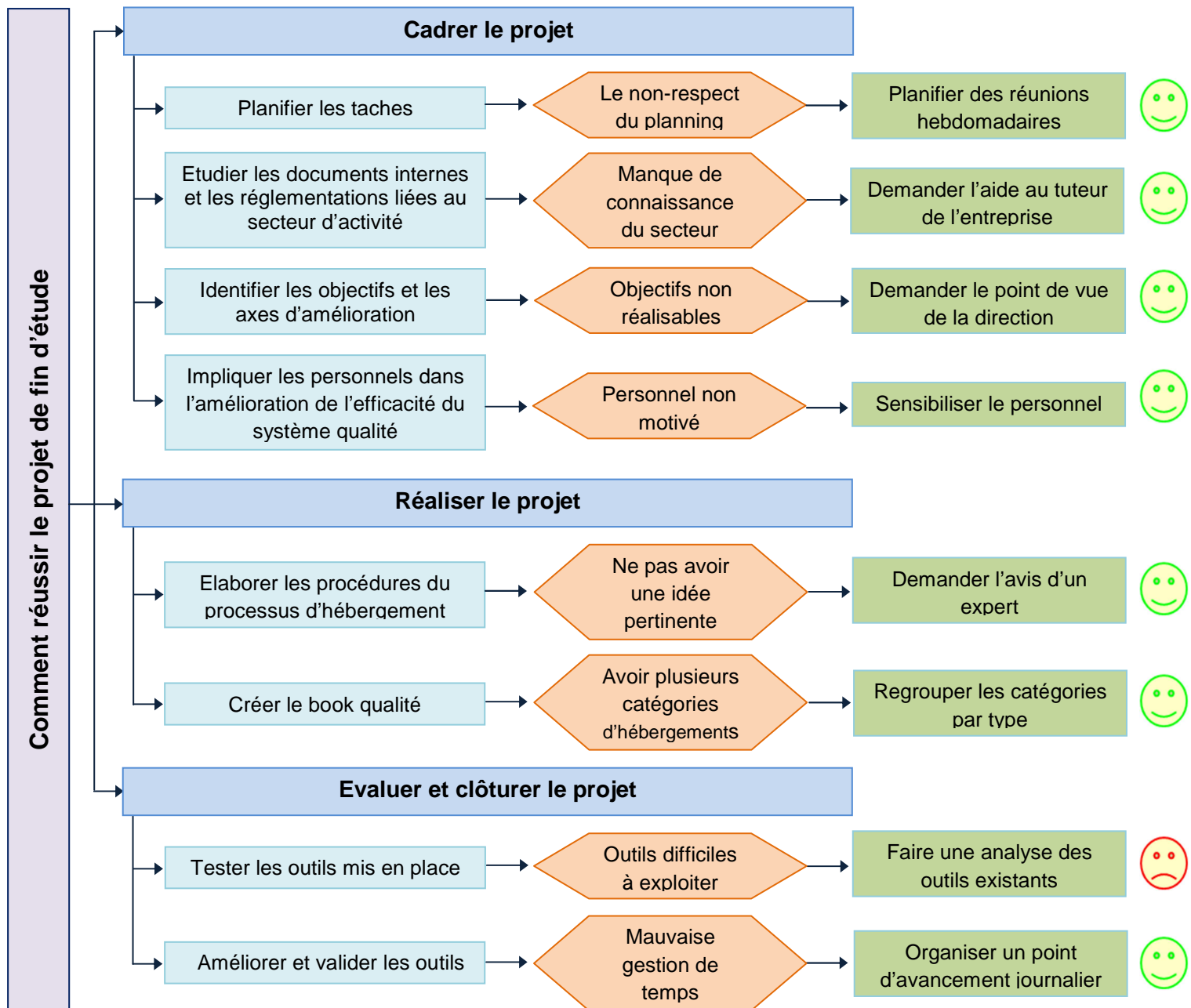


Figure 3 : Analyse des risques-projet [3]

1.5. Labellisation dans les hôtels de plein air

Dans un domaine où la qualité de prestation est recherchée, des labels qualités pour le secteur d'hôtellerie de plein air sont mis en place. Certains labels sont des marques nationales créés par l'Etat et d'autres sont créés par des fédérations.

Le label est un point fort pour les hôtels, il permet de valoriser le service et de limiter la concurrence, mais c'est un point faible puisqu'il va poser un problème de cohérence de la gamme.

Les labels les plus connus dans le secteur d'hôtellerie de plein air en France sont :

- **QUALITE TOURISME™** : Une marque créée par l'Etat en 2005, c'est le seul label d'Etat attribué aux professionnels du tourisme pour la qualité de leur accueil et des prestations[4].



Figure 4 : Logo de la marque « QUALITE TOURISME »[4]

- **TOURISME & HANDICAP** : Elle vise à apporter aux personnes en situation de handicap une information fiable et objective sur le niveau d'accessibilité des sites et des hébergements touristiques[5].



Figure 5: Logo de la marque « TOURISME & HANDICAP »[5]

- **DESTINATION POUR TOUS** : La marque a pour objectif de reconnaître et valoriser les territoires proposant une offre cohérente et globale qui intègre l'accessibilité des sites touristiques, tout en facilitant la vie quotidienne et l'ensemble des déplacements sur le territoire concerné (accessibilité de l'ensemble de la chaîne de déplacement) [5].



Figure 6 : Logo de la marque « DESTINATION POUR TOUS »[5]

- Camping Qualité** : Créé par la Fédération Française de Camping et de Caravaning (FFCC), la Fédération Nationale d'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA) avec le soutien du Secrétariat d'État au Tourisme. Camping Qualité est l'unique charte de qualité nationale officielle. Un contrôles sur près de 600 critères [6].



Figure 7 : Affiche de la marque « Camping Qualité »[6]

- Classement des hébergements touristiques** : Une marque international, classe de 1* à 5*, les hébergements sont reconnues et adaptées aux standards internationaux [8].



Figure 8 : Affiches de la marque [8]

- HOTELCert** : C'est une marque déposée du Groupe AFNOR, mis en place depuis 2001. Elle comporte plus de 300 critères applicables quelle que soit la catégorie de l'hôtel [9].



Figure 9 : Logo de la marque « HOTELCert »[9]

- Clef verte** : Une marque de gestion environnementale dédiée au secteur touristique. C'est un label volontaire attribué chaque année par un jury indépendant [10].



Figure 10: Logo de la marque « Clef Verte »[10]

Tous ces labels permettent aux entreprises d'hôtellerie d'être conformes à certains critères, et de donner une vision plus claire aux clients sur les services fournis. Mais nul part de ces labels permettent la gestion du système qualité au sein de l'entreprise d'où l'importance de la norme ISO 9001 [2].

Cette norme internationale, définit les critères pour un système de management. C'est une norme de certification, utilisée pour toute organisation quel que soit sa taille et son domaine d'activité.

L'ISO 9001 repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Cette norme aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité [11].

Il est donc plus approprié de veiller à la mise en place de cette norme afin d'harmoniser l'ensemble des processus appliqués par l'organisme d'hébergement. Par exemple il est vu que la norme ISO 9001, permet d'une part d'être mieux organisé, mais aussi d'améliorer nettement son chiffre d'affaire grâce à la satisfaction client. Le mot certification ISO dégage une image de qualité, de sérieux pour tout le monde.

Voici principalement les bénéfices qu'il en ressort sur la mise en place d'un processus de certification ISO 9001 :

- Le coût financier de la norme et sa mise en fonction est plus facilement rentable sur un groupe avec plusieurs établissements organisés de manière identique que par un organisme seul.
- Cela peut être une exigence pour les établissements d'hôtellerie qui sont en relation avec des agences de voyage.
- Et pour finir, il est rattaché à la gestion de la qualité et donc à la satisfaction des clients. Ils sont généralement assez informés avant leurs réservations des normes qualité que l'établissement possède, cela déclenche un afflux ou un frein à leurs achats. Ils sont généralement bien avisés des significations des certifications et de leurs enjeux.

Chapitre 2 : Méthodologie et solution proposé

2.1. Méthodologie suivi

Une reprise de l'outil d'amélioration continue la Roue de DEMING le PDCA (Plan-Do-Check-Act) a été faite [12], avec quelques modifications dans l'esprit de définir le cycle SIDCA (Study-Identify-Do-Check-Act) qui comporte cinq étapes.

Cet outil permet de :

- Répondre aux besoins d'évolution du processus hébergement.
- Améliorer le système qualité de l'entreprise.
- Satisfaire les clients.

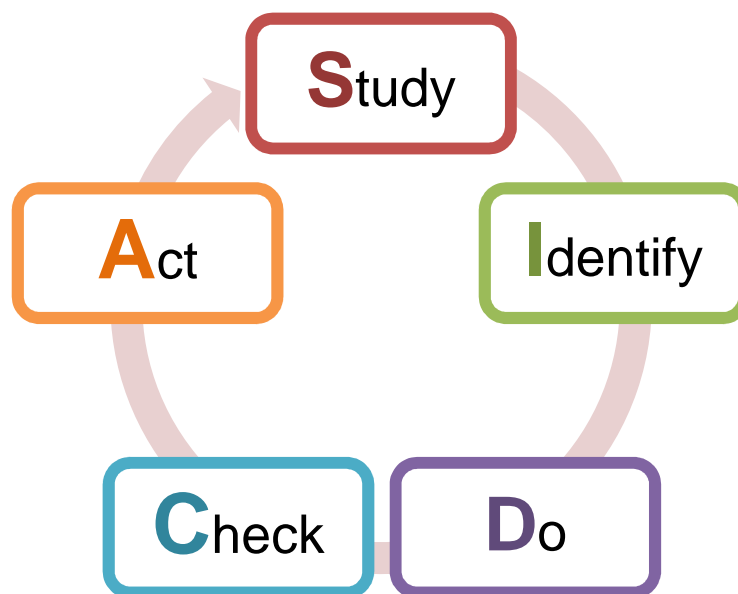


Figure 11: Cycle SIDCA [3]

Ce nouveau cycle permet de poser les bases du projet, d'avoir une idée pertinente sur la problématique et d'identifier les besoins à cibler.

Une fois les objectifs ciblés, une mise en place de l'amélioration proposée est demandée avec une vérification. Et pour finir une réalisation sera faite toute en gardant le reboucle ducycle d'amélioration continue.

Les cinq étapes réalisées sont les suivantes :

S = Study : Etudier le contexte et la problématique.

I = Identify : Identifier les objectifs et les besoins.

D = Do : Réaliser l'outil de suivi.

C = Check : Tester l'outil.

A = Act : Intégrer l'outil au système qualité de l'entreprise

2.2. Impliquer le personnel dans l'amélioration du processus

La norme ISO 10018 « Management de la qualité - Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel » est abordé dans ce projet à travers l'outil présenté ci-dessous [11].



Figure 12: Cycle d'implication du personnel [3]

Un cycle pour impliquer le personnel dans le processus qualité est mis en place, voici les différentes étapes ressorties :

Etape 1 : Informer et former le personnel

Il est besoin que l'ensemble du personnel soit informé de la démarche qualité. Le manque d'information est un frein majeur, dans le processus d'amélioration continue.

Dans ce type d'organisme comme l'hôtellerie de plein air, il est constaté un fort « turn-over » du personnel, ce sont généralement des contrats saisonniers qui leurs sont proposés et souvent le personnel n'est pas le même à chaque saison, cela s'explique par des restrictions financières de la part de la structure d'accueil et par des perspectives d'évolution différentes pour le personnel.

Il est alors important que le personnel soit régulièrement formé, et à jour sur les nouvelles procédures et démarches qualité. Ainsi chaque axe de l'hôtellerie de plein air sera en constante évolution, afin de satisfaire aux mieux les exigences clients

Etape 2 : Faire participer le personnel

L'implication du personnel permet de comprendre le point de vue de chacun sur la qualité.

La participation est un fort acteur qui permet d'avoir le ressenti de chaque personne sur les différents processus mis en place. Elle permet alors de :

- Déceler les axes d'amélioration et les corriger.
- Comprendre qui est en écart et mettre en place des actions correctives.
- Mettre en place une cohésion d'équipe, en faisant participer chaque membre du personnel dans le même objectif.

Etape 3 : Améliorer le processus

Les efforts de chacun, permettent de comprendre l'objectif du processus mis en place, l'application sur le terrain de celui-ci, les axes négatifs et positifs qui en ressort et pour finir, comment l'améliorer ?

L'amélioration du processus d'hébergement est en constante évolution face à l'instabilité des exigences des clients, il ne peut alors rester figer dans le temps. Il faudra régulièrement l'adapter en fonction de cette évolution. Si l'objectif reste figée dans le temps, la société devient rapidement dépassée par les évolutions de la concurrence et risque de ne plus être compétitive sur le marché, cela est alors primordial d'être en avance face à la concurrence.

Etape 4 : Reconnaître les efforts

Dans la pyramide de MASLOW [14], la reconnaissance figure en quatrième position. Ce qui veut dire que l'être humain a le besoin de se sentir reconnu, il se sent ainsi mis en valeur, et s'implique alors plus dans les tâches qui lui sont demandées.

Il faut savoir reconnaître les efforts de chacun, pour développer l'appartenance à l'entreprise.

2.3. Améliorer le processus d'hébergement et la qualité des prestations

2.3.1. Evoluer la performance du service d'hébergement

Le processus d'hébergement est toujours en interaction avec les autres processus vue son importance dans le secteur d'hôtellerie de plein air. Ça s'explique par l'importance des tâches du responsable hébergement qui encadre, coordonne et contrôle le travail du personnel de tous les services dépendant de l'hébergement : les logements, les espaces communs et l'entretien.

Afin d'adapter le processus aux différents besoins du responsable du service une analyse des tâches est faite.

Pour commencer, il s'agit d'accueillir et d'héberger le client. Deuxièmement, il faut nettoyer le logement. Et pour finir, il s'agit d'entretenir les logements de manière continue.

L'axe d'implication du personnel décrit dans la norme ISO 10018, est abordé dans cette évolution du service. Le personnel qui constitue les trois corps de métiers, participe par ses idées innovantes et créatives aux propositions d'amélioration à mettre en place. Il faut prendre en compte chaque idée importante tout en valorisant la reconnaissance de la participation de chacun.

Le personnel sur le terrain a une vision différente que le personnel encadrant. Il est en interaction direct avec les clients et c'est généralement vers lui que la vision de l'image de marque de la société passe. Il est le premier contact avec la clientèle, c'est pour cela que chaque remontée, chaque critique est valorisante dans la démarche d'amélioration continue.

L'amélioration de la performance du processus d'hébergement passe par trois corps de métiers qui se déclinent en trois procédures :

- Procédure hébergement client
- Procédure ménage
- Procédure entretien technique

a) Procédure hébergement client

C'est sur la base de la norme ISO 9001, spécifiquement sur l'axe d'orientation client que la procédure est mise en évidence. Le chapitre 7.5 de la norme en question est représenté dans cette procédure par la charte qualité « Respecter les clients en proposant une qualité de service constante toute la saison, dans toutes les prestations offertes grâce à une volonté de perfectionnisme et de remise en question permanente » [3].

Il s'agit d'explicitier dans cette procédure, toutes les étapes de l'accueil du client jusqu'à sa sortie. Plusieurs passages sont nécessaires afin de répondre aux exigences des clients. La qualité d'accueil et l'attitude du personnel rassurent les touristes sur la qualité des prestations de l'organisme d'accueil au vue du niveau des attentes perçues.

Une procédure qui vise à maximiser la satisfaction des clients lors de leur séjour, par l'analyse et l'amélioration du processus d'hébergement. Depuis l'arrivée du client jusqu'au départ [Annexe].

b) Procédure ménage

La propreté de l'hébergement et la qualité d'équipement mis à disposition du client dans le logement sont les premières exigences à respecter dans le domaine touristique. « Disposer d'une chambre et d'un environnement propre et accueillant », une obligation dans le service d'hôtellerie[15]. Les touristes généralement d'origine Européenne fatigués de la longue route effectuée, cherchent en priorité un logement qui leur permet de se reposer et de se relaxer dans un cadre atypique d'où l'importance des prestations de qualité qui leurs sont proposées.

La procédure ménage, détaille toutes les étapes de nettoyage et l'enchaînement des actions de l'équipe du service d'hébergement avec le corps métier de nettoyage. Le principe « le qui fait quoi et comment ? » est explicité dans la procédure.

Cette procédure vise à respecter la qualité d'hébergement en termes de propreté et de rangement, par l'analyse et l'amélioration de la procédure de ménage, du départ du client à l'arrivée d'un nouveau client dans un hébergement.

Chaque client doit se sentir unique, c'est pour ça que la prise en charge doit être exceptionnelle afin de le fidéliser. En fonction du type de clientèle le personnel de l'hébergement va s'adapter aux différents besoins [Annexe].

c) Procédure entretien technique

Dans le secteur de l'hôtellerie de plein air, il existe deux périodes de travail indépendantes. La première période est la saison estivale et la deuxième période est la saison hivernale.

Le travail dans les deux saisons est complètement différent. La période de travail hivernal consiste à faire les travaux pendant la fermeture de l'organisme, une fermeture pour les clients mais pas pour les travaux de renouvellement et d'entretien. Pendant cette période une procédure est mise en place pour expliciter les différents actions à faire pour renouveler et faire évoluer les logements.

Avant l'ouverture de l'établissement, des actions de préparations sont réalisées dans des délais bien précis pour arriver à faire l'ouverture dans les meilleures conditions et respecter les exigences des cahiers des charges.

Pendant la saison estivale, les touristes ont besoin d'intervention sur des incidents gênant leurs séjours en termes de logement, dans ce contexte une procédure d'entretien technique est mise en place. Un enchainement des actions à réaliser et une affectation de rôles pour chaque étape sont décrits dans les différents logigrammes.

Cette procédure vise à respecter la qualité d'hébergement en termes de propreté et de l'état des équipements, pendant la saison estivale et aussi pendant la période hivernale [Annexe].

2.3.2. Améliorer la qualité des prestations

En ce qui concerne la qualité des prestations sur l'ensemble du parc, des enquêtes de satisfaction sont mis en place afin d'évaluer la qualité de séjours des clients.

Deux types d'enquêtes sont remis aux clients :

- Une enquête dite à « chaud » qui est remise en main propre sur format papier au moment du départ
- Une enquête dite à « froid » qui est envoyé par email via la plateformeolakala (prestataire externe), enquête plus développée que la précédente qui sera envoyée dans les jours suivants le départ.

Cette enquête est définie comme suit :

Le client note de 0 à 10 la qualité des prestations reçues, à savoir que 10 est la note la plus élevée et que 0 la note la plus faible.

Le barème de satisfaction est le suivant :

Très satisfait : 10-9 / satisfait : 8-7 / neutre : 6-5 / insatisfait : 4-3/ très insatisfait 2-3

Elle est décomposée de 6 items :

- ✓ L'accueil
- ✓ L'hébergement
- ✓ Le village
- ✓ Les activités et le bien-être
- ✓ Et la restauration et les commerces

En ce qui concerne l'item d'hébergement, l'évaluation du client se décline sur quatre axes :

- **La qualité de l'hébergement**

Pour les touristes, la qualité de l'hébergement est liée à leur satisfaction directe. C'est le résultat entre ce qu'ils attendent et ce qu'ils perçoivent.

Cela concerne : Le confort / la mise en place des meubles / le rapport couchettes et nombres de clients dans le même logement / l'espace dans le logement / le placement du logement (coté vue mer, bruit...) / la disponibilité des clés rapidement

- **La propreté de l'hébergement**

Avant l'arrivée du client, le ménage à blanc est fait selon le mode opératoire décrit dans le "Book-Quality", et contrôlé par le contrôleur qualité hébergement.

L'évaluation est faite sur :Le ménage fait correctement/ les draps et les serviettes propres non utilisés / laqualité des ustensiles / les contenances des produits de ménage utilisés en cas d'allergies pour certains clients / la proposition d'un ménage hebdomadaire ou journalier selon la demande.

- **Les équipements de l'hébergement**

Cela consiste à la mise à disposition d'équipements électroménagers en état de fonctionnement tous les jours : micro-ondes, grille-pain, cafetière, climatiseur. Dans le cadre d'un long séjour : machine à laver, sèche-cheveux, lave-vaisselle.

Equipements modernes : connexion wifi disponible / Télévision/ DVD

Chaque équipement doit être vérifié par le personnel avant l'arrivée du client et en état de marche. Les équipements doivent s'adapter aux besoins de la clientèle, ils doivent être régulièrement changés en fonction des saisons pour que les clients puissent trouver du matériel propre et moderne à chaque passage. C'est la notion d'être en « avance sur son temps », qui est mis en valeur ici, le client doit se sentir dépaysé mais tout en gardant le confort le plus sophistiqué afin qu'il puisse être complètement satisfait.

- **La disponibilité et l'efficacité du personnel**

Le long du séjour le résident évalue le personnel, s'il répond à ses besoins dans les durées attendues.

Et pour finir les suggestions éventuelles laissées au libre gré du client.

Afin de faire évoluer les quatre axes du service d'hébergement, une mesure de veille hebdomadaire est mise en place. Cette mesure permet au responsable d'hébergement de s'évaluer au regard de la demande des clients et de la prestation donnée par son équipe.

Un plan d'action est alors mis en place afin de corriger le manque à gagner sur certains pôles en échec. Planifier des actions préventives pour éviter le maximum possible les actions correctives.

Il s'agit également d'être en perpétuelle évolution face à ses concurrents, en innovant constamment sur les procédés afin de rester en avance sur ces derniers. L'amélioration continue est recherchée ici, grâce au procédé décrit ci-dessous :

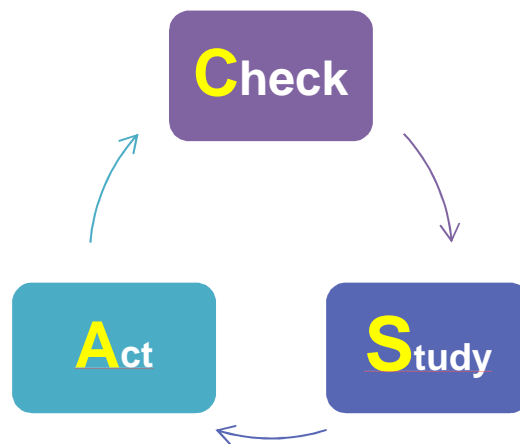


Figure 13 : Cycle de la veille hebdomadaire [3]

Mesurer pour évoluer, ce cycle de veille comporte trois étapes :

- Check : Saisir les données et vérifier les niveaux de satisfaction des clients.
- Study : Analyser les données
- Act : Mettre en place des actions pour évoluer les axes d'amélioration.

Le résultat va être annoncé pendant la réunion hebdomadaire puis affiché dans le tableau de bord de l'entreprise. Par la suite, un suivi est mis en place afin de comparer les évolutions en fonction de la stratégie adoptée. C'est à la charge du personnel encadrant de veiller au bon déroulement de chaque procédure et si nécessaire de vérifier quel est l'objectif en échec afin d'y remédier rapidement.

2.4. Proposer la référence Book-Quality

2.4.1. Le Book-Quality

L'efficacité du service d'hébergement passe par l'amélioration de la performance des trois corps de métiers. Adapter les procédures au personnel afin que les tâches demandées soient réalisées dans les délais requis. Eviter de compliquer les tâches et de perdre du temps dans les saisies des enregistrements de traçabilité. Ceux sont les objectifs à atteindre après l'intégration du système qualité dans le quotidien du personnel.

Une analyse des risques est faite sur les procédures du processus hébergement. La méthode ARA (Actions, Risques et Alternatives) [Annexe] est déployée pour analyser et identifier les risques majeurs des procédures et aussi de dégager les défaillances qui peuvent atteindre le bon fonctionnement du service d'hébergement.

La mise en place d'un système documentaire pour la traçabilité et le suivi de différentes actions d'interactions dans le déroulement des procédures, est parue indispensable suite à l'analyse détaillée des procédures et l'implication du personnel.

Pour éviter les défaillances et pour diminuer la récurrence des erreurs dans le service d'hébergement, un système de verrouillage est déployé.

Le métier de ménage expose le plus de récurrences en nombre de problèmes et de manque d'organisation, voici les solutions proposées pour adapter le travail au personnel :

- **Mode opératoire pour le ménage :**

Décrire les instructions du travail pour les femmes de ménage. Un document de référence pour les nouveaux recrutés dans le service de nettoyage. Des photos des résultats escomptés sont mises dans ce mode opératoire, pour mieux expliquer au personnel non francophone le travail à faire. C'est un développement du mode de communication par l'utilisation des photos.

- **Fiche équipement de ménage :**

Une fiche qui détaille le matériel et les produits utilisés par les femmes de ménage pour bien faire le ménage et avoir les résultats escomptés. Une fiche qui aide le personnel à gérer leur stock avant de commencer le travail et être équipé.

- **Fiche suivi ménage :**

Un suivi journalier du travail effectué. Dans cette fiche la femme de ménage détaille son activité et identifie les numéros des logements qu'elle a nettoyés avec la date, l'heure et un libre commentaire.

- **Panoplie des défauts :**

Pour éviter que les fautes se répètent, à chaque fois qu'une anomalie est détectée, pendant le contrôle par le contrôleur d'hébergement, elle sera enregistrée dans ce fichier. Il constitue une base d'enregistrement pour les erreurs à éviter lors du nettoyage des logements.

- **Fiche de contrôle :**

Après le ménage, le contrôleur qualité de l'équipe d'hébergement, inspecte le logement. Cette fiche sera la référence de contrôle, avec les cases à cocher ; un espace pour les libres commentaires si le contrôleur veut détailler l'anomalie pour mieux l'expliquer. Le formulaire qualité existe en format papier et en format numérique. Il est partagé par l'équipe du service d'hébergement sur le réseau Google-Drive. Cela donne un libre choix au contrôleur ; soit de travailler sur le réseau ou soit de travailler sur feuille de contrôle.

- **Fiche de formations et habilitation :**

Chaque personnel du ménage doit être formé au mode opératoire et aux instructions liées. Cette fiche trace les employés formés et le niveau d'évaluation par leur superviseur. Les photos du mode opératoire sont utilisées comme support de formation avec une possibilité d'ajouter une séquence vidéo pour mieux comprendre la formation.

Une reprise de deux principes du système LEAN Management a été faite dans l'objectif d'adapter une référence de standardisation qui facilite la tâche au responsable hébergement [16].

Le principe 1 : « La standardisation des tâches est la base de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés. » [16],

Le principe 2 : « Utilisez des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché. » [16],

Après avoir analysé les tâches et impliqué le personnel dans l'amélioration du processus d'hébergement, un consensus sur une référence standardisée est fait. Un mode opératoire et

différentes fiches qui répondent à la fois au besoin du responsable hébergement et à la demande du personnel.

Dans ce contexte, un document de référence nommé « Book-Quality » est réalisé. Le Book-Quality regroupe les documents nécessaires concernant les différents types de logement, et schématise les catégories de logement. De par son contenu par le biais de nombreuses photos il est facilement compréhensible et s'adapte à l'ensemble du personnel rattaché au service hébergement quel que soit son niveau hiérarchique et scolaire.

2.4.2. La Nomenclature

Vu le nombre élevé des logements gérés par l'organisation, un recours au regroupement informatique de différentes références devient incontournable. Dans ce contexte une nomenclature informatisée est mise en place.

La nomenclature est une sorte de catalogue, qui regroupe et centralise avec une représentation hiérarchique des différents composants d'une référence. Une nomenclature comprend plusieurs niveaux, le nombre de niveaux dépend de la complexité de l'article composé.

Dans le cas d'un hôtel de plein air, la nomenclature contient les différents types de logement avec une capitalisation des données. Voici une représentation sous forme de tableau des données contenus dans la nomenclature.

- Type : c'est le niveau 0 de la hiérarchisation, un regroupement par type est mis place.
- Catégorie : c'est le niveau au-dessous du regroupement par type
- Zone : définir une zone pour chaque catégorie
- Numéros des logements : les numéros des hébergements concernés de ce type
- Nombre des logements : le nombre total des logements de ce type
- Plan : un plan de l'architecture intérieure
- Photos : une photo extérieure
- Superficie : l'espace total couvert
- Ancienneté : l'intervalle d'âge dans ce type de logement
- Année de mise en place : depuis quelle année ce logement est installé

D'autres informations utiles sont intégrées dans la nomenclature, ces données concernent les caractéristiques techniques, les équipements, une liste d'inventaire et un plan de site.





Type	Les Farés	
Catégorie	Faré Côté Plage	
Zone	Côté Port Grimaud NEW	Côté Sainte Maxime OLD
N° MH	802, 803, 804, 805, 806, 808	4603, 4604, 4605, 4606, 4607, 4608, 4609
Nbre MH	6	7
Plan		
Photo		
Superficie	34 m²	
Ancienneté	7-12 ans	7-12 ans
Année de mise en place	2009	2007

Figure 14 : Exemple de la nomenclature [3]

Chapitre 3 : Résultat et perspectives

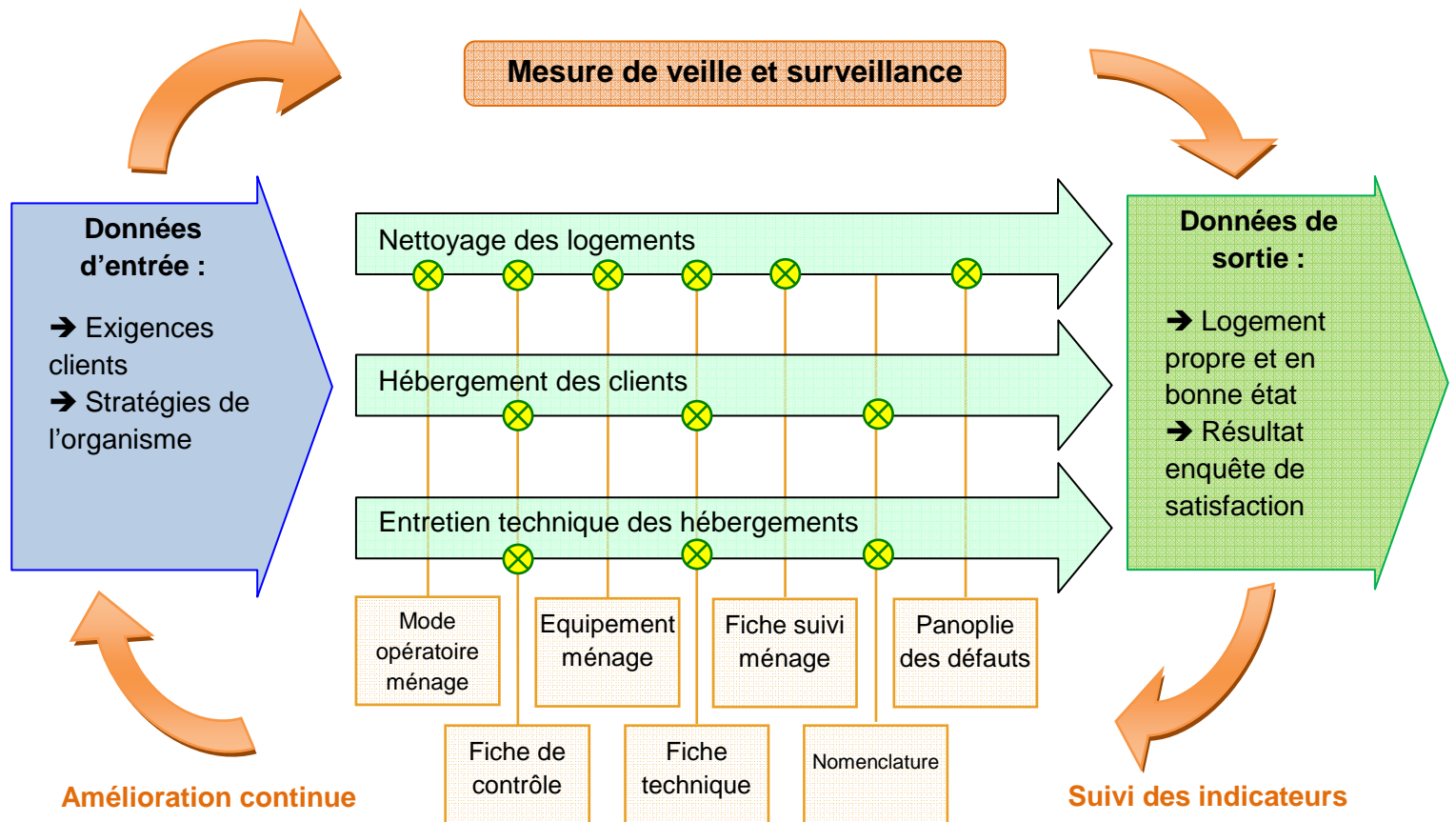
3.1. Le processus d'hébergement

Après avoir analysé et étudié l'interaction du service d'hébergement avec les autres services, une cartographie matricielle du processus d'hébergement a été élaborée. Une interface simple et claire, qui permet de comprendre les différentes étapes du processus.

Le schéma ci-dessous vise à décrire le service d'hébergement basé sous trois corps de métiers, à savoir dans un premier temps :

- Le nettoyage des logements
- Puis la prise en charge de l'hébergement des clients
- Et pour finir l'entretien technique des équipements

Il démontre que chaque corps de métiers regroupe plusieurs outils de contrôle qualité, le tout regroupés dans le Book-Quality.



⊗ : Document référentiel utilisé par le personnel

Figure 15 : Cartographie matricielle pour le processus d'hébergement [3]

Pour satisfaire les exigences des clients et répondre à la stratégie de l'organisme, le service d'hébergement effectue trois tâches principales. Chaque tâche regroupe un ensemble d'actions, qui

seront explicitées dans une procédure, avec des explications et des détails, qui démontrent au personnel les bonnes pratiques de leur fonctionnement.

L'amélioration de la performance du service d'hébergement passe par une évaluation quotidienne du fonctionnement du personnel, cette évaluation permet au responsable du service de mettre en place des actions correctives pour dépanner la situation immédiatement ou des actions préventives pour éviter une récurrence des anomalies. C'est à travers les enquêtes de satisfaction remplies par les clients que le chef de service évalue la performance de son service.

La boucle de l'amélioration continue est assurée et surveillée par la veille de mesure mis en place. Chaque semaine le pilote du processus d'hébergement analyse les indicateurs du service ; les quatre axes principaux du service d'hébergement :

- Qualité de l'hébergement,
- Propreté de l'hébergement,
- Equipement de l'hébergement,
- Disponibilité / efficacité du personnel

Suite aux résultats obtenus un plan d'action sera mis en place pour rattraper et corriger les anomalies. L'amélioration continue passe par la standardisation des référentiels et l'établissement d'un système documentaire de référence qui sera la cale de la roue d'amélioration continue.

Le système documentaire de traçabilité mis en place, simplifie la tâche du personnel grâce au système de standardisation référentiel qui évite tout conflit de malentendu inter-service.

Chaque corps de métier se décline dans une procédure qui détaille l'enchaînement des actions à réaliser, et indique l'acteur de chaque action et les moyens nécessaires que cela soit des documents ou des instructions de travail.

3.1.1. Nettoyage des logements

La procédure de ménage, répond à l'axe propreté de l'hébergement. C'est une procédure qui explicite le déroulement de la tâche de nettoyage et de rangement du logement après le départ du client en vue d'une location prochaine.

Cette procédure vise à respecter la qualité d'hébergement en termes de propreté et de rangement, par l'analyse et l'amélioration de la procédure de ménages, du départ d'un client à l'arrivée d'un nouveau client dans un hébergement.

Le logigramme détaille la succession de tâches à réaliser. Le responsable d'hébergement organise et gère le planning de ménage en collaboration avec le responsable prestataire du ménage et le contrôleur qualité des hébergements.

Chaque fin de ménage, les clés des logements propres sont rangées dans le tableau, ensuite la propreté des hébergements est vérifiée par le contrôleur qualité. Si une anomalie est détectée le responsable hébergement sera alerté et le logement sera bloqué dans l'attente d'une intervention qui sera évalué par le responsable du service.

Une fois le logement prêt, les clés seront mises dans le tableau à la conciergerie.

3.1.2. Hébergement des clients

La procédure hébergement clients, vise à maximiser la satisfaction des clients et garantir le meilleur service de l'arrivée jusqu'au départ

Le client se présente à la réception, il sera accueilli par un personnel bien formé et souriant. Après le traitement du dossier, il sera invité à se rendre à la conciergerie. Selon la disponibilité du placeur et du logement il sera invité à patienter.

Puis il sera placé le plus rapidement possible dans son logement. En cas de besoin, d'un service ou d'une demande, il appelle la conciergerie. Le jour du départ il appelle pour informer qu'il est prêt à partir, une personne qualifiée du service d'hébergement l'accompagne au logement pour faire l'état des lieux.

Une fois le contrôle d'état des lieux validé, le client se rend à la réception, il récupère sa caution et donne les clés du logement.

3.1.3. Entretien technique des hébergements

La procédure entretien technique, vise à respecter la qualité d'hébergement en termes de fonctionnement et de l'état des équipements dans les logements, pendant la saison estivale et aussi pendant la période hivernale.

Pendant la saison estivale, les clients ou le personnel peuvent découvrir une anomalie, alors ils lancent une réclamation sur la plateforme d'intervention interne. Selon le type d'intervention une équipe est déployée pour intervenir le plus rapidement possible. En cas de récurrence d'anomalie, une action préventive sera adaptée et planifiée dans le plan d'action des travaux hivernal.

Pendant la période hivernale, il y a la phase de fermeture et la phase d'ouverture. Dans le cas de la fermeture, les entretiens techniques se transforment en travaux de renouvellement selon la stratégie adaptée et planifiée par la direction ; travaux de renouvellement des vétustés et de réassort général avec un ménage de fond en combles, du sol au plafond.

La phase de préparation d'ouverture, est une phase déclenchée par la direction pour arriver à faire l'ouverture dans les meilleures conditions. Un ensemble d'actions de préparation, qui sont réalisées dans des délais bien précis.

Un état d'avancement des travaux est établi chaque semaine, pour avoir une vision de l'état d'avancement hebdomadaire et éviter toutes les surprises liées au dépassement des délais.

3.2. Reprendre aux besoins des clients

D'après l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), l'hôtel est un établissement qui « dispose d'une chambre et d'un environnement propre et accueillant »[15]. Ce sont les premières exigences à mettre en place pour répondre aux besoins des clients, c'est-à-dire avoir un logement temporaire, avec un environnement propre et accueillant.

Le schéma ci-dessous, représente le processus de satisfaction client et explicite les ressources mis à disposition pour garantir des prestations de haut niveau. Une boucle d'amélioration continue est mise en place pour garantir une amélioration quotidienne des services.

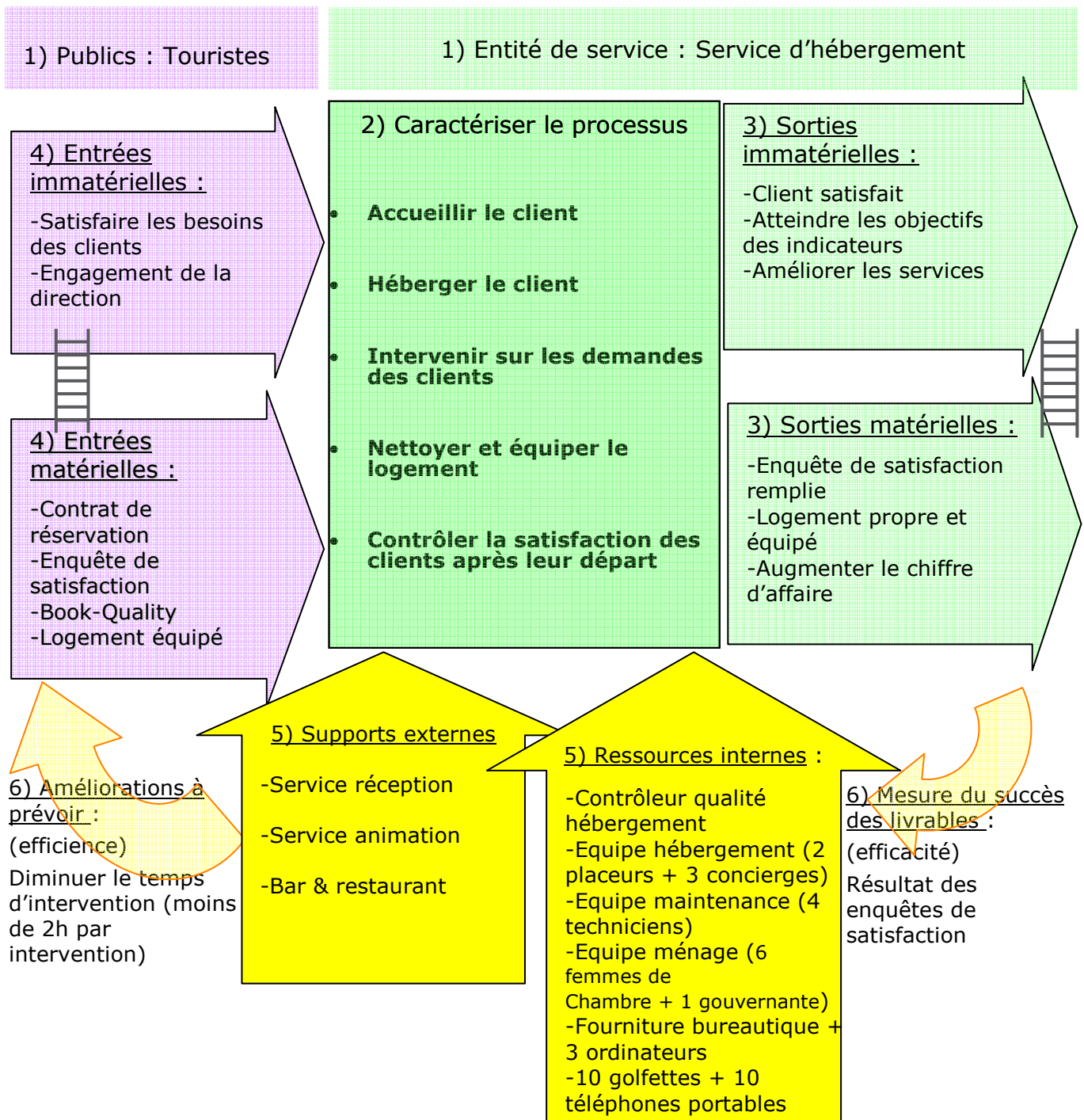


Figure 16 : Processus satisfaction client [3]

Une évolution quotidienne du domaine touristique pousse les organismes d'hôtellerie de plein air à changer leur stratégie d'amélioration, et de mettre à la disposition des clients plus qu'une chambre et un environnement propres. Dans ce contexte des ressources sont déployés.

Il existe deux types ressources :

- Ressources internes :
 - Ressource humaine : un personnel qualifié est chargé de répondre aux différents besoins des clients ; équipe hébergement, équipe maintenance, équipe ménage.
 - Ressources matérielles : pour exercer dans les meilleures conditions, le personnel a besoin de différents types de matériels tel que ; une fourniture bureautique, des golfettes, des téléphones portables, des caisses à outils et des tenues de travail adéquates aux tâches réaliser.
- Supports externes : ce sont des services qui complètent le fonctionnement de l'organisme et permettent de promouvoir l'image de marque ; service animation, service réception, bar et restaurant.

Lorsque le touriste réserve dans un hôtel, il s'attend à recevoir des services et un environnement à la hauteur de son contrat de réservation, pour cela l'engagement de la direction avec ses chartes qualité joue un rôle important dans l'image de marque.

Dans une logique de participation à l'amélioration des prestations le client est impliqué dans le processus qualité.

En effet une première enquête de satisfaction est donnée au client au moment de sa sortie pour évaluer son niveau de satisfaction de manière « à chaud ». Son ressenti sur le séjour passé est récolté, les points critiques à améliorer mais aussi les axes positifs d'amélioration que le client aurait détecté en comparaison aux saisons précédentes.

Dans un deuxième temps, il se voit recevoir après plusieurs jours sous format électronique par email un second questionnaire, plus développé que le précédent qui va permettre de détecter les points qu'il n'aurait pas décelés au moment de son séjour et dont il voudrait en faire part à la société. Il y a ici un travail du service réception qui est développé, la collecte des adresses email de l'ensemble des clients qui n'était pas mis en valeur précédemment. Le fait d'avoir le listing mail des clients permet de rester en contact avec ces derniers et de les fidéliser par l'envoi d'informations sur les nouveautés de l'établissement et les promotions.

Cette étape va permettre de sécuriser le niveau de satisfaction par leur implication d'où l'importance de rester en contact avec les clients, ce sont eux qui vont déterminer les actions d'amélioration à mettre en place sur le long terme, car au final le but d'une démarche qualité est de satisfaire le client final, à savoir le touriste dans le cadre de ce projet.

Il faut savoir rester en adéquation à leurs besoins en constante évolution, et s'adapter au marché concurrentiel pour ne pas se voir dépasser face à l'exposition de nouveaux concepts d'hôtellerie de plein air.

Prendre en compte l'avis des clients ne suffit pas, il faut aussi mettre en place au mieux leurs exigences, car bien évidemment le fait de les impliquer dans le processus qualité de l'entreprise va développer chez le client un sentiment d'appartenance au développement de l'organisme, il s'attend alors à ce que l'organisme d'accueil réponde aux besoins exprimés via le formulaire de satisfaction.

3.3. Le Book-Quality

Afin de répondre aux besoins du personnel et du responsable de service, un Book-Quality est mis en place. Ce document regroupe tous les documents et les outils qualité utilisés dans le service d'hébergement.

Le book qualité sert de cale dans la roue de Deming [12], pour éviter que le processus fasse cycle inverse. Il assure ainsi de manière permanente une sécurisée au système qualité dans le processus hébergement et garde le niveau d'exigence en adéquation aux objectifs fixés par le référent qualité.

Le Book-Quality est un document de référence qui standardise les différentes étapes de travail au sein du service d'hébergement.


Logo		Type Logement	
		Catégorie Logement	
Logement :			
Book-Quality			
			
N° Logement			
N°1, N°2, ...			
Photo			
Ce dossier est constitué des éléments suivants :			
Libellé	Revision	Date de MàJ	Libellé
Page de Garde	00	16/03/2015	Panoplie des défauts
Synoptique d'hébergement & contrôle	00	16/03/2015	Fiche de suivi ménage
Fiche technique MH	00	16/03/2015	Fiche contrôle qualité
Fiche inventaire	00	16/03/2015	Formation & Habilitation
Equipements de nettoyage	00	16/03/2015	Suivi des modifications
Instruction de ménage	00	16/03/2015	Check-In
Date d'ouverture du dossier :	date		
Date de mise à jour :	date	Révision :	00
Validation :	NOM Prénom		

Figure 17 : Page de garde « Book-Quality » [3]

Le classeur sous EXCEL, regroupe les feuilles suivantes :

- **Page de garde**

Une feuille récapitulative avec une photo du logement, et des informations de traçabilité concernant les différents documents inclus dans le classeur.

- **Synoptique d'hébergement et de contrôle**

Schéma sous forme de logigramme qui décrit les étapes du processus d'hébergement, de la réservation du client à son départ.

- **Fiche technique MH**

Ce sont les caractéristiques du logement, concernant la superficie, le nombre de lits, les équipements. Il détaille de manière précise la contenance de chaque mobile home avec un plan sous forme de photo.

- **Fiche inventaire**

Il s'agit de décrire l'ensemble des produits et des équipements en nombre. Ainsi chaque élément présent dans le logement est répertorié avec sa quantité. Il permet de savoir rapidement quel élément est manquant.

- **Equipement de nettoyage**

Il décrit le processus de nettoyage de chaque équipement et pièce du logement. Il réfère la désignation des équipements et leur mode d'utilisation.

- **Instruction de ménage**

C'est le mode opératoire sur la réalisation du ménage dans le logement. Il est classé par ordre des tâches, et mentionne les points d'attentions auxquels le personnel référent ne doit pas oublier. Il est composé de photos décrivant comment le logement doit paraître à l'arrivée du client.

- **Panoplie des défauts**

Ce sont les anomalies à détecter dans les logements, et à ne pas reproduire. Elles sont illustrées par des photos.

- **Fiche de suivi ménage**

C'est un support d'enregistrement pour l'opérateur et le responsable du ménage du logement, qui répertorie les points à signaler auprès du responsable du service d'hébergement. Il mentionne le nom de la personne ayant identifié l'anomalie, le numéro du logement concerné, la date, l'heure et les commentaires si besoin.

- **Fiche de contrôle qualité**

Elle décrit l'ensemble des pièces du logement à nettoyer, par la vérification de « points de contrôle » qui servent de référence au contrôleur qualité pour vérifier la conformité du nettoyage. Cela lui permet de vérifier grâce à cette fiche si tous les points sont validés et si le rangement des pièces a été effectué sous le mode opératoire énoncé.

- **Fiche de formation et d'habilitation**

Chaque personne formée au mode opératoire du book qualité figure dans cette fiche de formation. Elle présente qui sont les personnes formées et par qui.

- **Suivi des modifications**

Chaque modification du dossier qualité est mentionnée dans cette fiche de suivi. Elle indique quelle est la modification apportée, pourquoi et par qui.

- **Fiche check-in**

C'est un contrôle par le chargé du placement des clients pour vérifier avec la présence du client, l'état du logement à son entrée, c'est un Etat des lieux. Il peut y noter les défauts du logement si ces derniers n'ont pas été détectés avant.

3.4. Résultats escomptés

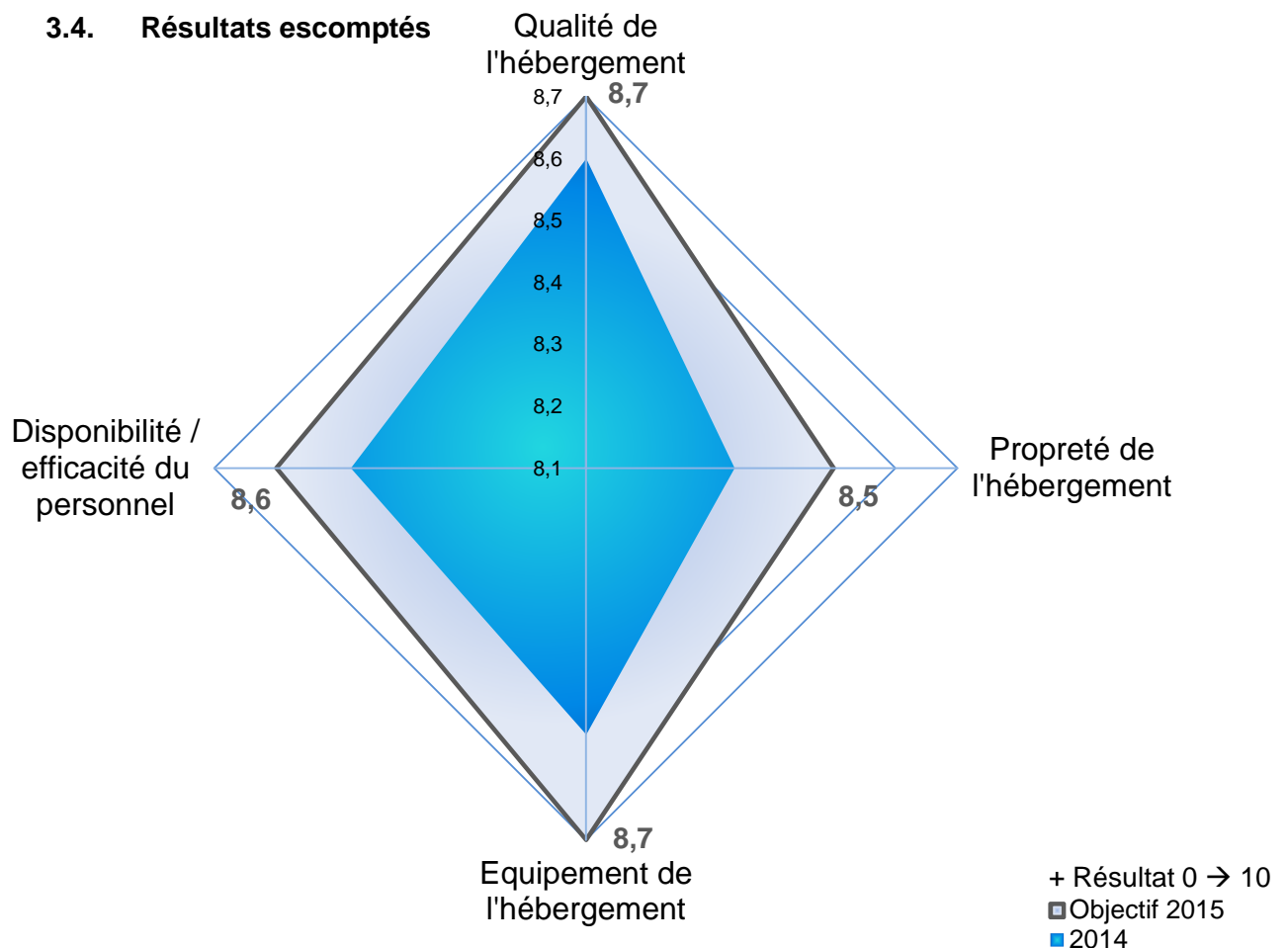


Figure 18 : Les axes du service d'hébergement [3]

Grâce à la veille de mesure hebdomadaire établie en collaboration avec le personnel référent qualité, il en ressort trois principales mesures de contrôle qualité :

a) La vérification des points en écarts :

Il s'agit là de détecter les anomalies en amonts grâce à la participation des clients par le biais de questionnaires et la coopération du personnel en relation direct avec la clientèle

La relève des questionnaires de satisfaction et l'analyse des chiffres vont permettre à l'organisme de vérifier les points en écart par rapport aux études faites de la semaine précédente. Il peut alors se faire rapidement un « avant » et « après » des points en écart. Les besoins des clients changent en fonction du type de clientèle : française ou européenne, du type de la composante familiale : avec enfants ou célibataire et pour finir par leurs ressources : familles aisées ou classe moyenne. Les résultats vont alors être différents en fonction de la clientèle, c'est pour cela qu'il est essentiel de rester toujours réactif à leur besoins et aux diverses exigences à satisfaire. Pour pallier à ce point, il est jugé nécessaire que le pôle qualité se réunisse régulièrement pour analyser, détecter et répondre à leurs requêtes.

b) La mise en place des actions correctives :

Après avoir relevé les axes d'amélioration, il est primordiale de mettre rapidement des actions correctives pour y palier. Les axes d'améliorations vont s'adapter à la diversité du panel clientèle, il faut alors les inclure tout au long de la saison estivale et non pas sur une seule période de l'année. Chaque client a le droit de se voir apporter une réponse à sa demande. Il faut aussi que les points d'amélioration soient instaurés de manière durable et évolutive sur le temps, cela doit être un axe maniable qui s'adapte au fil des années à l'évolution des exigences qualité du client final.

Chaque membre du personnel participe à la réalisation de cette tâche, par son implication il collabore à la pérennisation de l'entreprise, à son efficacité concurrentielle sur le marché du tourisme et au développement du niveau qualité.

c) Contrôler l'impact des actions correctives :

Le principe est de surveiller l'application des actions correctives, vérifier si elles correspondent aux exigences clientèle et directionnel.

Grâce à des fiches de contrôle chaque action mise en place est étudiée en amont avant d'être mise en place, puis analysée au moment de son introduction en production et analysée par la suite sur les résultats escomptés.

Le personnel qualité est garant de sa mise en place, il assure en permanence un contrôle sur l'impact du niveau de satisfaction de la clientèle mais aussi d'un point de vue budgétaire de l'organisme d'accueil, il s'agit de voir si par la suite l'action corrective a été bénéfique pour la société.

Si l'action est constatée conforme aux exigences elle sera alors intégrée dans le processus hébergement, si cas contraire une analyse des actions correctives sera réétudiée afin de répondre aux mieux aux attentes.

En fonction des objectifs de l'année précédente, les nouveaux objectifs sont normalement revus à la hausse afin de rester leader sur le marché et de palier aux exigences clientèle avant qu'elles soient mentionnées par le client.

L'objectif est de rester en avance sur les besoins des clients et de leur proposer un service de qualité. Au-delà de la recherche des axes d'amélioration, l'idéal à la fin de ce processus global qualité est de pouvoir aller « au-delà » des exigences clientèle c'est-à-dire proposer un service nouveau, inexistant sur le marché.

3.5. Intégrer les solutions proposées dans le système qualité existant

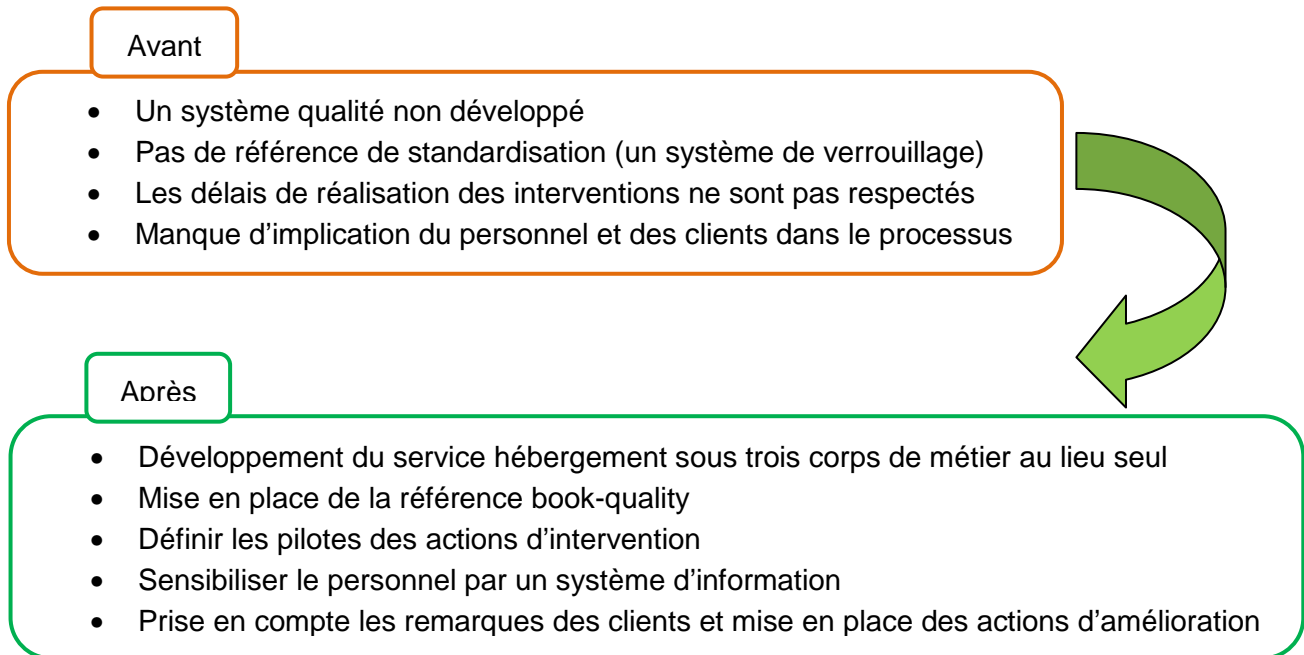


Figure 19 : constat sur le système existant et les améliorations mises en place [3]

Suite à un constat sur le système qualité existant, des points critiques sont dégagés. Le système qualité existant demande un développement pour améliorer la qualité des prestations. Dans ce contexte une décomposition du service d'hébergement sur trois corps de métier est réalisée. Le processus hébergement est basé sur trois métier qui sont ; l'hébergement, la maintenance et le ménage. Chaque métier est décrit dans une procédure qui détaille les actions avec les pilotes et les ressources nécessaires, afin d'éviter le dépassement des délais dans les interventions.

Le book-quality est mis en place pour la catégorie de logement Faré, avec des photos pour les résultats souhaités. Cette méthode est appliquée comme un système de verrouillage, la communication par photos est adaptée vu le problème de langage car beaucoup de travailleurs sont étrangers (non-francophones).

Les remarques des clients sont prises en compte, cette remontée d'information est appliquée dans la réunion hebdomadaire, le responsable d'hébergement liste les commentaires des clients et des actions d'amélioration sont planifiées.

Conclusion

Pour conclure le service d'hébergement représente l'axe principal au cœur du processus qualité dans les organismes d'hôtellerie.

Il nécessite peu de ressources financières par l'établissement mais notamment des ressources humaines par la sensibilisation, l'implication et la mise en avant des idées innovantes du personnel sur le terrain et du référent qualité. L'ensemble de l'organisation participe alors au développement de la qualité globale de l'organisation, c'est la recherche de fédérer dans un même but qui contribue à la valorisation de l'amélioration du système qualité.

Par des actions d'améliorations continues, l'amélioration du processus d'hébergement permet de satisfaire les revendications des clients, de contribuer à la performance de l'entreprise, et de lier l'ensemble du personnel à l'atteinte des objectifs communs. Les enjeux sont donc multipliés par trois, c'est un enjeu sociétal par l'amélioration du niveau qualité pour les clients, un enjeu financier pour l'entreprise par l'augmentation du taux de réservation, et la qualité perçue de son organisme et un enjeu de cohésion inter service pour les collaborateurs.

Mais attention, tout n'est pas acquis !

La mise en place d'un système qualité au sein du pôle d'hébergement ne veut pas dire que c'est pour la vie.

C'est un processus long dans son application et très pointu en matière de référencement. Il nécessite d'être régulièrement révisé et doit faire gamme de référence pour chaque nouveau collaborateur au sein de la société.

En effet chaque action corrective instaurée nécessite une analyse complète avant d'être opérationnelle, une fois sur le terrain il s'agit de savoir si elle correspond aux attentes clientèles et aux exigences de la direction.

Si elle correspond aux besoins espérés, elle doit par la suite être pérennisée dans le temps, il faut constamment s'adapter aux besoins évolutifs de chaque membre en interaction avec l'organisme d'accueil : l'Etat par la mise en place de nouvelles catégories de référencement qualitatif (normes, labels qualité), le client par l'évolution de gammes de logements, et les collaborateurs par l'harmonisation et la standardisation des processus liés au service hébergement.

Cela se résume par la mise en place d'une vigilance accrue sur l'application du processus d'hébergement par des contrôles qualité réguliers.

Ainsi chaque point en écart est immédiatement détecté et corrigé dans un but d'une satisfaction globale du client.

Grâce à l'ensemble des actions instaurées, l'importance du processus d'hébergement dans l'hôtellerie figure parmi le premier objectif en termes de garantie de la qualité de service et des prestations afin de garantir une clientèle satisfaite et fidèle ainsi que l'harmonisation des standards qualités.

Références bibliographiques

- [1] DGE, « Chiffres clés du tourisme Edition 2014 ». Ministère de l'économie de l'industrie et du numérique, 2014.
- [2] Norme, « NF EN ISO 9001 - Systèmes de management de la qualité-Exigences ». Editions Afnor, www.afnor.org, nov-2008.
- [3] Hôtellerie de plein air : Améliorer la performance du processus d'hébergement et satisfaire les clients, BAILLI Hamdi, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°313, juin 2015
- [4] DGCIS, « QUALITE TOURISME, la garantie officielle de qualité ». Ministère de l'artisanat du commerce et du tourisme, oct-2013.
- [5] DGE, « Label Tourisme & Handicap ». Ministère de l'économie de l'industrie et du numérique, mars-2015.
- [6] FNHPA, « CAMPING Qualité ». janv-2015.
- [7] FFCC, « Le Label «Camping Qualité» - Fédération Française de Camping et de Caravaning ». Disponible sur: <http://www.ffcc.fr/58/html/campings/camping-qualite.aspx>.
- [8] ATOUT FRANCE, « Classement officiel des hébergements touristiques ». 2015.
- [9] AFNOR, « HOTELcert en France ». Disponible sur: <http://www.hotelcert.com/fr/decouvrez-hotelcert/hotelcert-en-france>.
- [10] of-FEEE, « La Clef Verte - Premier label environnemental international pour l'hébergement touristique écologique. » Disponible sur: <http://www.laclefverte.org/>.
- [11] Norme, « ISO 9000 management de la qualité - ISO ». Afnor Editions, www.afnor.org.
- [12] CHARDONNET & THIBAUDON, « Le guide du PDCA de Deming ». Editions d'Organisation, 2003.
- [13] Norme, « FD ISO 10018 - Management de la qualité - Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel ». Editions Afnor, www.afnor.org, 2012.
- [14] LUXINNOVATION G.I.E., « Pyramide de MASLOW ». L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche au Luxembourg, 2008.
- [15] INRS, « Encadrant d'équipe d'étage. Gouvernant, gouvernante dans l'hôtellerie ». mai-2013.
- [16] Objectif-pi, « Introduction Lean Management ». oct-2010.

Retro-planning

Quoi?	Délais	Quand?																							
		S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31		
Début de stage	S10	■																							
Cadrer le projet	S13	■	■	■	■																				
Réaliser le projet	S17					■	■	■	■	■															
Evaluer et clôturer le projet	S26										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Cadrer le projet																									
Préparer les livrables pour jalon 1	Planifier les tâches	S10	■																						
	Etudier les documents internes et les réglementations liées au secteur d'ac	S11		■																					
	Identifier les objectifs et les axes d'amélioration	S11		■																					
	Impliquer les personnels dans l'amélioration de l'efficacité du système qualit	S13			■																				
	Jalon d'avancement	S14				■																			
Réaliser le projet																									
Préparer les livrables pour jalon 2	Elaborer les procédures du processus d'hébergement	S16				■	■	■																	
	Rédiger les procédures	S17						■	■	■															
	Créer le Dossier d'assurance qualité des mobil-homes	S17					■	■	■	■															
	Jalon d'avancement	S17							■	■															
Préparer les livrables pour jalon 3	Rédiger le book qualité	S19								■	■														
	Evaluer et clôturer le projet																								
Préparer les livrables pour jalon 3	Tester les outils mis en place	S20								■	■	■													
	Améliorer et valider les outils	S24									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
	Jalon Final	S26															■	■	■						

	En cours
	Réaliser
	Retard

Annexe:

LoGo	Actions, Risques et Alternatives (ARA) Procédure hébergement clients				Code:	
					Version:	
					date MàJ:	
Logigramme :						
Acteur (QUI ?)	Actions (Quoi ?)	Risques	Alternatives	Action corrective		Action préventive
1. Réceptionniste	1. Accueillir client	Pas de réceptionniste libre	Inviter le client à patienter Renforcer l'équipe de réception par un agent d'information	☺	x	x
2. Réceptionniste	2. Compléter le dossier client	Problème dans le logiciel de réservation	Utiliser un formulaire papier Former les réceptionnistes sur les pannes du logiciel	☹	x	x
3. Réceptionniste	3. Mettre le MH en check-in sur RESALYS	Le MH est déjà en check-in	Vérifier avec le responsable d'hébergement (par téléphone)	☺	x	
4. Réceptionniste	4. Inviter le client à se rendre à la conciergerie	Le client perd le chemin	Donner un plan au client Mettre des signalisations pour indiquer le chemin	☺	x	x
5. Conciergerie	5. Vérifier si le MH est prêt ?	Placer le client dans le logement sans vérification	Enlever les clés du tableau	☹	x	
6. Conciergerie	6. Inviter le client à patienter					
7. Réceptionniste / Conciergerie	7. Informer le Responsable hébergement	Le responsable hébergement n'est pas disponible	Vérifier avec le responsable prestataire directement Faire une liste des MH prêtent chaque heure	☺	x	x
Responsable hébergement Responsable prestataire Qualité hébergement	8. Coordonner priorité					
9. Responsable prestataire	9. Informer Responsable hébergement quand MH est prêt	Le responsable hébergement n'est pas informer	Rappeler le responsable hébergement	☺	x	
Responsable hébergement	10. Donner les clés	Clés perdues	Donner les clés double Faire une copie des clés perdues	☺	x	x
11. Placeur MH Responsable hébergement	11. Placer client	Placeur occupé	Faire patienter le client Renforcer l'équipe et faire par zonage	☺	x	x
Responsable clientèle	12. Déroulement séjour					
12. Client	13. Appeler conciergerie pour besoin ou d'un service	La conciergerie est fermé	Appeler la réception Appeler le central parc	☺	x	x
Femme de chambre PDLM	14. Remplacer draps/serviettes pour séjours supérieur à 7j	Rupture de stock des draps/serviette	Appeler le client pour lui informer et faire patienter Faire un stock de sécurité	☹	x	x
15. Client	15. Appeler la réception pour un départ	Le client n'appel pas la réception	La réception appel le client Informer le client du départ avant 10h du matin	☹	x	x
16. Réceptionniste	16. Mettre le MH en check-out sur RESALYS	Le MH encore en check-in	Faire une liste des départs	☺	x	
Responsable Hébergement Placeur MH	17. Contrôler MH (Check-out)	Le MH n'est pas contrôler	Planifier un contrôle dans la journée	☹	x	
Responsable Hébergement Placeur MH	18. Noter le résultat sur le reçu du caution	Le client dis que c'est pas lui et que l'anomalie existe déjà à son arrivé	Informer le responsable hébergement Montrer la fiche de check-in	☺	x	
	19. Accompagner le client à la réception	Caution pas suffisant	Demander au client d'ajouter une autre somme d'argent	☹	x	
Responsable Hébergement Placeur MH	20. Récupérer les clés du MH				35	
	21. Départ client	Le client ne trouve pas les clés	Mettre les clés double dans le tableau Faire une copie des clés	☺	x	x
		Client non satisfait et ne veut pas partir	Appeler la direction pour intervenir et faire patienter le client	☹	x	

Logigramme :

Acteur (QUI ?)	Actions (Quoi ?)	Risques	Alternatives	Action corrective	Action préventive
	1. MH libérer	Le client est encore dans le MH	Appeler Responsable hébergement Informé le client de quitter le MH avant 10 h	☺ ☹	x x
2. Réceptionniste	2. Imprimer et donner la liste départs/arrivés du jour au R. Hébergement	La liste n'est pas actualisée	Actualiser la liste le soir faire un briefing la matinée avec le réceptionniste de nuit	☺ ☺	x x
3. Réceptionniste	3. Donner les clés de nuit et la liste des départs la nuit au R. Hébergement	Les clés restent à la réception	Appeler la conciergerie pour informer sur les clés	☺	x
Responsable sécurité					
4. R. Hébergement	4. Briefing sur les départ de la nuit et la priorité des MH pour le ménage	Pas de briefing vue le charge de travail	Briefing téléphonique	☺	x
Qualité hébergement					
4.&5.R. Prestataire	5. Organiser et gérer les ménages	Manque de personnel dans l'équipe de ménage	Renforcer l'équipe de ménage	☺	x
6. Femmes de chambre	6. Nettoyer les MH	Personnel non former	utiliser le mode opératoire de ménage et les photos d'instruction Former les femmes de ménage	☺ ☺	x x
7. Femmes de chambre	7. Informer le R. Prestataire des MH propres	Les MH sont trop sale et prend plus de temps pour le nettoyage	Le responsable prestataire vérifie l'état d'avancement de ménage Fiche de suivi ménage check List Sensibiliser les femmes de ménage d'informer chaque fin de ménage	☺ ☺ ☺	x x x
8. R. hébergement	8. Briefer: avancement des ménages				
R. prestataire	9. Donner les clés des MH	Donner le clé d'un MH non prêt	Vérifier les clés avec la liste	☺	x
Qualité hébergement	9. Donner les clés des MH				
9. R. hébergement	10. Ranger les clés dans le tableau	Manque des clés dans le tableau	Demander les doubles des clés	☹	x
10. Conciergerie					
11. Qualité Hébergement	11. Contrôler MH (Check-in), prêt ?	MH non contrôler	Planifier un contrôle de validation Former les femmes de ménage de s'autocontrôle	☺ ☺	x x
		Objets trouvés non enregistrer	Vérifier avec le personnel pour le mettre à la réception	☹	x
13. Qualité Hébergement	13. Informer la conciergerie et le R. hébergement de la Non-Conformité	Conciergerie n'est pas informer	Les clés reste chez le R. hébergement jusqu'au confirmation	☺	x
14. Conciergerie	14. Retirer la clé du tableau	La clé reste dans le tableau	Créer une liste des MHs qui ne sont pas prêts Briefing sur l'état d'avancement des arrivés	☺ ☺	x x
15. Conciergerie	15. Informer le R. prestataire	Le R. prestataire n'est pas disponible	Appeler l'astreinte ménage Former les femmes de ménages sur les interventions	☺ ☺	x x
16. R. prestataire	16. Planifier les actions correctives en priorité	Pas de personnel disponible	Faire patienter le client Renforcer l'équipe d'astreinte	☹ ☺	x x
17. Qualité Hébergement	17. Noter les résultats des contrôles	Contrôle non terminer	Faire un contrôle de suivi Sensibiliser le contrôleur de l'importance des résultats	☹ ☺	x x
18. Qualité Hébergement	18. Enregistrer l'anomalie avec des photos si possible				
19. R. prestataire	19. Informer la conciergerie lorsque les actions correctives sont finies	La conciergerie est fermé	Informé le R. hébergement Briefing états d'avancement des actions correctives	☺ ☺	x x
20. Conciergerie	20. Remettre la clé au tableau	Les clés sont introuvables	Appeler le responsable hébergement Donnée le double des clés	☺ ☹	x x
21. Femme de chambre PDLM	21. Mettre le kit bien venue	Pas de kit disponible	Informé la conciergerie Le placeur stocke une quantité de kit	☺ ☺	36x x
	22. MH Prêt	MH pas prêt	Alerter R. hébergement	☺	x

