

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



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

Spécialité : Management & Entreprenariat

THEME :

**L'impact De La Rénovation D'un Hôtel Sur La
Satisfaction Des Clients ; Cas D'hôtel EL
BOUSTENE**

Réalisé par :

HADJADJ Walid

Encadré par :

Mme.ACILA Nabila

Maître de conférences

9^{ème} Promotion

Juin 2022

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



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

Spécialité : Management & Entreprenariat

THEME :

**L'impact De La Rénovation D'un Hôtel Sur La
Satisfaction Des Clients ; Cas D'hôtel EL
BOUSTENE**

Réalisé par :

HADJADJ Walid

Encadré par :

Mme.ACILA Nabila

Maître de conférences

9^{ème} Promotion

Juin 2022

Résumé

Résumé

Dans un environnement en perpétuelle évolution, les organisations doivent toujours s'adapter, ainsi le changement est devenu inévitable. Ce dernier est un processus de modifications peut être durable, qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale. Pour cela il est nécessaire d'apprendre à bien le gérer en mettant en œuvre des méthodes de conduite du changement permettant de l'accompagner dans les conditions optimales de réussite. Eu égard aux changements organisationnels que connaissent certaines entreprises, ce travail se veut une tentative de mise en exergue des facteurs liés à la conduite du changement qui ont un rôle déterminant sur l'appropriation de la démarche transformationnelle par les acteurs dans le cadre d'une rénovation par la chaine AURASSI Hôtel EL BOUSTENE. À ce titre, nous nous sommes penchés, à travers une étude empirique, sur l'impact de la conduite du changement sur la satisfaction des clients de l'hôtel EL BOUSTENE. En effet, l'appropriation représente un indicateur qui renseigne sur le niveau d'accomplissement d'un changement. Les résultats obtenus en d'après le questionnaire révèlent que la rénovation détermine l'évaluation du changement au sein de l'hôtel.

Mots clés : organisations, changement, conduite du changement, rénovation, Hôtel EL BOUSTENE

Abstract

In an ever-changing environment, organizations must always adapt, so change has become inevitable. The latter is a process of changing can be sustainable, whether it is a simple adaptation or downright a radical transformation. For this it is necessary to learn to manage it well by implementing changing management methods to support it in the optimal conditions of success. Given the organizational changing that some companies are experiencing, this work is an attempt to highlight the factors related to changing management that have a decisive role in the appropriation of the transformational approach by the actors in the context of a renovation by the AURASSI Hotel EL BOUSTENE chain. As such, we have studied, through an empirical study, the impact of changing management on the satisfaction of guests of the hotel EL BOUSTENE. Indeed, ownership represents an indicator that provides information on the level of achievement of a changing. The results obtained from the questionnaire reveal that the renovation determines the evaluation of the changing within the hotel.

Key words: organizations, changing, changing management, renovation, EL BOUSTENE Hotel

ملخص

في بيئة دائمة التغيير، يجب على المنظمات التكيف دائما، لذلك أصبح التغيير أمرا لا مفر منه. هذا الأخير هو عملية تغيير يمكن أن تكون مستدامة، سواء كانت تكيفا بسيطا أو تحولا جذريا صريحا. لهذا من الضروري تعلم كيفية إدارتها بشكل جيد من خلال تنفيذ أساليب إدارة التغيير لدعمها في ظروف النجاح المثالي. وبالنظر إلى التغييرات التنظيمية التي تشهدها بعض الشركات، فإن هذا العمل هو محاولة لتسليط الضوء على العوامل المتعلقة بإدارة التغيير التي لها دور حاسم في اعتماد النهج التحويلي من قبل الجهات الفاعلة في سياق التجديد من قبل سلسلة فنادق الأوراسي (البستان) على هذا النحو، درسنا، من خلال دراسة تجريبية، تأثير إدارة التغيير على رضا ضيوف فندق EL BOUSTENE. والواقع أن الملكية تمثل مؤشرا يوفر معلومات عن مستوى تحقيق التغيير. تكشف النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيان أن التجديد يحدد تقييم التغيير داخل الفندق.

الكلمات الرئيسية: المنظمات، التغيير، إدارة التغيير، التجديد، فندق البستان

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce travail.

Nos plus profonds remerciements sont adressés à nos très chers parents, qui nous ont encouragés et soutenus durant nos études.

Nous témoignons notre reconnaissance à notre encadreur M. ACILA Nabila pour son dévouement et son aide à la réalisation de ce travail.

Nos plus vifs remerciements vont également à tout le personnel de Hôtel EL BOUSTENE pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage.

Nous désirons manifester notre profonde reconnaissance à l'ensemble des enseignants qui nous ont accompagné lors de notre cursus universitaire.

Nous tenons enfin dire merci à toute personne ayant contribué, chacune de sa manière, à l'accomplissement de ce travail.

Dédicaces

Ce travail représente l'aboutissement du soutien et des encouragements que mes parents Youcef et Saadia qui m'ont prodigué tout au long de ma scolarité,

Je le dédie à :

Mes très chères sœurs : Salsabil, Rihab, Soumia, Meriem

Mes très chers grands parents.

Ma famille

Mes frères : Chiheb, Ramzi, Fares, Hodifa.

Mes chers amis que j'ai rencontrés tout au long de mes années d'université.

Liste des abréviations

AIEST	L'association internationale des experts scientifiques du tourisme
CDC	Conduite de changement
CDT	Les comités départementaux de tourisme
CRT	Les comités régionaux de tourisme
CST	Comptes satellites
EDI	L'échange de données informatisées
ERP	Enterprise Resource planning
GDS	Global distribution système
OMAR management	Objectifs – maîtrise – appréciation – reconnaissance
OMT	L'organisation mondiale de tourisme
OT	Les offices de tourisme
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
RH	Ressources humaines
S. A	Société anonyme
S.A.R. L	Société à Responsabilité Limitée
SDN	Société des nations
SITEV	Salon International du Tourisme et des Voyages
TO	Les tours opérateurs
VVF	Village vacances famille

Liste des tableaux et des figures

Liste de tableaux :

Tableau 1 les différents types des établissements d'accueil	17
Tableau 2 Tendances et prévisions du tourisme mondial	27
Tableau 3 Tourisme mondial, arrivée et recettes 1990-2008.....	28
Tableau 4 Arrivées et recettes touristiques internationales 2008.....	29
Tableau 5 Les catégories d'utilisateurs.....	39
Tableau 6 Questionnaire du taux d'information	70
Tableau 7 Questionnaire de compréhension	71
Tableau 8 : Questionnaire d'adhésion.....	72
Tableau 9 Questionnaire de participation	73
Tableau 10 le guide d'entretien	96
Tableau 11 Analyse SWOT :	110

Liste des figures :

Figure 1 Le baromètre de l'OMT 2017, Annexe statistique,.....	26
Figure 2 Modèle de conduite du changement.....	42
Figure 3 Les objectifs de la conduite du changement.....	45
Figure 4 Les phases et étapes du changement.....	49
Figure 5 La roue du changement.....	50
Figure 6 Tableau de bord de suivi des actions de conduite du changement.....	67
Figure 7 Tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan.....	68
Figure 8 L'organigramme organisationnel et fonctionnel d'hôtel EL BOUSTENE.....	81
Figure 9 But de séjour.....	99
Figure 10 la disponibilité du personnel.....	101
Figure 11 Prise de la réservation.....	101
Figure 12 La propreté générale de chambre.....	102
Figure 13 l'équipement de la chambre.....	102
Figure 14 Le niveau de confort du lit.....	102
Figure 15 Le niveau de confort du lit.....	102
Figure 16 la propreté et l'équipement de la salle de bain.....	102
Figure 17 L'accès Wi-Fi.....	103
Figure 18 L'accès Wi-Fi.....	103
Figure 19 Aménagement du lobby.....	104
Figure 20 Propreté.....	104
Figure 21 Éclairage.....	104
Figure 22 Musique.....	104
Figure 23 Accueil / Amabilité du service.....	105
Figure 24 Horaires d'ouverture.....	105
Figure 25 Diversité de la carte.....	106
Figure 26 Diversité de la carte.....	106
Figure 27 Propreté.....	106
Figure 28 Le rapport qualité / prix de l'établissement.....	107
Figure 29 Recommandation de l'hôtel.....	108

SOMMAIRE

- **Introduction générale**
- **Chapitre 01 : Généralités du tourisme et hôtellerie**
 - Introduction
 - Section 1 : Définition générale du tourisme
 - Section 2 : les concepts hôtellerie
 - Section 3 : Evolution du marché touristique et hôtelier en Algérie
 - Conclusion du chapitre 1
- **Chapitre 02 : La conduite de changement.**
 - Section 1 : Le conduite du changement organisationnel : Généralités
 - Section 2 : processus et conditions de la réussite du changement
 - Section 3 : La gestion du changement au sein de l'hôtellerie
 - Conclusion du chapitre 2
- **Chapitre 03 : Analyse de conduite de changement ; cas hôtel EL BOUSTENE**
 - Introduction
 - Section 1 : Présentation de l'établissement et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière EL BOUSTENE
 - Section 2 : Méthodologie de recherche
 - Section 3 : Résultats de recherche
 - Conclusion du chapitre 3
- **Conclusion générale**

Introduction Générale

De nos jours, les entreprises vivent de plus en plus de changements. D'ailleurs, le mot changement est devenu un « leitmotiv permanent ». Les dirigeants le mentionnent comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise et comme une des solutions aux mutations de l'environnement. Ainsi, et comme le rappelle Delavallée : « Lorsqu'une organisation change, elle ne fait que s'adapter à une évolution de son environnement : apparition de nouveaux concurrents ou de nouveaux besoins chez les clients, rupture technologique, etc. Cette adaptation n'est pas mécanique. Elle s'opère au travers du prisme de la perception qu'en ont les dirigeants »¹. Tous les facteurs de changements internes ou externes contraignent les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à prendre des mesures pour survivre dans un environnement de plus en plus mouvant. Cette survie dépend de leur aptitude à s'adapter à l'environnement.

De-ce-fait, l'entreprise doit nécessairement faire preuve de réactivité, pour opérer en permanence et de manière rapide des changements de différentes natures en vue d'une éventuelle adaptation. Ces changements se matérialisent par des projets. À ce titre, Autissier et Moutot mentionnent les projets de changement les plus courants en entreprise dans l'ordre décroissant d'occurrence à savoir : création d'un nouveau produit et/ou prestation, changement de système d'information, mise en place d'une nouvelle organisation, déploiement d'une nouvelle stratégie, mise en application d'une loi ou règlement, mise en place d'un nouveau système de gestion, création ou modification de la culture d'entreprise.

Le tourisme a pris au XXe siècle une dimension planétaire. Il constitue désormais un secteur économique important dans de nombreux pays développés comme dans des pays en développement, qui en font un facteur essentiel de leur développement. D'après l'OMT (Organisation mondiale du tourisme), les voyages internationaux se situent à la troisième place dans le classement des plus importants secteurs du commerce mondial. Le chiffre d'affaires du tourisme n'est précédé que par ceux des industries de pétrole et de l'automobile, mais aujourd'hui le tourisme représente la première industrie de service dans le monde. Le rôle capital que le tourisme peut jouer en tant que secteur promoteur de développement économique et social des

¹ Eric Delavallée, L'Expansion Management Review, Paris, 2005, p274

pays est incontestable. Ce secteur est la principale source de créations d'emplois dans un grand nombre de pays - selon les spécialistes du secteur, un emploi sur 10 créé dans le monde émane du secteur de l'hôtellerie et du tourisme-. Non seulement dans l'industrie touristique elle-même mais aussi, par effets d'entraînement, dans d'autres secteurs. L'impact économique du tourisme et des voyages est également considérable puisqu'ils sont à l'origine de la croissance de l'investissement en infrastructures et qu'ils constituent une source de devises d'une grande importance.

L'industrie des services est devenue une des tendances de notre époque. Partout dans le monde, le secteur des services est en évolution permanente et s'adapte continuellement aux changements rapides de l'environnement. Cette industrie se caractérise par une forte croissance des entreprises en concurrence afin des consommateurs de plus en plus exigeants, d'un autre côté, ce secteur nécessite des efforts constants du personnel afin d'améliorer la productivité et la qualité des services. La part des services dans l'économie des pays en voie de développement est en forte croissance et plus particulièrement celle relative au secteur du tourisme qui est devenu un lien de développement économique souhaité et pratiqué par toutes les nations. En effet, il représente la première industrie de service dans le monde. Nul ne peut ignorer de nos jours, le développement progressif que l'industrie touristique a connu ces dernières années. Désormais ce secteur se situe à la troisième place dans le classement des grands secteurs du commerce après l'automobile et les hydrocarbures, et il continue à croître.

Partant de cette optique, notre travail est censé contribuer au débat au tour de l'impact de la rénovation sur la satisfaction des clients d'hôtel et pour ce faire nous avons eu à traiter le cas d'hôtel EL BOUSTENE

Le choix de ce sujet et de l'organisme n'est pas le fruit du hasard mais d'une décision plutôt objective. En premier lieu, ce sujet est lié directement à notre spécialité " Management et Entreprenariat " qui est une discipline dont l'objet d'étude s'étend à l'ensemble de développer l'efficacité de l'ensemble de l'entreprise à travers ses différentes composantes. En deuxième lieu, l'analyse de de l'impact de changement permet de dégager les informations pertinentes pour apprécier d'une démarche de conduite de changement

Enfin, le choix d'hôtel EL BOUSTENE comme lieu de recherche est motivé par la faite qu'elle représente l'un de chaine se AURASSI qui occupe une place importante dans l'économie Algérienne.

Notre recherche contribuera à apporter des réponses convaincantes à cette problématique :

« Quel est l'impact de la rénovation d'un hôtel sur la satisfaction des clients ? »

L'analyse de la problématique fait ressortir une certaines sous questions :

- Comment la qualité de service influe-t-elle la satisfaction des clients ?
- Quelles sont les différents indicateurs d'évaluation de la satisfaction des clients d'un hôtel ?

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à l'interrogation centrale nous avons formulé les deux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La rénovation d'un hôtel joue un rôle important dans l'augmentation de la satisfaction des clients
- **Hypothèse 02** : La satisfaction des attentes des clients dépend de la qualité des prestations offertes.

Dans le cadre de ce travail nous avons adopté une méthodologie descriptive, analytique.

- **La démarche descriptive** : dans l'intérêt d'expliquer et de mettre en valeur le cadre théorique de notre objet d'étude ;
- **La démarche analytique** : à travers un stage pratique au niveau hôtel EL BOUSTENE

Pour cette raison nous avons utilisé plusieurs outils dont :

➤ **La recherche documentaire :**

Une recherche bibliographique précieuse (ouvrages, mémoires, revues, etc.) et les sites internet pour la partie théorique.

➤ **La méthode qualitative :**

L'utilisation des documents de l'hôtel pour le cas pratique, qui nous ont été fournis par les différents services, ainsi les informations recueillies à partir des entretiens et un Questionnaire auprès des clients.

Notre travail de recherche est structuré autour de trois chapitres :

- Chapitre 01 : Généralités du tourisme et hôtellerie
- Chapitre 02 : La conduite de changement.
- Chapitre 03 : Analyse de conduite de changement ; cas hôtel EL BOUSTENE

Enfin notre travail se terminera par une conclusion générale.

CHAPITRE I :
Généralités du tourisme et
hôtellerie

Introduction

Depuis les années 50, le tourisme figure parmi les secteurs qui représentent la croissance la plus rapide à l'échelle mondiale. " Le voyage est loin d'être une institution récente, il a suivi les transformations de l'humanité ces derniers millénaires. Mais aujourd'hui, avec le développement de notre civilisation industrielle, il a pris un tout autre visage ". Ce secteur a une grande importance en termes de recettes réalisées et d'emplois créés, il est devenu la première source de revenus et de richesses dans plusieurs pays, surtout dans les pays développés.

L'hôtellerie, au cœur de toute l'industrie touristique, joue un rôle irremplaçable. Dans le monde actuel, les personnes circulent de plus en plus librement. Le transport aérien est désormais plus accessible, les réseaux routiers plus denses et les restrictions formelles, dont les visas, disparaissent peu à peu. Les gens voyagent pour se reposer, pour découvrir, pour travailler. Pour revoir leur famille, célébrer des événements importants de leur vie ou assister aux spectacles ou matches sportifs. Ceci signifie une nécessité de plus en plus flagrante au niveau des capacités d'accueil. Néanmoins, si certains hôtels, campings, etc. sont complets des semaines en avance, d'autres se battent pour leur survie.

L'hôtellerie est un des services les plus dépendants de la satisfaction du client, de l'art de l'attirer et fidéliser. S'orienter donc dans le marketing qui peut être considéré comme « un art de vendre », et l'appliquer, est complètement nécessaire, si l'établissement désire avoir un futur glorieux. Si certaines mesures peuvent se faire intuitivement, d'autres demandent l'apport d'un savoir-faire professionnel.

Section 1 : Définition et caractéristiques du tourisme

L'objet de cette section est de présenter les notions de tourisme et ces formes, hôtellerie et hôtel et les différents établissements d'accueil.

1. Définition générale du tourisme

Le tourisme moderne regroupe un ensemble de pratiques socio-économiques de grande ampleur dans le monde contemporain² Tourisme n.m. (origine anglaise : tourism) : action de voyager pour son plaisir³

Depuis le XVIII^e siècle et plus particulièrement au XIX^e, avec l'essor des moyens de transport (train, voiture), on assiste à un fort développement du tourisme, lié avant tout à un besoin de découvrir « d'autres horizons », ainsi que l'attestent les nombreux ouvrages relatant les découvertes et témoignages d'écrivains-voyageurs.

Cette évolution fut confirmée et amplifiée au XX^e siècle par différents facteurs socio-économiques marquants, tels que l'introduction des congés payés, des moyens de transports (chemins de fer, avion, etc.) et le fort développement de l'industrie et, qui démocratisent l'internationalisation d'un tourisme que l'on pourrait qualifier de tourisme de masse.

Les voyages n'ont pu alors se concevoir sans des lieux d'accueil appropriés, assurant à la fois le gîte et le couvert. Ceux-ci ont toujours suivi les évolutions des besoins croissants de la demande : à l'origine établissements de tourisme balnéaire et de santé réservés à une élite, ils surent s'adapter progressivement à une diversification du tourisme.

Le tourisme se définit selon l'organisation mondiale de tourisme (O.M.T) comme un phénomène social, culturel et économique qui implique le déplacement de personne vers des pays ou des endroits situés en dehors de leur environnement habituel à des fins personnelles ou professionnelles ou pour affaire⁴.

² Encyclopédie Larousse

³ Dictionnaire « Larousse », édition Larousse, Paris 2015.

⁴ OMT : organisation mondiale du tourisme

Chapitre 01 : Généralités du tourisme et hôtellerie

Tous les voyageurs concernés par le tourisme sont désignés par le terme de visiteur. Par conséquent, ce terme est le concept de base de l'ensemble du système des statistiques du tourisme. Il peut être représenté de la façon suivante :

Selon les critères de l'O.M.T. (Organisation mondiale de tourisme), la classification des voyageurs s'établit selon des normes précises :

➤ Autres visiteurs

Ensemble des déplacements non inclus dans les statistiques du tourisme, comprenant l'immigration permanente ou temporaire, les passagers en transit, les diplomates, etc.

➤ Excursionnistes

Visiteurs qui ne passent pas la nuit dans un hébergement collectif ou privé du lieu visité.

➤ Touristes

Sont considérées comme touristes toutes les personnes en déplacement hors de leur environnement habituel pour une durée d'au moins 24 heures, incluant au moins une nuit dans le lieu visité.

Et le tourisme se rapporte à leurs activités, qui supposent pour certaines des dépenses touristiques⁵

1.1 Définitions techniques

L'organisation internationale " Société des Nations " était la première qui avait utilisé officiellement les termes tourisme et touriste afin de désigner les personnes qui voyageaient à l'étranger pour des durées de plus de 24 heures.

Les définitions techniques du phénomène touristique concernent la mesure statistique. Pour déterminer ce type de définitions et bien mesurer ce phénomène, l'association internationale des experts scientifiques du tourisme (AIEST), et en 1954, a complété la définition soulignée par la société des nations (SDN) en ajoutant la notion de " déplacement " ⁶ Neuf ans après (en 1963), la Conférence des nations a classifié d'une façon officielle deux catégories de visiteurs " les touristes

⁵ Comprendre le tourisme, Glossaire de base, <http://www.unwto.org/fr> consulté le 04/04/22 à 13h00

⁶ Salah Wahab, Tourisme Management », Tourisme International Press, London, 1975

et les excursionnistes ⁷ . Cette classification a été prise en compte, en 2000, par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT)⁸ , principal organisme international dans ce domaine ; le tourisme peut être défini comme " l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leur voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs “.

Cette définition dépasse le concept touristique en tant que voyage de loisir et considère en plus les voyages dont les motifs sont les affaires, les visites des amis ou des parents ainsi que les soins, et cela donne naissance aux plusieurs types de tourisme qui participe dès son origine au besoin de libération de l'homme. Celui - ci tente, chaque fois qu'il en a les moyens,

De dépasser son horizon quotidien pour se dépayser et oublier momentanément les réalités journalières.

1.2 Définitions économiques

Les définitions économiques du phénomène touristique concernent la création des comptes satellites pour la balance touristique du pays. Les comptes satellites du tourisme (CST) permettent de savoir les branches d'activité qui constituent le secteur touristique, les dépenses reliées à ce secteur, ainsi qu'au PIB réalisé.

" La Fédération suisse ⁹ de tourisme a affirmé dans ses statistiques de 2004 que les " comptes satellites de tourisme " sont les résultats directs des opérations de reconstitutions de l'ensemble des informations. Elles déterminent les effets économiques directs du secteur touristique en prenant en compte tous les revenus directs du secteur.

En 2004, le délégué du ministère de tourisme¹⁰ au gouvernement français a affirmé que les comptes satellites sont déclarés comme homogènes depuis 1990. Cependant des modifications sont réalisées pour les rendre conformes à l'ensemble des normes > internationales conseillées. Au

⁷ Seydoux José, De l'hospitalité à l'accueil », Edition Delta et Spes, Denges, 1983

⁸ OMT, Capitan Hays, 28020 Madrid, Espagne, www.world-tourism.org

⁹ G. S. Fédération suisse de tourisme, hôtellerie suisse, Office fédéral de la statistique, Suisse Tourisme, Le Tourisme Suisse en chiffres 2004 », Berne, 2004

¹⁰ Délégué du ministère de Tourisme, « Les comptes du tourisme », Gouvernement français, 2004 p.3

Canada (2004), les dépenses touristiques sont " corrigés pour tenir compte des variations saisonnières "¹¹ .

1.3 Définitions holistiques

Les premières définitions diachroniques du terme " tourisme " étaient du dictionnaire Littré en 1872 et de Larousse en 1874. Ces définitions¹² ont souligné la typologie du touriste. Désœuvré et ayant des habitudes de voyages dictées par les saisons. Saison des eaux, de la montagne, de la mer Alors que le mot " tourisme " n'apparaît dans Larousse qu'en 1877 avec une définition très brève : " Tourisme : goût, habitude de touriste “.

Selon le dictionnaire de l'Académie française le mot " tourisme " est défini comme " l'action de voyager pour son plaisir "¹³. " Il désigne aussi ce qui a rapport aux voyages de touristes. Agence de tourisme "¹⁴

En 1942, les deux académiques suisses Huntziger et Krapf ont défini le tourisme comme " l'ensemble des relations et des phénomènes qui résultent du voyage et du séjour des personnes, le lieu de séjour n'étant ni le lieu de travail ni le domicile principal permanent "¹⁵

En 1976, et aux Etats Unis, Dean Mac Cannell ¹⁶ a suivi le chemin de Veblen Thorstein ¹⁷ et a relevé la méconnaissance du concept de phénomène touristique. Il a souligné un mécanisme purement culturel, et déclarait que le tourisme a débuté d'abord dans la classe moyenne puis se diffusait à la masse dans les années 1960. Cette idée était connue en Europe dans les années 70.

En 2002, et dans ses travaux qui concernent l'encadrement légal du phénomène touristique le français Pierre Py a défini le tourisme comme " migrations, rencontres, découvertes. Il est donc fondamentalement terre de libertés "¹⁸. Cependant dans la démarche heuristique, Marc Boyer a cherché à comprendre le tourisme "¹⁹ et " a recherché des faits qui ont compté, qui ont marqué

¹¹ La Commission Canadienne du tourisme, indicateurs nationaux de tourisme, Canada, 2004

¹² Ecole Hôtelière de Lausanne, Février 2005, pp 4-5.

¹³ <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/tourisme> consulté le 04/04/22 à 14h00

¹⁴ <http://definition.pridico.com/tourisme.html> consulté le 04/04/22 à 14h20

¹⁵ A. Burkart & S. Medlik, « Tourism: Past, Present, Future », Heinemann, London, 1974, p.5

¹⁶ Dean Mac Cannell, « The Tourist, A new theory of leisure class, Schocken Book, New York, 1976 p.190

¹⁷ Thorstein Veblen, « The theory of the leisure class », Penguin books, New York, 1899, p211

¹⁸ Pierre PY, « Droit du tourisme », éditions Dalloz : 5e édition, Paris, 2002, p.2

¹⁹ Jean Lorcin, « Commentaire de : « Marc Boyer, Le tourisme en l'an 2000, Cahier d'histoire, Presse universitaire de Lyon, Issue, Date 1999, p.81

dans le passé, qui sont porteurs d'avenir, ceux qui sont occultés dans une analyse préconçue²⁰. Pour Boyer le phénomène touristique est une création de l'histoire contrairement au loisir qui est l'enfant de l'ère industrielle.

2. Les différentes formes de tourisme

Il existe trois types de tourisme, qui se déterminent non pas par la destination mais par le but du déplacement²¹:

2.1 Tourisme d'affaires

C'est l'ensemble des déplacements effectués à but professionnel (social, économique, industriel). On y retrouve les assemblées, séminaires, réunions, etc., mais aussi les foires, salons...

2.2 Tourisme de santé

Tous les déplacements liés au thermalisme (sources), à la thalassothérapie (mer et dérivés), à la climatologie et à la rééducation fonctionnelle.

2.3 Tourisme de loisirs

C'est le fait de se déplacer pour des motifs autres que professionnels ou de santé (vacances, activités sportives ou de repos, visites de sites historiques, culturels ou religieux, visite à des parents, des amis, parcs d'attractions, etc.).

3. Les caractéristiques du tourisme

L'industrie du tourisme connaît des caractéristiques bien prononcées à savoir : son ampleur, sa progression ainsi que sa capacité d'innovation.

Son ampleur : Selon l'OMT, les flux physiques et monétaires liés au tourisme connaissent un étendu planétaire. En effet, de nos jours, peu de pays se trouvent à l'écart du phénomène touristique comme émetteurs ou récepteurs.

²⁰ 18 Marc Boyer, « Le tourisme en l'an 2000 », Presses universitaires de Lyon, Lyon, 1999, p82

²¹ Article Hôtellerie Et Restauration 2014 page 09 consulté le 05/04/22 à 20h00

Sa progression : Les arrivées du tourisme international ont connu un développement et une augmentation rapide, et de plus en plus important mettant le tourisme dans un contexte d'expansion. En effet, le tourisme est devenu une activité plus internationale,

« L'OMT prévoit que les arrivées de touristes internationaux dépasseront le chiffre de 1,56 milliard d'ici 2020. Parmi ces arrivées, 1,18 milliard correspondront à des voyages intrarégionaux et 377 millions relèveront du tourisme lointain. Il ressort du nombre total d'arrivées de touristes par région que, en 2020, les 3 principales régions réceptrices seront l'Europe (717 millions), l'Asie de l'Est et le Pacifique (397 millions) et les Amériques (282 millions), devant l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie du Sud »²².

Sa capacité d'innovation : Le tourisme a été le champ d'application de nouveaux concepts. Il a permis l'application de nouvelles formules de transport (vol charter par exemple), a créé des villes nouvelles, a suscité l'éclosion de formes architecturales originales. Le tourisme s'enrichit d'aspects et de motivations nouvelles. De ce fait, de nouveaux types de tourisme apparaissent : thermalisme, climatisme d'hiver, montagne d'été, bain de mer et brunissage, sport d'hiver, nautisme, tourisme vert...

4. Les acteurs du secteur touristique

Le tourisme vit et se développe grâce à une multitude d'acteurs et d'entreprises privés et publics. En effet, ils ont pour but, d'informer, d'aider, de conseiller et d'assister le touriste dans la préparation et dans le déroulement de son voyage et de son séjour.

Les différentes activités du tourisme démontrent bien le nombre important d'entreprises qui interviennent dans le secteur touristique. En dehors des touristes eux-mêmes, créateurs de l'activité et des lieux touristiques, de multiples catégories de services (hébergement, transport, restauration, animation, association...) sont apparus pour répondre aux besoins des touristes et organiser le marché touristique.

²² Faits saillants du tourisme, édition 2006, [in https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413508](https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413508), consulté le 05/04/22 à 21h00

4.1 Les acteurs institutionnels du tourisme

Le rôle des institutionnels du tourisme consiste à fédérer tous les acteurs liés à l'activité touristique, à qualifier l'offre, et ensuite de mettre à la disposition du public toutes les informations permettant une promotion de l'offre touristique.

4.1.1. Le ministère et la direction du tourisme

Dans le pays le ministère du tourisme est chargé de favoriser toutes les activités permettant l'expansion du tourisme et l'aménagement touristique, de coordonner aussi les actions des autres départements ministériels et d'encadrer l'activité touristique de tous les autres acteurs intervenant dans le secteur. Quant à la direction du tourisme, elle est chargée de préparer et d'appliquer la politique générale du tourisme émise par le ministère du tourisme.

4.1.2. Les offices de tourisme

Selon P. PY les offices de tourisme : « assurent les missions d'accueil et d'information des touristes ainsi que la promotion touristique de la commune en cohérence avec le comité départementale et le comité régionale du tourisme »²³ Les offices de tourisme (OT) sont donc des structures chargées des services : d'information, d'accueil, et de promotion touristique dans le but de faciliter le séjour touristique des visiteurs, ce sont des structures généralement publiques qui ont pour mission de :

- Accueillir et informer les touristes
- Promouvoir le tourisme local et national
- Elaborer et mettre en œuvre la politique locale du tourisme
- Réaliser des études
- Commercialiser des prestations touristiques
- Organiser des animations et des fêtes culturelles

²³ PY Pierre, Le tourisme, Un phénomène économique, La documentation française, Paris 2000, p. 100.

4.1.3. Les comités départementaux et régionaux de tourisme (CDT, CRT)

P. PY mentionne que ces comités « assurent l'élaboration, la promotion et la commercialisation des produits touristiques, en collaboration avec les professionnels et les organismes concernés par le tourisme à l'échelon départementale et communale ainsi qu'avec toutes structures locale établi à cet effet. Ils participent également aux actions de promotion sur les marchés étrangers. »²⁴

Il en ressort que les comités départementaux et régionaux de tourisme sont des structures publiques chargées de la promotion touristique des régions dont ils dépendent, Ils ont la tâche de concevoir et d'appliquer la politique de développement du tourisme au niveau local et régional. Ils accueillent et renseignent aussi le public.

4.2 Les tours opérateurs (TO)

Les tours opérateurs également appelés voyagistes, sont des fabricants de produits touristiques finis et organisateurs des voyages.

François Vellas définit un tour opérateur comme étant une entreprise commerciale spécialisée dans la fabrication de voyage à forfait ²⁵. Ils achètent des prestations à prix net avec lesquels ils composent des voyages et des séjours à forfait qu'ils revendent eux-mêmes (directement), ou qu'ils font revendre par l'intermédiaire d'un réseau d'agence de voyages détaillants.

Selon Guibilato- Gerard « c'est un organisateur de voyages qui peut avoir le statut juridique d'une agence de voyages, d'une association ou à titre exceptionnel d'un transporteur dûment autorisé. La notion de tour opérateur repose essentiellement sur la notion économique de producteur de voyages à forfait »²⁶.

D'après la réglementation européenne, pour qu'un voyage puisse avoir l'appellation 'à forfait', « il doit dépasser 24 heures, être vendu à un prix tout compris, et couvrir au moins deux prestations suivantes : transport, logement, excursions, activités culturelles et sportives... ».

²⁴ Ibid., p. 101

²⁵ François Vellas, « Economie et politique du tourisme international », *Economica*, (2002), p. 94

²⁶ Guibilato-Gerard, *Economie touristique*, édition Delta & SPES. (1983), p. 91

Nous sommes alors amenés à déduire que le voyage à forfait, appelé aussi forfait touristique ou voyage organisé, comprend l'ensemble des services qui assurent le bon déroulement du voyage. C'est une combinaison de nombreuses prestations vendues à un prix fixe. Il peut ainsi inclure les services de transport, hébergement et autres services touristiques.

Le voyage organisé ou à forfait comprend les caractéristiques suivantes²⁷:

- Est un voyage « préfabriqué », c'est-à-dire minutieusement préparé
- Les utilisateurs de ce type de produit seront en général accompagnés.
- Le T.O peut aussi offrir toute une gamme de produits en tenant compte des différents types de séjours de la clientèle
- Le T.O utilise pour se faire connaître une brochure ou un catalogue très illustré

4.3 Les agences de voyages

Guibilato- Gerard, estime que : « L'agence de voyage distributrice est donc le détaillant en quelque sorte, celui qui est en contact direct avec la clientèle finale, dernier maillon du circuit de vente. A ce titre, elle peut être indépendante, intégrée à une chaîne sous contrôle ou non d'un fournisseur TO notamment »²⁸.

F. Vellas considère quant à lui les agences de voyages comme étant, « des entreprises commerciales qui ont pour activité principale la vente des produits touristiques auprès des consommateurs.... L'activité économique des agences de voyages est organisée autour de la vente de titre de transport (billetterie) et la commercialisation de produits touristiques (forfaits) »²⁹

Il convient donc de dire que les agences de voyages sont des entreprises commerciales, intermédiaires en charge de la distribution des produits fabriqués par les voyagistes (TO) ou les prestataires des services touristiques et des loisirs. Elles assurent également la commercialisation des titres de transport grâce aux (GDS) global distribution système, systèmes informatisés qui permettent d'accéder aux systèmes de réservation des différents transporteurs.

On retrouve deux types d'agences de voyages :

²⁷ Joël Raboteur, Introduction à l'économie du tourisme, Harmattan, (2000), p.63

²⁸ G. Gerard. Op.cit. p. 91

²⁹ F. Vellas. Op.cit., p 110

- Les agences de voyages détaillants : sont en contact direct avec le public. Ceux qui tiennent des boutiques installées dans les agglomérations mais aussi dans des lieux de concentration touristique importante comme aéroports, hôtels... et à qui le voyageur s'adresse pour acheter une prestation ou simplement pour demander des renseignements.
- Les spécialistes de congrès et de voyages de stimulation : sont généralement en contact avec des entreprises, des comités d'entreprises, des multinationales...

4.4 L'organisation mondiale du tourisme (OMT)

L'organisation mondiale du tourisme OMT, est une organisation intergouvernementale, liée aux nations unies et qui existe depuis 1970, dont le siège est basé à Madrid. Elle réunit comme membres des entreprises (publiques ou privées), des organisations, des ONG, des établissements d'enseignement ou des organismes dont les activités sont liées au tourisme³⁰

Elle comptait en 2013, 158 pays, 6 membres associés et plus de 500 Membres affiliés³¹.

Selon F. Vellas l'objectif fondamental de l'organisation mondiale du tourisme est « de promouvoir et de développer le tourisme en vue de contribuer à l'expansion économique, à la compréhension internationale, à la paix, à la prospérité ainsi qu'au respect universel et à l'observation des droits et des libertés humaines fondamentales sans distinction de race, de sexe, de langue et de région. »³²

Etant donné l'importance des objectifs que poursuit l'organisation mondiale du tourisme et de la progression du nombre de membres affiliés qu'elle a pu associer à son action au fil du temps, force est de constater que L'OMT joue donc un rôle primordial dans le développement du tourisme, à l'échelle nationale et internationale.

4.5 Le transport

Il existe une forte corrélation entre le nombre de déplacement dans le monde et l'explosion du tourisme. La réduction de la dualité espace-temps et la dualité distance-cout ont favorisé l'accès d'un nombre important d'individus au tourisme et à des lieux touristiques de plus en plus éloignés.

³⁰ Organisation Mondiale du Tourisme, UNWTO Affiliate Members in <http://affiliatemembers.unwto.org/fr/content/who-are-unwto-affiliate-members> consulté le 06/04/22 à 20h00

³¹ Organisation Mondiale du Tourisme OMT, Institution spécialisée des Nations Unies, (2013) in <http://www2.unwto.org/fr/content/propos-de-l-omt>, consulté le 07/04/22 à 08h00

³² F. Vellas, Op.cit. p. 176

En effet, les progrès des moyens de transport et l'accroissement des réseaux de circulations jouent un rôle important dans l'élargissement de l'espace touristique et la diffusion du tourisme à travers le monde. Les acteurs prestataires agissant dans les activités de transport sont divers et variés tant par leur importance économique que par leurs champs d'intervention. Ce type d'offre couvre la demande en termes de ;

- Transport ferroviaire
- Transport routier
- Transport maritime
- Transport aérien

4.6 L'hébergement

Les structures d'hébergements occupent une place primordiale dans l'écosystème touristique. En conséquent le développement touristique d'un pays dépend fortement de la diversification de ses structures d'hébergements et de leur capacité d'accueil.

Dans son ouvrage sur l'économie du tourisme international François Vellas propose plusieurs types de structure d'hébergements à savoir³³: L'hôtel, les résidences secondaires, les meublés, les chambres d'hôte, les gîtes et hébergements ruraux, l'hébergement social et enfin le camping caravaning

5. L'hôtel :

L'hébergement est généralement assuré par les hôtels ou par des structures similaires. L'hôtellerie représente depuis longtemps la forme d'hébergement touristique la plus fréquentée et la plus utilisée, il est le maillon le plus important de la chaîne touristique qui a connu une forte expansion depuis une cinquantaine d'années dans les pays développés.

L'hôtel est un établissement commercial d'hébergement qui offre des chambres ou des appartements meublés en location soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile³⁴

³³ F. Vellas. Op.cit. ppp. 85.86.87

³⁴ LE TOURISME. <http://www.mlkmuggio.gov.it/sites/default/files/risorse-didattiche/le-tourisme.pdf>. Consulté le 08/04/22 à 20h00

L'hôtellerie est devenue une activité économique créatrice d'emplois directs et indirects, et source importante de devises. D'habitude, la classification des hôtels compte certains aspects : le confort, la durée d'exploitation, la fonction et la taille.

6. L'hébergement social :

Cette forme d'hébergements est généralement constituée de : villages touristiques, proposant des séjours de vacances et de loisirs sous forme de forfait, comprenant la restauration ou des moyens individuels pour la préparation des repas. Auberges de jeunesse, qui sont des établissements régis par une association à but non lucratif, particulièrement fréquentés par les jeunes voyageurs.

7. Les résidences Secondaires :

La résidence est une forme traditionnelle d'hébergement pour lequel le propriétaire dispose d'une habitation autre que la résidence principale, utilisée pour les loisirs, les week-ends ou les vacances (à des fins touristiques).

Les locations des vacances sont des ensembles d'unités d'habitation destinées à être loués meublés. C'est une résidence temporaire de vacances offertes en location.

Les meublés : sont des appartements villas, ou studios meublés, destinés exclusivement à l'usage des locataires, pour y effectuer son séjour.

8. Les gîtes et hébergements ruraux :

Forme d'hébergement par excellence du tourisme vert, les gîtes ruraux peuvent être classés parmi les locations de vacances. Avec la création des gîtes ruraux on veut procurer un revenu supplémentaire aux exploitants agricoles et permettre la revalorisation du patrimoine rural

9. Les chambres d'hôte :

La chambre d'hôtes, c'est le "bed and breakfast" à la française. Ce sont des chambres meublées située chez des particuliers pour accueillir des touristes pour une ou plusieurs nuits le petit déjeuner est inclus dans le prix de la nuitée.

10. Les campings caravaning :

Les campings caravaning forment ce qu'on appelle aussi hôtellerie de plein air. Ils sont destinés à l'accueil de tente, de camping-cars. Ils sont constitués d'emplacements nus ou équipés d'installations d'équipements communs.

4.7 La restauration

« La restauration³⁵ de tourisme est une entreprise commerciale de restauration dont la clientèle est principalement touristique et qui peut être exploitée toute l'année en permanence ou seulement en période saisonnière. L'établissement est dit « restaurant saisonnier » lorsque l'ouverture n'excède pas une durée de neuf mois par an fractionnée en une ou plusieurs périodes. Le service ainsi que le paiement sont effectués à table pour clientèle assise »³⁶ .

Les prestations assurées par les restaurants reposent sur un contact direct avec le client, une production du service sur les lieux correspondant au moment de la consommation et une participation de la clientèle en raison du caractère immatériel du service.

Une autre forme de restauration concerne les fast-foods, les gargotes ou les cafétérias, mais leurs services restent liés à une production de plats légers et rapides.

4.8 Les associations touristiques

Ce sont des structures qui œuvrent pour la promotion du tourisme social locale et/ou régional. Elles remplissent aussi des fonctions dans le cadre de l'aménagement du territoire.

Ces associations ont pour vocation de mettre en valeur des espaces touristiques authentiques et d'organiser des séjours à caractère social, éducatif, culturel et sportif. Le tourisme social est à l'origine du développement de certaines régions désenclavées. Son but est aussi de vivifier l'économie locale.

4.9 L'animation

Parmi les divers motifs de tourisme des individus, le loisir ! Il est alors évident que les touristes lors de leurs séjours cherchent toujours des services touristiques qui leur permettent de

³⁵ François Vellas, « Economie et politique du tourisme international », *Economica*, (2002), p. 86

³⁶ François Vellas, 1988, op.cit.

se détendre, d'acquérir de nouvelles expériences, de découvrir et enfin de leurs apporter un certain bien-être psychologique.

L'animation est alors un élément fondamental de l'offre touristique, elle comprend toutes les actions qui visent à répondre aux attentes des touristes. Il s'agit d'un ensemble d'activités permettant aux touristes de se détendre, de se divertir, et de s'épanouir. J.J. Monnard propose plusieurs types d'animation³⁷ :

- L'animation « sociabilité », facilite la communication entre les touristes, par l'organisation de manifestations régulières, particulières (soirées dansantes, etc.) de jeux de société (Scrabble, etc.).
- L'animation « mouvement », contribue au développement des activités physiques et sportives.
- L'animation « créativité », offre la possibilité d'activités manuelles, de savoir-faire, de créativité (dessin, peinture, poterie, photo, etc.)
- L'animation « culture, découverte, vie », permet de satisfaire les besoins d'information, de curiosité, de changement, au travers de manifestations ou d'activités diverses (festival de musique, conférences, cours de langues, de cuisine, d'initiation à des techniques nouvelles, rallyes, excursions, visites guidées, etc...)
- L'animation « aventure » s'adresse aux touristes en quête d'imprévu, d'inconnu, voire de difficultés et de danger, soit par le biais d'un retour vers la nature plus ou moins organisé (randonnées, expéditions, etc.) soit par la pratique d'un sport à risque ou considéré comme tel (parachutisme, alpinisme, etc.), soit encore par une sortie aventure, souvent en confrontation avec des éléments naturels présentant un risque (volcanologie ou spéléologie).
- L'animation « tranquillité », permet de compenser le stress de la vie quotidienne non par une distraction mouvementée mais par le repos, le calme, la réflexion. Elle se concrétisera dans les activités suivantes : yoga, spiritualisme, promenade dans la nature, méditation en groupe, cure, farniente.

³⁷ Jean Jacques Monnard, « Animation touristique », cours photocopié, centre international de Glion, 1976, p91.

Section 2 : les concepts hôtellerie et hôtel

1. Le concept hôtellerie

L'hôtellerie est une notion très large, plusieurs auteurs définissent l'hôtellerie comme étant un secteur d'activité destiné à l'exploitation des hôtels, l'offre hôtelière regroupe un ensemble d'activités permettant de répondre aux besoins des clients.

Néanmoins, d'autres auteurs se considèrent le terme hôtellerie comme un domaine lié seulement à l'activité hébergement³⁸

2. Le concept hôtel

L'hôtel actuelle représente comme « un espace agréable de travail et/ou de détente, où en vend des services » ; il peut se définir comme un établissement commercial qui offre à sa clientèle la prestation de l'hébergement, de restauration et de l'animation.

L'Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers » en donne, sous la direction de Diderot et D'Alembert, la définition suivante : « bâtiment composé de logement, chambres, écuries, cours et autres lieux nécessaires pour loger et nourrir les voyageurs, ou les personnes qui font quelque séjour dans une ville³⁹

3. Définition d'un hôtel

C'est un établissement commercial conçu pour mettre à la disposition d'une clientèle itinérante des chambres ou des appartements meublés pour un prix journalier⁴⁰.

En nous basant sur cette définition, un hôtel est donc un établissement où le client pourra louer une chambre ou un appartement meublé afin de répondre à des besoins tels que :

- Dormir
- Se nourrir
- Travailler
- Se distraire

³⁸ JOSIAS GARCIA ; « mercatique hôtelière approfondit », Dunod, 1997.p.120

³⁹ BRICE DUTHION FREDERIC dimanche préface de PAUL DUBRULE ; « Hôtellerie et hébergement, Les enjeux humains de l'hospitalité », De Boeck Supérieur S.A., 1re édition Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2012, p.10.

⁴⁰ MICHEL HARTBROT et BRUNO LEPROUST ; « accueillir, héberger, communiquer », édition PBI, Paris 2011, p.16

➤ Communiquer

Un hôtel est un établissement offrant un service d'hébergement touristique payant en chambre ou en suite, généralement à la nuit, la semaine ou à un mois. Outre l'hébergement, un hôtel offre souvent un ensemble de prestations à sa clientèle tels que la restauration ou la garde d'enfants ainsi que l'usage d'équipements comme une piscine, un sauna etc... certains hôtels offrent des services de conférences en proposant à la location de salles de réunion, incitant les groupes à y tenir des congrès et des réunions.

4. La diversité des entreprises d'accueil (hôtels)

Dans les textes officiels, le terme hôtellerie ne désigne pas uniquement des hôtels en tant que tels. La diversité est beaucoup plus large que cette seule acception.

Le tableau ci-après en est la représentation

Tableau 1 les différents types des établissements d'accueil

HOTELLERIE COMMERCIALE		HOTELLERIE A CARACTERE SOCIAL	
Hôtellerie Homologuée	Hôtellerie Non Homologuée	Hébergement En milieu rural	Hôtellerie De plein air
<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels de tourisme • Motels de tourisme • Résidences de Tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels de Préfecture • Maisons meublées • Chambres à louer 	<ul style="list-style-type: none"> • Auberges rurales • Gîtes ruraux • Logement à la ferme • Roulottes • Refuges de montagne • Chambres d'hôtes • Villages de vacances • Clubs de vacances • Maisons familiales de vacances • Auberges de jeunesse • Centre de vacances pour les enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Camping et caravaning • Parcs résidentiels de loisirs • Hébergement à caractère nautique

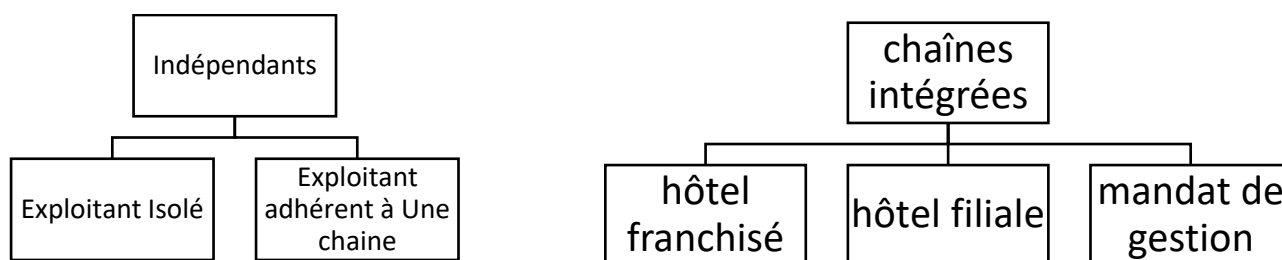
Source : article sur l'hôtellerie et restauration page 11

5. Définition des différentes entreprises d'accueil⁴¹

5.1 Hôtellerie homologuée

Définition d'un hôtel de tourisme (donc homologué) spécifie Établissement commercial classé.

C'est dans ce cadre exclusif (entreprise d'accueil commerciale) que sont traités les différents modes d'exploitation selon la présentation ci-dessous :



Il convient de distinguer la forme d'exploitation avec son aspect juridique (S.A., S.A.R.L., etc.) et le mode d'exploitation, qui représente le cadre dans lequel l'exploitation évolue.

5.1.1. Hôtels de tourisme

L'hôtel de tourisme est un établissement commercial d'hébergement classé qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage (contre rétribution en argent) ou à une clientèle qui y effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine, ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile. Il peut comporter un service de restauration. Il est exploité en permanence ou seulement pendant une ou plusieurs saisons. Il est dit « hôtel saisonnier » lorsque sa durée d'ouverture n'excède pas 9 mois par an, en une ou plusieurs périodes.

Note : L'appellation « hôtel bureau » recouvre un établissement hôtelier homologué ou non n'ayant pas de service restauration autre que celui des petits déjeuners. Il est situé en général en centre-ville et peut offrir d'autres prestations telles que salles de réunion, etc.

⁴¹ L'université Nationale De La Municipalité De Kharkiv A OMBBEKETOVA ; Hôtellerie Et Restauration

5.1.2. Résidences de tourisme⁴²

C'est un établissement commercial d'hébergement classé faisant l'objet d'une exploitation permanente ou saisonnière. Elle est constituée d'un ensemble homogène de chambres, studios ou appartements (meublés, avec coin cuisine), disposés en unités collectives ou pavillonnaires, en location (contre rétribution en argent) pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois, à une clientèle touristique qui n'y élit pas domicile. Elle est dotée d'un minimum d'équipement et de services communs.

Note : Il existe deux types de résidences de tourisme :

5.1.2.1. **Les résidences hôtelières** : elles sont destinées à accueillir tout type de clientèle selon la définition ci-dessus

5.1.2.2. **Les résidences médicalisées** : elles sont destinées à accueillir de façon permanente ou passagère une clientèle pour laquelle un suivi médical plus ou moins spécialisé est nécessaire.

5.1.3. Motels de tourisme

Cette appellation n'est plus officielle depuis le 6 mars 1986. Néanmoins, fortement présents dans d'autres pays, on les définira ainsi :

Ce sont des établissements commerciaux situés le long des axes routiers, hors des agglomérations ou à leur périphérie immédiate. Ils louent des chambres ou des appartements meublés (contre rétribution en argent) à une clientèle de passage, généralement composée d'automobilistes, qui n'y élit pas domicile. Ils comportent des unités de logement de plain-pied indépendantes, dotées chacune d'un garage ou d'abri à voiture.

Ils font maintenant partie intégrante des résidences de tourisme.

5.2 Hôtellerie non homologuée

5.2.1. Hôtels de préfecture

Ces établissements sont également classés, mais pas selon les normes officielles, et sont recensés par les services de la préfecture du fait de l'insuffisance de leurs installations ou du

⁴² Cité par ZOUAOUI Lydia, L'effet du facteur humain sur la qualité de service hôtelier Cas : hôtel ITTOURAR, promotion 2018, mémoire de fin de cycle, p 30

nombre de chambres inférieur aux normes légales (minimum 7). Il s'agit généralement d'établissements modestes, indépendants, à caractère familial.

5.2.2. Maisons meublées et meublés de tourisme

Ils mettent à disposition des touristes des chambres ou des appartements pourvus de tout l'équipement indispensable. Les modalités de classement des meublés de tourisme sont très strictes et sont réparties en 3 catégories :

- Normale
- Confortable
- Luxe

Les locations se font par l'entremise des offices du tourisme, des petites annonces, de panneaux, etc.

5.3 Hébergement en milieu rural⁴³

L'allongement du temps de vacances, la saturation des lieux touristiques, la recherche d'une nouvelle qualité de vie favorisent le développement en milieu rural.

5.3.1. Auberges rurales

Ce sont des établissements de catégorie modeste ne pouvant bénéficier de classement en hôtel de tourisme mais qui répondent à des normes administratives particulières. Situées généralement dans un village ou une petite ville, on peut s'y loger et s'y restaurer.

5.3.2. Gîtes ruraux

La Fédération des Relais Départementaux des gîtes ruraux de France propose différentes formules conformes à une charte de qualité et classées par les organismes centraux :

- Gîte rural : maison ou appartement loué meublé en milieu rural
- Chambre d'hôte : chambre aménagée chez un particulier (chambre et petit déjeuner)
- Table d'hôte : permet de prendre ses repas chez l'habitant
- Gîte d'étape : pour accueillir les randonneurs pédestres, équestres ou cyclistes.

⁴³ Cité par ZOUAOUI Lydia, L'effet du facteur humain sur la qualité de service hôtelier Cas : hôtel ITTOURAR, promotion 2018, mémoire de fin de cycle, p 30

6. Villages de vacances

Ce sont des centres d'hébergement destinés à assurer des séjours de vacances selon un prix forfaitaire comportant éventuellement la pension, l'usage d'équipements communs, des installations sportives et des distractions collectives. Les plus connus sont les « V.V.F. » (Village Vacances Famille).

Les villages de vacances sont le plus souvent des établissements qu'exploitent des associations à but non lucratif et, plus rarement, des entreprises commerciales autonomes ou des comités d'entreprises.

7. Clubs de vacances

Les clubs de vacances sont des unités dont l'objectif est de fournir aux vacanciers une prestation complète : • Hébergement • Restauration • Loisirs • Animation • Formation • Séminaires

La capacité s'exprime en nombre de lits (nombre maximal de personnes qu'il est possible d'accueillir pour une nuit, hors couchage d'appoint).

Exemple :

- CLUB MÉDITERRANÉE (98 établissements, 74 000 lits, dans 35 pays en 1997)
- Auberges de jeunesse

C'est un établissement d'accueil offrant à des jeunes, sur présentation d'une carte d'adhérent, un hébergement minimal et la possibilité de préparer et de prendre leurs repas.

Maisons Familiales de Vacances

Elles disposent d'un certain nombre d'équipements collectifs :

- Unité de restauration
- Salle de jeux
- Salle de repos
- Garderie pour les enfants
- Animation et loisirs
- Centre de Vacances pour Enfants

Ce sont les colonies de vacances (sous l'égide du Ministère de la jeunesse et des sports).

5.4 Hôtellerie de plein air⁴⁴

5.4.1. Camping et Caravaning

Location d'emplacements à la nuitée, à la semaine ou au mois, pour une clientèle de passage (Panonceaux officiels de classement à apposer obligatoirement à l'entrée des terrains aménagés).

5.4.2. Parcs résidentiels de loisirs

Un parc résidentiel de loisirs est un terrain aménagé pour l'accueil d'habitations légères de loisirs (chalets, mobil-home) et éventuellement de caravanes destinées à la location à la nuitée, à la semaine ou au mois pour une clientèle touristique qui n'y élit pas domicile. Usuellement, ces établissements mettent à la disposition de leur clientèle un service de restauration ou de plats cuisinés, des commerces de détail, une piscine, des terrains de sport et des animations diverses.

5.5. Prestations offertes par les hôtels

Les hôtels louent des chambres ou des appartements meublés à une clientèle de passage qui effectue un séjour à la journée, à la semaine ou au mois, sans y élire domicile, sauf exception.

Il peut s'agir d'hôtels indépendants ou de chaînes (classes ou non classes), qui peuvent proposer différents services (accès internet, restaurant, parking...).

Les hôtels sont exploités à l'année ou de façon saisonnière.

5.6. Règles de classement des hôtels

Les hôtels sont classés en 5 catégories de 1 à 5 étoiles, définies en fonction de critères fixes dans un tableau de classement.

L'attribution d'étoiles se fait sur la base de 3 grandes rubriques :

- Équipements proposés,
- Services aux clients,
- Accessibilité et développement durable.

Les 5 catégories existantes correspondent aux hébergements suivants :

⁴⁴ Cité par ZOUAOUI Lydia, L'effet du facteur humain sur la qualité de service hôtelier Cas : hôtel ITTOURAR, promotion 2018, mémoire de fin de cycle, p 30

- Catégorie 1 : hébergement économique,
- Catégorie 2 : hébergement milieu de gamme,
- Catégorie 3 : hébergement milieu de gamme-supérieur,
- Catégorie 4 : hébergement haut de gamme,
- Catégorie 5 : hébergement très haut de gamme.

Le classement est volontaire et est valable 5 ans : c'est l'exploitant qui doit engager la demande de classement de son établissement.

L'exploitant de l'hôtel classe est tenu d'apposer un panneau indiquant le classement attribué. Si le classement n'est pas obligatoire, en revanche l'affichage du panneau est obligatoire pour l'établissement qui est classé.

5.7. Essor du tourisme et le développement de l'hôtellerie

« Depuis le XVIII^{ème} siècle et plus particulièrement au XIX^{ème}, avec l'essor des moyens de transport (train, voiture), on assiste à un fort développement du tourisme, lié avant tout à un besoin de découvrir d'autres horizons ainsi que l'attestent les nombreux ouvrages relatant les découvertes et témoignages d'écrivains-voyageurs.⁴⁵

Cette évolution fut confirmée et amplifiée au XX^{ème} siècle par différents facteurs socio-économiques marquants, tels que l'introduction des congés payés, le fort développement industriel et celui des moyens de transport (chemins de fer, avion, etc.). » C'est à cette époque que le tourisme de masses apparaît. Les gens sont enchantés par la possibilité de passer le week-end à la plage ou à la montagne. Des stations balnéaires se développent, des lieux, réservés autrefois aux élites, s'ouvrent à la plupart de la population. « Les voyages n'ont pu alors se concevoir sans des lieux d'accueil appropriés »⁴⁶.

Aujourd'hui, le secteur de l'hôtellerie, se développe rapidement. De plus en plus de capacités d'accueil très diverses apparaissent. Ce phénomène, certes positif pour les touristes de loisir ou les voyageurs d'affaires, présente un piège pour des hôteliers, qui font face à une concurrence de plus en plus féroce. Des choix d'hébergement sont multiples. Nous différencions actuellement des hôtels non seulement selon des étoiles, mais aussi en fonction d'autres critères. Il existe des

⁴⁵ Michel, (H) et Bruno (L) ; Accueillir, Héberger, Communiquer, Éditeur(s), BPI, 2011, p. 6

⁴⁶ Ibid., p.6

résidences, des appart'hôtels, des hôtels-boutique, des dortoirs, etc. La tâche devient donc de plus en plus compliquée, d'autant plus que des distributeurs en ligne se multiplient, tout est interconnecté et choisir son hôtel à Singapour par exemple, alors que nous sommes assis sur notre divan à Olomouc, n'est plus compliquée. Il est donc indispensable d'être non seulement bien connu, il est important de se positionner unique, se différencier.

Section 3 : Le tourisme dans le monde VS le tourisme en Algérie

Le tourisme est un phénomène qui connaît une importante disparité de croissance dans le monde. Cette situation s'explique par un grand nombre de facteurs entre autres : la situation socio-politique, la sécurité, l'état d'aménagement des pays en matière d'infrastructures de base... Etc. Ceci n'étant pas le sujet à traiter dans ce point, il convient seulement dans cette sous-section d'exposer des chiffres récents liés au tourisme mondial, en Algérie et dans le reste du monde

1. Le tourisme dans le monde

1.1 Aperçu historique du développement touristique dans le monde

Le voyage est loin d'être une institution récente ; il a suivi la transformation de l'humanité ces derniers millénaires. Le voyage constitue depuis toujours une grande opportunité d'enrichissement, d'ouverture et un outil de la connaissance. Montaigne souligne dans ses essais⁴⁷ : « j'observe en mes voyages cette pratique pour apprendre toujours quelques choses par la communication d'autrui, de ramener toujours ceux avec qui je confère, aux propos des choses qu'ils savent le mieux ».

D'après Vassalo,⁴⁸ le mot anglais «travel » aurait la même origine que le mot français « travail » et qui signifie souffrance de grande difficulté. En effet, le voyage à l'époque était perçu comme un labeur ou tout au moins un outil d'entraînement et d'apprentissage utile pour toute réussite dans la vie sociale. Aujourd'hui, il signifie plutôt son opposé à savoir l'oisiveté et la détente.

⁴⁷ Cuvelier, Torres & Gadrey, Patrimoine, modèles de tourisme et développement local, 1994, page 33

⁴⁸ Cuvelier, Torres & Gadrey op.cit, p34

Au milieu du XVI siècle. En 1551, Charles Estienne ancêtre de tous les guides détaillés, a publié son ouvrage « Le guide de chemin de France » suivi par « Fleuve du royaume de France » et des « Voyage de Rome, de Saint Jaques et de Jérusalem ».

Dès le XVI siècle, des artistes Britanniques et Européens faisaient déjà des voyages en Italie. Et si Rome, Naples et Florence attiraient depuis longtemps les visiteurs étrangers, c'est l'influence des poètes romantiques qui vantaient la beauté des paysages naturels et les rendirent populaires.

Le XVII siècle, quant à lui, était celui de la découverte du tourisme gastronomique Par Louis XIV en 1663 dans un ouvrage intitulé « Voyage de chapelle et de Bechaumont ».

Mais c'est au XVIII siècle, que le terme « grand tour » devint populaire en grande Bretagne ; d'où l'origine du mot anglais « touriste », et qui consistait à envoyer de jeunes fils nobles à l'étranger durant deux ou trois ans dès la fin des études secondaires afin de parachever leur éducation partout en Europe, mais surtout dans des lieux d'intérêt culturel et esthétique Le secteur du tourisme 9 comme Rome, la Toscane ou les Alpes, et les capitales européennes. Et ce tour se fait dans l'unique objectif de faire de l'enfant un homme du monde par le voyage en éveillant en lui la connaissance de l'esprit d'aventure dont il aurait besoin pour sa future carrière diplomatique. Ces jeunes anglais étaient guidés par des ouvrages spécialisés et des précepteurs.

Jusqu'à la révolution française de 1789 : « les sociétés se structuraient sur le temps de dieu qui rythmait la vie en distinguant les jours d'activités et les jours chômés. La révolution industrielle a introduit une rupture, par un changement radical de valeur. Le temps de dieu n'est plus la valeur dominante, il est remplacé progressivement par le temps de travail. Cette mutation est importante puisque dès cette époque, se met en place un temps hors travail, période pendant laquelle les pratiques de vacances puis de tourisme pourront très progressivement se développer. Car le temps hors travail est par définition le temps qui rend possible la pratique touristique »⁴⁹.

Si le tourisme s'est élaboré dans une société industrielle fondée sur la valeur travail, ce sont les aristocrates et la classe rentière, qui vont permettre d'innover dans le champ de l'oisiveté

⁴⁹ P. Duhamel, I. Sacareau, Le tourisme dans le monde, 1998, P. 12.

Chapitre 01 : Généralités du tourisme et hôtellerie

et valoriser les loisirs et particulièrement le tourisme. C'est une époque où le monde s'élargit, l'histoire prend un sens et provoque l'apparition d'un surcroît d'exotisme, de rêves et d'images qui stimulent les voyages.

Figure 1 Le baromètre de l'OMT 2017, Annexe statistique,



Source :<https://www.lemoci.com/wp-content/uploads/2016/09/UNWTO-Barom17>

[04_August_Statistical_Annex_fr.pdf](#) Consulté le 09/04/22 à 10h00

Selon le dernier Baromètre OMT du tourisme mondial, les chiffres communiqués par les destinations à travers le monde sur le nombre de visiteurs internationaux traduisent une forte demande de tourisme international au premier semestre 2017. À l'échelle mondiale, les arrivées de touristes internationaux (visiteurs qui passent la nuit) au premier semestre ont augmenté de 6 % par rapport à la même période l'an passé.

Il s'agit de la plus forte croissance jamais enregistrée depuis 2010, avec une hausse largement supérieure à la tendance soutenue et constante de 4 %. Le nombre d'arrivées de touristes internationaux au premier semestre 2017 est le plus fort jamais enregistré en sept ans et demi⁵⁰.

Ce résultat s'explique par la forte croissance constatée dans de nombreuses destinations et la poursuite de la reprise dans celles qui avaient connu une baisse au cours des dernières années,

Chapitre 01 : Généralités du tourisme et hôtellerie

parmi les différentes régions de l'OMT, la croissance a été la plus soutenue au Moyen-Orient (+9%), en Europe (+8 %) et en Afrique (+8 %), suivies de l'Asie et du Pacifique (+6 %) et des Amériques (+3 %) ⁵¹.

1.2 La croissance du tourisme mondial

Les arrivées de touristes internationaux dans le monde ont doublé en vingt ans. En 1990, l'OMT recensait 436,1 millions d'arrivées de touristes internationaux et 921,8 millions d'arrivées en 2008. La progression des recettes touristiques internationales est importante et plus rapide que celle des arrivées de touristes. Les recettes touristiques mondiales n'ont cessé de s'amplifier passant de 270 159 millions de dollars à 944 400 millions de dollars entre 1990 et 2008 selon l'OMT. Le secteur du tourisme 26

Tableau 2 Tendances et prévisions du tourisme mondial

Arrivées touristiques	Taux de croissance moyen annuel (%)
1950-1970	9,9%
1970-1980	5,7%
1980-1990	4,7%
1990-1995	3,2%
1995-2000	3,4%
2000-2010	4,2%
2010-2020	4,5%

Source : https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2013/2013-11-memento-tourisme-complet.pdf Consulté le 09/04/22 à 11h00

⁵¹ Le baromètre de l'OMT 2017. Op.cit.

Chapitre 01 : Généralités du tourisme et hôtellerie

Tableau 3 Tourisme mondial, arrivée et recettes 1990-2008.

Source : [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2013/2013-11-memento-tourisme-complet.pdf)

Années	Arrivées (millions)	Recettes (millions \$)
1990	436,1	270 159
1995	536,4	410 703
2000	683,6	475 310
2004	761,0	633 395
2005	803,7	676 500
2006	847,3	742 069
2007	904,2	857 100
2008	921,8	944 400

[tourisme/memento/2013/2013-11-memento-tourisme-complet.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2013/2013-11-memento-tourisme-complet.pdf) Consulté le 09/04/22 à 11h00

« Les recettes du tourisme international sont les dépenses effectuées dans le pays d'accueil (ou consommation) par les touristes et visiteurs non-résidents tels que définis dans les comptes satellites du tourisme en conformité avec la commission statistique de l'organisation des nations unies. Dans les pays de destination, les recettes du tourisme international sont assimilées à des exportations et englobent les transactions effectuées par les excursionnistes aussi bien que par les visiteurs de plus d'une journée. En revanche, elles ne comprennent pas les recettes produites par les services de transport international achetés en dehors du pays de résidence des voyageurs » (Plan Bleu - Centres d'Activités Régionales, 2011, Suivi de la stratégie méditerranéenne de développement durable : Principaux indicateurs, Actualisation 2011, P21).

1.3 Les mouvements touristiques par grandes régions

Il est important de signaler que le tourisme mondial est caractérisé par de très fortes inégalités dans la répartition internationale des flux touristiques. Il existe une grande disparité entre les différentes régions du monde.

Tableau 4 Arrivées et recettes touristiques internationales 2008

Régions	Arrivées (millions)	Arrivées (%)	Recettes (millions)	Recettes (%)
Monde	921,8	100%	944 400	100%
Europe	487,9	52,92%	473 500	50,13%
Afrique	47,0	5,09%	30 200	3,19%
Asie de l'est Et pacifique	173,7	18,84%	192 500	20,38%
Asie du sud	10,4	1,12%	15 100	1,59%
Amérique	147,2	15,96%	188 100	19,91%
Moyen-Orient	55,6	6,03%	45 000	4,76%

Source : https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2013/2013-11-memento-tourisme-complet.pdf Consulté le 09/04/22 à 11h00

A travers ce tableau l'Europe demeure la première en termes d'arrivées de touristes internationaux avec 53% du total mondial. Cependant, en termes de recettes l'Asie de l'est et le pacifique ainsi que l'Amérique bénéficient de recettes proportionnellement plus élevées qui s'expliquent « par une proportion supérieure de touristes d'affaires et de touriste à haut pouvoir d'achat »⁵². Une place très faible de l'Afrique et de l'Asie du sud qui revient à l'insuffisance d'infrastructure d'accueil et aux autres handicaps difficiles qui empêchent le développement du secteur touristique.

2. Le tourisme en Algérie

Selon les statistiques du secteur du tourisme en Algérie, fournies par l'Office national du tourisme lors du Salon International du Tourisme et des Voyages (SITEV 2017), l'Algérie a connu l'affluence de 2 039 444 touristes en 2016, soit une augmentation de l'ordre de 19% par rapport à l'année 2015.

⁵² François Vellas, 2002, op.cit. p.17.

Selon la même source il a aussi été précisé que « ces flux touristiques sont composés de 716 732 algériens résidents à l'étrangers qui sont venus passer leurs vacances en Algérie, soit 35.14% de l'ensemble des touristes⁵³.

2.1 Evolution du marché touristique et hôtelier en Algérie⁵⁴

Selon la définition de l'organisation mondiale du tourisme, tous les voyageurs sont désignés par le vocable visiteurs et il existe plusieurs types de tourisme : Tourisme d'affaires, Tourisme de loisirs, Tourisme de santé, Tourisme culturel et Tourisme culturel.

Le marché touristique réceptif reste dominé par trois grands pays (France, Usa, Espagne). A la fin de l'année 2017 le nombre d'arrivées internationaux de touristes était de l'ordre de 1.323 milliards, dont 671 millions d'arrivées internationales pour l'Europe soit (51%) du total des arrivées.

En 2017, en termes de dépenses durant leurs voyages, les touristes chinois arrivent en tête avec 258 billions de dollars, suivi par les américains (135 billions U\$) puis les allemands (84 billions U\$) puis les anglais (63 billions U\$) et enfin les français (41 billions U\$).

Le rapport de l'OMT 2017, nous renseigne que le total des revenus générés était de 1.300 milliards U\$ soit une croissance de 5% par rapport à l'année 2016.

2.2 Le marché algérien

Le nombre d'arrivées internationaux reste modeste, au regard des données enregistrées par nos voisins. En 2013 (année d'embellie du tourisme en Algérie), 2.7 millions de touristes internationaux, pour des revenus en dessous de 250 millions de U\$ dollars.

Le Maroc a enregistré en 2017, 11,35 millions d'arrivées de touristes internationaux aux frontières pour des recettes en devises de 7 milliards de U\$ dollars.

Organisation du tourisme en Algérie

– Le ministère de tourisme et de l'artisanat

⁵³ Ben Ali Arezki, AlgérieEco 2017, in <https://www.algerie-eco.com/2017/05/20/plus-de-2-millions-detouristes-2016/> consulté le 27/04/2022 à 18h00

⁵⁴ <https://hotelia-academy.com/le-marche-touristique-et-hotelier-en-algerie/> consulté le 27/04/2022 à 20h00

- Directions de wilaya du tourisme
- Fédérations nationales des hôteliers
- Fédérations nationales des agences de voyages
- Fédérations nationales des offices du tourisme

2.3 L'Hôtellerie

L'hôtellerie fait partie du secteur tertiaire (banques, assurances, hôtels). Un établissement hôtelier prodigue principalement des services constitués par une offre d'hébergement et de restauration et d'autres prestations annexes (service blanchisserie, téléphone, locations salles).

2.4 L'hôtellerie en Algérie

Au sens de la loi 99 -01 du 6 juin 99 (journal officiel N°02 fixant les règles relatives à l'hôtellerie) un hôtel est un établissement hôtelier qui reçoit une clientèle et lui fournit un hébergement avec ou sans prestations accessoires.

Les différents types d'établissements hôteliers ont été définis par le décret exécutif N°2000-130 du 11 juin 2000 (Journal officiel N° 35 du 18 juin 2000) et ont été classés par catégorie et normes de classement :

- Les hôtels de catégorie de 2, 3, 4 et 5 étoiles
- Les villages de vacances de catégorie 3 étoiles
- Les résidences touristiques de catégorie 3 étoiles
- Les terrains de camping de catégorie 3 étoiles

Les établissements de catégorie 2, 3,4,5 étoiles seront classés par arrêté du ministre sur proposition d'une commission nationale, dans un délai n'excédant pas 45 jours à partir de la date de saisine.

Les établissements de catégorie 1 et 2 étoiles suivants :

- Hôtels de catégorie sans étoiles et 1 étoile
- Les villages de vacances de catégorie 1 et 2 étoiles
- Les résidences touristiques 1 et 2 étoiles
- Les terrains de camping 1 et 2 étoiles

Chapitre 01 : Généralités du tourisme et hôtellerie

- Les motels et relais 1 et 2 étoiles
- Les auberges 1 et 2 étoiles
- Les chalets 1 et 2 étoiles
- Les pensions de catégorie unique
- Les meublés du tourisme de catégorie unique
- Les gîtes d'étape de catégorie unique

Seront classés par arrêté du wali, sur proposition d'une commission créée auprès du wali qui émettra son avis, dans le même délai cité ci-dessus, à compter de la date de la saisine.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre présente les différents concepts clés, les différentes formes et acteurs du tourisme. Cela permet d'appréhender le phénomène du tourisme comme une activité contemporaine issue d'un passé lointain. Le tourisme comprend les activités exercées par des personnes en dehors de leur environnement habituel pendant une période d'au plus un an consécutif à des fins de loisirs, d'affaires et à d'autres fins.

Mais explorer le tourisme en théorie n'est pas facile, cela nécessite une perspective multidisciplinaire. Le tourisme est ainsi devenu une activité de grande importance, indissociable des phénomènes géographiques, socio-ethnologiques, anthropologiques, géopolitiques, historiques et économiques, bref, "pluridisciplinaire". Le tourisme étudie le mouvement des personnes vers les destinations touristiques, ainsi que le temps et l'espace dans lesquels les biens et services liés au secteur sont fabriqués, mérite d'être médité. Cependant, en raison de problèmes de définition, la diversité de ses formes, par les catégories contrastées de touristes et les différentes disciplines qui font aujourd'hui du tourisme le sujet d'étude le plus populaire et un champ d'étude florissant, souligné par la volonté laborieuse de développer une science du tourisme (le tourisme) avec pour objectif principal d'optimiser et de renforcer les outils de recherche dans le tourisme.

Dans les entreprises de services comme l'industrie hôtelière, les concepts de base (facteur humain, qualité et service) sont imbriqués. Nous ne pouvons pas atteindre une qualité de service parfaite si tous sont absents.

Les entreprises du tourisme ou de l'hôtellerie ont compris qu'il était nécessaire de comprendre leurs facteurs et de les investir à travers une variété d'employés pour mieux concevoir leurs produits.

CHAPITRE II :

La conduite de changement

Introduction :

Pour Autissier et Moutot⁵⁵, l'émergence d'environnement instable contraint les organisations à l'adaptation et fait de la conduite du changement une action de management à part entière et indispensable. Quant à THIERRY⁵⁶ il affirme, qu'actuellement elle est une action incontournable de la performance managériale. Les décideurs ont aujourd'hui la priorité de s'adapter pour assurer la pérennité et la survie de leur entreprise.

La conduite du changement est donc devenue une nécessité, c'est pourquoi nous avons décidé de consacrer la première section de ce chapitre sur les généralités de la notion de conduite du changement : sa définition, ses acteurs, ses phases, ses objectifs.

La deuxième section portera sur le processus et conditions de la réussite du changement.

La conduite du changement ou gestion du changement se base sur des leviers et des actions qui lui permettent de réduire les résistances et d'assurer l'adhésion des personnes au projet de changement, ces leviers feront donc l'objet de la troisième section de ce chapitre

La conduite du changement ou encore la gestion du changement dans l'entreprise, vise à maîtriser le processus de transformation ou d'évolution de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou pas. Elle sert à réduire et vaincre les résistances sous ses diverses formes.

Dans cette section, nous aborderons les généralités de la conduite du changement.

Section 01 : La conduite du changement organisationnel : Généralités

1. Généralités sur la conduite du changement :

Nous tenterons de définir la notion de conduite du changement, de donner ces origines et de citer les différents acteurs concernés.

⁵⁵ AUTISSIER, D et MOUTOT, J-M, (2003), « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », -Paris : Ed. DUNOD, P.18.

⁵⁶ THIERRY, C. La conduite du changement : comment réussir le changement, de la parole aux actes. France : Ed. DEMOS, 2000, p.11.

1.1. Définition de la conduite du changement :

La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue il y a une quinzaine d'années avec les grands projets informatiques pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupés sous l'appellation conduite du changement. Les deux leviers d'origine qui sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement et des plans de transformation. Le nombre de plus en plus important de projets en réponse à un environnement concurrentiel, économique, et technologique en mutation a conduit les entreprises à se professionnaliser tant sur la gestion de projet que sur la gestion des changements et transformations induits par ces projets. Avec l'objectif d'accroître la réussite des projets, les entreprises s'intéressent dorénavant aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation des pratiques. Le besoin en conduite de changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises⁵⁷.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou la gestion du changement ou encore le pilotage du changement organisationnel. Nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

D'après GILLES : «la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible »⁵⁸.

Selon Autissier et Moutot : «la conduite du changement consiste à

⁵⁷ Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, P.1

⁵⁸ GILLES, Tenau, La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. - Paris : Ed. L'Harmattan, 2005, p.31.

s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée »⁵⁹.

1.2. Origines de la conduite du changement ⁶⁰ :

Le passage de la gestion à la conduite du changement s'est opéré dans les années 1980-1990 par l'intervention de plusieurs phénomènes. Ainsi, « l'info-télécommunication » (le mariage de la technologie informatique et des télécommunications) a profondément modifié le fonctionnement des entreprises, en accélérant le rythme de production et de diffusion des informations. Une personne face à son tableau de bord en temps réel se voit obligée de modifier ses pratiques quotidiennement pour corriger le tir. Le changement n'est alors plus un évènement rare mais une manifestation quotidienne qui contraint les individus à se réinventer en permanence. Le rythme de l'activité professionnelle s'est également accru indépendamment de la charge de travail. Il faut aller vite, s'adapter, réagir, aller de l'avant comme en témoignent les discours des dirigeants. L'exigence d'un rythme accru s'est matérialisée dans les entreprises par la multiplication du nombre de projets. Des projets informatiques (avec le déploiement de progiciels de gestion intégrés et de nombreuses applications de pilotage et de portage web) mais également des projets commerciaux (nouveaux produits, nouveaux marchés), de gestion (culture de performance), organisationnels (réingéniering des processus) et logistiques (changement d'implantations géographiques) se sont développés de manière un peu désordonnée pouvant créer parfois des ruptures de compréhension et d'adhésion.

Le terme conduit du changement a vu le jour essentiellement avec les projets informatiques et plus particulièrement avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP pour Entreprise Ressources Planning). Dans les années 1980-1990 l'informatique de programmation a laissé

⁵⁹ AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit. P. 97

⁶⁰ Cité par Autissier et al., Conduite du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, pp2-3

place à l'informatique d'éditeur. Des sociétés d'éditions de logiciels se sont développées pour offrir aux entreprises des applications informatiques standards qu'elles n'avaient plus qu'à paramétrer au lieu de les développer comme elles le faisaient auparavant. Ce changement a eu pour conséquence d'adopter des méthodes de gestion de projets avec phases d'analyse fonctionnelle auprès des utilisateurs pour recueillir leurs besoins et leur adhésion.

1.3. Les acteurs du changement :

Kanter et al.⁶¹, ont identifié trois grandes catégories d'acteurs importants dans la mise en œuvre d'un changement majeur :

- Les stratèges du changement qui conçoivent le changement ;
- Les organisateurs du changement qui le réalisent ;
- Les destinataires du changement qui sont directement concernés par le changement et sa mise en œuvre.

D'après AUTISSIER et MOUTOT, l'être humain a naturellement une tendance à craindre le changement et à user des actions d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est relativisée en fonction du type d'acteur dans un projet de changement.

Nous distinguons entre trois types d'acteurs :

- Décideurs : ce sont les personnes qui prennent les décisions de changement et qui seront en charge de justifier leurs choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.
- Une équipe de projet : c'est une équipe constituée par le responsable de projet de changement, elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'organisation.
- Les utilisateurs/ bénéficiaires : cette catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés par le changement. Les lieux de résistance ne sont

⁶¹ Kanter et al, The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It, The Free Press, 1992, pp. 379-380

pas, dans les deux premiers groupes, car ils sont les promoteurs du changement. Elle se retrouve, généralement, chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à promouvoir en raison de la remise en cause de leurs existants.

On constate que les deux premières catégories d'acteurs évoqués par Kanter et al., font partie de l'équipe de projet définie par Autissier et Moutot, et sa troisième catégorie d'acteurs qui sont les destinataires, réunit les décideurs et les utilisateurs évoqués par Autissier et Moutot.

Quant à TANNENBAUM « il insiste dans ses travaux sur la multiplicité des profils concernés par l'intégration d'une nouvelle technique de gestion et précise que pour optimiser la réussite de la mise en œuvre de cette dernière, il est nécessaire de distinguer les différents utilisateurs potentiels »⁶².

L'auteur distingue cinq catégories d'utilisateurs directs et indirects cités dans le tableau ci- dessous ;

⁶² MEIER Olivier et Al, Management du changement, Edition DUNOD, 2012, pp.110-111.

Chapitre 02 : La conduite de changement

Tableau 5 Les catégories d'utilisateurs

Acteurs	Rôle dans l'entreprise	Usages directs/indirects	Impacts de la technique de Gestion
Les FonctionnelsRH	Membre de la DRH- responsables du recrutement, des relations sociales, du Développement RH.	Usages directs en fonction des spécialités.	Modification des procédures de travail, évolution des processus, nouveaux Outils de gestion.
Les managers RH	Membres de la DRH- généraliste de la fonction (responsables de service).	Usages directs des outils d'aide à la décision.	Modification des informations disponibles et de leur accès (meilleure fiabilité, dans les Meilleurs délais).
Les responsables opérationnels	Membres des services opérationnels de l'entreprise.	Usages indirects	Meilleure prestation des RH- plus grande fiabilité des informations RH nécessaires pour la gestion d'un service Production.
Les cadres supérieurs	Direction des services opérationnels et fonctionnels de L'entreprise.	Usages indirects	Meilleures prestations des RH- fiabilité des informations RH pour gérer toute les Entreprises.
Les employés	Membres des services opérationnels et fonctionnels de L'entreprise.	Usages indirects	Gestion de candidatures, la mobilité, la Formation, etc.

Source : MEIER Olivier et Al, Management du changement, Edition DUNOD, 2012, pp110-111

2. La conduite du changement : phases, modèles et objectifs

Nous parlerons des différentes phases et modèles de la conduite du changement ainsi que ces objectifs.

2.1. Les phases de la conduite du changement :

Pour Autissier et Moutot⁶³, la conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation. Si cela a pu être vrai au début, la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et de pilotage du changement. La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise.

2.1.1. Une phase de diagnostic :⁶⁴ « décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions ».

Selon Colson « cette phase est celle qui requiert le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide »⁶⁵.

Pour Autissier et Moutot, cette phase permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser en amont un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

⁶³ Autissier D. et Moutot J.-M., *Méthode de conduite du changement*, Dunod, Paris, 2007, P.19

⁶⁴ CHARPENTIER, P. (2004). « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». In *Cahiers français* (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36), Paris : Documentation française.

⁶⁵ COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In *Groupe de projet Ariane* » 2005(n° 13, septembre 2005).

2.1.2. Une phase de déploiement des leviers : La phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou déploiement, qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations. La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné. On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 et 70 %. Il en est de même pour les actions d'accompagnement, des transformations qui ne peuvent être envisagées qu'à partir d'une étude d'impact et d'un plan de transition entre la situation existante et future ;

2.1.3. Une phase de pilotage : Le pilotage quant à lui agit de façon transversale en mettant en place des outils d'observation permanente et des changements issus du projet, dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement des entreprises dans la phase de leviers. Dans une logique cybernétique « Actions- Résultats – Corrections », il est indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais

Également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet. En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement en s'assurant de l'autonomie des agents en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

2.2. Les modèles de conduite du changement⁶⁶ :

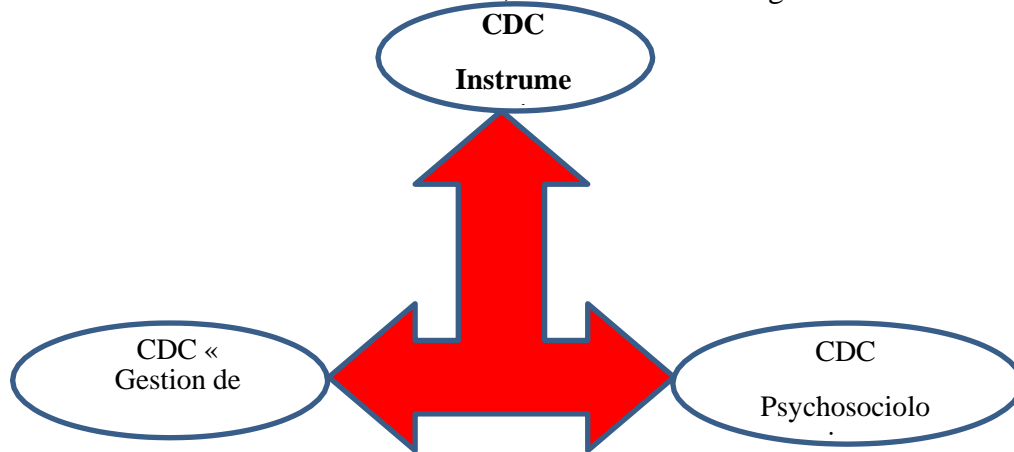
Dans leur ouvrage « Pratiques de la conduite du changement », Autissier et Moutot ont montré que la conduite du changement était d'avantage réalisée par

⁶⁶ Autissier D. et al., Conduite du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, pp. 4-5-6.

des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches.

Figure 2 Modèle de conduite du changement

Source : Autissier D. et al., Conduite du changement :



concept clés, Dunod, Paris, 2010, p2

2.2.1. La conduite du changement « instrumentée » :

La plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

2.2.2. La conduite du changement « psychosociologique » :

La plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre groupes.

Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise généralement un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

2.2.3. La conduite du changement de « gestion de projet » :

La plus « complète », permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

Les premières offres en conduite du changement étaient surtout centrées sur ce que l'on appelle les leviers de la conduite du changement à savoir l'accompagnement des individus, la communication et la formation. Avec l'objectif de réconcilier les trois approches présentées précédemment mais aussi d'avoir une boucle de gestion classique (diagnostic, action, pilotage ou selon la roue de Deming Plan Do Check Act), des modèles de conduite du changement ont été proposés, incluant une partie diagnostic du changement, une partie sur le déploiement des leviers classiques et une partie sur le pilotage spécifique des actions de conduite du changement et de leurs résultats. Autissier et Moutot dans leur ouvrage Méthode de conduite du changement, aux éditions Dunod, avancent un modèle de conduite du changement organisé en deux cycles à partir d'un diagnostic. Le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques (études d'impacts/accompagnement, communication et formation) et le cycle de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise.

2.3. Les objectifs de la conduite du changement :

La conduite du changement permet à l'entreprise de faire adhérer les équipes au projet de transformation et de diminuer la période de moindre productivité. De plus en plus, elle constitue un élément indispensable de la mise en place de projets d'organisation ou de mise en œuvre de nouveaux outils.

D'après Autissier et Moutot⁶⁷, les objectifs de la conduite du changement sont au nombre de trois : l'adhésion des acteurs d'un projet, la transformation et ensuite l'évolution.

- Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet :

Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction. Pour cela il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation.

- Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation :

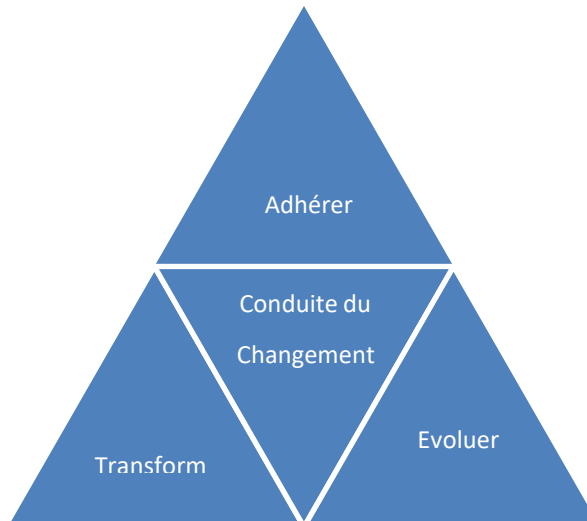
Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours duquel les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions.

⁶⁷ Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, pp.19 – 20

- Le troisième objectif qui est l'évolution :

Il n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.

Figure 3 Les objectifs de la conduite du changement



Source : Autissier David ; MOUTOT Jean-Michel ; Méthode de la conduite du changement, 2007. P 20.

Section 02 : processus et conditions de la réussite du changement

1. Le processus du changement :

L'expression processus du changement fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement, il est différent des phases du changement évoqué précédemment (diagnostic, déploiement des leviers et pilotage). L'accomplissement d'un projet de changement est long et

suscite d'inévitables résistances.

Pour effectuer ce parcours dans les meilleures conditions, il est utile d'avoir un canevas pour conduire l'action. Le processus de changement ne se limite pas à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs (anxiété, agressivité, conflit) qui sont inhérents à la vie des groupes.

Il y'a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans ce mémoire, nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'assimilation du changement chez les individus.

Il existe plusieurs modèles de processus du changement, mais nous avons décidé de parler du modèle de Kurt Lewin, du modèle de Collerette et al. Et de celui de Kanter. On a choisi ces trois modèles car LEWIN a été l'un des premiers théoriciens modernes du changement, COLLERETTE et Al se sont inspirés de ses travaux et Kanter a mis la lumière sur le caractère continu du processus de changement, grâce à leur apport il semble intéressant d'opter pour leurs modèles de recherche.

1.1. Le modèle de Lewin

Les travaux de Kurt Lewin sont sûrement les plus connus de ce courant. Sa théorie met l'accent sur le processus du changement que traverse l'acteur, et tente d'en faire apparaître le caractère dynamique.

En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout sur le changement des attitudes. Il avance que le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés. Le processus du changement comprend trois phases qui sont : le dégel (ou la décristallisation), la transition (ou la transformation) et enfin, le regel (ou la recristallisation).

a. La décristallisation/dégel

Elle correspond à la période où un système organisationnel commence à

remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements. Le processus du changement vécu par des personnes serait marqué, dans un premier temps, par l'abandon des comportements ou attitudes habituelles. Cependant, même si le processus de décristallisation des comportements ou attitudes a commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste encore à trouver sa direction et à se consolider.

b. La transition/transformation

Cette période est marquée par des comportements ou attitudes plus ou moins instables. On rentre dans la deuxième phase du processus de changement dans laquelle l'individu adopte de nouveaux modes de fonctionnement et expérimente de nouveaux comportements.

c. La recristallisation/règle

Le changement ne serait durable que dans la mesure où la troisième phase serait réussie. C'est-à-dire que le changement serait intégré dans de nouvelles façons de faire et de nouvelles attitudes adaptées aux exigences de la situation cible. Ces nouvelles pratiques et les autres actions du quotidien font désormais partie des habitudes. On parle alors de recristallisation.

« Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes »⁶⁸

1.2. Le modèle de Collerette et al.

Collerette et al.⁶⁹, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement est en cours.

⁶⁸ SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement organisationnel », Gaétan Morin, Paris, 1996, p.376.

⁶⁹ COLLERETTE et Al, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997. pp. 25-26

Le modèle proposé par Collerette et al est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

a. L'éveil : représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

b. La désintégration : consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou enrédire la valeur relative ». ⁷⁰ Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. Au même moment, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération. ⁷¹

c. La reconstruction : durant cette phase, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

d. L'intégration : cette phase correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font

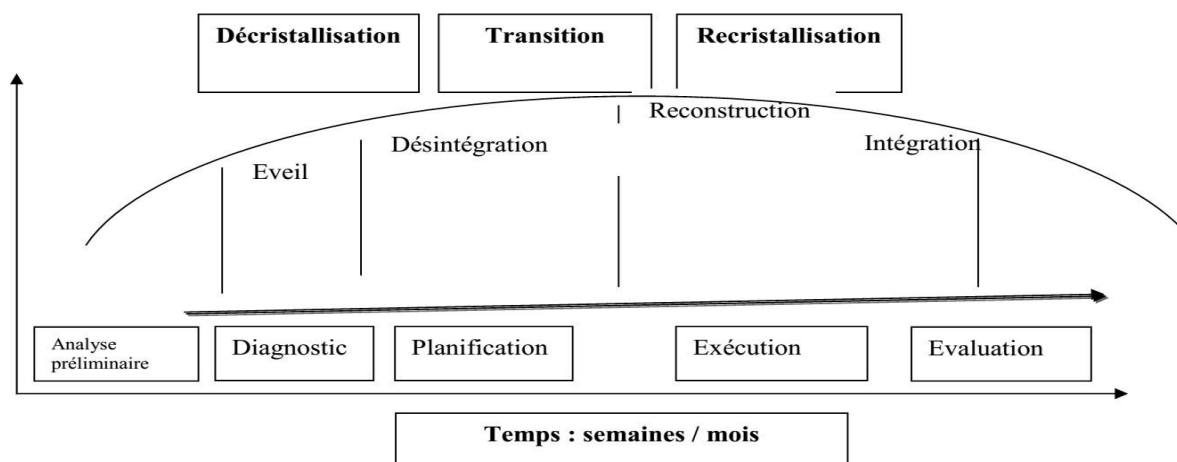
⁷⁰ Idem.

⁷¹ Idem.

désormais de plus en plus partie des habitudes »⁷². Ces auteurs parlent de deux types d'intégrations : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

Ces quatre phases rejoignent celle du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation ».

Figure 4 Les phases et étapes du changement



Source ; COLLERETTE et Al, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997. P55

À la figure N°06, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette. Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de ladémarche du changement.

1.3. Le modèle de Kanter ⁷³: La roue du changement

Kanter propose une méthode de conduite de changement qu'elle présente sous le nom de la roue du changement (Change Wheel). Cette roue, représente le changement comme un processus continu sans début ni fin, ayant besoin d'être relancé en permanence. Tout processus de changement termine entraine donc le

⁷² Collerette et al Op.cit., p.36

⁷³ Cité par AUTISSIER et al., la conduite du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, pp156-157

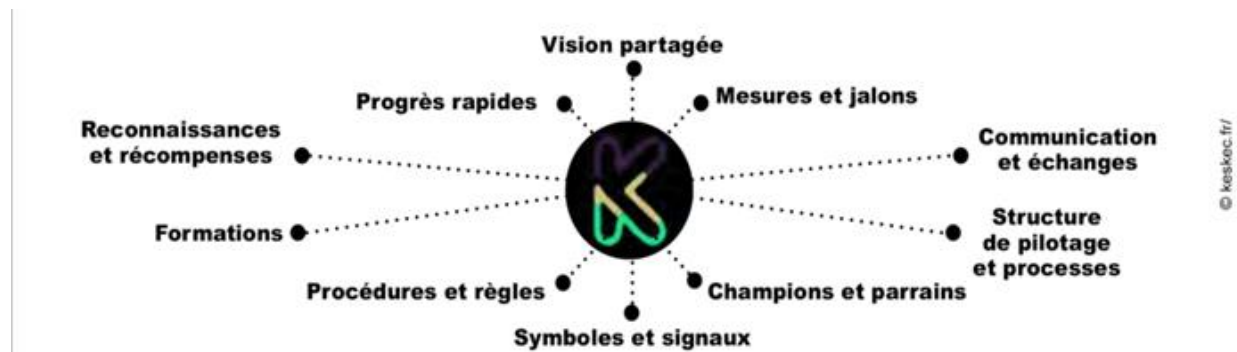
Chapitre 02 : La conduite de changement

démarrage d'un nouveau processus.

La roue du changement, couramment utilisée par des cabinets de conseil ou des grandes entreprises, repose sur dix leviers opérationnels du changement :

- Un travail en commun et le partage d'une même vision de la réalité ;
- Des éléments d'appréciation de l'état d'avancement (mesures), fondés sur des points de repère (jalons) qui permettent une remontée d'informations ;
- La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun ;
- L'instauration de règles et procédures pour homogénéiser les pratiques ;
- La volonté d'obtenir des progrès rapides ;
- Le soutien de sponsors et de partisans du changement ;
- Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges pratiques ;
- Un support de par la formation ;
- Des symboles, des signaux qui éclairent le changement ;
- Un contrôle et un suivi du processus de changement.

Figure 5 La roue du changement



Source : <https://www.dynamique-mag.com/article/apprehender-changement.41204> consulté le 05/05/2022 à 20 :00

Ces dix leviers composent la roue du changement. Ils s'organisent de façon chronologique, dans une suite d'étape commençant par le travail en commun et se terminant par le contrôle.

Kanter enrichit ce processus en s'intéressant aux dispositifs très concrets à mettre en place pour réussir ces changements. Ainsi s'interroge-t-elle sur l'intérêt qu'ont les managers à développer le travail en équipe lors des processus du changement.

Contrairement aux idées défendues dans de nombreuses organisations modernes, Kanter relativise l'importance du travail en équipe comme outil permettant à chaque individu de se développer de façon optimale. Kanter suggère que tous les projets et tâches à accomplir au cours d'un processus de changement ne sont pas nécessairement adaptés au travail en équipe et devrait plutôt être pris en charge par un travail individuel. Ainsi, pour Kanter, il est essentiel que le manager puisse doser le travail en équipe et le travail individuel en appliquant les modes de fonctionnement des grands chefs d'orchestre, l'enjeu individuel et collectif constituent les deux axes importants pour jouer une musique harmonieuse. Il en est de même pour la gestion du changement. Les acteurs organisationnels ont besoin de connaître suffisamment les autres entités de l'entreprise pour identifier les possibilités de synergies et d'actions concertées. Ils doivent à la fois se centrer sur leur travail propre et savoir collaborer. Ils doivent jouer plusieurs rôles à la fois comme dans un orchestre qui prévoit des passages de solistes, de l'ensemble de l'orchestre ou de certains membres de l'orchestre.⁷⁴

Kanter revient régulièrement sur l'analogie au chef d'orchestre en présentant le manager comme un « chef d'organisation » qui conduit un orchestre organisationnel où tous les musiciens viennent ensemble pour produire des résultats collectifs tout en atteignant leurs propres buts personnels dans le processus.

⁷⁴Kanter, *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, Simon & Schuster Ltd, 1989, p.116

C'est donc au manager, comme au chef d'orchestre, de savoir diriger ses collaborateurs. Pour autant, comme le souligne Kanter, de nombreux managers dans les entreprises assument leur tâche en étant mal préparés au travail d'agents de changement : « la tâche de concevoir et mettre en application des stratégies bien construites de changement incombe à des personnes ayant une formation, une expérience, et des possibilités limitées dans les domaines requis. »⁷⁵

2. Les conditions de la réussite du changement et les erreurs à éviter

Il existe certaines conditions qui favorisent l'acceptation et la réalisation du changement. Ces facteurs ne garantissent pas la réussite, mais constituent un climat favorable aux transformations souhaitées. Il y'a aussi des erreurs à éviter.

2.1. Les conditions de la réussite⁷⁶

Il existe plusieurs conditions de réussite du changement :

2.1.1. Un processus de planification stratégique

Le processus fondé sur l'apprentissage est préférable à l'approche traditionnelle « moyens fins ». En effet, dans un environnement mouvant, les responsables n'ont pas intérêt à choisir pour cible des objectifs figés, il convient plutôt d'avancer l'idée d'un futur désiré défini seulement dans ses grandes lignes, sans spécification de détail. Un tel scénario qui est de l'action mais il n'est pas fixé obstinément. Au contraire, il est modifié à la suite d'essais et d'erreurs. La gestion de changement dépend donc de la capacité d'apprentissage de la firme.

2.1.2. Des structures adaptées

La structure fonctionnelle hiérarchique ne favorise pas l'apprentissage ni le changement puisque, dans cette configuration, tout est prévu par un concepteur rationnel et omnipotent : lorsque la complexité s'accroît, le piège bureaucratique se ferme, l'organisation se montre incapable d'apprendre.

En revanche, les structures divisionnelles ou matricielles, l'organisation par

⁷⁵ Kanter, Life in Organizations Paper, Basic Books, 1979, p.55

⁷⁶ Cité par AIDI Lillia et BARACHE Ouerdia, Le comportement des individus lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation, promotion 2018, mémoire de fin de cycle, p 30

projet, préfèrent le résultat aux procédures, en favorisant le processus d'apprentissage.

2.1.3. Une culture de l'erreur acceptée

Un bon nombre de gestionnaires considèrent encore l'erreur comme une faute honteuse. Or, l'erreur est inévitable. Il convient donc de reconnaître ce fait pour affronter le mal et pour y remédier. L'erreur est « normale », il convient de la considérer avec sérénité puisqu'on peut la dépasser.

2.1.4. Un style de direction neuf

Le changement provoque des inquiétudes et engendre souvent un stress paralysant tous les membres de l'organisation. Il convient donc de rechercher et de trouver si possible, un difficile équilibre entre un leadership qui mobilise et qui, en même temps, rassure les hommes de la firme.

2.1.5. L'ouverture

Les relations diverses que l'entreprise entretient avec d'autres composantes de la société, la recherche, l'école, des organisations étrangères, par exemple, constituent des stimulants aux changements. Toutefois, il est nécessaire que ces occasions soient vécues par des membres de l'entreprise comme des expériences valorisantes, des opportunités de piloter les changements dans l'entreprise, même si elles paraissent limitées, existent. Les recettes toutes faites sont vaines. Mais, il convient d'orienter toutes les dimensions de la firme : sa structure, sa culture, son style de direction, son apprentissage.

2.2. Les erreurs à éviter⁷⁷

Une action de changement est rarement couronnée d'un succès total, de même elle n'est pas non plus vouée à un échec absolu. Pour que la balance penche du bon côté, voici quelques erreurs qu'il convient d'éviter :

➤ Ne pas créer un sentiment d'urgence assez fort. Si, au cours de la première étape, une sorte de dramatisation n'est pas orchestrée, les tendances

⁷⁷ HELEFER J-P. KALIKA M. et ORSONI J, Management stratégique et organisation. Paris. 4ème Édition. Vuibert, 2002, P.384.

conservatrices risquent de l'emporter. Il est capital de faire valoir que le non-changement sera plus pénalisant pour tous que le changement. A cet égard, des faits majeurs telles que la perte d'un gros client, une période lourdement déficitaire peuvent se révéler salutaire ;

➤ S'engager sans le soutien d'une équipe puissante et proche de la direction. Un projet doit être piloté par une équipe soudée et suffisamment nombreuse (relativement à la taille de l'organisation). Ici, il n'est pas nécessaire de vouloir à tout prix convaincre l'ensemble d'un comité exécutif, par exemple, mais il faut s'assurer du soutien des personnes qui seront des avocats. Ceux qui occupent des « nœuds relationnels » sont tous désignés ;

➤ Ne pas offrir d'objectif suffisamment clair. Sans une vision claire d'un avenir précis et aisément communicable, le danger est grand de voir surgir beaucoup de réserves. Personne n'est enclin à s'approprier des objectifs complexes et flous ;

➤ Négliger le rôle d'une politique de communication. Tous les canaux doivent être utilisés pour expliquer et faire adhérer. C'est d'autant plus vrai que le changement annoncé implique des sacrifices à court terme pour certains. De même, chacun prendra garde à ne pas agir sur le moment dans un jeu qui pourrait paraître contraire au changement. Le risque de perte de crédibilité surviendrait ;

➤ Ne pas éliminer les principaux freins au changement. Les freins trouvent leur origine dans les structures, dans le style d'animation, dans les systèmes de rémunération. Les obstacles repérés doivent être levés. Si une personne d'un rang élevé se révèle réfractaire au changement, il conviendra de s'en séparer ;

➤ Tarder à faire connaître les premiers résultats. Les premiers signaux positifs doivent être soigneusement mis en exergue, tant la résistance peut facilement anesthésier les enthousiasmes du début. Offrir des résultats palpables dans un délai raisonnable est un gage de réussite à long terme ;

➤ Entamer trop rapidement le chant de la victoire. Même si c'est tentant, le dirigeant doit se garder d'annoncer que le rivage est atteint, alors que seules quelques étapes positives ont été franchies. Le risque est de voir la tension se réduire, les efforts s'atténuer et la volonté de changement s'arrêter puis disparaître

➤ Ne pas ancrer le changement dans la culture interne. Les normes et les valeurs doivent impérativement prendre le relais de la volonté. C'est lorsque le changement se repère dans la culture que l'objectif est atteint. De même, sur une longue période, les hommes passent, les responsabilités changent. Les successions et les promotions doivent être décidées dans la logique du changement. En résumé de ces enseignements sur le changement, on peut retenir la nécessité :

- de faire admettre l'obligation du changement ;
- de communiquer une vision générale du changement ;
- de créer une vision opérationnelle du changement ;
- d'intégrer le changement et la gestion des ressources humaines.

Section 03 : La gestion du changement au sein de l'hôtellerie

1. Les méthodes de gestion du changement :

La gestion du changement peut prendre plusieurs formes et prendre plusieurs dimensions, selon ce qui change. Les outils de gestion du changement sont tout ce qui peut être utilisé pour atténuer les tensions qui surviennent pendant un changement de processus, de personnel ou de logiciel. Des outils de gestion du changement et les techniques de gestion de communication pourraient être nécessaires pour recueillir les commentaires, mettre en œuvre les plans, structurer les programmes de formation et plus encore.

1.1. Les outils de gestion du changement ⁷⁸ :

1.1.1. **La veille informationnelle**, constitue un outil qui permet, avant d'opérer tout changement, de collecter, dans le cadre d'un diagnostic interne et externe, l'information indispensable à la prise de décision. L'information est une aide à la décision en ce sens qu'elle permet au décideur de prendre les décisions les plus satisfaisantes possibles (concept

⁷⁸ http://dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion_changement_deresse.pdf, consulté le 05/05/2022 à 20 :00

de la rationalité limitée d'H. Simon).

- 1.1.2. **Le diagnostic**, outil servant à évaluer et à appréhender le niveau d'adaptabilité au changement de l'entreprise, repose sur l'utilisation de critères principaux tels que : la structure sociodémographique (âge, ancienneté, niveau d'études, répartition par CSP...), la structure hiérarchique (nombre de niveaux, rôles des structures formelles et informelles), le style de management (autoritaire directif, consultatif, participatif), les habitudes au changement (types de changement passés, fréquences, succès/échecs). La grille d'analyse des risques permet d'identifier l'origine des causes de résistances au changement mais également l'identification des facteurs facilitants tels que le coaching, la formation, la communication et la valorisation des acteurs.
- 1.1.3. **L'entreprise apprenante**, C. Argyris et D. Schön⁷⁹ préconisent la mise en place d'un apprentissage en double boucle qui consiste à reconsidérer, non seulement des stratégies d'actions et des principes, mais aussi des valeurs et des normes qui définissent la performance. Il s'agit « d'apprendre à apprendre » ce qui implique également « d'apprendre à désapprendre », c'est-à-dire, être capable de remettre en cause les routines existantes ce qui peut être déstabilisant et sources de perturbations.
- 1.1.4. **Le coaching**, intervient dès lors que « apprendre à apprendre collectivement » nécessite la mise en place de formations, d'informations et de simulations appropriées à chaque cas. Il permet l'accompagnement individuel d'un manager ou d'un dirigeant pour l'aider à faire face à des situations nouvelles. Ainsi, dans le cadre d'une gestion des ressources humaines renouvelée, le changement qui concernerait l'utilisation de plus en plus importante des nouvelles technologies de l'information et de la communication (e-learning, e-recrutement, knowledge management) nécessiterait la mise en place d'une formation destinée, d'une part, à

⁷⁹ Argyris C., Schön D., Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, Bruxelles, 2002. P256.

apprendre aux salariés à utiliser le système d'information des ressources humaines et d'autre part, à leur donner confiance dans les tics. Pour exemple, à la suite d'un changement d'activité en 2004, le groupe Bourbon, entreprise réunionnaise, leader des services maritimes mais qui souhaite se recentrer sur une offre de services destinés à l'offshore pétrolier, a confié à Christa Roqueblave, vice-présidente chargée de la communication, la mission de partager l'information et de préparer les équipes à être polyvalentes. Pour l'aider efficacement dans cette mission, celle-ci a bénéficié d'une formation mais elle a également été suivie par un coach pendant deux ans dont le rôle était de l'aider à concevoir un nouveau service communication en intégrant progressivement des collaborateurs polyvalents et extrêmement adaptables dans un groupe confronté à de grandes évolutions. A mesure que l'entreprise grossit, Christa Roqueblave, qui a fait le choix de la transparence, partage l'information en organisant des réunions de service à l'issue de chaque comité de direction et, concernant le travail des équipes, en faisant le point chaque semaine sur les dossiers en cours. Elle réunit également ses collaborateurs très régulièrement pour évoquer les objectifs de fond.

- 1.1.5. **L'échange de données informatisées (EDI)**, est à privilégier dans le cadre de la gestion du changement dans le domaine de la communication interne (intranet) ou bienexterne (extranet, internet). De même, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI) destiné à réduire les coûts de l'entreprise, est un outil propice au changement car, avec ce système informatique, l'entreprise s'appuie sur une structure informatique globale qui ne tient plus compte du cloisonnement entre les services. Il s'agit, en effet, d'un outil intégrant toutes les activités de l'entreprise et qui couvre l'ensemble des opérations de planification, de gestion et de suivi : gestion comptable, contrôle de gestion, gestion de la production, achats et stocks, management de la qualité, maintenance, administration des ventes, gestion du personnel et gestion de projets.

- 1.1.6. **Le OMAR management (Objectifs – Maîtrise – Appréciation – Reconnaissance)**, tient compte à la fois des exigences d'adaptations continues au changement et du jeu des acteurs. Lorsque le processus de changement est engagé, ce sont les deux derniers objectifs qui ont la priorité. La valeur ajoutée que chacun peut apporter doit être reconnue et appréciée comme elle le mérite et ce, notamment à travers le changement du système de rémunération qui doit s'orienter vers l'individualisation des salaires avec une partie variable (primes, bonus, stock-options) en relation avec les résultats obtenus et ce, en tenant compte des performances de chaque salarié. C'est un moyen efficace pour inciter les hommes à participer activement au changement dès lors qu'il valorise et récompense les efforts de chacun.
- 1.1.7. **Le benchmarking**, peut conduire au changement dans la mesure où il permet à l'entreprise, dans le cadre d'une évaluation comparative, d'évaluer ses pratiques en les comparant à celles reconnues comme étant des références, et ce, dans un souci d'amélioration continue. Cette technique peut s'effectuer en interne, en comparant les pratiques des différents services ou unités de l'organisation ou en externe en observant les méthodes et processus des organisations appartenant ou non à son secteur d'activité. Cette technique contribue à améliorer l'efficacité et la qualité des processus d'une entreprise (gain de temps, meilleure diffusion des connaissances, meilleure efficacité des processus...).
- 1.1.8. **La résilience comme mode de gestion du changement**, la mise en mouvement et le processus de sensemaking produisent simultanément l'engagement dans l'action, l'apprentissage de l'environnement et la sédimentation de savoirs et pratiques dans les propriétés structurelles qui serviront ensuite de ressources aux interactions et ainsi de suite. Ce mouvement de construction s'intitule l'organizing. Sa construction et son maintien sont indispensables à la construction et au développement de l'entreprise. Il constitue le moyen par lequel l'entreprise se construit un portefeuille de réponses pour traiter des situations nouvelles. La qualité et

l'intensité de l'organizing participant à bâtir la résilience d'une entreprise : sa capacité à savoir faire face à des situations imprévues.

Weick⁸⁰ met en évidence quatre facteurs de résilience que peuvent développer les individus :

- ✓ Le premier facteur de résilience fait référence au bricolage et à l'improvisation ;
- ✓ Le second facteur fait référence au système de rôles virtuel ;
- ✓ Le troisième facteur concerne la sagesse comme attitude respectueuse ;
- ✓ Le dernier facteur évoqué par Weick est l'interaction respectueuse :

Ces facteurs de résilience sont propres aux individus, et montrent que la survie de l'organisation repose sur la capacité de chacun à les développer.

Toutefois, l'individu n'est pas seul en cause dans le processus de résilience. En effet, l'organisation doit également être en mesure de développer les moyens nécessaires à sa survie. Il est donc essentiel d'être en mesure de mobiliser le processus de construction de sens dans le changement afin d'éviter que ce dernier devienne un épisode cosmologique, destructeur de sens, mettant en péril la survie et le développement de l'organisation

1.2. LES LEVIERS

Pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.

1.2.1. Le marketing interne et la communication

Dans tout projet de conduite de changement, il est nécessaire de communiquer. On parlera plus de marketing interne que de communication car celle-ci sera déployée selon une logique marketing, en fonction des cibles, composée des groupes similaires précédemment identifiés. Mais il ne suffit pas de simplement communiquer (« je l'ai dit, donc c'est compris

⁸⁰ WEICK K.E., << The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster >>, Administrative Science Quarterly, December, vol. 38, 1993, pp.628-653

»). La communication doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun. Sa finalité doit être définie au préalable. La communication transmise doit être assimilée, pour cela elle nécessite la mobilisation d'un langage et le support est également important. Les pathologies de la communication (dérives, page 127), qui peuvent être le fait des émetteurs ou bien des destinataires, doivent également être évités. Les processus de conduite du changement ont à leur disposition différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation sera fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « Mix com » (le bon message, au bon moment avec le bon média).

1.2.2. La formation

La formation est l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le besoin de formation doit être identifié à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles. Le contenu de la formation à délivrer peut alors être proposé : la formation sera conceptuelle, méthodologique ou fonctionnelle, Le support de formation reste alors à définir (e-learning ou présentiel) ainsi que les lieux (interne ou externe). Toutes les réponses apportées constituent le plan de formation. La qualité de la formation délivrée est importante. Aussi, doit-on s'assurer de sa réalisation et avoir le sentiment des stagiaires.

Le e-learning, formation à distance, peut-être une opportunité technologique pour les projets de changement. Il permet à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contrainte logistique, sans déconnexion avec leur activité. Le système est souple et permet de pouvoir programmer sa formation en fonction des exigences concrètes de l'activité. Un des gros avantages de la formation en ligne est son coût par rapport à la formation présentielle. Mais il ne faut pas perdre de vue que le retour sur investissement d'une formation est avant

tout la qualité de l'apprentissage, d'où l'intérêt de connaître l'appréciation du stagiaire.

La formation représente un budget important dans un projet de conduite du changement.

Par rapport à la communication, le rapport est d'un à trois

1.2.2.1.L'accompagnement

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline à travers trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

1.2.2.2.Le traitement des impacts,

Est un accompagnement « collectif », il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une fiche d'impacts. Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.

1.2.2.3.Le coaching,

Est un accompagnement individuel, son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions de changement. La méthodologie consiste, lors des trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf questions. Le premier groupe de questions concerne les manières qui ont conduit à la décision du changement. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions.

Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas.

1.2.3. La création de nouveaux outils de gestion,

Est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail

produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats. La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

1.2.4. Les techniques de communication

Le changement organisationnel nécessite la redéfinition du rôle des cadres. Ces derniers, du fait de l'augmentation de la communication transversale via les réseaux, se voient déposséder de leur pouvoir qui était celui de transmettre des informations émanant de la hiérarchie et destinées au personnel d'exécution. Le changement du rôle des cadres se traduit, d'une part, par le fait, qu'aujourd'hui, ils doivent se consacrer à la veille informationnelle et au management de l'intelligence économique et, d'autre part, par le fait qu'ils doivent également animer des équipes et les motiver autour d'un projet fédérateur.

La communication entre collaborateurs occupe donc une place essentielle dans la conduite du changement et implique la mise en place d'une structure de communication au sein de l'administration ainsi que la nomination d'un responsable chargé de la promotion du changement.

La communication doit remplir au moins six objectifs par rapport au changement :

- ✓ Faire connaître la vision à tous les acteurs concernés ;
- ✓ Informer sur le déroulement du processus ;
- ✓ Rassurer sur le bien-fondé du changement et sur la cohérence de la démarche adoptée ;
- ✓ Valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement ;
- ✓ Aider à anticiper ou à résoudre les difficultés et diffuser les nouvelles règles ;
- ✓ Les nouveaux comportements à adopter qui soutiennent le changement.

Le plan de communication indique la marche à suivre pour produire et

diffuser les messages nécessaires à la conduite du changement. Les réponses et réactions aux messages diffusés sont prises en considération et conduisent à une adaptation du plan de communication.

2.L'évaluation de la performance

Pour Ishikawa « ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas ! »⁸¹, donc on ne peut parler de gestion du changement sans parler de l'évaluation (du contrôle et/ou de la mesure) de la performance.

2.1.Définition de la performance

La performance peut être définie à partir des critères d'efficacité et d'efficience comme le confirme⁸², le terme performance fait référence à une combinaison de l'efficacité et de l'efficience. En précisant que la performance se situe dans le triptyque : objectifs -moyens ou ressources –résultats.

2.1.1. EFFICACITÉ ET EFFICIENCE

2.1.1.1.La notion d'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- Préalablement défini et mesurable ;
- Accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

⁸¹ Ishikawa, cité par Rafika BOURAIB (2014-2015), Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, UMMTO, Mémoire de fin de cycle

⁸² A. Van WEELE (2001), cité par Rafika BOURAIB (2014-2015), Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, UMMTO, Mémoire de fin de cycle

2.1.1.2. La notion d'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

2.1.2. LES LIENS ENTRE PERFORMANCE ET STRATÉGIE⁸³

2.1.2.1. L'articulation stratégie / performance

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le plus souvent, les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.

2.1.2.2. Le rôle du management

La fonction essentielle du management est d'obtenir des résultats de manière performante conformément aux objectifs stratégiques. Ces objectifs

⁸³ <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>, consulté le 06/05/2022 à 17 :00

stratégiques doivent être clairs et partagés par tous ceux qui contribuent à leur réalisation et, par conséquent, à la finalité de l'entreprise. Pour être performants, les acteurs de l'entreprise doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'entreprise.

La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : la performance économique, la performance sociétale et la performance environnementale.

2.1.3. LA DÉFINITION DES CRITÈRES DE PERFORMANCE

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise. L'une des fonctions du management est donc de concilier les critères de performance pouvant être contradictoires afin d'évaluer la performance globale de l'entreprise. Les critères de performance doivent intégrer plusieurs dimensions : court terme et long terme ; quantitatif et qualitatif ; individuel et collectif ; local et global...

La mesure de la performance d'une entreprise, c'est l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité. La qualité se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés.

2.2. L'importance de l'évaluation de la performance

L'analyse de la performance est une étape très importante du processus d'évaluation d'une organisation d'autant qu'il s'agit d'évaluer à la fois la performance individuelle (les résultats de l'individu), la performance de l'équipe (les résultats du groupe projet) et la performance organisationnelle (les résultats globaux de l'organisation).

La performance des actions de transformations, de communication et de formation se mesure à travers des indicateurs qui déterminent les niveaux de

connaissance, de compréhension, d'adhésion et de participation des utilisateurs au projet de changement. C'est à travers ces indicateurs que nous pouvons parler d'adhésion au changement.

L'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière sont des indicateurs sur lesquels repose cette évaluation. La mission du coach, dans le cadre de la mise en place d'une structure d'accompagnement d'un dirigeant, est d'observer durant plusieurs mois ce dernier faisant face à ces nouvelles missions afin de déterminer son degré d'efficacité.

2.3. Les outils et techniques d'évaluation

Les résultats sont évalués sur la base d'une comparaison entre prévisions et réalisations qui tiennent compte du vécu, de l'expérience et de la personnalité du dirigeant. Un plan de pérennisation est élaboré qui définit un ensemble d'actions à mettre en place pour accélérer, préserver et conserver les bénéfices des progrès réalisés. Ces actions portent sur l'implication, les résultats, l'origine, la mise en œuvre et le suivi. Un comité de suivi de ces actions, composé de membres de la Direction Générale, du responsable du projet, des facilitateurs du projet et des salariés, peut se réunir régulièrement pour évaluer la performance de l'organisation. Pour pouvoir mesurer la performance dans le cadre d'une gestion de projets, il faut que les objectifs fixés soient mesurables c'est-à-dire qu'ils soient spécifiques, quantifiables, atteignables, réalistes et délimités dans le temps.

Plusieurs outils et techniques d'évaluation existent comme : les tableaux de bord, les outils de contrôle de gestion et d'audit, etc...

2.3.1. Les tableaux de bord, sont des instruments privilégiés d'informations et d'analyse à court terme, et constituent un véritable outil de pilotage du changement au sein de l'entreprise. Les indicateurs de bord doivent permettre d'apprécier les résultats réalisés par l'entreprise en termes de coûts, de délai et de qualité tout en mettant en évidence l'amélioration des performances de l'entreprise induite par les changements opérés.

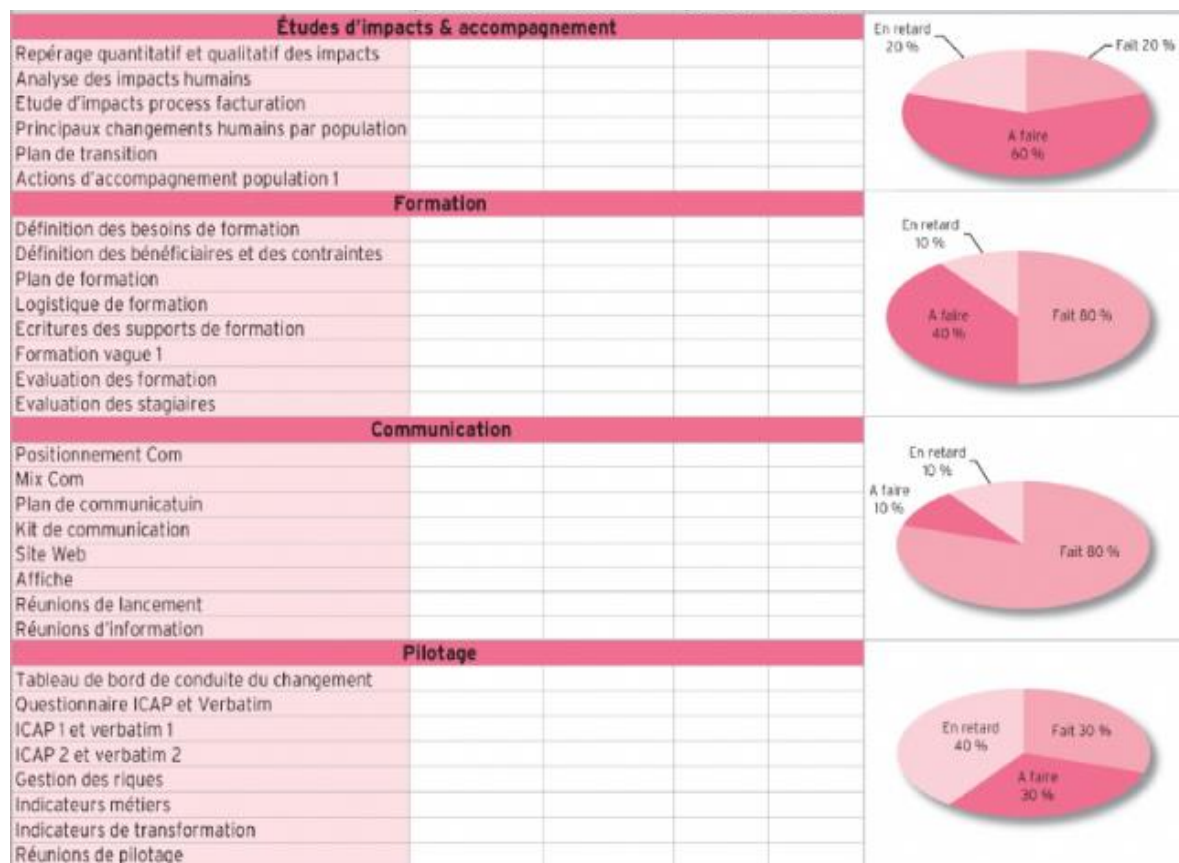
2.3.2. Le tableau de bord des actions de conduite du changement, se distingue à une date donnée, pour l'ensemble des actions définies dans

Chapitre 02 : La conduite de changement

la phase de cadrage :

- Les dates de réalisation prévues et un état de ces réalisations à une date donnée ;
- Un graphique de l'état des réalisations des actions ;
- Les dépenses prévues ;
- Les dépenses engagées.

Figure 6 Tableau de bord de suivi des actions de conduite du changement



Source : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Tableau-de-bord-de-suivi-des-actions-de-CDC-325555.htm> consulté le 06/05/2022 à 20 :00

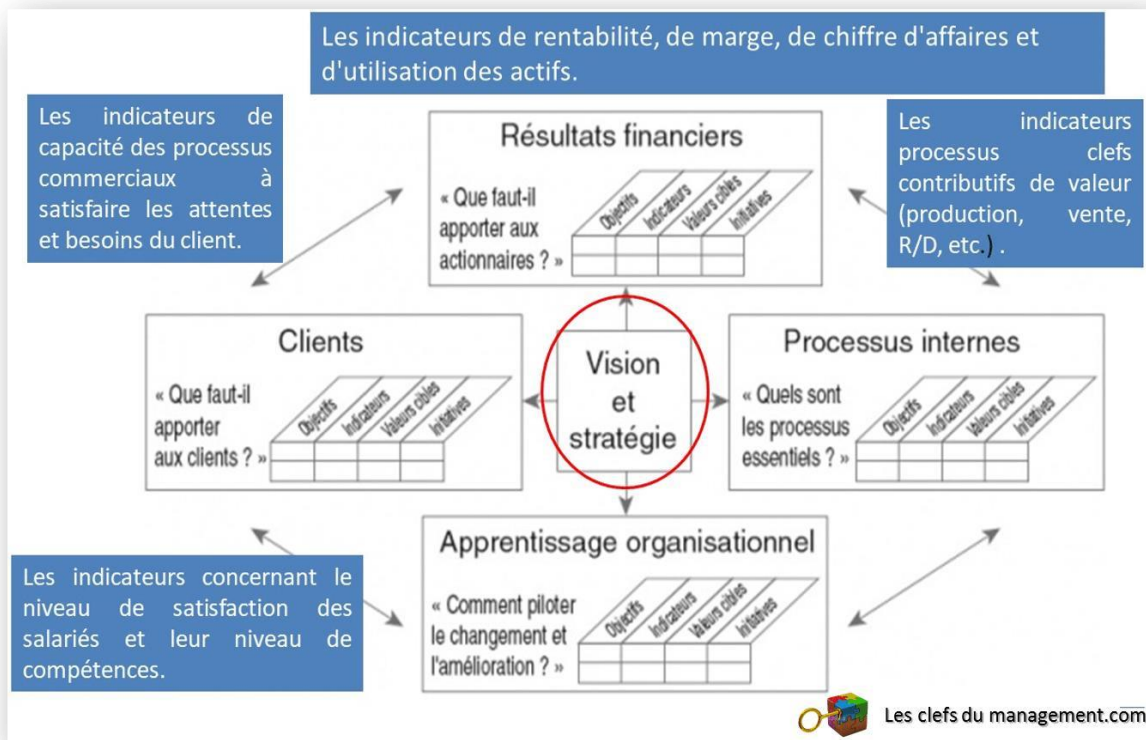
2.3.3. **Le tableau de bord prospectif**⁸⁴, est une méthode de construction de tableau de bord élaborée par les auteurs, Norton et Kaplan. Ils ont proposé un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions comme l'illustre le schéma suivant. La stratégie générale est

⁸⁴ Le tableau de bord prospectif, Kaplan et Norton, Eyrolles, 2003

Chapitre 02 : La conduite de changement

déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines. Tous les thèmes ont leurs propres objectifs avec leurs indicateurs qui s'inscrivent dans des schémas de causalité. Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur la productivité des processus productifs, ce qui induira une satisfaction du client et une rentabilité forte.

Figure 7 Tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan



Source : <https://www.lesclefsdumangement.com/tableau-de-bord-prospectif/> consulté le 06/05/2022 à 20 :30

2.3.3.1. **L'axe financier** propose des indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs ;

2.3.3.2. **L'axe processus internes** mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, Recherche et développement, etc.) ;

- 2.3.3.3. **L'axe apprentissage organisationnel** traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant le niveau de satisfaction des salariés, le niveau de compétences des salariés et la qualité du management et de l'organisation ;
- 2.3.3.4. **L'axe clients** évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client ;
- 2.3.3.5. **La gestion du risque**⁸⁵, une autre manière d'envisager la conduite du changement et son pilotage consiste à privilégier une approche par les risques. Cela se matérialise par la définition de risques occasionnés par le projet, de les quantifier en termes de gravité et de la probabilité pour déterminer les risques les plus dangereux pour le projet pouvant l'entraver ou même le stopper. La plupart des approches en conduite du changement préconisent de faire de l'étude d'impacts, un dossier central à partir duquel il est possible de déterminer le niveau des leviers communications et de formations ;
- 2.3.3.6. **La gestion des anomalies**⁸⁶, tout projet porteur de changements nécessite un temps de stabilisation. Un Temps pendant lequel les problèmes survenus sont traités à l'occasion du déploiement du projet et les réglages qui ne pouvaient s'envisager avant. La mise en œuvre du changement met les acteurs en situation d'action et de résolution de problèmes permettant d'adapter la nouvelle configuration de travail aux exigences de réalisation de l'activité. Cette phase est très utilisée dans l'informatique qui établit des fiches d'anomalies concernant des dysfonctionnements techniques (appelés bugs). Dans les projets organisationnels, la gestion des anomalies ou des correctifs post-déploiements est plus rare.

2.4. Le modèle ICAP pour évaluer le changement,

⁸⁵ Méthode de conduite du changement, Autissier et Moutot, Paris, Dunod, 2007, p. 220

⁸⁶ Idem, p.227

Chapitre 02 : La conduite de changement

Consiste à évaluer que si le changement souhaité est en cours de réalisation. L'appréciation du changement en cours de réalisation peut se faire par le moyen de quatre indicateurs⁸⁷ qui mesurent la population concernée.

Ces quatre indicateurs, réunis sous l'intitulé « Modèle ICAP » pour l'Information, la Compréhension, l'Adhésion, et la Participation, sont obtenus par des interviews via de questionnaires obtenus auprès de la population concernée par le projet ou d'un échantillon représentatif :

2.4.1. **Le taux d'information du projet** (indicateur qui montre le nombre de personnes qui connaissent le projet)

Tableau 6 Questionnaire du taux d'information

Niveau d'information	1 : oui régulièrement – 2 : oui Irrégulièrement – 3 : oui une seule fois – 4 : non jamais
-Avez-vous entendu parler du projet ?	<input type="radio"/> Oui régulièrement <input type="radio"/> Oui irrégulièrement <input type="radio"/> Oui une seule fois <input type="radio"/> Non jamais
-Votre hiérarchie vous a-t-elle présenté le projet ?	<input type="radio"/> Oui régulièrement <input type="radio"/> Oui irrégulièrement <input type="radio"/> Oui une seule fois <input type="radio"/> Non jamais
-Avez-vous reçu des informations concernant le projet ?	<input type="radio"/> Oui régulièrement <input type="radio"/> Oui irrégulièrement <input type="radio"/> Oui une seule fois <input type="radio"/> Non jamais
-Avez-vous recherché des informations concernant le projet ?	<input type="radio"/> Oui régulièrement <input type="radio"/> Oui irrégulièrement <input type="radio"/> Oui une seule fois <input type="radio"/> Non jamais

⁸⁷ Autissier, D. et Moutot, J-M, Méthode de conduite du changement (3^{ème} éd.). Paris, France : Dunod.2013, P200.

Chapitre 02 : La conduite de changement

Source : Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, p.209 tableau 8.2

Les réponses obtenues à ces questions permettent de déterminer un taux d'information du projet. Il est possible d'attribuer des points à chaque réponse de la manière suivante : oui régulièrement (4 points) ; oui irrégulièrement (3 points) ; oui une seule fois (2 points) et non jamais (1 point).

La somme des points obtenus est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentage.

2.4.2. **Le taux de compréhension du projet** (indicateur qui évalue la maîtrise du contenu technique du projet)

Tableau 7 Questionnaire de compréhension

Niveau de connaissance	1 : oui de manière exhaustive – 2 : oui de manière partielle – 3 : non mais J'aimerais – 4 : non pas du tout
-Comprenez-vous les objectifs et les modalités du projet	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui de manière exhaustive<input type="radio"/> Oui de manière partielle<input type="radio"/> Non mais j'aimerais<input type="radio"/> Non pas du tout
-Avez-vous sollicité des personnes ou des experts pour une meilleure compréhension du projet ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui de manière exhaustive<input type="radio"/> Oui de manière partielle<input type="radio"/> Non mais j'aimerais<input type="radio"/> Non pas du tout
-Avez-vous une idée claire de ce qui changera pour vous ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui de manière exhaustive<input type="radio"/> Oui de manière partielle<input type="radio"/> Non mais j'aimerais<input type="radio"/> Non pas du tout
-Vous êtes-vous documenté(e) sur le projet et ses thématiques ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui de manière exhaustive<input type="radio"/> Oui de manière partielle<input type="radio"/> Non mais j'aimerais<input type="radio"/> Non pas du tout

Source : Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, p212 tableau 8.3

Chapitre 02 : La conduite de changement

Les réponses obtenues à ces questions permettent de déterminer un taux de compréhension du projet. Il est possible d'attribuer des points à chaque réponse de la manière suivante : oui de manière exhaustive (4 points) ; oui de manière partielle (3 points) ; non mais j'aimerais (2 points) et non pas du tout (1 point).

La somme des points obtenus est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages.

2.4.3. Le taux d'adhésion du projet (indicateur qui mesure le niveau d'acceptation du projet)

Tableau 8 : Questionnaire d'adhésion

Niveau d'adhésion	1 : oui complètement – 2 : oui dans L'ensemble – 3 : oui un peu – 4 : non pas du tout
-Pensez-vous que ce projet soit utile pour l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui complètement<input type="radio"/> Oui dans l'ensemble<input type="radio"/> Oui un peu<input type="radio"/> Non pas du tout
-Pensez-vous que ce projet soit utile pour votre activité ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui complètement<input type="radio"/> Oui dans l'ensemble<input type="radio"/> Oui un peu<input type="radio"/> Non pas du tout
-Pensez-vous que le projet soit bien accueilli par les salariés ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui complètement<input type="radio"/> Oui dans l'ensemble<input type="radio"/> Oui un peu<input type="radio"/> Non pas du tout
-Pensez-vous que toutes les conditions soient réunies pour la réussite du projet ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui complètement<input type="radio"/> Oui dans l'ensemble<input type="radio"/> Oui un peu<input type="radio"/> Non pas du tout

Source : Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, p.214 tableau 8.4

Chapitre 02 : La conduite de changement

Les réponses obtenues permettent de déterminer un taux d'information du projet. Il est possible d'attribuer des points à chaque réponse de la manière suivante : oui complètement (4 points) ; oui dans l'ensemble (3 points) ; oui un peu (2 points) et non pas du tout (1 point).

La somme des points obtenus est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages.

2.4.4. **Le taux de participation au projet** (indicateur qui montre que les personnes basculent dans l'action et la production).

Tableau 9 Questionnaire de participation

Niveau de participation	1 : oui et c'est une priorité – 2 : oui de manière partielle – 3 : non mais J'aimerais – 4 : non et ça ne m'intéresse Pas
-Avez-vous participé à des réunions du projet ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui et c'est une priorité<input type="radio"/> Oui de manière partielle<input type="radio"/> Non mais j'aimerais<input type="radio"/> Non et ça ne m'intéresse pas
-Avez-vous produit des diagnostics, analyses et propositions pour le projet ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui et c'est une priorité<input type="radio"/> Oui de manière partielle<input type="radio"/> Non mais j'aimerais<input type="radio"/> Non et ça ne m'intéresse pas
-Avez-vous envisagé une intégration des éléments du projet dans votre activité ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui et c'est une priorité<input type="radio"/> Oui de manière partielle<input type="radio"/> Non mais j'aimerais<input type="radio"/> Non et ça ne m'intéresse pas
-Avez-vous testé certains éléments du projet dans votre activité ?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui et c'est une priorité<input type="radio"/> Oui de manière partielle<input type="radio"/> Non mais j'aimerais<input type="radio"/> Non et ça ne m'intéresse pas

Source : Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, p.218 tableau 8.

Les réponses obtenues permettent de déterminer un taux d'information du projet. Il est possible d'attribuer des points à chaque réponse de la manière suivante : oui et

c'est une priorité (4 points) ; oui de manière partielle (3 points) ; non mais j'aimerais (2 points) et nonet ça ne m'intéresse pas (1 point).

La somme des points obtenus est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages.

2.4.5. **Le contrôle de gestion**, basé le plus souvent sur la technique budgétaire, permet de maîtriser la gestion d'une entreprise en facilitant la prise de décision. Il permet de vérifier la viabilité économique du projet en s'appuyant sur une étude financière qui permet de comparer les besoins et les ressources financières de l'entreprise. Il peut s'appuyer sur les budgets, la comptabilité générale ou la comptabilité analytique de l'entreprise.

2.4.6. **L'audit de contrôle** mis en place par l'entreprise va permettre la prise en compte des résultats afin d'élaborer, à un instant donné, un constat de conformité du référentiel utilisé par celle-ci. La mise en évidence des écarts, entre les résultats attendus et ceux obtenus, et une suivie d'actions correctives ou préventives allant dans le sens des changements souhaités.

3. La démarche de construction de l'Audit

Une structure de données générique permet de puiser parmi les dimensions de l'organisation disponibles, celle(s) qui, a priori, nous intéresse(nt) pour le projet. Cette approche permet donc de recenser uniquement les données utiles aux champs d'investigations jugés pertinents pour le projet traité. Elle évite ainsi l'écueil classique qui consiste à " faire en sorte que son problème ressemble à un clou lorsqu'on ne dispose que d'un marteau pour le résoudre ". La démarche n'est ni linéaire, ni séquentielle. Elle se situe dans une logique constructiviste dans laquelle la structure des données se constitue au fil du projet et à mesure que le problème initial s'énonce plus clairement (réduction du champ d'investigation) ou qu'il s'étend à de nouvelles dimensions (ouverture du champ d'investigation). La démarche de construction de l'audit est un outil exploratoire dont la portée (durée du recensement des données et étendue du champ d'investigation) doit être réduite par les seules contraintes du projet. Elle nécessite une phase de pré-audit dont l'objectif est de déterminer la structure des données initiale.

4. La représentation des résultats de l'audit

Elle s'appuie sur le fait qu'une donnée ou une dimension de l'organisation peut être représentée de plusieurs façons distinctes. Cette représentation constitue l'outil de communication avec les acteurs du changement. Alors que les données constituent le fond, leur représentation est la forme qui va mettre l'accent sur certains aspects, interpellier et faire réagir les individus confrontés à cette représentation. La forme de présentation des résultats constitue ainsi le dernier niveau de transformation de la complexité organisationnelle en un modèle de travail.

En résumé, la démarche de changement peut se décliner comme suit: dans une première phase appelée de diagnostic, il convient de s'interroger en premier lieu à propos des raisons du changement. Deuxièmement, si le problème a pu être défini et les causes identifiées, il est essentiel de définir les objectifs à atteindre. Vers quoi veut-on aller ? Comment définir une situation qui, après changement, serait plus acceptable ?

Pour atteindre ces objectifs, il convient tout d'abord d'identifier les solutions possibles et de les évaluer sous différents aspects (pertinence, faisabilité, coût, bénéfices escomptés...), en regard de certains critères, en tenant compte des attitudes individuelles ou de groupe face aux actions projetées. Des outils sont à disposition pour mener cette analyse du positionnement des différents acteurs de l'organisation. Ensuite, la phase de planification peut être abordée. Celle-ci sera suivie de la mise en œuvre de la solution ou de l'ensemble des solutions qui auront été retenues. Enfin, cette mise en œuvre devra certainement bénéficier d'une évaluation et des ajustements nécessaires. Mais, la manière dont sera conduit le changement est également essentielle pour faire face aux résistances. Il convient donc de s'interroger à propos des styles de conduite du changement et des acteurs impliqués. La conduite du changement, abordée de cette manière, est très proche de ce que certains appellent le pilotage des systèmes éducatifs. Tous ces points intéressent bien évidemment les managers scolaires. En effet, l'école, aujourd'hui, est traversée par de multiples réformes qui touchent tant l'organisation que les programmes. De plus, des chercheurs se penchent constamment sur l'organisation scolaire et relèvent des dysfonctionnements qui méritent d'être changés dans plusieurs domaines, comme celui de l'évaluation, tant des élèves que des enseignants.

Conclusion

Face à un changement organisationnel, il est normal que les individus

démontrent de la résistance, cela veut dire qu'ils se sentent concernés, donc le besoin du pilotage et de la conduite du changement organisationnel devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformation des entreprises.

Pour jouer son rôle d'accompagnement d'un projet, la conduite du changement doit avoir ses propres outils de pilotage lui permettant de suivre la réalisation de ses actions, la réalisation du changement et la transformation des pratiques opérationnelles.

CHAPITRE III :

**Analyse de conduite de
changement ; cas hôtel EL**

BOUSTENE

Introduction

Le troisième chapitre de notre mémoire se portera sur le fonctionnement et l'organisation de l'hôtel "EL BOUSTENE".

Dans un premier temps, nous présenterons l'hôtel et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière " EL BOUSTENE ". Dans un deuxième temps on va traiter les données, résultats et discussion sur l'enquête menée auprès de guides d'entretien avec le directeur et le questionnaire avec la clientèle au niveau de l'hôtel, et comme dernier lieu on va citer les limites, difficultés et recommandations issues de l'enquête sur la satisfaction des clients qui séjournent au niveau de l'hôtel " EL BOUSTENE " après la rénovation.

L'organisation s'effectuera comme suit :

- Section 1 : Présentation de l'établissement et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière EL BOUSTENE.
- Section 2 : Traitement des données, résultats et discussion
- Section 3 : limites, difficultés et recommandations.

Section 1 : Présentation de l'établissement et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière EL BOUSTENE.

1. Présentation de l'hôtel EL BOUSTENE

Hôtel EL BOUSTENE "le jardin" en arabe est un hôtel 3 étoiles typique de la petite oasis d'EL MENIAA (EL GOLEA) dans le sud de l'Algérie. Il appartient à la chaîne EL AURASSI, entièrement rénové il offre une ambiance confortable.

Chambres spacieuses et équipées avec : air conditionné, dressing, coffre-fort, salle de bain avec baignoire, un coin salon très confortable avec bureau et un téléviseur à écran plat (chaînes satellite), réseau Internet câblé, haut

Après la reprise de l'hôtel par l'Entreprise de gestion hôtelière CHAÎNE AURASSI, l'hôtel 3 étoiles EL BOUSTENE est devenu le meilleur de la région avec ses différents services.

L'hôtel se situe dans le chef-lieu de la Wilaya d'EL MENIA ancien département de la Wilaya de Ghardaïa à 1.5

2. Aperçu historique de l'hôtel EL BOUSTENE

Hôtel EL BOUSTENE a été fondé par l'architecte FERNAND POUILLON en 1968 dans la ville D'EL-MENIAA (anciennement EL GOLEA)

La palmeraie⁸⁸ d'El Goléa, aussi appelée El Meniaa, est située à huit cent kilomètres au sud d'Alger, et à deux cent kilomètres au sud de Ghardaïa. Elle abrite le tombeau du père de Foucauld.

Le terrain sur lequel Le Boustan a été bâti comprenait de magnifiques eucalyptus que Fernand Pouillon prit le parti de conserver. Il les mit en valeur comme éléments de décor luxuriant de la piscine, et la nécessité d'échapper aux racines est peut-être la raison de la surélévation de la piscine par rapport au sol.

Le principe de distribution de l'hôtel est celui de pavillons de volume géométrique très simple à un étage sur rez-de-chaussée surélevé. Des galeries, couvertes ou ménagées dans les volumes à rez-de-chaussée, les relient en protégeant le cheminement de la chaleur trop intense ou des rares mais violentes pluies. Sous l'apparence d'une fonction décorative, de grands panneaux décorés de céramique, tantôt en avancée des façades, tantôt en retrait, organisent en réalité un système de circulation continue de l'air très utile sous de telles latitudes. Le charme de ce dédale est l'invite permanente aux vues variées sur les différents jardins induits par la disposition des pavillons entre eux.

L'architecture est caractéristique des architectures arabes : modénature quasiment absente, ornementation par des arabesques en carreaux de céramique colorés. Et c'est l'ogive en forme d'arc persan qui rythme l'ordonnance régulière des façades épaisses.

L'architecture saharienne est, elle, représentée par l'étonnante boîte de nuit située au bord de la piscine.

Au printemps 2008, exceptés la boîte de nuit, des locaux administratifs, et une aile, l'hôtel semblait inhabitable.

⁸⁸ <https://www.fernandpouillon.com/elgolea.html> consulte le 20-05-2022 à 10h00

Malgré tout, l'esprit qui a présidé aux dispositifs de jardins semi-fermés, d'allées couvertes, de moyens d'ombre, de lumière, de courants d'air, et de forte présence de ce somptueux matériau qu'est la céramique est là. Tout est ruiné...et pourtant tout est presque intact.

Contrairement à ce qui est écrit sur d'autres sites internet, Fernand Pouillon a dessiné seul, comme toujours, cet hôtel (l'architecte mentionné est d'ailleurs totalement inconnu des collaborateurs de F. Pouillon).

L'hôtel était affilié au groupe OGT à Ghardaïa, et en 2010 il a été rejoint par le groupe HTT et intégré à la chaîne AOURASSI, Il a été fermé et les travaux de rénovation ont commencé jusqu'en 2016, date à laquelle il a été rouvert et a commencé à exercer ses activités hôtelières.

3. Les différentes commodités de l'hôtel EL BOUSTENE

L'hôtel EL BOUSTENE assure des prestations diverses tels que la restauration et l'hébergement, l'hôtel a opté depuis sa création pour un mode d'organisation fonctionnel. Ainsi, les activités ont été découpées en fonctions spécialisées marquées par une forte différenciation, à savoir : Les activités de l'hôtel se présentent comme suit :

3.1.Hébergement : EL BOUSTENE, COMPORTE 60 chambres, dont 44 chambres avec grand lit et 16 chambres avec des lits jumelés, un restaurant muni d'une terrasse, un salon de thé et bar, une pataugeoire et un stationnement surveillé. Un grand jardin exprime la beauté de l'établissement dessiné par le célèbre architecte Fernand POUILLON.

3.2.Restauration : Un restaurant avec terrasse pour le petit déjeuner sous forme de buffet varié, le déjeuner et le dîner est un choix de plats concoctés et variés tous les jours.

- Petit déjeuner sous forme de buffet : 06H00 à 10H00
- Déjeuner à la carte : 12H30 à 14H30
- Dîner à la carte : 19H00 à 22H00
- Un salon de thé et un bar OASIS ouvert de 14H00 à 22H00. (Boissons douces et alcoolisées).
- Un café maure ouvert de 14H00 à 22H00.

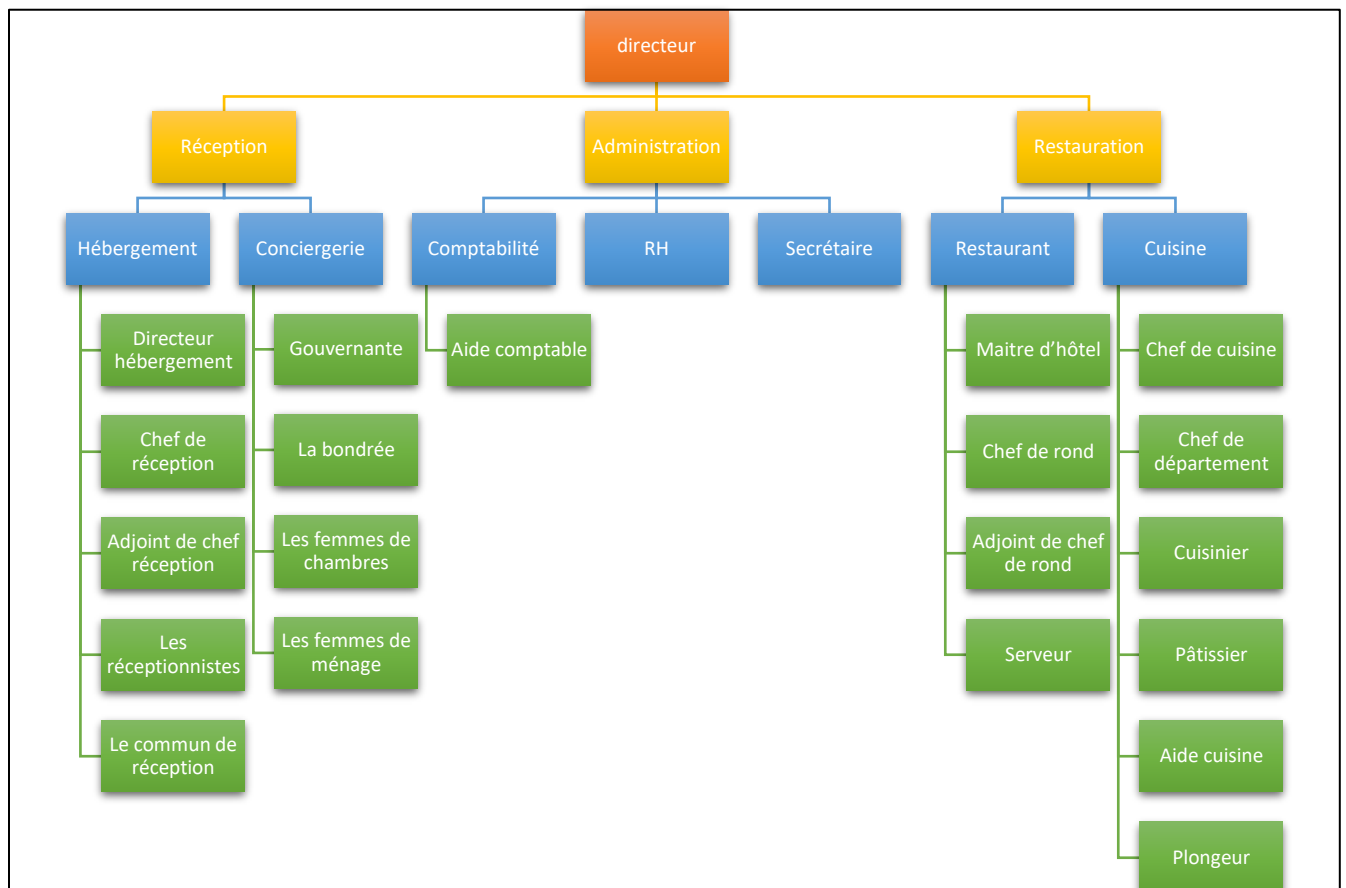
3.3.Facilités : Un restaurant muni d'une terrasse, un salon de thé et bar, un café maure, une piscine, une pataugeoire et un parking surveillé.

- Eau chaude, Chauffage et Climatisations Individuels dans les chambres, WIFI, Mini Bar, Télévision satellite.
- La réception est ouverte 24h/24.
- Des lits bébé sont disponibles à la demande.
- Les animaux ne sont pas acceptés dans l'établissement.
- Le CHECK IN : les chambres sont disponibles à partir de 14H00.
- Le CHEK OUT : Les chambres doivent être libérées pour 12H00.
- Le portail de l'hôtel est fermé chaque soir à 00H00 et ouvert à 05H00.
- Le parking est gratuit.
- L'accès à la piscine, transats et parasols sont gratuits.
- Un médecin contracté avec l'hôtel est à disposition'
- Le service buanderie et nettoyage payant est disponible sauf le lavage à sec.

4. L'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière EL BOUSTENE

4.1. L'organigramme organisationnel et fonctionnel d'hôtel EL BOUSTENE

Figure 8 L'organigramme organisationnel et fonctionnel d'hôtel EL BOUSTENE



Source : direction RH

4.2. Les différents départements de l'hôtel

4.2.1. Le département administration et finance

Ce département de 45m², est responsable de la gestion financière et administrative de l'hôtel. Les tâches réparties sur les différents services constituant ce département (service comptabilité et finance, service gestion du personnel et le service éconamat qui seront étudiés ci-dessous :

4.2.1.1. Le service comptabilité et finance

Le rôle de ce service, est de comptabiliser toutes les opérations faites quotidiennement par l'unité (achats, ventes, encaissement, paiements, stocks, fiscalités, diverse.).

Pour la comptabilisation de ces opérations, le comptable doit avoir deux documents qui sont : (le bon de commande, le bon de réception.).

Après le service de contrôle doit vérifier la qualité et les sommes. Le service possède différents journaux de comptabilité, comme :

- le journal de caisse (recettes et dépenses),
- le journal des ventes (main courante),
- le journal des opérations diverses (paies, stocks, consommation etc. ...)
- le journal centralisateur (général) où doivent être inscrites toutes les opérations notées sur les journaux auxiliaires.

Ce journal doit être, l'égalisé, numéroté et le tribunal paraphé par page, par ordre croissant.

Le service comprend deux personnes (chef comptable, et aide comptable.).

4.2.1.2. Le service gestion du personnel

Ce service est responsable du recrutement des employés et des travailleurs, après l'accord du directeur de l'hôtel. Le recrutement est fait à partir des différentes conditions et différents critères selon les besoins.

Dès que la confirmation pour un poste est donnée par le directeur, le recruté doit remplir une fiche de renseignements concernant les diplômes, ses capacités et ses informations

personnelles. Ensuite, il doit signer le contrat de travail, et présenter son diplôme et d'autres papiers nécessaires.

Après cela, le service doit créer un dossier concernant le recruté, le porter sur la liste du personnel, lui crée une fiche de pointage, et enfin le déclarer à la sécurité sociale.

4.2.1.3.Le service économat et gestion des stocks

Ce service est chargé de l'approvisionnement de l'hôtel, c'est la fonction la plus sensible de l'hôtel. Il s'agit d'effectuer de bonnes affaires, c'est sur le dernier point que se joue la bonne partie des ventes. En effet, l'économe est tenue d'acheter au moment opportun et à bon prix, pour permettre aux services chargés de la production ou de la vente de réaliser de meilleurs résultats.

Le système de contrôle le plus adéquat en économat, est le relevé physique des matières. C'est-à-dire qu'il faut procéder par un comptage du produit, le résultat obtenu est confronté à la fiche de stock.

4.2.2. Le département maintenance

4.2.2.1.Le service technique

Il est chargé de la maintenance et de l'entretien afin de protéger les installations et les équipements techniques qui se trouvent au sein de l'entreprise, ce service compte 03 personnes (01 plombier, 01 peintre, 01 électricien). Ils ont pour mission principale :

- La réparation et la rénovation ;
- La maintenance des différents équipements de l'hôtel (téléviseurs, climatiseurs, etc.).

4.2.2.2.Service hygiène et sécurité

Ce service contient des agents qui sont sous la responsabilité d'un chef de sécurité, ils assurent la tranquillité et l'hygiène au niveau de l'hôtel et garantit la sécurité des clients et leurs biens.

Cet hôtel aussi possède un coffre-fort ou les clients peuvent déposer leurs argent et leurs bijoux et ont leurs donnent un reçu il les récupère le jour de leurs départs pour éviter les vols et tout autre.

4.2.3. Le département hébergement

4.2.3.1. Chambre

Toutes les fois que vous accédez à votre chambre dans l'hôtel EL BOUSTENE vous aurez un sentiment d'appartenance comme jamais ailleurs.

Parmi un choix de Chambres :

- Singles : 44 chambres à 7600 Da
- Doubles : 16 chambres à 8400 Da

➤ La chambre Single

La chambre Single, dotée de meubles à conception contemporaine, rend à l'hôtel EL BOUSTENE l'image d'un lieu de confort et de quiétude.

Toutes les chambres Single comportent :

Fournitures de chambre

- Un lit d'une place et demie
- Télévision satellite
- Un accès WIFI ;
- Climatisation ;
- Réfrigérateur ;
- Mini Bar

Services et avantages

- Room service ;
- Gamme complète de produits d'accueil salle de bain ;
- Chauffage central ;

➤ La chambre double

Toutes les chambres double comportent :

Fournitures de chambre

- Deux (2) lits Singles
- Télévision satellite
- Un accès WIFI ;

- Climatisation ;
- Réfrigérateur ;
- Mini Bar

Services & Avantages

- Room service ;
- Gamme complète de produits d'accueil salle de bain ;
- Chauffage central ;

4.2.3.2.Réception

On a souvent décrit la réception comme le centre nerveux, le cœur, la plaque tournante de l'établissement hôtelier. Ces termes conservent plus que jamais leur actualité. La réception est en effet le seul endroit de l'hôtel, lorsqu'il y en a un, à rester, ouvert 24heurs sur 24.

Le service réception revêt une importance évidente dans l'entreprise hôtelière (accueil des clients, l'hébergement des clients, la facturation de séjour des clients, organiser les départs des clients, l'encaissement de toutes les factures (chèque, espèce, carte de paiement, etc...)).

La réservation des chambres peut être directe en se présentant à la réception, par fax ou par téléphone. Le client pour localiser une chambre doit présenter une pièce d'identité (CIN/ passeport/ PC...) et remplir la fiche de police qui doit être envoyée au commissariat de police avant minuit le jour même.

Les documents utilisés aux niveaux de service réception sont :

- Le registre de police,
- La fiche de police,
- Le livre de réservation,
- Le planning d'occupation,
- La facture de client,
- Registre de caisse...).

La gestion réception d'hôtel EL BOUSTENE travaille avec le système informatisé (logiciel de facturation).

4.2.3.3. Les étages :(Housekeeping)

C'est le service qui assure la liaison entre la chambre du client et les autres services. L'importance de cette cellule doit être toujours évoquée, car les employés des étages pénètrent dans les chambres des clients, et en assurent le nettoyage, font les lits, changent les draps, etc....

Toutes les chambres de l'hôtel sont équipées d'un téléviseur, téléphone, corbeille à déchets, cendrier, table de chevet, placard de rangement, climatisation (chaude et froide), coffre, Chauffage, salle de bain, bureau de travail, porte manteau...etc.

Le service d'étage de l'hôtel EL BOUSTENE contient une gouvernante générale, et cinq (05) femmes de chambres.

4.2.3.4. La lingerie (blanchisserie)

C'est le service chargé du maintien de linge en état de propreté, il intervient également dans le lavage des effets personnels.

Le linge client sera assuré du samedi au mercredi (sauf demande spécifique ou particulière). Les dépôts de linge client se feront de 8h00 à 11h00.

Le linge client doit être déposé à la réception vers 10h30, la réception appellera la blanchisserie ou le service House Keeping qui ira le chercher.

La gouvernante assurera l'ouverture et prendra en note les numéros de chambre.

4.2.4. Le département restauration

4.2.4.1. Restaurant

Pour la chère et aimable clientèle l'hôtel mettent à leur disposition un restaurant gastronomique, pour ravir leurs papilles avec une carte composée, de mets exceptionnels et succulents.

Ainsi il dispose d'un petit salon, pour des heures de détente « pause-café, thé, glaces faites maison... » Tout ça, dans une atmosphère conviviale et noble à la fois. Ouvert pour tous les clients résidents et non-résidents.

- Disponibilité de wifi au niveau du salon et restaurant.

Cuisine : haute gastronomie familiale, (gastronomie française, orientale et maghrébine),

Les horaires d'ouverture du restaurant

- Petit déjeuner de 06H à 10H
- Déjeuner de 12H à 14H30
- Dîner de 19h à 22h

Il est dirigé par un maître d'hôtel qui est chargé de répartir les travaux, son personnel et fixe les horaires de travail.

4.2.4.2.La cafétéria-cave

La cafétéria est une structure chargée de la préparation et, du débit des petits déjeuners des locataires des chambres. Elle est composée juste d'un chef cafetier, son rôle est de déterminé dans les points ci-dessous :

- Responsable gestion de la cafeteria ;
- En relation constante avec la réception ;
- Prépare la mise en place pour le service ;
- Responsable de l'hygiène et propreté de son lieu de travail.

5. Le personnel d'encadrement de l'hôtel "EL BOUSTENE"

Le travail du personnel, si est important dans tous les secteurs économiques, il est essentiel dans les entreprises de main-œuvre et primordial dans l'exploitation des établissements de l'industrie hôtelière où doit s'exercer, non seulement par son habilité professionnelle, mais encore par son rôle humain au sens psychologique du terme.

5.1.La direction générale

5.1.1. Le directeur de l'hôtel

Le directeur d'hôtel est un cadre supérieur qui assument, dans une mission plus au moins large, le commandement de l'ensemble des unités de la chaîne, tous ou partie des responsabilités de celle-ci, concernant l'établissement.

Ses pouvoirs, sont fixés lors de la rédaction de son contrat d'engagement, peuvent être très étendus et englober, sous le contrôle de l'autorité au sommet de l'entreprise, l'intégralité des missions d'un chef d'entreprise dans tous les compartiments de ses interventions internes et externes, sont plus ou moins limitées à une compétence technique et commerciale, en fonction de l'organisation de la chaîne et aux compétences attribuées par l'autorité au sommet à d'autres collaborateurs, tel que le conseil administratifs.

Le directeur d'un hôtel doit, comme tout chef d'entreprise, de quelque potentiel que ce soit, être qualifié pour (prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler). Il a la charge de guider l'ensemble de ses personnels et sa mission primordial le place constamment au contact avec une clientèle.

5.2.La direction de l'hébergement

5.2.1. Le directeur hébergement

Le directeur d'hébergement est responsable de la source principale des revenus de l'hôtel (chambres). Il contrôle, en collaboration avec les responsables du service, la qualité des prestations et la bonne organisation des services. Il dirige le personnel des étages et de la réception, et participe à leur recrutement et à leurs formations.

Le directeur de l'hébergement est, comme le directeur, un homme polyvalent qui doit avoir de solides connaissances en gestion, en commerce et l'expérience du terrain. Il est aussi un homme d'initiatives : il se doit d'innover pour améliorer les résultats de son établissement.

5.2.2. Le chef de réception

Le chef réception est responsable du service accueil-réception de l'hôtel,

- Qui prend en charge les clients dès leur arrivée.
- Il facilite le déroulement de leur séjour,
- Assure les demandes de service divers,
- Et encaisse les règlements au départ des clients.

Le chef de réception est :

- Responsable sur l'organisation de son service ;

- Supervise et contrôle le travail de la réception en fonction des normes et des procédures ;
- Met en place l'organisation administrative de son organisation ;
- Classement et archivage des documents de réception...etc.)

Le chef réceptionniste doit être excellent sens de service (l'accueil) et d'une très bonne formation générale (la maîtrise parfaite deux langues étrangères dont l'anglais).

5.2.3. Le réceptionniste-caissier

- Le réceptionniste accueille les clients dès leur arrivée.
- Il présente des prestations touristiques de la ville ou à proximité de l'hôtel,
- Il effectue les modalités administratives du séjour puis il remet aux clients la clé de la chambre.
- Le réceptionniste est également chargé du planning de réservations des chambres,
- Il renseigne les clients par téléphone sur les commodités de l'établissement et effectue les réservations.
- Connaissant parfaitement l'état d'occupation remplissage de l'hôtel et les mouvements d'arrivées et de départs,
- Il indique au personnel des étages les chambres à préparer, lors des départs des clients
- Il s'assure que leur encaissement et règlement.
- Par la qualité de son travail,
- Il doit avoir un sens certain de l'accueil,
- Une présentation impeccable et une bonne dose de sang-froid.

Homme de contact, il est nécessairement très organisé : il doit assurer une présence physique permanente à l'accueil, tout en prêtant attention au déroulement interne de l'hôtel.

En ayant ainsi l'œil sur tous, il sait à tout moment de la journée combien il reste des chambres libres et s'il faut prévoir du personnel en extra pour accueillir un groupe important.

5.2.4. Le veilleur de nuit (night audit)

Les réceptionnistes sont souvent appelés à se succéder derrière le comptoir et à travailler "en décalé".

Mais à partir de 23 heures, la direction de l'hôtel fait appel à un veilleur de nuit, plus souvent appelé "night audit ». On demande au night audit, d'accueillir la clientèle, d'enregistrer les arrivées et aussi de veiller à la sécurité des dormeurs.

Au petit matin, le night audit passera le relais à un réceptionniste. Il devra être en mesure de lui dire tout ce qui s'est passé dans la nuit et de lui faire part des demandes particulières des clients (un taxi à commander, un petit déjeuner à apporter exceptionnellement dans une chambre...).

Qualité essentielle à ce poste et dans ces conditions de travail : le "night audit" doit en effet avoir assez de présence d'esprit pour prendre rapidement les bonnes décisions en cas de problème. Il faut aussi supporter de travailler seul et de nuit, ce qui n'est pas toujours réjouissant.

5.2.5. La gouvernante générale

- La gouvernante générale, dirige, encadre, coordonne et contrôle le travail du personnel, chargé du nettoyage et de l'entretien de l'établissement (femmes de chambre, lingères...etc.).
- Vérifier la propreté des chambres et des parties communes (couloirs, escaliers...), leur agencement et la maintenance des installations et du mobilier.
- Gère les stocks de produits et fournitures (linge en particulier) nécessaires à l'activité de l'équipe.
- Peut s'occuper des achats de produits et matériels.
- Forme et anime le personnel d'étage suivant son niveau de responsabilités.
- Peut assurer le recrutement, la gestion du personnel et la gestion du budgétaire.
- Peut être amené à gérer une buanderie intégrée.

5.2.6. La femme de chambre

- La femme de chambre est responsable de maintenir en parfait état de propreté les chambres des clients, les sanitaires et les locaux communs.
- Elle nettoie la chambre et les salles de bain, change les draps. Elle entretient les parties communes des étages, A noter :
- Les femmes de chambres d'hôtel EL BOUSTENE travaillent le matin de 07 heures à 15heures, et presque toujours en absence de la clientèle. Une bonne femme de chambre est une spécialiste de propreté.

- Elle ne ménage pas ses efforts, elle connaît les bons gestes et la meilleure façon d'utiliser ses outils et ses produits et comment s'organiser pour travailler rapidement, une femme de chambre ne passe pas de 15 à 20 minutes par chambre.
- Enfin, Une bonne femme de chambre est discrète et honnête, nettoyer une chambre donne accès à l'intimité d'inconnus.

5.2.7. La chef lingerie

La chef lingère : est responsable de l'entretien du linge de l'hôtel (les draps et serviettes des chambres) et (les nappes, serviettes, le linge du restaurant),

Et parfois les uniformes du personnel, elle registre et comptabilise le linge sale qu'elle reçoit, puis le transmet à la buanderie pour le nettoyage,

Lorsqu'elle réceptionne le linge propre, le chef lingerie l'enregistre, le contrôle, effectue les retouches de coutures éventuellement nécessaires, puis le redistribue au personnel concerné.

Le chef lingerie est également responsable des vêtements confiés par les clients à la lingerie, qu'elle lave puis repasse.

Ses qualités principales : organisé et perspicace, doté bonne condition physique.

5.3. La direction restauration

5.3.1. Le directeur de restaurant

- Le directeur du restaurant dirige, coordonne et supervise toutes les activités du restaurant.
- Il est responsable de la gestion financière et de la définition des tarifs appliqués dans l'hôtel. → Il est également chargé du recrutement et de l'organisation du travail du personnel.
- Il supervise le travail en cuisine même s'il le délègue à un chef de cuisine.
- En accord avec ce dernier, il gère les approvisionnements au jour.
- Les aménagements des lieux et la fourniture de linge font partie de son travail d'organisation, le même que le recrutement du personnel, sa formation, la mise au point des plannings et la répartition du travail en salle.
- Il peut être à négocier et à organiser des réceptions dans son établissement et même à l'extérieur s'il accepte des prestations en extra.

Le directeur de la restauration est un homme polyvalent qui doit avoir à la fois de solides connaissances en gestion, un savoir-faire commercial et une solide expérience du terrain.

5.3.2. Maître d'hôtel

Le maître d'hôtel officie bien dans un restaurant, plus précisément à l'accueil.

- Il est en salle à l'égal du chef en cuisine.
- Il accueille les clients à leur arrivée,
- Les dirige vers le vestiaire,
- Les places à leur table selon leurs souhaits,
- Les installent avant de laisser la place au chef de rang.
- Mais il ne se contente pas de ce rôle d'accueil.
- Il est le "super intendant" de la salle : il est le chef de tout le personnel de salle.
- Il organise et contrôle le travail de chacun.
- Le maître d'hôtel participe généralement au recrutement et à la formation des commis, serveurs et chefs de rang.
- Il connaît parfaitement bien l'organisation interne du restaurant.
- Il doit présenter, au moins, aussi bien que ses chefs de rang, un savoir faire preuve de psychologie pour comprendre les attentes des consommateurs et maîtriser une ou plusieurs langues étrangères pour pouvoir s'adapter à sa clientèle.

5.3.3. Le chef de rang

Les serveurs et les commis sont encadrés par des chefs de rang, qui sont eux-mêmes dirigés par un maître d'hôtel. Le chef de rang a la responsabilité d'un rang de la salle (d'un regroupement de tables).

Il organise et surveille la qualité du travail de son personnel. Une fois la "mise en place" de la salle effectuée, il vérifie que rien ne manque. Il est par ailleurs un excellent serveur : il maîtrise toutes les techniques (de présentation, de découpage...) sur le bout des doigts.

Le chef de rang doit avoir, comme son nom l'indique, la carrure d'un chef : il sait animer son équipe, la motiver, veiller à ce que son organisation soit efficace pour toujours proposer un service frisant l'excellence.

5.3.4. Serveur

Le serveur est affecté au service de tables précises.

- La salle est en effet divisée en carrés, eux-mêmes divisés en rangs de tables, pour faciliter le service.
- Le serveur prépare les tables qui lui sont attribuées.
- Il dresse le couvert selon un code très précis s'assure que rien ne manque.
- Quand un client s'installe à l'une de "ses" tables, il prend la commande et sert les plats en faisant la navette de la salle à la cuisine.
- Une fois le repas terminé, il apporte la note et encaisse la facture puis dessert la table et la prépare pour une nouvelle arrivée.
- Le serveur doit également accueillir les clients quand ils arrivent. Et comme la qualité de l'accueil a presque autant d'importance que ce qui est servi,
- Le serveur doit avoir de la mémoire pour ne pas oublier une commande en route, et le coup d'œil pour vite repérer ce qui manque sur une table ou un client que l'on n'a pas encore servi.
- Un bon serveur doit aussi savoir faire preuve de sang-froid pour gérer les "coups de chaud", inévitables aux heures de pointe des repas.

5.3.5. Chef de cuisine

Le chef de cuisine est à la fois un très bon cuisinier, il est derrière les fourneaux pour réaliser les plats les plus complexes, et un chef. Ce qui veut dire qu'il est le maître dans sa cuisine. En collaboration avec le directeur de la restauration, le gérant ou le propriétaire du restaurant, il décide de la carte, il élabore les menus, il supervise l'achat des produits (parfois avec l'aide d'un économiste).

Comme la réalisation des plats et, surtout, il est celui à qui toute la brigade, du commis au second, doit obéir. C'est lui qui recrute (en collaboration avec la direction) et forme l'ensemble du personnel de cuisine.

Mais le chef est aussi un gestionnaire, il doit élaborer une cuisine rentable, à la fois créative sans être ruineuse, savoir choisir et stocker les produits sans gaspillage et en respectant les normes d'hygiène, privilégier les produits de saison qui sont alors moins chers, entretenir des relations commerciales avec les fournisseurs ou encore participer à la promotion de l'établissement.

5.3.6. Commis de cuisine

Le terme de commis de cuisine désigne à la fois un statut, celui débutant, et une fonction, "celui qui aide". Ainsi, la place de commis correspond-elle à l'échelon de base de la hiérarchie en cuisine.

Le commis exécute des tâches simples : ranger les provisions, éplucher les légumes, laver les salades, préparer les garnitures...etc.

Les fonctions du commis dépendent en fait étroitement de l'organisation de l'équipe en cuisine, le commis doit être observateur et obéissant, il ne doit jamais oublier qu'il est là pour apprendre. Il doit faire preuve de motivation.

En fin, le commis doit se montrer capable de travailler en équipe.

6. Missions de l'hôtel EL BOUSTENE

L'hôtel EL BOUSTENE a pour mission de fournir toutes les prestations liées aux activités de restauration et d'hébergements, ainsi que celles habituellement assurées à l'occasions des réceptions, conférences, séminaires, congrès ...etc.

7. Objectifs de l'hôtel EL BOUSTENE

Dans le cadre du plan national de développement économique et social l'hôtel a des objectifs bien précis dont les principaux axes sont :

- La satisfaction des clients
- La rentabilité de l'entreprise

- La contribution à la promotion touristique
- L'amélioration de la qualité de la prestation de services, de façons a attiré le maximum de clients possibles
- La création d'emplois

8. Les clients qui fréquentent le plus l'hôtel EL BOUSTENE

- Les clients d'affaires
- Les touristes
- Les clients de séminaires, conférences et autres manifestations
- Les clubs sportifs

Section 2 : Méthodologie de recherche

Résultats de l'enquête auprès le guide d'entretien

Cette partie sert à présenter l'ensemble des réponses obtenus grâce à le guide d'entretien auprès de directeur de l'établissement l'hôtel « EL BOUSTENE ».

1.1.Description du guide d'entretien utilisé :

Afin de mener nos entretiens, nous avons pensé qu'il serait approprié d'élaborer un guide d'entretien. Ce dernier est un guide général visant à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux acteurs. Il regroupe les questions à poser ou les thèmes à évoquer lors d'un entretien de recherche. Il fournit également un cadre général pour l'entretien et permet de le structurer. Il comprend une introduction à la recherche menée, des informations sur les répondants, et une liste de questions ou de sujets à aborder lors de l'entretien, sous forme de liste de questions ou de tableau.

Avant de présenter notre guide et son contenu, il est nécessaire d'expliquer la méthode utilisée pour le mettre en place. Il contient trois étapes, à savoir :

- ✓ Introduction
- ✓ Centre du thème
- ✓ Conclusion.

Chapitre 03 : Analyse de conduite de changement ; cas hôtel EL BOUSTENE

Lors de la phase d'introduction, dont le but est de construire un climat de confiance, nous avons remercié les répondants pour leur coopération, par la suite on a présenté l'idée générale du thème en assurant l'anonymat des réponses, puis on a expliqué comment les données collectées seront utilisées. Ces consignes sont pareilles pour tous les entretiens.

Lors de l'étape de l'approfondissement, on a abordé les questions principales sur le thème, dont le but est de répondre et collecter des informations et des données à travers les acteurs clés. Ces consignes sont pareilles pour tous les entretiens.

Lors de l'étape de clôture, nous avons posés des questions pour conclure l'entretien après avoir collecter les données

Tableau 10 le guide d'entretien

Présentation de sujet d'étude	<ul style="list-style-type: none">➤ Le sujet de notre mémoire est « Evaluation d'une démarche de conduite de changement : Rénovation d'un hôtel »
Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none">➤ Directeur de l'hôtel
Le but de rénovation	<ul style="list-style-type: none">➤ Pourquoi penser à rénover cette l'hôtel (pourquoi cette rénovation ?)➤ Quelles sont vos orientations stratégiques ?
Les couts et difficultés de rénovation	<ul style="list-style-type: none">➤ Le budget alloué à cette rénovation est -il important ?➤ Quelles sont les difficultés que vous avez rencontré lors de cette rénovation ?
Les changements après la rénovation	<ul style="list-style-type: none">➤ Quelles sont les éléments qui ont renouvelés ?➤ Quelles sont les changements juridiques ?➤ Quelles sont les changements administratifs ?
La rentabilité	<ul style="list-style-type: none">➤ Y a-t-il une augmentation du chiffre d'affaires après la rénovation ?

1.2. Analyse du corpus de données :

La majorité des responsables considèrent la satisfaction des clients comme un enjeu très important pour les hôtels.

Durant l'entretien effectué auprès de quelques responsables, on a posé plusieurs questions sous forme de thématiques, une fois les réponses ont été collecter sous forme de données on les a manuellement analysées.

Analyse de la thématique 01 : Le but de rénovation

- Pourquoi penser à rénover cette l'hôtel (pourquoi cette rénovation ?)
« L'hôtel EL BOUSTENE est un ancien hôtel qui a été construit en 1968 et n'a pas été rénové depuis. Après tout cela, il a fallu le rénover entièrement, tout en conservant le caractère traditionnel, ainsi que l'émergence de nouveaux concurrents dans la ville ».
- Quelles sont vos orientations stratégiques ?
« La ville d'EL MENIAA est considérée comme une zone d'investissement car elle contient des ressources naturelles telles que le pétrole, le gaz et les eaux souterraines, ainsi qu'une zone touristique car elle est située dans le désert algérien, et est donc considérée comme une zone attractive pour les investisseurs et touristes ».

Analyse de la thématique 02 ; les couts et difficultés de rénovation

- Le budget alloué à cette rénovation est -il important ?
« Oui, bien sûr il est important ».
- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontré lors de cette rénovation ?
« Le seul obstacle auquel était confronté le projet de rénovation était l'agacement des visiteurs de la fermeture de l'hôtel, car le projet a duré 4 ans et demi, ce qui a causé quelques problèmes ».

Analyse de la thématique 03 ; Les changements après la rénovation

- Quelles sont les éléments qui ont rénovés ?

« Tout ce qui concerne les équipements a été entièrement rénové, ainsi que le jardin, la piscine, l'ajout du système de sécurité et du Wi-Fi. Quant au bâtiment, il a été réparé au maximum sans refaire, et la peinture et les décorations ont été changées ».

- Quelles sont les changements juridiques ?

« L'hôtel était affilié au groupe OGT à Ghardaïa, et en 2010 il a été ajouté au groupe HTT et fusionné avec la chaîne EL AURASSI ».

- Quelles sont les changements administratifs ?

« Au début, l'hôtel fonctionnait seul, et après l'avoir ajouté à la chaîne EL AURASSI, le personnel a été complètement renouvelé et il est devenu géré par l'administration d'EL-AURASSI ».

Analyse de la thématique 04 ; La rentabilité

- Y a-t-il une augmentation du chiffre d'affaires après la rénovation ?

« Oui, il y a une augmentation significative du nombre d'entreprises, en raison de l'intérêt des investisseurs pour la région et de l'augmentation des prix, ainsi que du développement économique de la ville ».

2. Résultats de l'enquête auprès de la clientèle.

Cette partie sert à présenter, analyser et interpréter l'ensemble des résultats obtenus grâce à la collecte des informations auprès des clients qui ont visité l'hôtel « EL BOUSTENE » en 2010 (avant la rénovation) et à partir de 2016 (après la rénovation).

L'enquête a été menée auprès de 30 clients via le service Google Form. Le questionnaire⁸⁹ comprend plusieurs parties (le profil des clients, à propos de l'accueil, à propos de la chambre, à propos des services annexes à propos de la restauration, à propos du départ).

Afin de bien concrétiser notre recherche on fait appel à la présentation graphique des résultats de l'enquête par Excel, puis l'interprétation des résultats et la vérification des hypothèses.

⁸⁹ Voir L'annexe A

2.1. Profil des clients

2.1.1. La répartition des clients selon le But du séjour :

L'importance de connaître le but du voyage de ses clients été fait pour caractériser les différents segments de clients. Dans le cadre de la présente enquête, les résultats sont les suivants :40% dans le cadre d'un voyage d'affaires, 35% de la clientèle interrogée voyageait pour ses loisirs et 20% dans le cadre d'un séminaire. Ces caractéristiques correspondent aux publics cibles qui ont été définis dans la partie théorique et dans la présentation de l'entreprise.

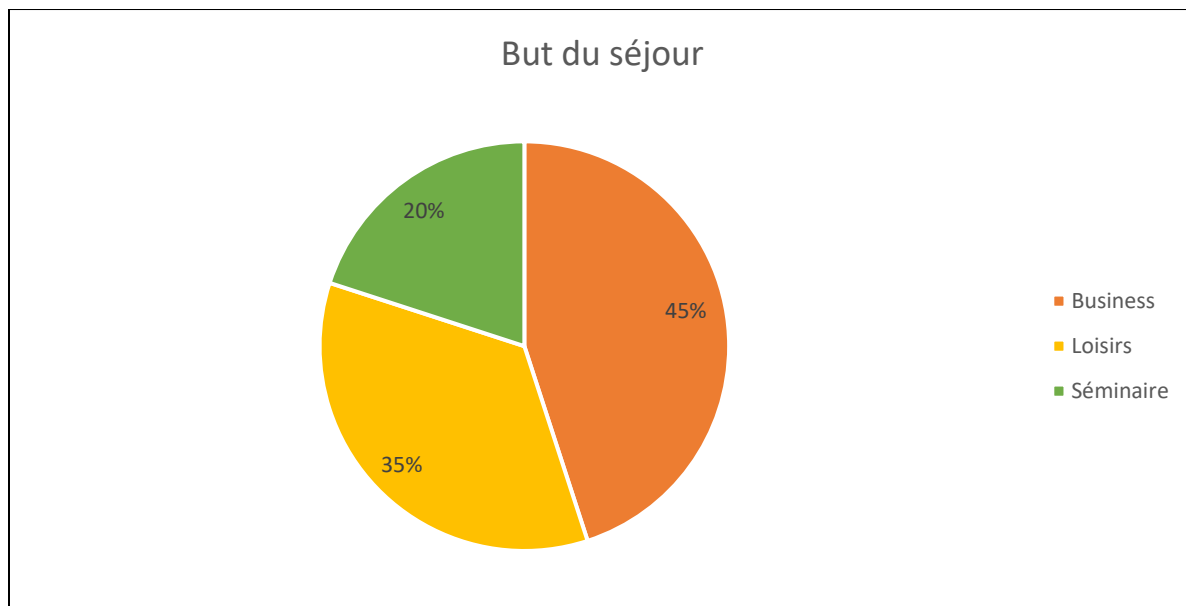


Figure 9 But de séjour

2.1.2. La répartition des clients selon la tranche d'âge

Concernant l'âge des visiteurs, 55% de la clientèle se trouvent dans la tranche d'âge 26 à 45 ans et 35% de 46 à 65 ans. Ces deux tranches d'âge représentent, avec 90%, la grande majorité de la clientèle du EL-BOUSTENE. Les publics plus jeunes (18-25 ans) ne représentent qu'une petite partie de la clientèle.

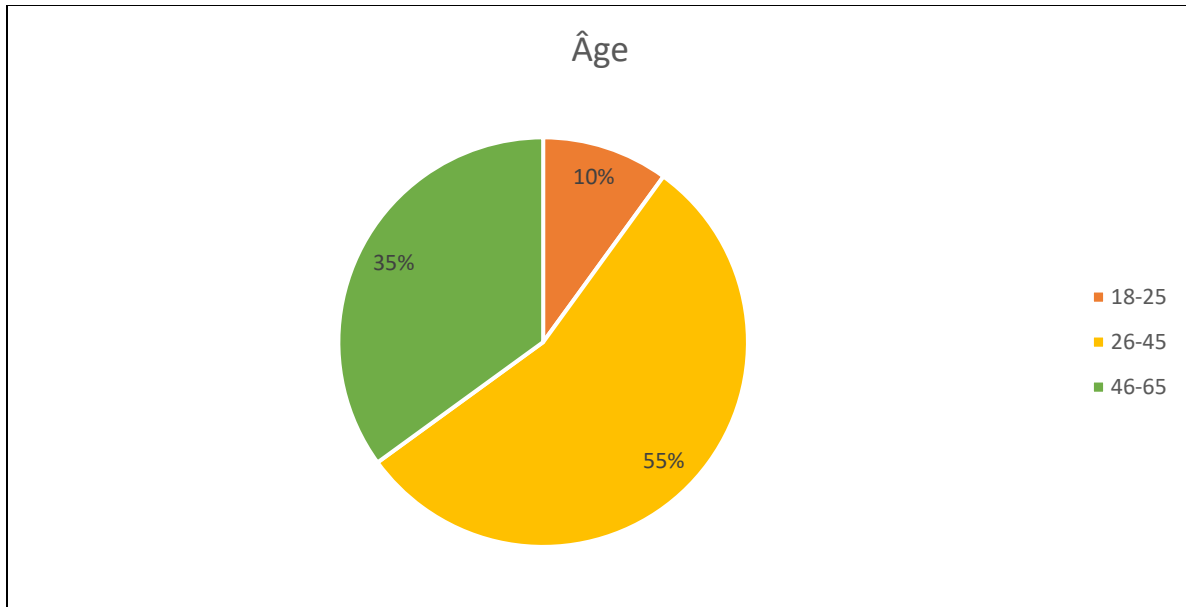


Figure 11 répartition des clients selon la tranche d'âge

2.2. Les questions à propos de l'accueil

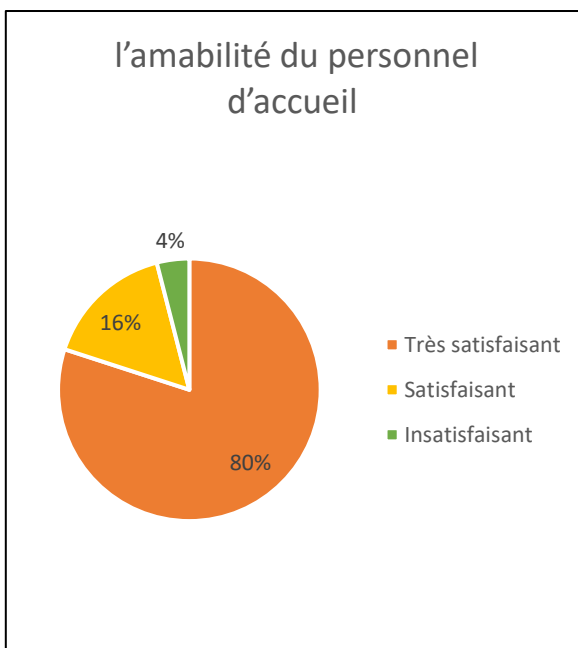


Figure 12 l'amabilité du personnel d'accueil

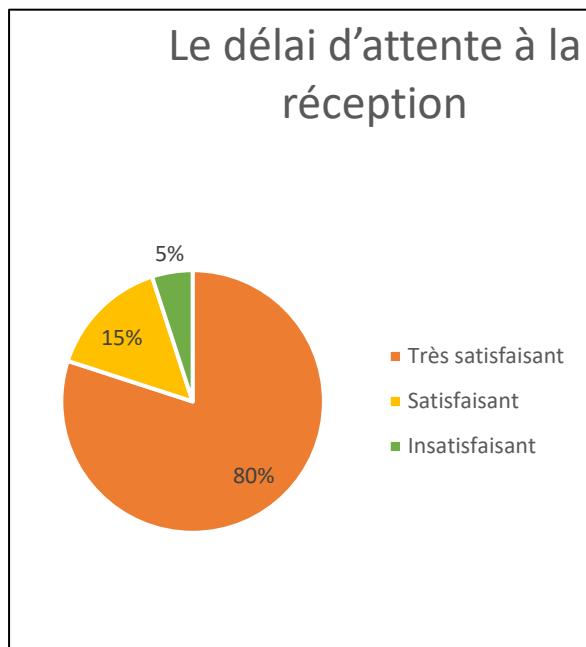


Figure 13 Le délai d'attente à la réception

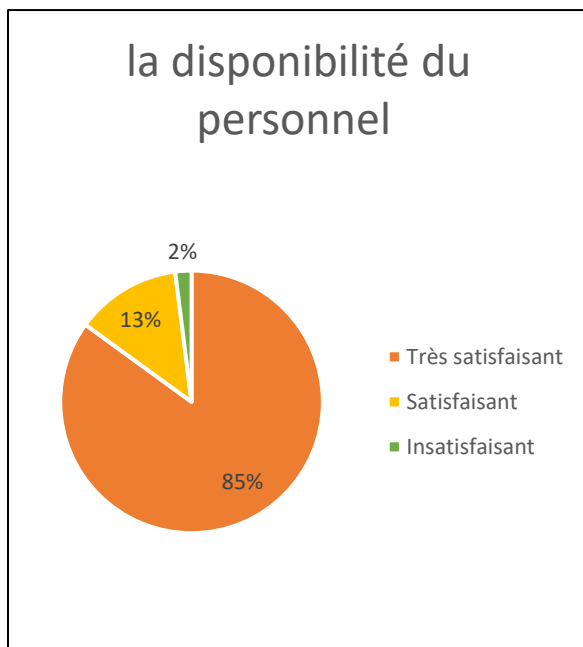


Figure 14 la disponibilité du personnel

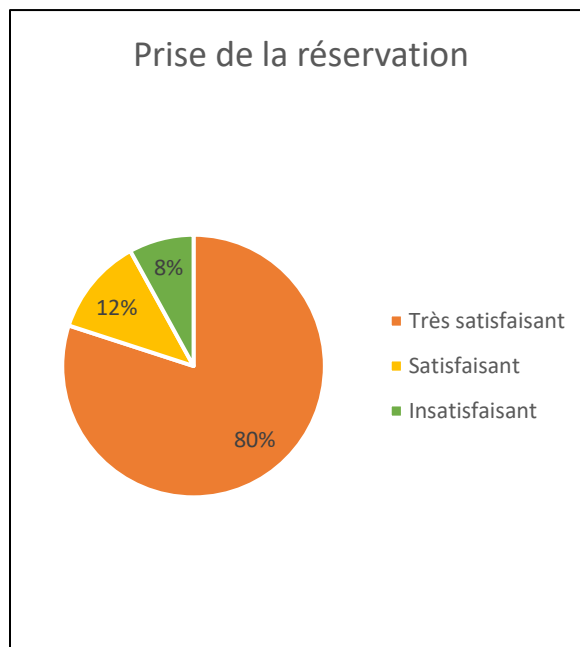


Figure 15 Prise de la réservation

Le premier secteur à être analysé est la réception. Les questions portaient sur la prise de la réservation, l'accueil à l'arrivée, la qualité des renseignements dispensés, la disponibilité et la politesse du personnel. En moyenne, un peu moins de 80% des clients interrogés se montrent satisfaits des services de la réception. La politesse des employés de ce secteur a été bien appréciée (plus de 85% de personnes tout à fait satisfaites et plus de 13% plutôt satisfaites). La qualité des renseignements et la disponibilité du personnel ne présentent pas de problème du point de vue des clients.

Un point négatif sont à relever : plus de 8% des clients n'étaient pas satisfaits de la prestation lors de la prise de leur réservation.

2.3. Les questions à propos de la chambre

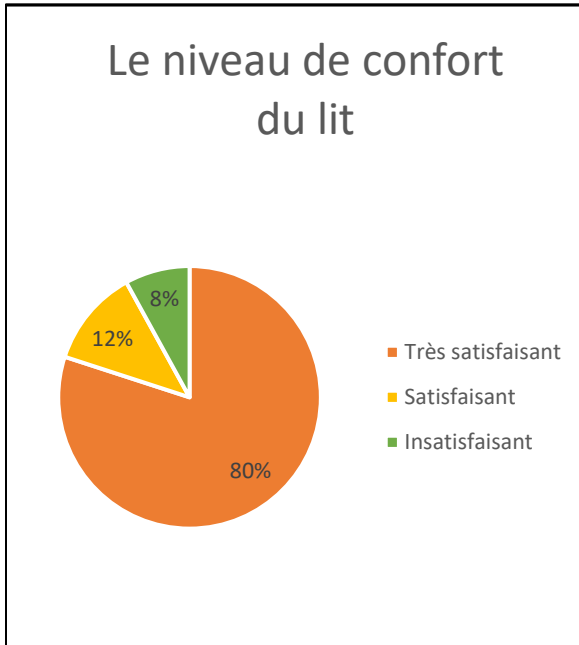


Figure 15 Le niveau de confort du lit

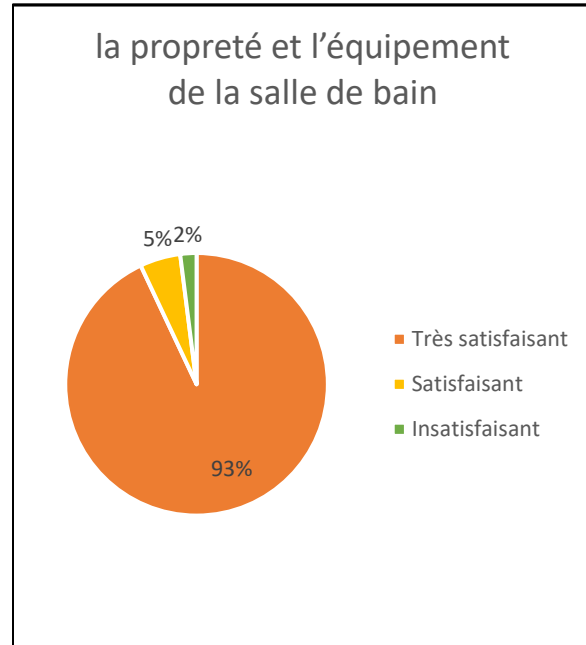


Figure 17 la propreté et l'équipement de la salle de bain

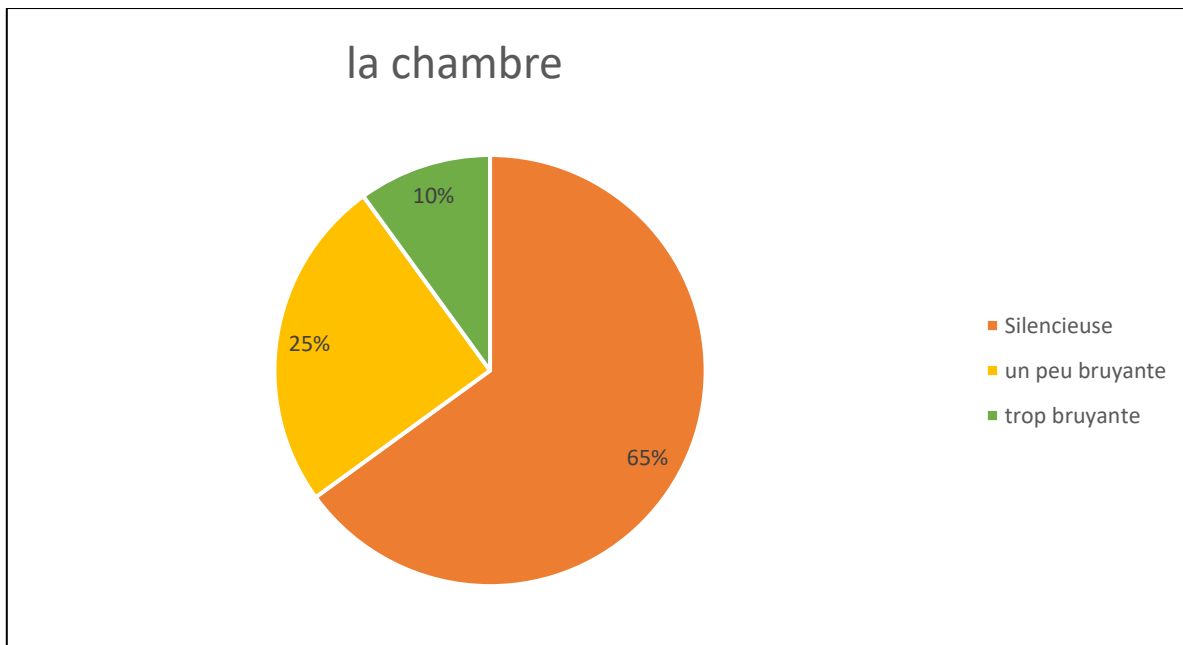


Figure 18 la chambre

Les résultats concernant les chambres sont intéressants à analyser. Tout d'abord concernant la salle de bain, comme pour les autres départements, la propreté est

particulièrement appréciée des clients. Seul 2% des personnes interrogées n'étaient pas satisfaites de la propreté de leur salle de bain. L'équipement de la salle de bain semble aussi être satisfaisant.

Plus de la moitié des clients ont exprimé leur satisfaction globale vis-à-vis de la propreté des chambres à leur arrivée ainsi que durant leur séjour. Le niveau d'insatisfaction frôle les 5%

Concernant la chambre elle-même, les résultats quant à la fonctionnalité de la chambre :70% des sondés sont tout à fait satisfaits de la fonctionnalité de la chambre et 25% plutôt satisfaits. 5% ont jugé la fonctionnalité insatisfaisante.

Concernant l'ameublement, le mobilier des chambres a été complètement changé lors des rénovations, il est donc particulièrement intéressant d'étudier l'évolution de la satisfaction des clients dans ce domaine.

2.3.1. Les questions à propos des services annexes

2.3.1.1. L'accès wifi

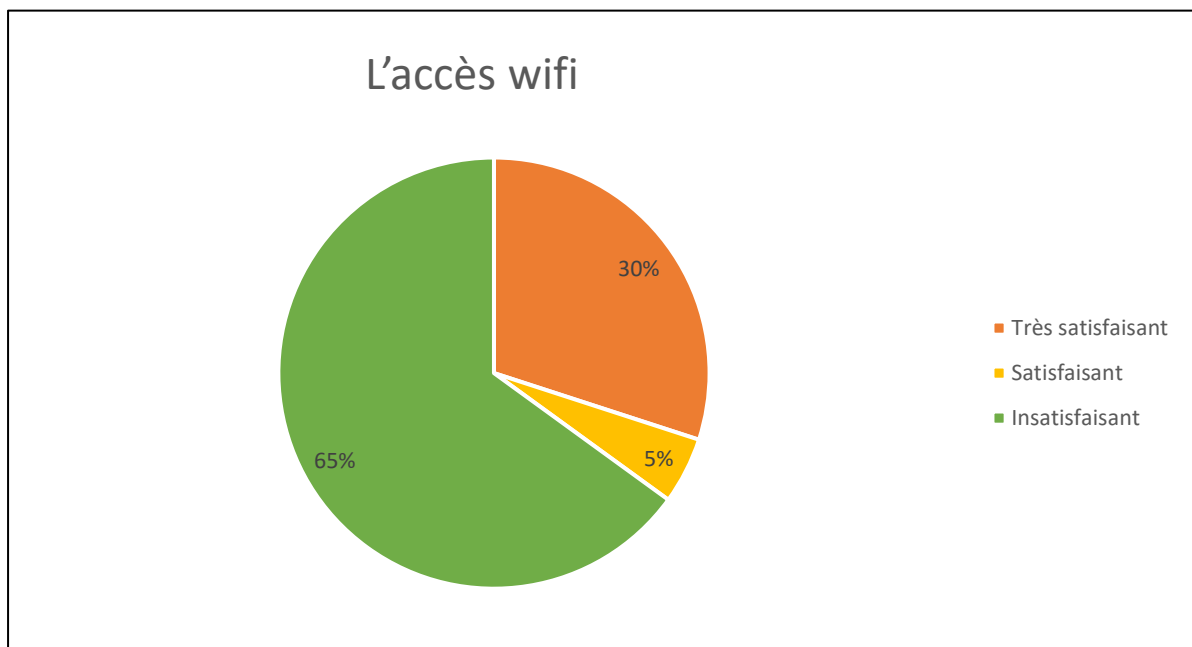


Figure 18 L'accès Wi-Fi

La connexion Wi-Fi était gratuite dans l'hôtel, mais les clients étaient complètement insatisfaits à cause des problèmes de connexion et de la vitesse d'internet

4.1. Les questions à propos des Parties communes

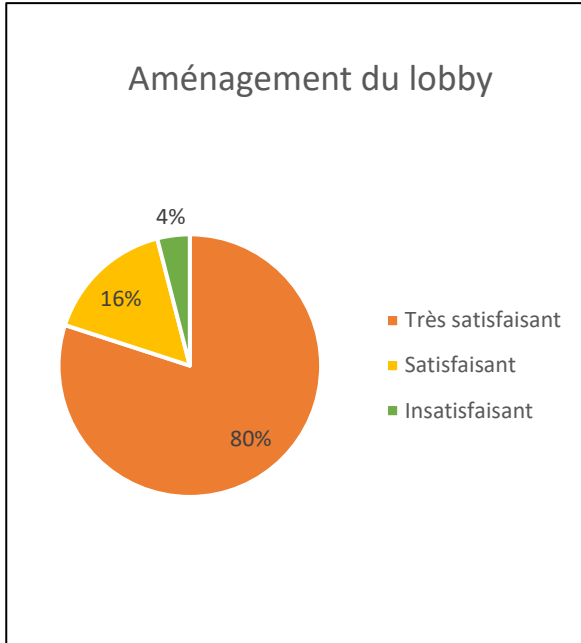


Figure 20 Aménagement du lobby

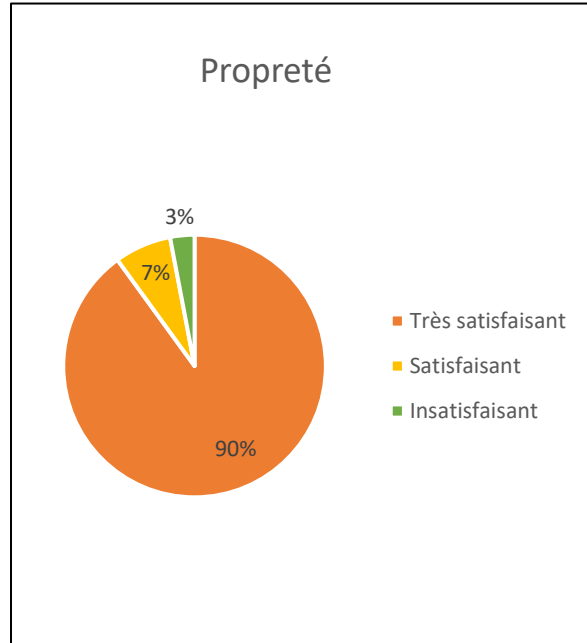


Figure 21 Propreté

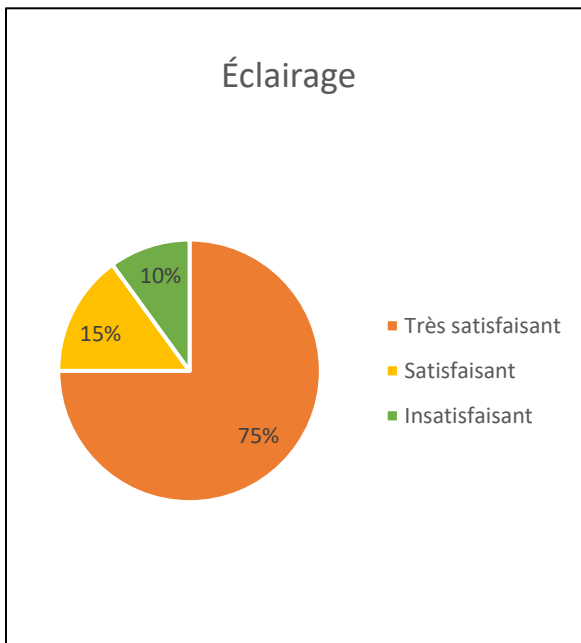


Figure 22 Éclairage

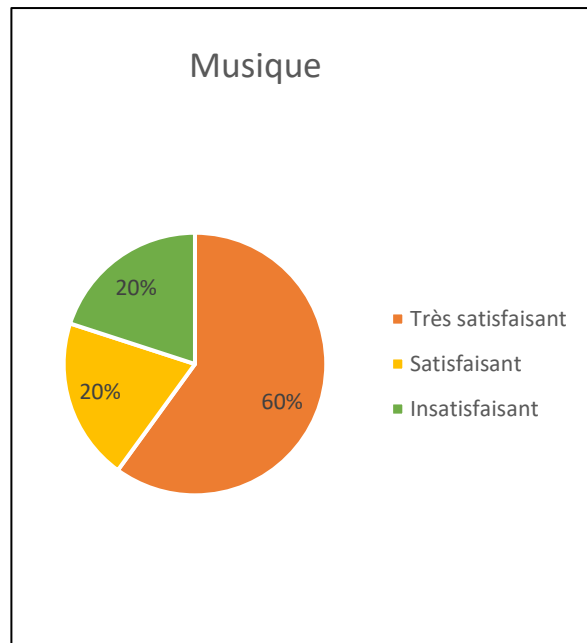


Figure 23 Musique

Les clients ont également eu l'occasion de s'exprimer par rapport aux parties communes de l'hôtel, il s'agit du lobby, des couloirs, des escaliers, etc. Quatre éléments ont été analysés : la propreté, la musique, l'aménagement du lobby et l'éclairage.

La propreté encore une fois se distingue par la grande satisfaction qu'elle apporte aux clients (90% tout à fait satisfaits).

Concernant les autres points, la satisfaction est moins élevée, mais reste toutefois bonne (60% pour la musique, 80% pour l'aménagement du lobby et 75% pour l'éclairage).

La musique semble le point le plus faible dans ce domaine (près de 20% de la clientèle se montre insatisfaite).

4.2. Les questions à propos de la restauration

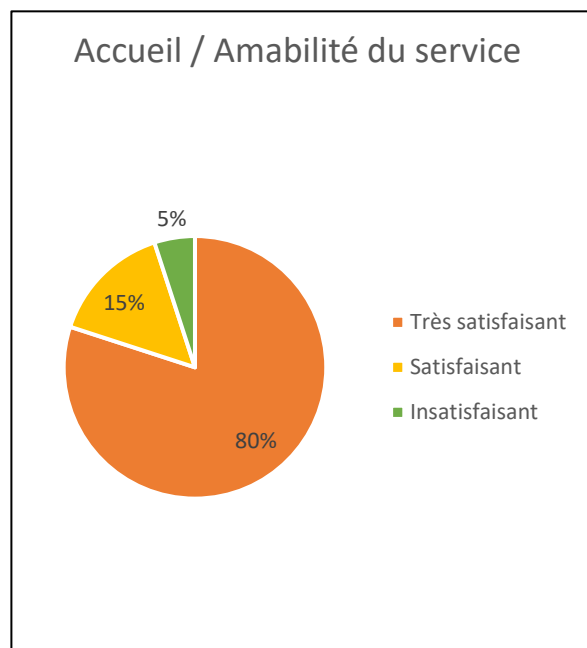


Figure 24 Accueil / Amabilité du service

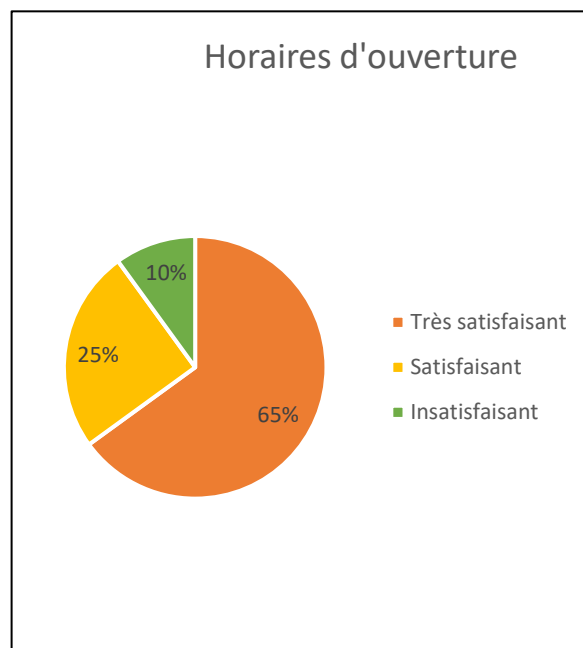


Figure 25 Horaires d'ouverture

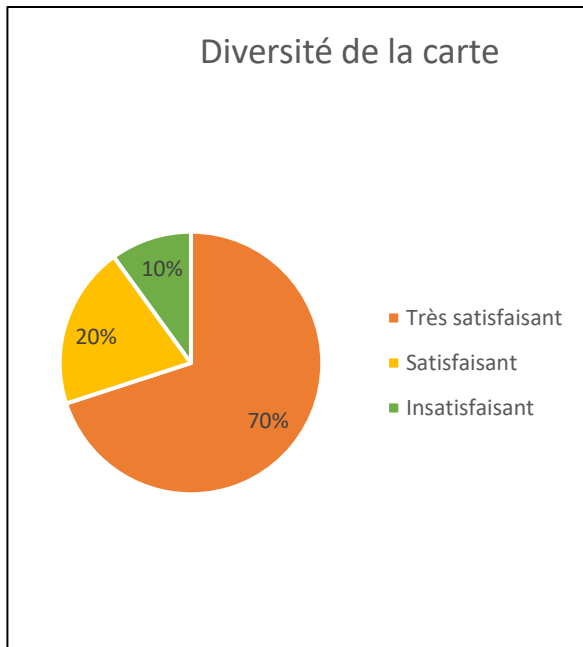


Figure 26 Diversité de la carte26

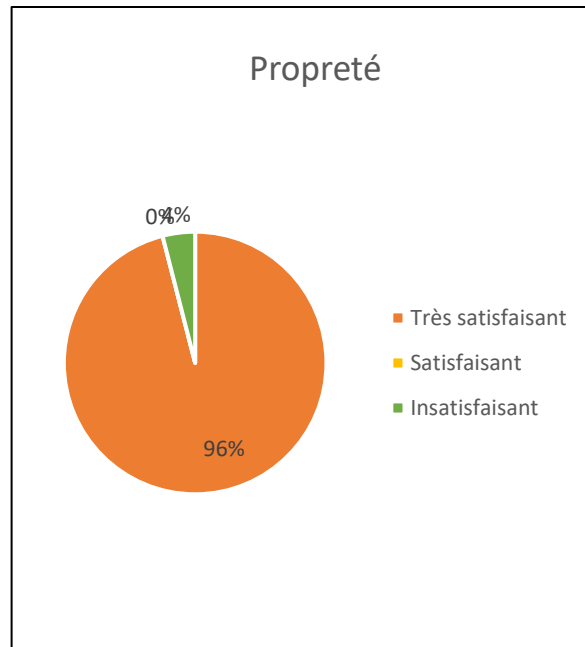


Figure 27 Propreté

Les figures ci-dessus présentent les résultats de l'enquête concernant le restaurant. Lors de l'analyse de ces graphiques, l'auteure peut constater que les clients sont globalement satisfaits des services du restaurant. Concernant plus particulièrement l'accueil et l'amabilité du service, plus de 80% des personnes sondées sont tout à fait satisfaites de ce point, un peu plus de 15% sont plutôt satisfaites. Ensuite, concernant la propreté du restaurant, aucun problème ne semble survenir dans ce secteur. La totalité des clients se montre tout à fait satisfaite à plutôt satisfaite. Concernant les points faibles du restaurant, il faut toutefois noter qu'environ 4% de la clientèle n'est pas satisfaite de l'accueil. La diversité de la carte et les horaires d'ouverture du restaurant semblent moins satisfaire les clients. Dans le domaine de la carte, seul 70% sont tout à fait satisfaits de la carte et un peu moins de 20% ne sont pas satisfaits.

4.3. Les questions à propos du départ

4.3.1. Le rapport qualité / prix de l'établissement

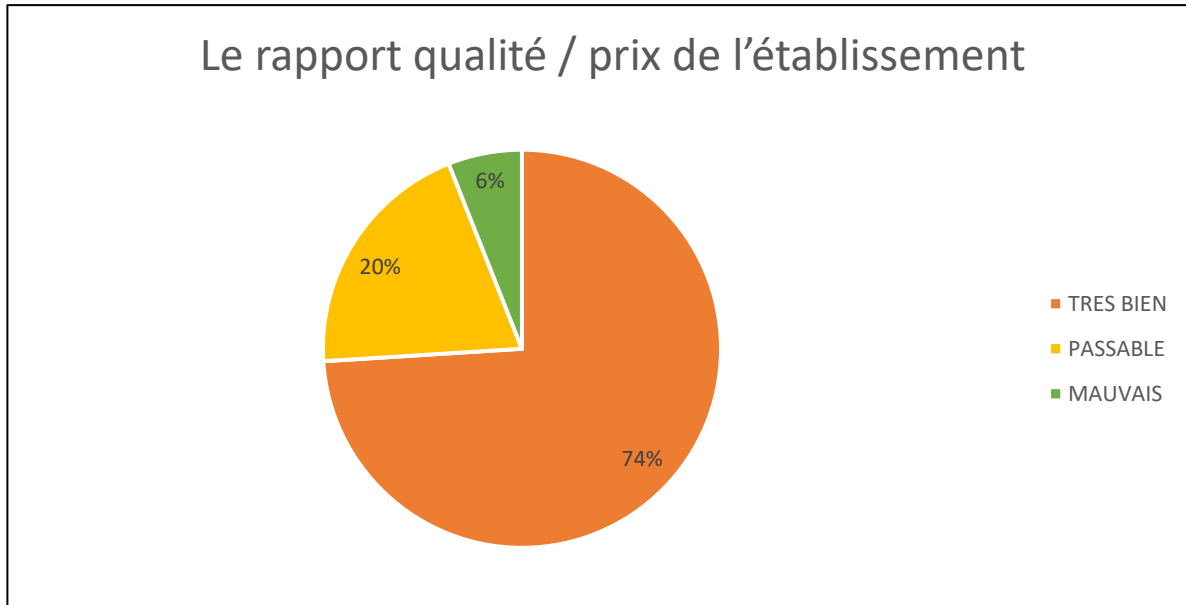


Figure 29 Le rapport qualité / prix de l'établissement

Plus de 74% sont très satisfait du rapport qualité prix, soutenus par 20% qui se disent assez satisfait contre 6% pas du tout satisfait.

4.3.2. Prochain séjour

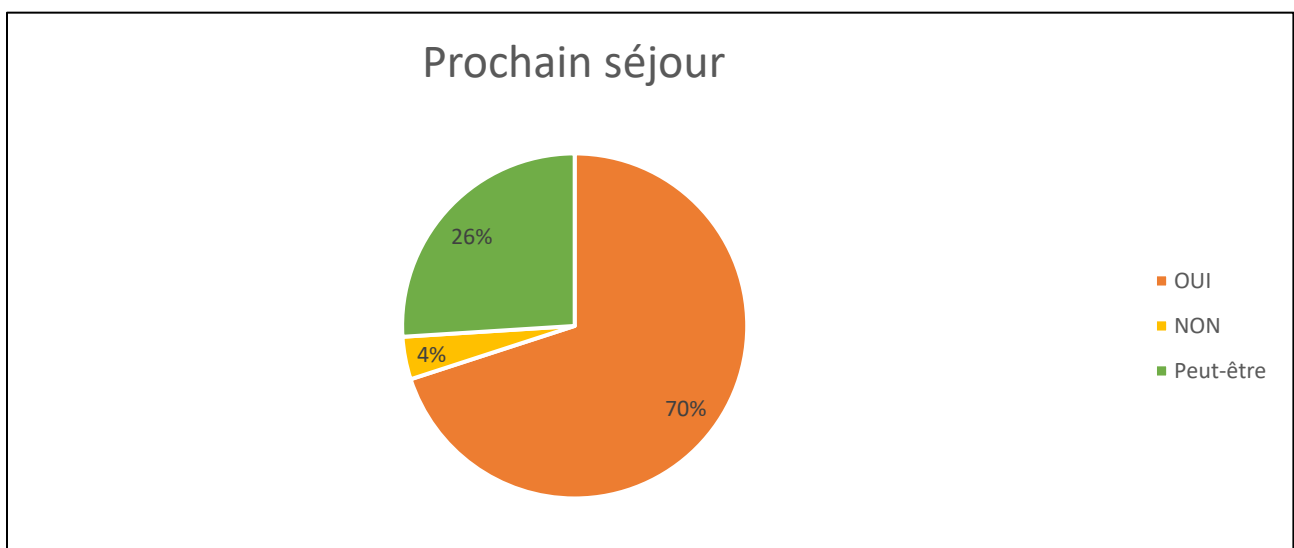


Figure 30 Prochain séjour

Plus de 70% des clients interrogés ont dit vouloir revenir dans cet hôtel dans au cours des deux prochaines années contre 4% qui ne comptent pas revenir. 26% sont indécis.

4.3.3. Recommandation de l'hôtel

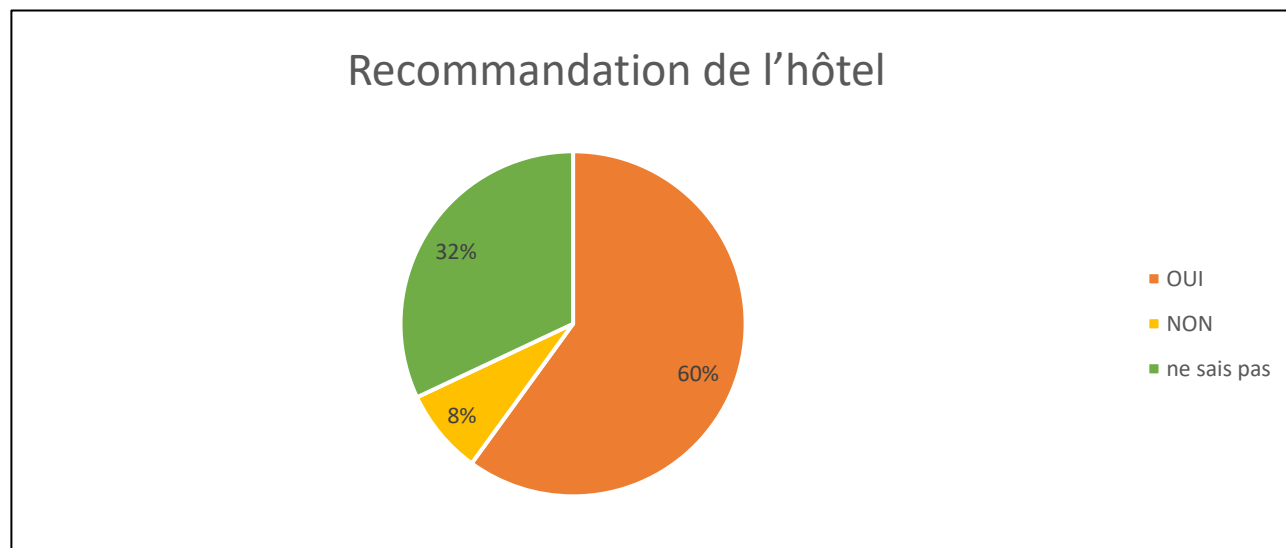


Figure 31 Recommandation de l'hôtel

Plus de la moitié des clients (60%) acceptent de recommander cet établissement à un proche (familles et amis) contre 8% qui ne le feraient pas. 32% sont indécis.

Section 3 : Résultats de recherche

1. Analyse de résultats

Pour terminer la présentation des résultats et pour résumer tous ces développements, les résultats des différents secteurs ont été mis ensemble, afin d'obtenir un résultat global représentant la satisfaction générale des consommateurs. La constatation suite à l'analyse de ces chiffres pourrait être la suivante : la situation générale de la satisfaction des clients s'est améliorée. En effet, avant la rénovation, la majorité des clients de l'hôtel estimaient être plutôt satisfaits de leur séjour, alors qu'après la rénovation la majorité s'estime tout à fait satisfaite. Même s'il reste toujours des points à améliorer, les rénovations ont eu de manière générale un impact positif sur la satisfaction des clients. Les éléments qu'il reste à modifier sont de simples

aménagements de l'offre actuelle et leur mise en œuvre ne devrait pas poser de grands problèmes aux dirigeants de l'entreprise.

2. Points forts et points faibles de l'hôtel EL-BOUSTENE

Après avoir analysé les résultats de sondage l'auteure peut constater que les clients sont de manière générale satisfaits de leur séjour au EL-BOUSTENE.

Les rénovations étaient une nécessité pour l'hôtel afin de pouvoir continuer à se battre contre la concurrence.

2.1. Points forts

Lors de la lecture des résultats, la principale constatation à énoncer est que

- Les clients semblent être satisfaits des rénovations. Par conséquent, les rénovations ont été bien menées et ont permis de satisfaire autant le service des monuments historiques que les futurs clients de l'hôtel.
- La propreté est ressortie comme un point fort du l'hôtel. Dans tous les domaines (restaurant, bar, chambres), la majorité des clients a mentionné être satisfaite de la propreté. Ceci contribue grandement à la satisfaction des clients, autant la clientèle de loisirs que la clientèle d'affaires. Selon l'étude de Dubé & Renaghan⁹⁰, le confort est très important pour les clients des hôtels, particulièrement pour les voyageurs de loisirs. Le design et l'aménagement de la chambre constituent des paramètres très importants dans l'appréciation du confort de l'hôtel. Ceci est sans conteste un point fort pour l'hôtel et il faut veiller à garder ce niveau de confort pour les clients.
- Dans le processus de décision du consommateur, il a été mis en évidence qu'avant d'effectuer son choix, le client prend soin de comparer les différentes offres disponibles sur le marché et tente de trouver celle qui conviendra le mieux à ses attentes. Afin de se faire connaître, il faut être présent de différente manière et être très réactif. Comme expliqué dans la présentation de l'entreprise. Ceci est également un point fort de

⁹⁰ Dube, L. and Renaghan, M. How Hotel Attributes Deliver the Promised Benefits: Guests ' Perspective on the Lodging Industry's Functional Best Practices ', Ithica: Cornell University, 1999, pp 89–95

l'entreprise. Cette présence sur tous les canaux de distribution permet de toucher un public très vaste et des types de clientèle très différents. EL BOUSTENE propose également des forfaits ou des prix spéciaux qui lui permettent de se différencier de la concurrence et d'attirer de nouveaux clients.

- Les clients sont satisfaits du service restauration de l'hôtel qui tient beaucoup à servir le client d'une manière aimable, souriante, courtoise, chaleureuse, en utilisant des formules de Politesse adaptée et également de la propreté, l'harmoniser la présentation soignée du personnel

2.2. Points faibles

- Les prix et les consignes ne sont pas bien affichés sur des supports propres, lisibles, dans un encadrement de qualité et esthétique
- L'accueil au travers des sites internet
- Problèmes de connexion WI-FI et de la vitesse d'internet

3 Analyse SWOT :

Forces	Faiblesse
Le premier hôtel situé à EL MENIAA Hôtel étatique de la chaîne AURASSI de groupe HTT sur la chaîne territoire national La situation géographique centre-ville Le premier hôtel qui accueille les étrangers comme les Français les Italiens les Chinois etc., plus les étrangers arabe chaque année La rapidité de réservation par mail et téléphone	Manque de matériel Problème de connexion internet
Opportunité	Menace
Amélioration de confort après la rénovation Nouveaux clients Augmentation des prix Augmentation de capital Nouveau partenariat stagiaire	Crises épidémiques Nouvelle concurrence après 10 ans

Tableau 11 Analyse SWOT :

Conclusion

En conclusion, le bilan des rénovations du EL BOUSTENE peut s'avérer positif. En effet, la majorité des clients semblent satisfaits des services et produits qui leur sont proposés. Il reste bien sûr des éléments à améliorer, ceux-ci ont été relevés dans les points faibles lors de l'analyse des résultats de cette étude.

Des propositions de solutions pour chacun des points faibles énoncés lors de l'analyse des résultats vont maintenant être énoncées. Ces propositions devraient permettre aux dirigeants de l'hôtel EL BOUSTENE d'élever encore le taux de satisfaction des clients.

Le premier point qui doit être abordé est la présentation d'une interface distinctive pour les prix et les services fournis dans l'hôtel, plutôt que la petite enseigne à la réception.

Le deuxième point est un site Web, il est nécessaire de créer un site Web spécial pour l'hôtel qui affiche les services et les prix et offre la possibilité de réservations en ligne.

Le troisième point, le problème d'Internet et du Wi-Fi, où il est nécessaire de travailler à résoudre le problème et à renforcer le système avec des mécanismes nouveaux et avancés qui suivent le rythme du temps.

Conclusion Générale

Le terme changement semble ne plus être l'un des composantes de fonctionnement des sociétés humaines mais un élément central, il apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une organisation doit suivre. Les changements font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement. Ils doivent être gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendraient. Ainsi, si ces changements ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives.

La thématique du changement représente une réalité à laquelle les organisations ne peuvent plus échapper. Et pour faire face aux mutations, ayant pour origine aussi bien des facteurs internes qu'externes, une organisation doit conduire des actions de changement qui lui permettront de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité. Pour conduire le changement, le manager dispose d'un ensemble de concepts et d'outils facilitant sa réflexion pour conduire l'évolution, le comportement et l'organisation de l'entreprise. Ces concepts et ces outils lui permettent d'anticiper, de comprendre, et d'organiser au mieux chacune des étapes nécessaires pour faire évoluer cette entreprise. La conduite du changement représente une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet.

Le secteur de tourisme n'a jamais été, dès le début de l'indépendance de notre pays, une priorité dans le cadre du développement économique. Ce qui a tout naturellement freiné et ralenti la mise en place d'une vraie politique de développement et d'investissement de masse en termes d'infrastructure hôtelières.

Fort heureusement, depuis les années 2000, les pouvoirs publics ont intégré l'essor et le développement du secteur touristique comme une véritable stratégie prioritaire pouvant devenir une véritable alternative à la dépendance aux hydrocarbures.

Conclusion General

La réalité du terrain montre aujourd'hui que l'Algérie est encore une destination touristique quasiment vierge qui n'a malheureusement pas été suffisamment exploitée, et également que le secteur d'hôtellerie restera le maillon faible du tourisme algérien.

D'après notre étude on a constaté que le secteur de l'hôtellerie comme toute activité de service, est caractérisée par le rôle important tenu par les relations humaines directes entre le personnel en contact de l'entreprise et le client.

Le facteur humain joue un rôle moteur dans la détermination de la qualité de « prestation » de service offerte. En effet la qualité perçue par le client ou l'utilisateur sera basée essentiellement sur le niveau de la prestation qu'il tient à la manière dont le personnel en contact l'accomplit.

La qualité est devenue aujourd'hui dans le secteur d'hôtellerie un maillon essentiel de la satisfaction du client et un vecteur majeur d'efficacité, de communication et de différenciation.

L'entreprise hôtelière est aujourd'hui confrontée aux conditions de la nouvelle croissance économique qui a un impact direct sur ses activités du fait qu'elle se trouve face à un environnement économique et commercial obéissant aux règles du marché.

Afin de répondre favorablement à cet environnement concurrentiel et d'arriver à une satisfaction optimum des besoins de la clientèle, les gestionnaires des établissements hôteliers doivent à notre sens se diriger vers de nouvelles formes de management exigeant plus de rigueur dans le travail et de faire preuve de professionnalisme afin d'améliorer la qualité de la prestation de service qui représente un gage de réussite pour ce métier.

La qualité de service n'est plus simplement un avantage concurrentiel de nos jours, elle constitue une condition préalable, qui doit être omniprésente dans l'esprit des chefs d'entreprises, elle devient le meilleur moyen destiné à protéger les clients et assurer la rentabilité de l'entreprise à long terme.

En Algérie, l'obligation de s'améliorer est devenu aussi un engagement nécessaire pour chaque entreprise qui désire agir à long terme sur ce marché très concurrentiel.

Conclusion General

Notre étude de cas à l'hôtel EL BOUSTENE, nous a mis en face certaines réalités ; satisfaire ses clients s'avère aujourd'hui une condition de survie pour l'hôtel, d'où l'importance de changement et d'amélioration continue de la qualité de service. En effet ce processus est un moyen efficace d'apporter des modifications positives à l'hôtel afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes du client. C'est donc le travail du directeur de l'hôtel EL BOUSTENE de rénover l'hôtel. Enfin la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'hôtel EL BOUSTENE constitue une réponse efficace pour accroître sa performance. Cette qualité est clairement perçue comme un investissement sur la mise en place d'une organisation performante dédiée à la satisfaction du client ; un investissement qui doit se traduire, aujourd'hui et demain, par la croissance de la fréquentation touristique et l'augmentation du chiffre d'affaires de l'hôtel. De plus une telle démarche leur permettra de renforcer leur image et d'accroître la confiance de leurs clients. Elle leur permettra de doter d'outils de gestion plus performants, notamment en matière de services à la clientèle, de ressources humaines, de sécurité et d'entretien. La prestation fournie par le personnel en contact doit donc être excellente.

Ce travail auquel nous avons consacré un temps à travers ces deux parties complémentaires (théorique et pratique), nous a permis de nous faire une idée claire et globale à l'égard des aspects touchant la rénovation d'un hôtel en générale.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de changement pour un hôtel, particulièrement EL BOUSTENE. A la lumière de l'analyse effectuée, nous pouvons signaler que le rôle de la rénovation d'un hôtel est primordial, vital et indispensable dans la satisfaction des clients.

L'objectif de ce travail était de cerner les points suivants :

- Savoir le rôle de la rénovation
- Déterminer les indicateurs de la rénovation les plus importants\.
- Comprendre la relation entre la qualité de service et la satisfaction

Rappelons que notre problématique est la suivante : « **Quel est l'impact de la rénovation d'un hôtel sur la satisfaction des clients ?** »

Conclusion General

Pour apporter une réponse probante à cette problématique, nous avons préparé un guide d'entretien qui va nous permettre de connaître l'impact de conduite de changement sur la satisfaction des clients la suite nous avons proposé quelques recommandations pour résoudre quelque problème.

Enfin, la rénovation a un impact positif sur la satisfaction des clients de l'hôtel, et aussi la rentabilité. Investir plus dans le changement constitue un atout majeur pour l'entreprise et qui contribuera à l'amélioration de sa prestation offerte à sa clientèle, ce qui impliquera l'expansion de ses visiteurs ainsi que l'expansion de son chiffre d'affaires.

Examen des hypothèses

Concernant les hypothèses qu'on a proposées au début de notre travail, nous avons pu constater à travers notre cas pratique au sein de l'hôtel ce qui suit :

- **Hypothèse 01** : La rénovation d'un hôtel joue un rôle important dans l'augmentation de la satisfaction des clients

Hypothèse confirmée

- **Hypothèse 02** : La satisfaction des attentes des clients dépend de la qualité des prestations offertes.

Hypothèse confirmée

Les limites de la recherche

- Le déplacement de directeur quotidien
- Ne pas avoir l'accès à certaines informations qui sont nécessaire pour le déroulement de notre recherche.

Compte tenu des changements organisationnels que traversent certaines entreprises, l'évaluation vise à mettre en évidence les facteurs liés à la conduite du changement et l'évaluation de résultat.

Les perspectives de recherche

À partir des limites exposées ci-dessus, nous pouvons proposer quelques voies de recherches futures

Conclusion General

- Faire des études dans autres hôtels rénovées
- Faire des études de la conduite du changement dans le secteur pétrolier

Compte tenu des changements organisationnels que traversent certaines entreprises, l'évaluation vise à mettre en évidence les facteurs liés à la conduite du changement et l'évaluation de résultat.

Bibliographie

SITE WEB

- [Http://dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion_changement_deresse.pdf](http://dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion_changement_deresse.pdf)
- <http://affiliatemembers.unwto.org/fr/content/who-are-unwto-affiliate-members>
- <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>,
- <http://definition.pridico.com/tourisme.html>
- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/tourisme>
- <http://www.unwto.org/fr>
- <http://www2.unwto.org/fr/content/propos-de-l-omt>, consulté le 07/04/22 à 08h00
- <https://hotelia-academy.com/le-marche-touristique-et-hotelier-en-algerie/>
- <https://www.algerie-eco.com/2017/05/20/plus-de-2-millions-detouristes-2016/>
- <https://www.dynamique-mag.com/article/apprehender-changement.41204>
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Tableau-de-bord-de-suivi-des-actions-de-CDC-325555.htm>
- https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2013/2013-11-memento-tourisme-complet.pdf
- <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413508>
- https://www.lemoci.com/wp-content/uploads/2016/09/UNWTO-Barom17_04_August_Statistical_Annex_fr.pdf
- <https://www.lesclefsdumanagement.com/tableau-de-bord-prospectif/>
- <http://www.mlkmuggio.gov.it/sites/default/files/risorse-didattiche/le-tourisme.pdf>.
- www.world-tourism.org

Articles et Dictionnaire

- Dictionnaire « Larousse », édition Larousse, Paris 2015.
- Salah Wahab, « Tourisme Management », Tourisme International Press, London, 1975
- Seydoux José, « De l'hospitalité à l'accueil », Edition Delta et Spes, Denges, 1983
- Délégué du ministère de Tourisme, « Les comptes du tourisme », Gouvernement français, 2004
- La Commission Canadienne du tourisme, indicateurs nationaux de tourisme, Canada, 2004
- 18 Marc Boyer, « Le tourisme en l'an 2000 », Presses universitaires de Lyon, Lyon, 1999
- Article Hôtellerie Et Restauration 2014

- L'université Nationale De La Municipalité De Kharkiv A OMBBEKETOVA ; Hôtellerie Et Restauration

Ouvrages :

- Eric Delavallée, L'Expansion Management Review, Paris, 2005, p274
- Argyris C., Schön D., Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, Bruxelles, 2002. P256.
- Autissier D. et al., Conduite du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, pp. 4-5-6.
- Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, P.1
- AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, (2003), « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », -Paris : Ed. DUNOD, P.18.
- BRICE DUTHION FREDERIC dimanche préface de PAUL DUBRULE ; « Hôtellerie et hébergement, Les enjeux humains de l'hospitalité », De Boeck Supérieur S.A., 1re édition Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2012, p.10.
- Burkart & S. Medlik, « Tourism: Past, Present, Future », Heinemann, London, 1974
- CHARPENTIER, P. (2004). « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36), Paris : Documentation française.
- Cité par AIDI Lillia et BARACHE Ouerdia, Le comportement des individus lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation, promotion 2018, mémoire de fin de cycle, p 30
- Cité par Autissier et al., Conduite du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, pp2-3
- COLLERETTE et Al, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997. pp. 25-26
- COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane » 2005(n° 13, septembre 2005).
- Cuvelier, Torres & Gadrey, Patrimoine, modèles de tourisme et développement local, 1994, page 33
- Dean Mac Cannell, « The Tourist, A new theory of leisure class, Schocken Book, New York, 1976
- Ecole Hôtelière de Lausanne, Février 2005, pp 4-5.
- François Vellas, « Economie et politique du tourisme international », Economica, (2002), p. 94
- GILLES, Tenau (2005). -La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. - Paris : Ed. L'Harmattan, p.31.
- Guibilato-Gerard, Economie touristique, édition Delta & SPES. (1983), p. 91
- HELEFER J-P. KALIKA M. et ORSONI J. (2002). Management stratégique et organisation. Paris.4eme

- Ishikawa, cité par Rafika BOURAIB (2014-2015), Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, UMMTO, Mémoire de fin de cycle
- Jean Jacques Monnard, « Animation touristique », cours polycopié, centre international de Glion
- Jean Lorcin, « Commentaire de : « Marc Boyer, Le tourisme en l'an 2000, Cahier d'histoire, Presse universitaire de Lyon, Issue, Date 1999
- Joël Raboteur, Introduction à l'économie du tourisme, Harmattan, (2000), p.63
- JOSIAS GARCIA ; « mercatique hôtelière approfondit », Dunod, 1997.p.120
- Kanter et al, The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It, The Free Press, 1992, pp. 379-380
- Kanter, Life in Organizations Paper, Basic Books, 1979, p.55
- Kanter, When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s, Simon & Schuster Ltd, 1989, p.116
- MEIER Olivier et Al, Management du changement, Edition DUNOD, 2012, P110-111.
- MICHEL HARTBROT et BRUNO LEPROUST ; « accueillir, héberger, communiquer », édition PBI, Paris 2011, p16
- Michel, (H) et Bruno (L) ; Accueillir, Héberger, Communiquer, Éditeur(s), BPI, 2011, p. 6
- P. Duhamel, I. Sacareau, Le tourisme dans le monde, 1998, P 12).
- Pierre PY, « Droit du tourisme », éditions Dalloz : 5e édition, Paris, 2002, p 2
- PY Pierre, Le tourisme, Un phénomène économique, La documentation française, Paris 2000, p. 100
- S. Fédération suisse de tourisme, hôtellerie suisse, Office fédéral de la statistique, Suisse Tourisme, Le Tourisme Suisse en chiffres 2004 », Berne, 2004
- SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement organisationnel », Gaétan Morin, Paris, 1996, p.376.
- THIERRY, C. La conduite du changement : comment réussir le changement, de la parole aux actes. France : Ed. DEMOS, 2000, p.11.
- Thorstein Veblen, « The theory of the leisure class », Penguin books, New York, 1899
- Van WEELE (2001), cité par Rafika BOURAIB (2014-2015), Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, UMMTO, Mémoire de fin de cycle
- WEICK K.E., << The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster>>, Administrative Science Quarterly, December, vol. 38, 1993, p.628-653

Annexes A

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en Master 2 à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC)- Alger, spécialité management et entrepreneuriat, dans le thème intitulé : « Evaluation d'une démarche de conduite de changement : Rénovation d'un hôtel » Nous avons l'honneur de solliciter votre précieuse collaboration en répondant aux questions ci-jointes.

Merci d'avance pour les quelques minutes que vous nous accordez afin de remplir ce questionnaire.

Quel est votre But du séjour ?

- Loisirs
- Business
- Séminaire

Quel est votre âge ?

- 18 - 25 ans
- 26 - 45 ans
- 46 - 65 ans

1- Les questions à propos de l'accueil

Comment jugez-vous le délai d'attente à la réception ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Que pensez-vous de l'amabilité du personnel d'accueil ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Comment évaluez-vous l'accueil qui vous a été réservé en arrivant ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Que pensez-vous de la disponibilité du personnel présent à l'accueil au moment de votre arrivée ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

2- Les questions à propos de la chambre

Comment jugez-vous le niveau de confort du lit ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Comment évaluez-vous la propreté et l'équipement de la salle de bain ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Selon vous, la chambre était

- Silencieuse
- Un peu bruyante
- Trop bruyante

3- Les questions à propos des services annexes

Comment jugez-vous l'accès wifi ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant

- Insatisfaisant
- 4- Les questions à propos des Parties communes (couloirs, lobby, etc.)

Comment évaluez-vous Aménagement du lobby

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Comment évaluez-vous la Propreté

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Comment évaluez-vous l'Eclairage

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Comment évaluez-vous la Musique

- Très satisfaisant
 - Satisfaisant
 - Insatisfaisant
- 5- Les questions à propos de la restauration

Comment évaluez-vous l'Accueil / Amabilité du service

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Comment évaluez-vous l'Horaires d'ouverture

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Comment évaluez-vous la Diversité de la carte

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

Comment évaluez-vous la Propreté

- Très satisfaisant
 - Satisfaisant
 - Insatisfaisant
- 6- Les questions à propos du départ

Que pensez-vous du rapport qualité / prix de notre établissement ?

- TRES BIEN
- PASSABLE
- MAUVAIS

Envisagez-vous de passer un prochain séjour au sein de notre établissement ?

- Oui
- Non
- Peut-être

Recommander-vous cet établissement pour un proche (familles et amis) ?

- Oui
- Non
- Peut-être

Tables des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale	I
Chapitre 01 : Définition générale du tourisme et les concepts hôtellerie	
Introduction	1
Section 1 : Définition et caractéristiques du tourisme	
1. Définition générale du tourisme	2
2. Les différentes formes de tourisme	6
3. Les caractéristiques du tourisme	7
4. Les acteurs du secteur touristique	8
Section 2 : les concepts hôtellerie et hôtel	
1. 1. Le concept hôtellerie	16
2. 2. Le concept hôtel	17
3. 3. Définition d'un hôtel	17
4. 4. La diversité des entreprises d'accueil (hôtels)	18
5. 5. Définition des différentes entreprises d'accueil	19
6. 1. Prestations offertes par les hôtels	23
7. 1. Règles de classement des hôtels	24
8. 1. Essor du tourisme et le développement de l'hôtellerie	24
Section 3 : Le tourisme dans le monde VS le tourisme en Algérie	
1. 1. Le tourisme dans le monde	25
2. 1. Le tourisme en Algérie	30
Conclusion	33
Chapitre 02 : Fondements et concepts sur la conduite de changement	
Introduction :	35
Section 01 : Le conduite du changement organisationnel : Généralités	
1. 1. Généralités sur la conduite du changement :	35
2. 1. La conduite du changement : phases, modèles et objectifs	40
Section 02 : processus et conditions de la réussite du changement	
1. 1. Le processus du changement :	46
2. 2. Les conditions de la réussite du changement et les erreurs à éviter	53
Section 03 : La gestion du changement au sein de l'hôtellerie	
1. 1. Les méthodes de gestion du changement :	56

2. 1. L'évaluation de la performance	64
Chapitre 03 : Analyse illustrative des hypothèses de la recherche ; cas hôtel EL BOUSTENE	
Introduction	78
Section 1 : Présentation de l'établissement et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière EL BOUSTENE.	
1. Présentation de l'hôtel EL BOUSTENE	78
2. Aperçu historique de l'hôtel EL BOUSTENE	79
3. Les différentes commodités de l'hôtel EL BOUSTENE	80
4. L'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière EL BOUSTENE	81
5. Missions le l'hôtel EL BOUSTENE	97
6. Objectifs de l'hôtel EL BOUSTENE	97
7. Les clients qui fréquentent le plus l'hôtel EL BOUSTENE	98
Section 2 : Traitement des données, résultats et discussion	
1. Résultats de l'enquête auprès de la clientèle.	103
1. Analyse de résultats	113
Conclusion	116
Conclusion General	117
Bibliographie	
Liste des tableaux et des figures	
Annexes	
Tables des matières	
Résumé	