

CONCOURS GENERAL DES LYCEES

SESSION 2001

TECHNOLOGIE ET GESTION HÔTELIÈRE

(Classes de terminales série Hôtellerie)

1/10

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ

Durée : 5 heures

Matériel et documents autorisés : aucun

Thème :

*"La qualité n'est pas la performance maximale, le luxe, le haut de gamme ;
c'est la réponse "ajustée" et économique à un besoin donné."*

Sujet :

À l'aide de vos connaissances, de votre expérience professionnelle et de la documentation fournie en annexes, étudiez en l'illustrant la notion et la mesure de la qualité des activités mises en œuvre par les entreprises hôtelières et/ou de restauration, et donnez les conditions de sa mise en œuvre au sein de ces établissements.

Dossier documentaire :

La qualité, pourquoi faire ?

Annexe 1. :	Extrait de "la satisfaction totale du client"	Page 2
Annexe 2. :	La démarche qualité à l'hôtel et au restaurant	Page 3
Annexe 3. :	L'intérêt de la qualité du service	Page 4

Qu'est-ce que la qualité ?

Annexe 4. :	La boucle de la qualité	Page 5
Annexe 5. :	La qualité, simple comme bonjour !	Page 5
Annexe 6. :	Climat met le cap sur la qualité	Page 5

La qualité, comment faire ?

Annexe 7. :	La certification ISO 9002 des hôtels Ibis	Pages 6 à 8
Annexe 8. :	Mesurer la qualité	Page 9
Annexe 9. :	Mettre en œuvre un plan qualité	Page 9
Annexe 10. :	La démarche HACCP	Page 10

Annexe 1 : Un exemple, le cas Mövenpick

Extrait de "la satisfaction totale du client" de Horowitz – Jurgens Panak Interéditions 1994

La restauration Mövenpick⁽¹⁾ classique offre des repas simples et légers que l'on prend entre amis ou en famille, à midi ou le soir. De nombreux clients apprécient ce concept et souhaitent vivement le voir étendu à un type d'établissement différent. C'est pourquoi s'ouvre à Genève non seulement un Mövenpick traditionnel, mais aussi, sous le même toit, le *Baron de la Mouette*, établissement de luxe mieux adapté à recevoir pour un dîner élégant ou un repas d'affaires.

Le fil conducteur commun à toutes les activités de Mövenpick est la philosophie d'Ueli Prager⁽²⁾. Certains considèrent que c'est la philosophie de Mövenpick, mais à part de légères adaptations, elle reste celle d'Ueli Prager lui-même.

Cette philosophie est très exhaustive, et il existe un document qui concerne pratiquement tous les aspects de l'activité de l'entreprise. Les idées centrales sur lesquelles elle repose sont toutefois condensées en dix courtes phrases qui constituent l'essence de ce que Mövenpick représente et signifie pour ses clients. Les voici, telles qu'elles sont affichées dans tous les établissements Mövenpick dans le monde.

1. Que nous achetions ou vendions un produit, nous refusons tout compromis dans notre quête de la meilleure qualité.

2. Notre gamme de produits large et soigneusement équilibrée exprime une véritable joie de vivre.

3. Nos normes de propreté et d'hygiène sont extrêmement élevées.

4. L'ambiance de nos restaurants est plaisante et détendue.

5. Toutes les économies obtenues en améliorant notre organisation doivent être répercutées sur le client.

6. Nous voulons être fiers de tout ce que nous offrons à nos clients.

7. Nous sommes honnêtes en affaires et voulons être reconnus comme tels.

8. Nous voulons servir nos clients avec attention et courtoisie.

9. Nous voulons que nos employés se montrent aimables et amicaux les uns envers les autres et fassent preuve à tout moment d'une grande camaraderie.

10. tout ce que nous faisons doit porter la marque de notre entreprise : jeune, plain d'entrain, bien sympathique.

⁽¹⁾ chaîne de restaurants suisses

⁽²⁾ fondateur de la chaîne

Annexe 2 : La démarche qualité à l'hôtel et au restaurant

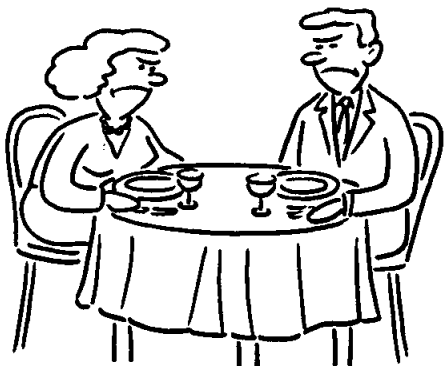
3/10

Le point de vue du client

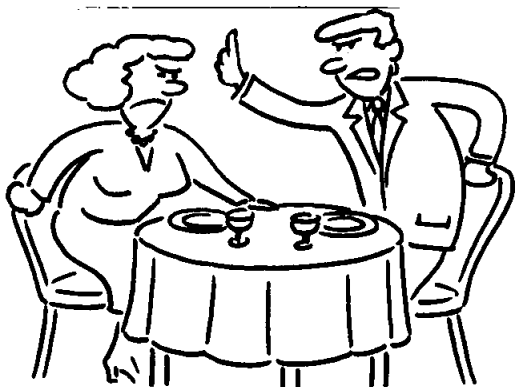
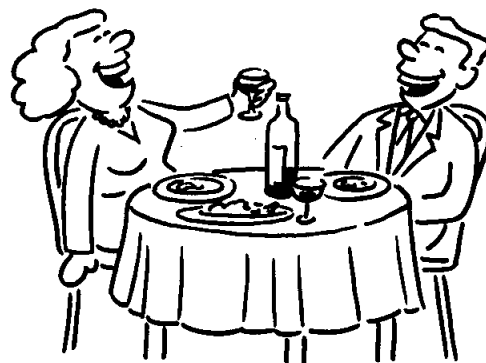
illustrée par Altus communication



Accueillir
et mettre le client en
confiance



Produire et servir
la qualité



Satisfaire et fidéliser
le client



Annexe 3 : L'intérêt de la qualité du service

Extrait de "la satisfaction totale du client" Interéditions 1994

4/10

[...]

LES DEUX CÔTÉS DU SERVICE

FOURNIR UN SERVICE BIEN CONÇU, C'EST FAIRE LE TRAVAIL QU'IL FAUT POUR LE CLIENT

La conception du service a trait au service fondamental "facturable" au client. Comme pour un produit, elle dépend de la stratégie *marketing* de l'entreprise ; en bref, elle correspond au "*package*" proposé.

Pour une entreprise de service, le "*package*" se compose du service fondamental proposé. Celui d'un hôtel comporte son nombre d'étoiles, le style du décor, le petit déjeuner compris ou non, le service de blanchissage, le service de la chambre, la restauration, le bar, etc. Un grand magasin a une gamme de produits, des vendeurs plus ou moins disponibles, des toilettes ouvertes ou non au public, il accepte ou non les cartes de crédit, il permet ou non de retourner un article...

FOURNIR UNE BONNE PRESTATION, C'EST BIEN FAIRE LE TRAVAIL

La prestation concerne l'aspect "non facturable" du service, la manière de faire le travail. Elle se mesure pour des produits par leur fiabilité, par l'efficacité du service au moment opportun en bref, la prestation vaut par l'absence de problème dans le service. La prestation d'une entreprise de services a trait à l'expérience vécue par le client utilisateur, à son appréciation des relations avec le fournisseur. Suis-je servi aussi vite que promis ? L'hôtel fait-il des histoires pour me changer de chambre ? Le vendeur est-il poli et courtois ? Suis-je à l'aise ? Va-t-on emballer le cadeau sans donner l'impression que je dérange ? Me fait-on sentir que l'on se soucie de moi, de ce que j'achète ? La liste pourrait continuer longtemps.

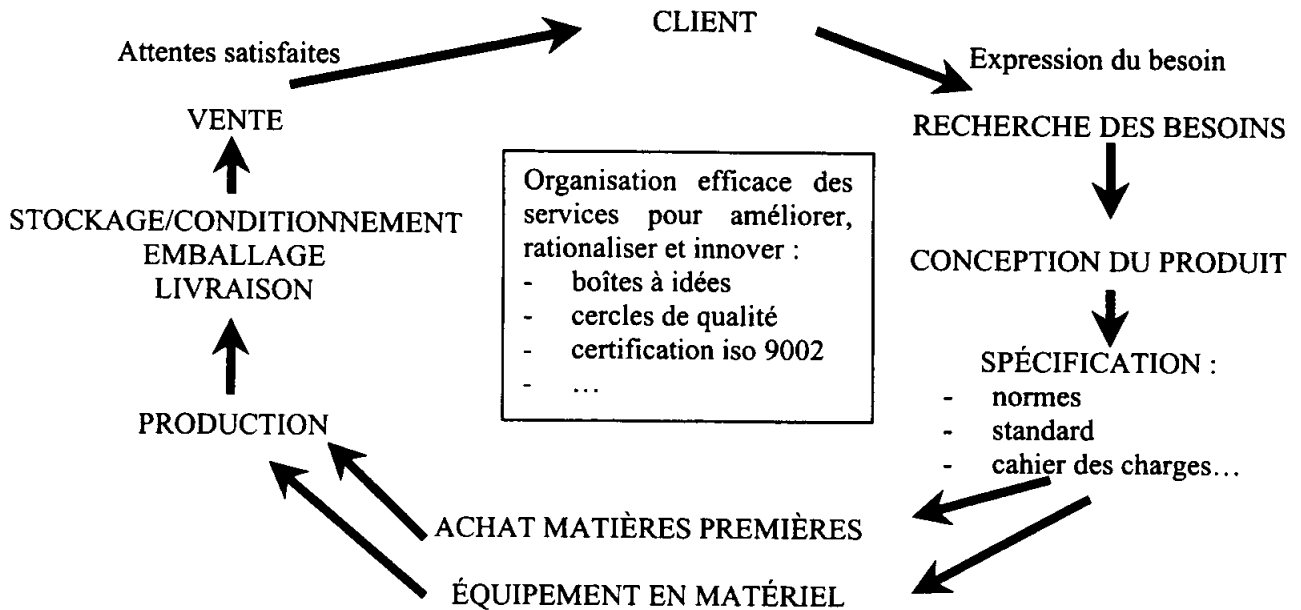
Il faut à l'entreprise un service bien conçu et une bonne prestation avant que le client ne change de fournisseur. Un seul des deux aspects ne suffit pas, et des services bien conçus vont souvent de pair avec une prestation qui laisse à désirer : *A ce prix-là, Monsieur Durand n'a jamais vu un petit hôtel aussi beau que l'auberge du Bon -Repos, mais la serveuse du bar fait semblant de ne pas le voir et son costume est revenu du nettoyage avec une demi-journée de retard. La prochaine fois, il ira au Holidays Inn de l'autre côté de la rue...*

À l'inverse, la prestation peut être très bonne pour un service mal conçu : *Madame Martin trouve à sa banque les guichetiers les plus aimables et les plus prévenants de toute la ville, mais ils, sont incapables de lui indiquer le solde de son compte au jour le jour à cause du programme informatique : en plus, le taux d'intérêt de son compte d'épargne est à trois points en dessous des concurrents. Le mois prochain, Madame Martin va transférer son compte dans une autre banque.*

Associer un service bien conçu à une bonne prestation exige de maîtriser deux sortes de compétence managériales différentes : des compétences stratégiques et des compétences opérationnelles.

[...]

Annexe 4 : La boucle de la qualité du client satisfait



Annexe 5 : La qualité : SIMPLE COMME BONJOUR !

Revue technique des hôtels et restaurants

décembre 1990

95 boulons pour atteindre le zéro défaut chez Novotel. Une démarche qualité où tous les services de l'hôtel sont impliqués, avec une prédominance pour ceux en contact avec la clientèle.

Si le marin possède cartes et sextant pour se diriger, l'hôtelier dispose maintenant, comme chez Ibis et Sofitel, de "Balises", "Boussoles" et autres "Repères" pour progresser vers la qualité et parvenir au niveau du zéro défaut. Des guides à l'attention du salarié dans lesquels sont déclinés des points qualité incontournables.

Annexe 6 : Climat met le cap sur la qualité

Marketing Vente n° 80

Après l'opération "satisfait ou remboursé", la chaîne Climat de France revendique un positionnement qualitatif.

À peine a-t-il racheté Pargest (Balladins et relais Bleus – 4^{ème} groupe français) que déjà le groupe de l'hôtellerie (Climat de France et Nuit d'hôtel – 3^{ème} groupe français), rebaptisé pour l'occasion Hôtels & Compagnie, lance une opération d'envergure sur le réseau Climat de France : "satisfait ou invité". Le principe est le suivant : tout client d'un hôtel Climat (163 hôtels deux étoiles) qui serait mécontent se verra offrir dans les 72 heures un cadeau et une nuit d'hôtel gratuite dans l'établissement de son choix.

"L'hôtellerie traverse une crise à la fois conjoncturelle et structurelle, un excès d'offre se combinant avec une baisse de la demande, explique Gilles Douillard, Pdg. Se lancer dans une guerre des prix serait suicidaire (une nuit chez Climat coûte 270 F, NDLR), nous préférons miser sur la qualité." [...]

Devenir leader dans la catégorie des deux étoiles

L'opération "satisfait ou invité" en est la première pierre. Elle incite les gérants d'hôtels à élever le niveau de leur hôtel. Avec la collaboration du cabinet PBRH, le groupe a du recueillir l'adhésion de l'ensemble des franchisés (deux mailings successifs et une grande réunion de tous les directeurs d'hôtels) puis mettre en œuvre un programme de formation des 1700 collaborateurs de la chaîne.

Sans parler de la communication grand public, signée PCA (pas comme les autres) : campagne radio, actions de marketing direct auprès des clients et prospects et matériel publicitaire mis en place dans les hôtels. Objectif : devenir leader sur la qualité de service dans la catégorie deux étoiles.

[...]

Annexe 8 : La certification ISO 9002 des hôtels IBIS

Qualité et tourisme Cahiers Espaces 61

Propos recueillis par Claudine Desvignes

GAËTAN BISSON DIRECTEUR QUALITÉ HÔTELLERIE ÉCONOMIQUE ACCOR

"La recherche de l'excellence par une démarche qualité systématique, dans tous les domaines, est l'un des axes principaux d'action d'Accor, qui affirme à nouveau (avec la certification ISO 9002 d'Ibis) son ambition d'être un groupe mondial des services conquérant." Sven Boinet, membre du directoire du groupe Accor, en charge de l'hôtellerie. [...]

Une démarche construite à partir de l'existant

La démarche de certification d'Ibis a pour objectif d'organiser et de maîtriser les processus majeurs de service afin d'obtenir un niveau stable de performance et de qualité des prestations offertes. Elle s'articule autour des trois composantes du service, les trois piliers de la servuction : le support physique (le produit), le client et le personnel en contact. Elle s'appuie sur un engagement de qualité, le contrat satisfaction 15 minutes.

À l'inverse de ce qui se fait habituellement, la démarche de certification s'est construite "à partir de l'existant". Pour Ibis, il a suffi de mettre à plat toutes les procédures et de les formaliser, c'est-à-dire de passer "de la tradition orale à la tradition écrite". C'est en cela que la démarche est originale.

Le support physique l'hôtel

Avec pour objectif de planifier l'élévation du standard de qualité, un audit est effectué dans les 450 hôtels de la chaîne. Établi à partir de la "promesse client" d'Ibis, il permet de relever les points de non-conformité et de proposer un plan d'action corrective. Les responsables des établissements s'engagent à mettre en place ces actions dans un délai pouvant varier selon la nature des mesures à prendre et le montant des investissements nécessaires.

Le client

Le service relation clientèle s'occupe depuis 1995 de traiter les réclamations des clients. L'analyse des motifs de réclamation permet de repérer les points de dysfonctionnement dans les établissements et de leur proposer des plans d'action.

Le personnel au contact

La gestion des ressources humaines est une priorité de l'hôtellerie économique Accor et a pour volonté d'améliorer la qualité de son personnel.

L'évaluation individuelle annuelle, en place depuis plusieurs années, permet d'évaluer en permanence le niveau de performance et de compétences de l'ensemble des collaborateurs, tous niveaux hiérarchiques confondus. Cette évaluation débouche sur la mise en œuvre de plans de formation, qui tiennent compte à la fois des besoins et contraintes des collaborateurs et de ceux des exploitations, pour le bien-être du client.

- certaines formations, pour des raisons évidentes de coût et d'efficacité, sont décentralisées au niveau de chaque hôtel. Les responsables des sites reçoivent tous une formation de formateur qui leur permet de dupliquer rapidement la formation. Depuis 1997, le programme Acteur 2003 propose un outil d'auto-formation. Diffusé sur cédérom, ce programme permet à tous les collaborateurs, dans tous les pays européens, d'évaluer leurs compétences et d'acquérir certaines techniques ;

- tous les problèmes ne pouvant être résolus au niveau des établissements, l'Académie Accor propose des programmes de formation inter-sites.

Le contrat satisfaction 15 minutes

Mis en place dans les hôtels Ibis en 1997, le contrat satisfaction 15 minutes est fondé sur la recherche, en cas de problème, de la satisfaction du client.

L'engagement porte en effet sur la recherche d'une solution, dans un délai de 15 minutes. Lorsque aucune solution n'a pu être trouvée dans le délai imparti, le client obtient le remboursement de la prestation. Ce contrat, excellent outil de fidélisation du client, permet de tenir des statistiques sur les motifs de mécontentement et de trouver des solutions préventives.

La procédure de certification

La démarche de certification ISO 9002 a démarré en 1997. Elle se déroule en plusieurs vagues et sera terminée au début de l'an 2000. Elle concerne l'ensemble des hôtels européens, soit 450 hôtels répartis en France, en Allemagne, en Belgique, en Grande-Bretagne, en Italie, aux Pays-Bas et au Portugal. À la différence de ce que l'on peut observer dans les secteurs industriels, il n'y a qu'un seul certificat pour les 450 sites. Ce qui veut dire aussi qu'un seul hôtel peut faire perdre la certification de l'ensemble de la chaîne.

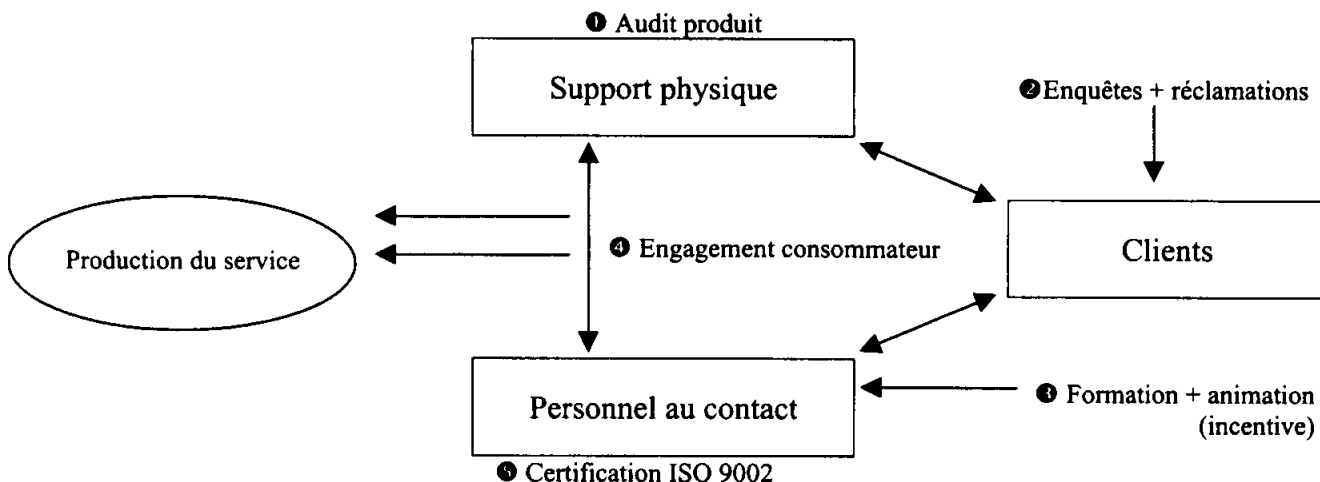
Annexe 8 : La certification ISO 9002 des hôtels IBIS (suite)

7/10

La démarche de certification ne vise pas à garantir le "zéro défaut". Elle certifie des procédures, des contrôles et des plans d'action dans les domaines suivants :

- le traitement de la réservation
- l'accueil 24 h sur 24
- l'hébergement
- les petits déjeuners lève-tôt (à partir de 4 h du matin) et le service des en-cas 24 h sur 24.

La démarche qualité Ibis



Organiser et maîtriser les processus majeurs de services afin d'obtenir un niveau stable de performance et de qualité des prestations offertes

Un préalable s'est révélé utile et nécessaire pour crédibiliser l'ensemble de la démarche auprès des hôtels et en renforcer l'efficacité la certification du siège Ibis.

L'audit interne

La certification des hôtels se fait par vagues de 50 établissements. Le processus comporte plusieurs étapes :

- **la formation des directeurs**. Les directeurs sont, dans un premier temps, sensibilisés et formés sur les objectifs et les méthodes de la démarche.
- **l'audit interne**. Il est demandé à chaque auditeur de réaliser un audit à partir d'une grille d'analyse. Cet exercice permet de situer le niveau de l'hôtel par rapport à la norme ISO 9002. Les points de non-conformité sont consignés dans des fiches qui sont utilisées par le directeur d'établissement pour établir un plan d'actions correctives ; l'ensemble est transmis à la direction de la qualité du siège. À l'issue de l'audit interne, les directeurs disposent d'une semaine pour proposer un plan d'action et de trois mois pour mettre en œuvre les mesures qu'ils préconisent.

La certification

Pour dupliquer la démarche et accorder la certification pour les 50 hôtels de chacune des vagues, **BVQI** (Bureau ventes quality international) procède par sondage, selon les normes en vigueur. Un audit externe est conduit pour 20 % des hôtels de chaque nouvelle vague. Si les résultats de ce sondage sont jugés satisfaisants par la commission de certification, la certification est accordée à l'ensemble des établissements de la vague.

Au fur et à mesure du déploiement, **BVQI** auditera par sondage un pourcentage du nombre d'hôtels certifiés. Au terme de l'opération, en 2000, tous les hôtels européens auront été visités.

Le contrôle

Le contrôle est conduit par **BVQI** qui procède, deux fois par an, à un audit du siège. Il s'agit de vérifier que les engagements de la chaîne sont bien respectés et que toutes les mesures sont prises pour lever la non-conformité, à tous les niveaux.

Le suivi de la démarche : la revue de direction

Le suivi de la démarche, à travers la revue de direction, prend en compte l'analyse de chaque outil. La revue de direction est un audit interne mené par la direction de la qualité à partir des outils existants, qui font l'objet d'une analyse systématique.

L'audit produit

Programmé une fois par an, il permet de faire des préconisations aux responsables des établissements et de leur donner un outil d'aide à la décision quant aux mesures à prendre pour l'amélioration de la qualité dans leur établissement.

Les résultats du premier audit produit, réalisé en 1998 pour 380 hôtels (certifiés ou non), font apparaître un taux de conformité de 85,7 % (compris entre 97,5 et 58,4 %). [...]

Le suivi des réclamations clients

Dans le cadre de la démarche ISO 9002, le service relation clientèle a pour 1^{ère} mission, outre de reconquérir le client mécontent, d'étudier les principaux motifs de réclamation afin que des propositions d'amélioration puissent être élaborées.

Les résultats de l'enquête de direction du 24 février 1999 révèlent que :

- cinq motifs de réclamation représentent 75 % des réclamations ;
- 92 % des hôtels (Soit 357 hôtels sur 390) reçoivent 75 % des réclamations et 8 % (soit 33 hôtels) reçoivent un quart des lettres de réclamation. C'est sur ces derniers que sont concentrées les actions correctives. [...]

Dans le cadre de la démarche de certification, le service clientèle a pour deuxième mission de mesurer le taux de satisfaction des clients qui réclament et de connaître leur appréciation sur la qualité de la réponse qui leur a été apportée. En 1998, le service a traité 2 000 réclamations pour l'Europe. Une enquête a été conduite auprès de tous les clients français (1 200), 60 % d'entre eux ont répondu. [...]

Le contrat satisfaction 15 minutes

Les résultats des statistiques élaborées pour le suivi du contrat satisfaction 15 minutes au niveau de chaque établissement sont consolidés au niveau national. Ils sont aussi croisés avec les résultats du suivi des réclamations.

Les résultats de la première consolidation font apparaître que, sur 32 000 clients qui ont réclamé en 1998 dans le cadre du contrat 15 minutes, le taux de réussite est de 87 %. [...]

L'enquête client

Une enquête spécifique pour les hôtels déjà certifiés a été mise en place, qui mesure le taux de satisfaction des clients. Les éléments mesurés sont :

- la réservation : la simplicité, l'efficacité la disponibilité et l'amabilité du personnel ;
- l'accès à l'hôtel : le fléchage et le guide Ibis ;
- la réception : les informations données et la gentillesse des réceptionnistes, la rapidité de la prise en charge et la présentation des services de l'hôtel ;
- le hall : l'ambiance et l'aménagement du hall ;
- la chambre : la propreté, l'ambiance, le confort, la qualité du lit, le système de réveil, la télévision, l'éclairage, la température, l'insonorisation et les rangements ;
- les salles de bains : la propreté, l'éclairage, les équipements, le linge ;
- la restauration : l'accueil, la gentillesse, l'efficacité et la disponibilité du personnel, la propreté, le choix, la qualité des plats et l'ambiance ;
- le petit déjeuner : l'accueil et la gentillesse du personnel, la qualité des produits, le choix et l'efficacité du personnel ;
- le bar : l'accueil, la gentillesse et la disponibilité du personnel, l'ambiance, le rapport qualité-prix pour chacun des services.

Chaque hôtel peut, grâce à cette enquête, mesurer l'évolution de sa performance d'une année sur l'autre, se situer par rapport au réseau pour apporter les mesures correctives qui s'imposent.

Des outils de formation ont été mis à la disposition des directeurs d'hôtel sur la manière de lire une enquête, la manière d'en exploiter les résultats et sur les mesures à prendre pour remédier aux problèmes révélés.

Une première enquête a été lancée en juillet 1998 pour les premiers hôtels certifiés.

Elle a été conduite sous forme de questionnaires auto-administrés que les clients déposaient dans des urnes disposées dans les hôtels. Les résultats sont traités par un cabinet extérieur. Ils sont regroupés en deux tris :

- premier tri : les satisfaits et les très satisfaits ;
- deuxième tri : les insatisfaits, peu satisfaits et les moyennement satisfaits.

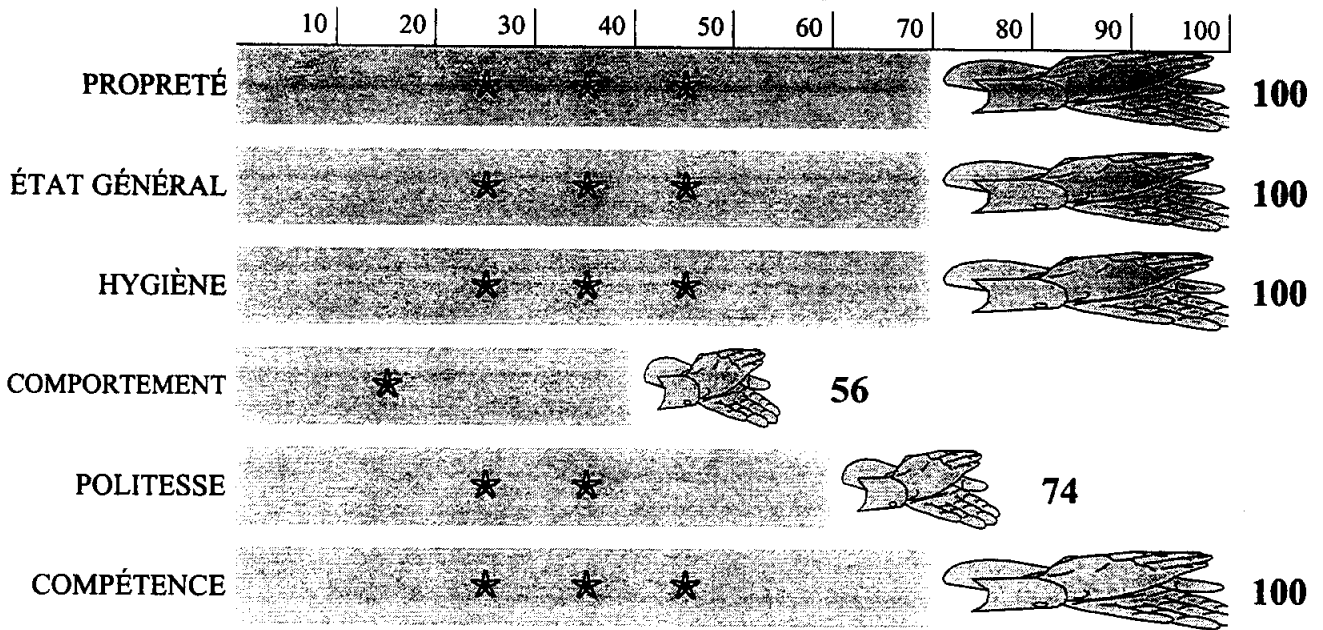
En 1998, le premier tri a regroupé 90 % des résultats, le second 10 %. C'est sur ces 10 % que se portent tous les efforts de redressement. Une seconde enquête est prévue en septembre 1999.

L'audit interne ISO 9002

400 audits ont été réalisés depuis juillet 1999. Le premier bilan de ces audits internes permet d'analyser les non-conformités [...]

Annexe 9 : Mesurer la qualité du service de votre personnel

Source : enquête d'un cabinet de qualitiiciens



Annexe 10 : Mettre en œuvre un plan qualité

Source : enquête d'un cabinet de qualitiiciens

Votre personnel, plan d'action qualité (extraits) :

Vous devez porter vos efforts sur :

La politesse des serveurs

- ne font pas attention au départ des clients

Vous devez améliorer :

1) Dans la salle de restaurant

Le comportement du manager

- a fait une remarque à un serveur en salle devant les clients
- a un comportement un peu dur et peu discret

2) Au restaurant au moment du départ

Le comportement des serveurs

- discutent entre eux près de la console (à l'entrée)

Vous êtes performants :

1) À la réservation

L'ensemble des critères concernant le maître d'hôtel est excellent

- remercie d'avoir réservé
- répète pour s'assurer qu'il a bien pris la réservation

2) Dans la salle de restaurant

L'ensemble des critères concernant l'hôtesse d'accueil et les serveurs sont bons

- l'hôtesse souriante, demande si la table convient...

3) Au bar

L'ensemble des critères mesurés concernant le barman est bon

...

Annexe 11 : Principes du système HACCP (hazard analysis and critical control point)

Source : HACCP Méthode et cas pratique M. Garnier O. Tondusson

Éditions BPI

L'HACCP est un outil qui a pour objectif de se donner les moyens de garantir la sécurité des consommateurs. Une démarche HACCP comporte quatre missions principales : l'analyse des dangers, l'analyse des points critiques, la surveillance des conditions d'exécution, l'évaluation et l'efficacité.

[...]

Les principes du système HACCP

Le système HACCP est basé sur 7 principes d'action. Il est impératif de les respecter et de les suivre pour établir un système cohérent et efficace.

A. Identifier et hiérarchiser les dangers

À ce stade on identifie les dangers associés à la fabrication, la transformation, la préparation et/ou l'utilisation d'une matière première ou d'un produit fini. Pour réaliser cette identification, il est utile de se servir des connaissances acquises et des données bibliographiques. Cette recherche peut être longue, mais elle permet d'obtenir ensuite un système efficace.

Lorsque l'on a identifié l'ensemble des dangers, il est essentiel de les hiérarchiser afin de ne retenir que ceux qui ont une réelle importance pour la salubrité du produit.

B. Établir les mesures préventives

On détermine ici les points critiques pour la maîtrise et les points déterminants, c'est à leur niveau que les dangers peuvent être maîtrisés.

C. Établir les critères

Les critères sont soit mesurables soit non mesurables. Les critères mesurables sont les valeurs limites et les tolérances éventuelles dont le respect atteste de la maîtrise effective d'un point critique.

Les critères non mesurables donnent lieu, le plus souvent, à des observations plus ou moins subjectives. (ex : contrôle visuel de la propreté).

D. Établir et mettre en œuvre des procédures de surveillance

Les mesures de surveillance établies et mises en œuvre ont pour objectif de s'assurer de la maîtrise effective d'un risque.

E. Établir des actions correctives

Les actions correctives sont les actions à mettre en œuvre lorsqu'un risque n'est plus maîtrisé, c'est à dire lorsque les critères correspondants ne sont pas respectés

F. Vérifier

Il s'agit ici de vérifier, par une série d'informations complémentaires, que le système HACCP fonctionne efficacement, c'est à dire qu'il est respecté et qu'il permet de garantir la sécurité du consommateur.

G. Établir un système efficace d'enregistrement

Il s'agit d'établir un système d'enregistrement des procédures correspondant aux six étapes précédentes.

Des définitions :

Un danger est ce qui menace ou compromet la sécurité ou l'existence d'une personne ou d'une chose.

Le risque se caractérise par la probabilité de manifestation d'un risque.

Les points déterminants
Il s'agit de l'ensemble des mesures préventives que l'on peut mettre en œuvre et qui sont contrôlées par des paramètres non mesurables.

La maîtrise des points critiques
Il s'agit des mesures préventives que l'on peut mettre en œuvre et qui sont contrôlées par des paramètres mesurables.