

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des
sciences de gestion**

Département des sciences commerciales

MEMOIRE

En vue de l'obtention de diplôme de

MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES

Option : Marketing des services

L'intitulé du MEMOIRE :

**Analyse de la conception de l'offre de service au sein de
l'hôtel Golden H - Béjaïa**

Préparé par :

CHEBIHI RAMI

MADI YACINE

Dirigés par :

Mr. MHANAOUI Abdeslam

Année universitaire 2024/2025

À Dieu Tout-Puissant, source de sagesse, de patience et de force, pour nous avoir guidés tout au long de ce parcours.

Remerciements

*Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à **Monsieur MHANAOUI Abdeslam**, notre encadrant de mémoire, pour son accompagnement attentif, ses conseils méthodiques et son soutien tout au long de ce travail.*

*Nos remerciements s'adressent également à **Monsieur ADOUCHE Djamel**, Directeur de l'**Hôtel Golden H**, pour son accueil chaleureux et pour nous avoir permis de réaliser notre stage dans des conditions enrichissantes, tant sur le plan humain que professionnel.*

Dédicace

À nos chers parents et à nos familles, pour leur amour, leurs sacrifices, leur soutien indéfectible et leurs prières silencieuses. Ce travail est aussi le fruit de votre présence à nos côtés.

Liste des abréviations (par ordre alphabétique)

Abréviation	Signification
AMA	American Marketing Association
CB	Carte Bancaire
CRM	Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)
CRS	Computerized Reservation System
GDS	Global Distribution System
IHIP	Intangibilité, Hétérogénéité, Inséparabilité, Périssabilité
OTA	Online Travel Agency
PMS	Property Management System
RH	Ressources Humaines
SDS	Service Delivery System
SEO	Search Engine Optimization (Optimisation pour les moteurs de recherche)
SMS	Short Message Service (texte)
TO	Tour-opérateur

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : Cadre théorique : la conception des services en hôtellerie.....	3
Section 1 : Présentation du marketing des services	3
Section 2 : Spécificités du marketing des services hôteliers.....	8
Section 3 : Présentation des recherches scientifiques sur la conception des services	12
Chapitre II : La conception de l'offre de service au sein de l'Hôtel Golden H.....	25
Section 1 : Présentation de l'Hôtel Golden H – Béjaïa	25
Section 2 : Présentation de la conception de service au sein de l'hôtel Golden H et analyse critique.....	27
Section 3: Proposition d'un modèle d'offre de service – Hôtel Golden H	36
Conclusion générale	44

Introduction générale

Dans un contexte de forte concurrence et de transformation rapide des attentes des consommateurs, la qualité de l'offre de service constitue un levier stratégique déterminant pour les entreprises du secteur tertiaire. Parmi celles-ci, les établissements hôteliers sont confrontés à un double défi : garantir une prestation standardisée et fiable, tout en assurant une expérience client différenciante et personnalisée.

La conception de l'offre de service ne relève pas uniquement d'une logique opérationnelle, mais implique une réflexion globale intégrant les dimensions **relationnelles, organisationnelles, physiques et technologiques** du service. Il s'agit de concevoir un parcours client fluide, de mobiliser le personnel en contact de manière efficace, et d'organiser les processus internes en cohérence avec la promesse de marque.

Dans ce cadre, l'hôtellerie offre un terrain d'étude particulièrement pertinent. En effet, l'expérience du client repose sur une forte implication humaine, une co-crédation du service, et une orchestration invisible d'une multitude d'éléments. C'est précisément cette complexité – entre visible et invisible, entre front-stage et back-stage – qui rend essentielle une approche structurée de la conception de service.

Dans ce contexte, une question centrale se pose : **Comment concevoir une offre de service à l'hôtel Golden H qui réponde à la fois aux exigences de performance opérationnelle et aux attentes des clients ?**

Questions secondaires :

1. **Quels sont les modèles théoriques de la conception de l'offre de service ?**
2. **Quelles sont les techniques utilisées dans la conception de services hôteliers ?**
3. **Quelles sont les caractéristiques du modèle d'offre de service actuellement en place à l'hôtel Golden H ?**
4. **Quelles améliorations peuvent être apportées au modèle d'offre de service de l'hôtel Golden H, conformément aux postulats théoriques adoptés ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons mobilisé plusieurs méthodes :

1. **Une revue de littérature pour identifier les principaux modèles théoriques liés à la conception de l'offre de service.**
2. **Une observation sur le terrain au sein de l'hôtel Golden H.**
3. **Un diagnostic interne à partir de documents disponibles dans l'établissement.**
4. **Entretiens semi-directifs menés auprès de responsable de l'hôtel, à l'aide d'un guide d'entretien, avec une analyse de contenu des réponses obtenues.**

Pour bien présenter les résultats de la recherche, nous avons structurer notre plan de rédaction comme suit :

Chapitre I : Cadre théorique : la conception des services en hôtellerie

L'objectif de ce chapitre est de construire un socle conceptuel solide permettant d'analyser la problématique de la **conception de l'offre de service** dans le secteur hôtelier. Pour cela, il est nécessaire de s'appuyer sur les **principes fondamentaux du marketing des services**, tout en les articulant aux spécificités propres à l'hospitality.

Ce cadre théorique est structuré en trois sections complémentaires. La première propose une mise en perspective générale du **marketing des services**, en présentant ses caractéristiques distinctives par rapport au marketing des biens, ses enjeux relationnels, et ses dimensions immatérielles.

La deuxième section recentre l'analyse sur le **marketing appliqué au secteur hôtelier**, en soulignant les particularités liées à la nature du service d'hébergement, à la coproduction avec le client, au rôle du personnel en contact, et à l'importance de l'environnement physique.

Enfin, la troisième section présente les **principaux modèles et travaux théoriques portant sur la conception de l'offre de service**, tels que la servuction, le blueprint, le script de service, le servicescape ou encore le flowchart. Ces outils conceptuels fourniront le cadre analytique mobilisé dans la partie pratique pour diagnostiquer et optimiser les processus de service au sein de l'Hôtel Golden H.

Section 1 : Présentation du marketing des services

Afin de comprendre la logique spécifique qui sous-tend la conception d'une offre de service, il est indispensable de revenir d'abord sur les fondements du **marketing des services**. Cette section s'appuie sur les travaux reconnus de Kotler, Grönroos et Lovelock pour mettre en lumière les spécificités qui distinguent les services des biens matériels, tant dans leur nature que dans leur logique de gestion. Ces apports théoriques offrent un socle essentiel pour appréhender l'expérience de service en hôtellerie.

1. Généralité sur les services

1.1. Définition et Nature des Services

Les services se distinguent des biens matériels par leur nature essentiellement immatérielle. Un service se définit comme une prestation économique qui consiste à fournir une compétence, un savoir-faire ou une expertise sans transfert de propriété physique. Ce qui caractérise fondamentalement un service, c'est la façon dont il est conçu et consommé simultanément. En effet, la production d'un service et sa consommation interviennent en même temps, ce qui le rend inséparable de l'expérience vécue par le client.

1.2. Les caractéristiques des services

Les services se distinguent des produits par quatre grandes caractéristiques :

1. **Intangibilité**

Un service ne peut être montré ou touché avant sa réalisation : on ne peut en présenter que des descriptions, références clients ou démonstrations génériques, sans garantir le résultat exact pour chaque client.

2. **Périssabilité et non-stockabilité :**

Les services ne se conservent pas : une capacité inutilisée (comme un siège d'avion vide) représente un revenu perdu irrécupérable. La gestion de l'offre nécessite des outils comme le yield management pour ajuster les prix en temps réel face à la demande fluctuante.

3. **Indivisibilité**

Le service est une offre globale : le client évalue l'ensemble de la prestation (produit, accueil, cadre, ambiance), pas seulement un de ses aspects isolés. Cette intégration s'applique tant en B2C qu'en B2B.

4. **Variabilité**

Chaque exécution d'un service diffère selon le facteur humain (talent, humeur, compétences) et la participation du client. Pour limiter les écarts, les prestataires mettent en place des procédures de contrôle et de calibration des étapes clés.

1.3. La classification des services

1. Kotler & Keller (2016) – Classification selon la composition de l'offre

Kotler distingue **cinq formes d'offre** selon l'importance relative du bien et du service :

1. **Bien pur** : sans service (ex. : lessive).
2. **Bien avec services associés** : services périphériques au produit principal (ex. : assistance pour un ordinateur).
3. **Hybride** : part égale entre bien et service (ex. : restaurant).
4. **Service principal avec biens annexes** : le service domine (ex. : transport aérien).
5. **Service pur** : aucun bien physique n'est fourni (ex. : avocat).

Il distingue aussi les services selon leur mode de réalisation :

- **Services basés sur l'équipement** (automates, machines)
- **Services basés sur le personnel**, avec un niveau variable de compétence.

2. Grönroos (1990) – Classification selon le type de contact et la continuité

Grönroos propose deux axes de différenciation :

A. High-touch vs. High-tech

- **High-touch** : forte interaction humaine (ex. : hôtellerie).

- **High-tech** : interaction automatisée avec support humain en cas de besoin (ex. : e-commerce).
- **B. Service continu vs. discret**
- **Continu** : relation régulière, fidélisation importante (ex. : nettoyage, banques).
- **Discret** : prestation ponctuelle (ex. : réparation), à renforcer par l'expérience client.

3. Lovelock & Wirtz (2014) – Classification selon la nature du processus

Lovelock met l'accent sur le **rôle actif du client dans la prestation** et classe les services selon deux dimensions :

Tableau n° 1 : Nature de l'acte de service

Récepteur	Action tangible	Action intangible
Personnes	Transport, soins, hébergement	Formation, conseil, divertissement
Biens	Réparation, nettoyage	Assurance, traitement de données

Source : adapté de Lovelock, C. & Wirtz, J. & Lapert, D. & Munos, A (2014)

2. Marketing des services

Depuis les années 1990, les chercheurs en marketing, tels que Lovelock, Gummesson, Grönroos, Vargo et Lusch, ont déplacé leur focus des différences entre biens et services vers **la manière dont une offre est utilisée ou vécue**. Le service est désormais vu comme un **accès temporaire à une valeur**, sans transfert de propriété (ex. : transport, cinéma), où **l'usage prime sur la possession**.

Cette approche introduit deux perspectives complémentaires :

1. **La perspective centrée sur l'offre**, focalisée sur la création, la délivrance et les interactions lors de la prestation.
2. **La perspective centrée sur l'usage**, où le client est un **acteur actif et co-créateur de valeur**, mobilisant ses propres ressources (temps, compétences).

Le concept de **servuction** illustre cette idée : la production et la consommation du service sont simultanées et impliquent directement le client. Ainsi, la valeur du service réside dans **l'expérience vécue** plutôt que dans un résultat tangible.

Dans cette logique, le marketing des services vise à concevoir une **promesse de valeur**, à organiser sa délivrance (en impliquant parfois le client), puis à laisser place à **l'expérience d'usage**, où le client perçoit réellement la valeur.

Selon la définition de l'**American Marketing Association (AMA)**, le marketing regroupe :

« toutes les activités permettant de créer, communiquer, livrer et échanger des offres ayant de la valeur pour les clients, les partenaires et la société dans son ensemble. »

Cette définition souligne la complémentarité entre la création d'une offre (par l'entreprise) et l'expérience d'usage (par le client), cœur même de la logique servicielle moderne

2.1. Le marketing dans une perspective "offre" du service

Dans cette perspective, l'accent est mis sur la **conception** et la **promotion** de l'offre de service, phases largement **contrôlées par le prestataire**. Celui-ci mobilise diverses ressources (organisationnelles, cognitives, financières...) pour développer une **promesse de valeur**.

Cependant, la conception d'un service est **complexe** à cause des spécificités des services résumées par l'acronyme **IHIP**:(**I**ntangibilité, **H**étérogénéité, **I**nséparabilité, **P**érissabilité)

Le **modèle de servuction** (interaction entre client et prestataire) doit aussi être réfléchi.

2.2. Un marketing mix étendu pour les services

Le **marketing mix** (les 4P de McCarthy : Produit, Prix, Distribution, Communication) est un outil classique utilisé pour répondre aux attentes du marché cible et assurer la **profitabilité**. Toutefois, **son application aux services** exige des **adaptations spécifiques** :

- **Produit** : adapter l'offre à une expérience intangible et variable
- **Prix** : fixer un tarif malgré l'hétérogénéité et l'immatérialité
- **Distribution** : rendre l'offre accessible dans le cadre d'une prestation souvent en face-à-face
- **Communication** : promouvoir une offre difficile à visualiser avant consommation

Le **marketing des services** nécessite d'aller au-delà des **4P classiques** (Produit, Prix, Distribution, Communication), car il doit intégrer les **spécificités liées à la servuction**, c'est-à-dire à la production du service **en interaction directe avec le client**, souvent **dans un lieu et un temps partagés**.

2.2.1. Double cadre à considérer :

- **Cadre temporel** :
L'offre de service est un **processus composé d'étapes successives** (ex. : réservation, mise à disposition, retour, paiement dans le cas d'une location de voiture).
Le client **participe activement** à chaque étape ; il faut donc **prévoir ses attentes** à chaque moment du parcours.
- **Cadre spatial** :
L'offre se déroule dans un **environnement physique et social** :
 - o **Physique** : les éléments tangibles appelés **preuves physiques** (mobilier, affichage, ambiance, etc.)

- o **Social** : les interactions entre clients, personnel, et autres clients, qui influencent les perceptions et comportements du consommateur.

2.2.2. Les 3 nouveaux éléments du marketing mix étendu :

Pour mieux gérer ces spécificités, le **marketing mix des services** a été étendu à **7P**, avec 3 éléments supplémentaires :

Tableau n° 2 : Les 3 nouveaux éléments du marketing mix étendu

Élément ajouté	Rôle principal
Processus	Enchaînement des étapes de service, rôle du client, fluidité du parcours
Personnel (People)	Importance du personnel en contact et de sa compétence, comportement, attitude
Preuves physiques	Tous les éléments tangibles qui rendent le service visible et rassurant

2.3. Le marketing centré sur l'usage du service

Dans cette approche, le client joue un rôle central en tant que **co-producteur de valeur** : il participe activement à la création de valeur lors de l'usage du service. L'entreprise doit donc favoriser son engagement en facilitant son implication.

Le **marketing** devient une gestion des **relations d'échange**, incluant les interactions entre le client, le personnel, les systèmes, et même entre clients. Cela permet une **offre co-crée** et **personnalisée**.

Ces interactions permettent une **personnalisation de l'expérience**, en tenant compte des préférences du client, en valorisant ses ressources et en renforçant la relation de confiance.

Enfin, la **co-crédation** repose sur une **coopération** entre le client et l'entreprise, qui accompagne l'utilisateur dans l'utilisation du service au lieu de chercher à tout contrôler.

2.4. La co-crédation de valeur d'usage : cœur du marketing orienté client

Le marketing orienté client repose sur la **co-crédation de valeur d'usage**, différente de la **valeur d'utilité** (crée par le producteur). La **valeur d'usage** naît pendant l'usage réel du service, grâce à l'implication du client.

Selon Grönroos et Voima, il existe deux espaces de création de valeur :

- **Production** (contrôlée par l'entreprise, avec le client comme co-producteur)

- **Usage** (contrôlé par le client, avec l'entreprise comme facilitateur).

Cela marque un **changement de paradigme**, passant d'un marketing descendant (« market to ») à un marketing collaboratif (« market with »), basé sur l'interaction, l'émotion et la personnalisation.

L'**entreprise** conçoit l'offre, le **client** en concrétise la valeur par l'usage. Ces rôles sont **différenciés mais complémentaires**.

En somme, le marketing devient **relationnel, interactif et personnalisé**, avec un client **acteur de sa propre expérience**.

Section 2 : Spécificités du marketing des services hôteliers

Le secteur hôtelier constitue un cadre d'application particulièrement riche du marketing des services, en raison de la forte **interaction humaine**, de l'importance de l'**environnement physique**, et de la **variabilité des attentes client**. Cette section mobilise les références de Bowie & Buttle et de Kotler, Bowen & Makens spécialistes du marketing hôtelier, afin d'explorer les **logiques spécifiques de la stratégie marketing dans l'hospitality**. L'objectif est de **fournir un éclairage ciblé sur les spécificités marketing propres à l'hôtellerie**, afin de mieux comprendre les contraintes et les leviers qui influencent la conception et la prestation d'un service dans ce secteur.

1. La culture de service comme fondation

La **culture de service** d'une organisation hôtelière ne se réduit pas à des mots : elle façonne chaque décision de recrutement, de formation et d'autonomisation. Bowie & Buttle expliquent que la culture correspond aux valeurs et aux hypothèses partagées sur « ce qu'est le travail ici », et qu'elle oriente directement les choix des employés en contact avec la clientèle :

Kotler et al. soulignent par ailleurs que cette culture doit être ancrée du sommet de l'organisation vers la base :

« L'une des tâches les plus importantes d'une entreprise hôtelière est de développer ... une forte culture de service. ... Cette culture de service doit être instaurée par la haute direction et se diffuser vers le bas ... Le résultat : des employés qui rendent effectivement service aux clients. » (Kotler, Bowen & Makens, 2017, chap. 2, p. 56)

2. Marketing pré-rencontre : attirer le client

2.1. Recherche marketing et segmentation

La **recherche marketing** en hôtellerie s'appuie sur trois sources principales :

- **Données internes** (systèmes de gestion, fidélisation),
- **Sources secondaires** (statistiques officielles),
- **Techniques primaires** (enquêtes, groupes de discussion).

Selon **Bowie & Buttle**, cette recherche suit une logique scientifique, mais la **décision finale appartient toujours au gestionnaire**, qui doit interpréter les données pour orienter l'action.

La **segmentation** du marché suit cinq étapes clés :

1. Définir le marché,
2. Choisir des critères de segmentation rigoureux,
3. Identifier des variables pertinentes (motifs de séjour, profils, prix, période...),
4. Évaluer les segments selon leur taille, attentes, dépenses,
5. Vérifier si l'entreprise peut les satisfaire de façon rentable.

Les **variables courantes** incluent les motifs de séjour, la géodémographie, la démographie, les bénéfices recherchés, le statut d'utilisation, la psychographie et le moment de la réservation.

2.2. Stratégie concurrentielle et positionnement

Bowie & Buttle mettent en garde contre la « **amenity creep** » : l'ajout régulier de prestations facilement copiables qui réduit la rentabilité :

« Amenty creep : chaque prestation ajoutée est aisément imitée par les concurrents ... Les chaînes recourant à cette tactique peinent à développer un véritable avantage concurrentiel durable. » (Bowie & Buttle, 2004, chap. 4, pp. 111–112)

Un positionnement réussi combine promesses rationnelles et appels émotionnels : par exemple, la signature « We know what it takes » d'InterContinental Hotels & Resorts, jugée crédible, pertinente et émotionnellement forte par les voyageurs d'affaires internationaux.

3. Tarification et gestion du revenu

3.1. Forfaits et réductions

Les hôtels proposent des **forfaits** (conférences, séjours tout-compris) pour simplifier la réservation et valoriser l'offre. Toutefois, toute réduction entraîne un risque pour la rentabilité : « Si un hôtel à 60 % d'occupation initie une réduction de prix de 10 %, il lui faudra une hausse de l'occupation de 7 % pour conserver le même revenu. » (Bowie & Buttle, 2004, chap. 7, p. 169)

3.2. Yield Management

Les grands établissements utilisent le **yield management** : un système informatisé d'ajustement tarifaire fondé sur l'analyse de données historiques :

« Les systèmes de yield management ... calculent les prix recommandés ... Il faut au minimum trois ans de données historiques pour obtenir une projection fiable. » (Bowie & Buttle, 2004, chap. 7, pp. 166–167)

4. Distribution et canaux numériques

Les hôtels disposent de cinq canaux clés pour vendre leurs chambres, chacun avec ses coûts et son impact sur la relation client (Bowie & Buttle, 2004, chap. 8, pp. 176–177) :

- **Direct** : réservation sans intermédiaire via le site de l'hôtel, le call-center ou sur place.
- **Interne** : promotion croisée au sein de la même chaîne (via le CRS), sans faire appel à un tiers.
- **Agence de voyages** : l'agent agit comme détaillant, perçoit une commission et utilise GDS/CRS pour accéder aux tarifs.
- **Tour-opérateur** : achat en bloc de nuitées et assemblage de forfaits, vendu directement au consommateur sans commission à l'hôtel.
- **Tour-opérateur + agence** : le forfait est distribué par une agence commissionnée par le TO, augmentant les intermédiaires.

GDS vs. CRS (Bowie & Buttle, 2004, chap. 8, p. 178)

- Le **GDS** (Global Distribution System) regroupe en temps réel vols, hôtels et locations pour les agences de voyages (Amadeus, Sabre, etc.).
- Le **CRS** (Computerized Reservation System) est la plate-forme interne de chaque enseigne hôtelière, gérant disponibilités et tarifs.

Internet et vente directe (Bowie & Buttle, 2004, chap. 8, p. 197)
Le web permet désormais des réservations 24 h/24, sans frais d'intermédiaires, avec contenu enrichi (visites virtuelles, tarification dynamique) et maîtrise totale du message par l'hôtelier.

5. Marketing d'expérience : orchestrer le séjour

5.1. Environnement physique

L'**ambiance** des halls, couloirs et chambres doit refléter la promesse de marque. Bowie & Buttle recommandent des cycles de rénovation (décoration tous les 2–4 ans ; moquettes tous les 5–8 ans) pour concilier fraîcheur et continuité opérationnelle.

5.2. Processus de service et personnel

Le **service blueprinting** standardise les procédures, tandis que l'**autonomisation** permet aux employés de résoudre les problèmes :

« L'attitude ... liée à la personnalité, ne peut vraiment pas s'enseigner. ... Des employés inadaptés peuvent miner les efforts de la direction pour assurer un service de qualité. » (Bowie & Buttle, 2004, chap. 12, p. 274)

Des **systèmes de soutien** solides—cohésion back-of-house, informatique fiable, équipements R-H fonctionnels—sont tout aussi essentiels.

6. Marketing post-rencontre : fidélisation

6.1. Satisfaction et récupération

Mesurer la **qualité de service** par rapport à la « zone de tolérance » du client (attentes minimale vs. désirée) révèle les opportunités de récupération :

« La rétention de la clientèle est sans doute la meilleure mesure de la qualité : la capacité d'un service à conserver ses clients dépend de la constance de la valeur qu'il leur fournit. » (Kotler, Bowen & Makens, 2017, chap. 2, p. 62)

6.2. Marketing relationnel et rentabilité

Des **programmes de fidélité** bien conçus—liant souvent hôtels, compagnies aériennes et détaillants—peuvent faire passer la clientèle d'une fidélité « volage » à une fidélité « acharnée ». Une augmentation de 5 % de la rétention peut accroître les bénéfices de 35 % à 95 % :

« Une hausse de 5 % de la rétention client peut augmenter les profits de 35 % à 95 % pour certaines entreprises de services. » (Bowie & Buttle, 2004, chap. 14, p. 300)

7. La chaîne de profit du service

Kotler et al. soulignent la **chaîne de profit du service** comme impératif stratégique : qualité interne → satisfaction des employés → valeur perçue → fidélité des clients → croissance des profits

« Les entreprises de service performantes se concentrent ... à la fois sur leurs clients et leurs employés. Elles comprennent la chaîne de profit du service ... » (Kotler, Bowen & Makens, 2017, chap. 2, p. 61)

Section 3 : Présentation des recherches scientifiques sur la conception des services

Pour analyser concrètement la **conception de l'offre de service** dans un établissement hôtelier, il est essentiel de mobiliser des modèles opérationnels reconnus. Cette dernière section du cadre théorique présente successivement les outils conceptuels majeurs tels que la **servuction**, le **blueprint**, le **flowchart**, le **script de service** et le **servicescape**. Ces approches, issues d'auteurs fondateurs comme Eiglier, Shostack, Orsingher ou Bitner, constituent le **référentiel théorique structurant** qui guidera notre analyse de terrain

1. Model de la servuction (Eiglier, P. and Langeard, E. (1987) Servuction)

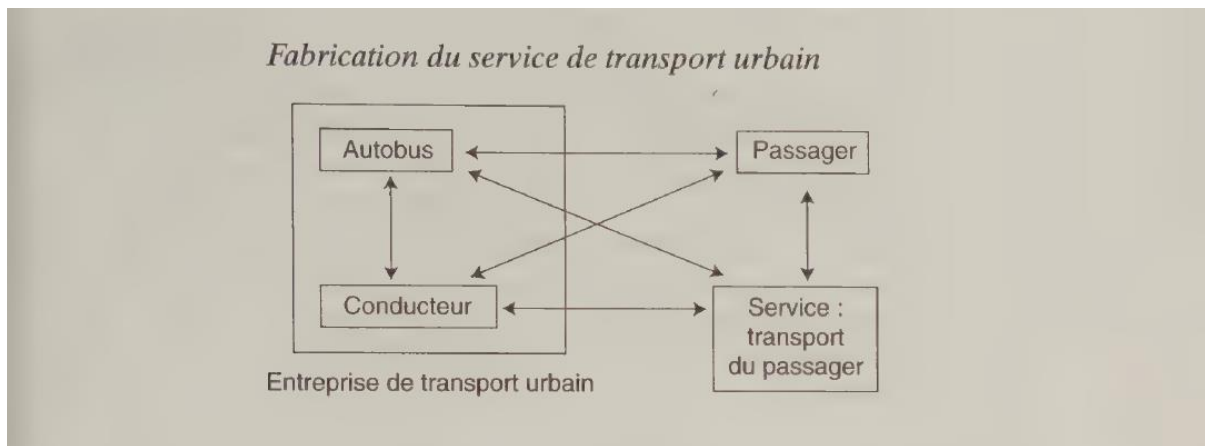
1.1. Introduction au concept de servuction

EIGLIER, P. introduit la **servuction**, néologisme désignant le processus de création et de production d'un service, par analogie avec la production industrielle de biens tangibles. Contrairement aux produits matériels, les services impliquent une **participation active du client** dans leur réalisation. Ce concept permet de comprendre la spécificité des services, souvent perçus comme intangibles et hétérogènes.

1.2. Fabrication d'un service vs. produit tangible

- **Produit tangible :**
 - Processus linéaire en deux étapes : **conception** (définition technique) et **réalisation** (usine, matières premières, machines).
 - Le client est absent de la fabrication ; la commercialisation est distincte (stockage, distribution).
- **Service (servuction) :**
 - Processus intégrant **trois éléments** :
 - **Support physique** (infrastructure, équipements).
 - **Personnel en contact** (interactions directes avec le client).
 - **Client** (acteur essentiel, co-producteur du service).
 - Exemple : Un service de transport en bus nécessite un autobus (support physique), un conducteur (personnel en contact), et des passagers (clients).

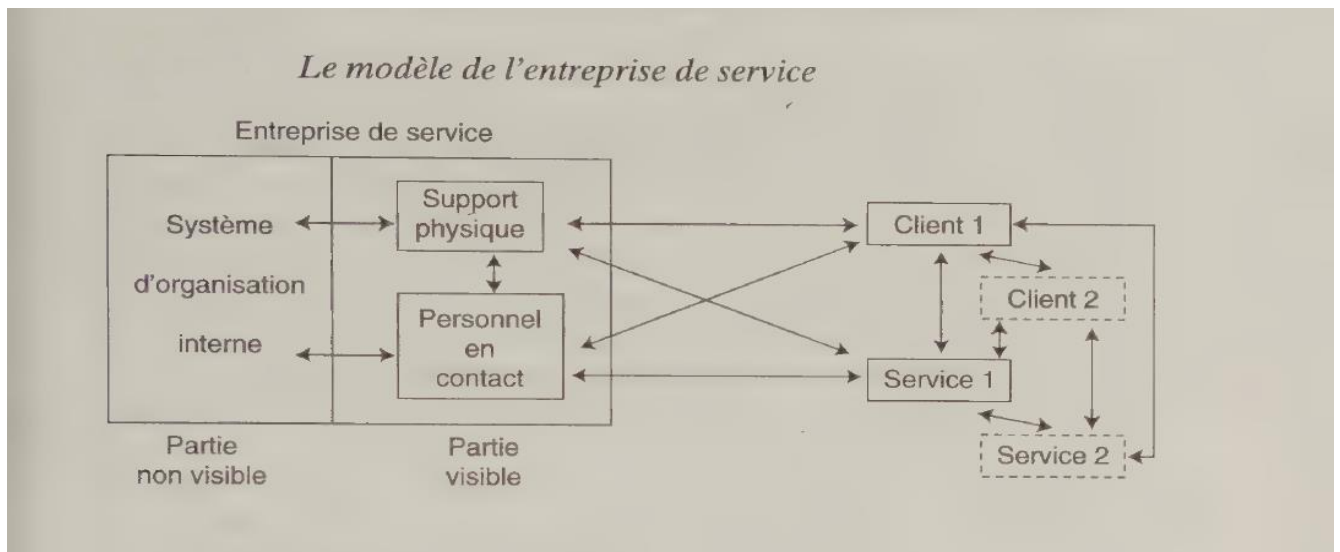
Figure n° 1 : Système de servuction de transport urbain



Source : EIGLIER, P. (2004). Marketing et Stratégie des Services

1.3. Caractéristiques clés de la servuction

- **Dualité du système :**
 - L'unité de service combine une **logique productive** (efficacité) et une **logique relationnelle** (accueil, confort).
 - Exemple : Une agence bancaire doit être à la fois fonctionnelle (guichets, automates) et conviviale (décoration, ambiance).
- **Rôle central du client :**
 - Le client est **indispensable** à la production du service (ex. : un bus vide ne produit pas de service).
 - Il joue un double rôle : **consommateur** et **producteur** (ex. : retrait d'argent via un automate bancaire nécessite son action).
- **Système dynamique :**
 - Toute modification d'un élément impacte l'ensemble (ex. : l'introduction de sièges dans une banque a perturbé les files d'attente).
 - La servuction obéit aux principes des **systèmes complexes** (interdépendance, équilibre).

Figure n° 2 : Le modèle de l'entreprise de service

Source : EIGLIER, P. (2004). Marketing et Stratégie des Services

2. Model de Flow-chart (Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978))

2.1. Le système de prestation de services

- **Définition et périmètre**

Le système de prestation de services est l'ensemble complet d'activités et de ressources par lequel une entreprise de services crée et livre son offre aux clients. Il englobe le personnel, les installations, l'équipement, les flux d'information et les biens physiques nécessaires pour soutenir le service.

- **Industrialisation du service**

Bien que les services aient traditionnellement été considérés comme « intensifs en main-d'œuvre », de nombreuses entreprises appliquent désormais des outils d'ingénierie industrielle et de recherche opérationnelle — empruntés à la fabrication — pour apporter discipline, cohérence et efficacité à leurs opérations de service.

2.2. Visualiser le système

- **Le flow-chart comme première étape**

Dessiner un diagramme de flux est l'une des premières étapes de l'analyse de tout processus de service. Il offre une représentation graphique :

- Du **flux physique** des personnes et des biens
- Du **flux d'information** (saisie de données, transmissions de réservations)

- Des points d'**implication du client** versus les activités en arrière-plan
- **Implantation des installations et capacité**

Avec un diagramme de flux, les responsables peuvent évaluer l'aménagement pour détecter les inefficacités (transport excessif, temps d'attente) et estimer la capacité de chaque étape afin de repérer les goulots d'étranglement ou les ressources sous-utilisées.

2.3. Objectifs et avantages des diagrammes de flux

- **Visualisation et communication** : Les diagrammes de flux transforment des processus abstraits en schémas visuels que tous — managers, employés, voire clients — peuvent comprendre instantanément.
- **Structure du système et enchaînement** : Ils clarifient la séquence des activités et permettent de repérer facilement les boucles inutiles ou les redondances.
- **Analyse de capacité et de goulot d'étranglement** : En cartographiant chaque étape, on peut calculer les temps de traitement et les capacités parallèles, ce qui met en évidence l'opération qui limite le débit global (le goulot) et les zones de capacité excédentaire.
- **Amélioration et standardisation** : Les diagrammes standardisés servent de support à la formation, codifient les meilleures pratiques et constituent la base d'initiatives d'amélioration continue.

2.4. Identifier les points d'interaction client-processus

- **Forte implication du client**

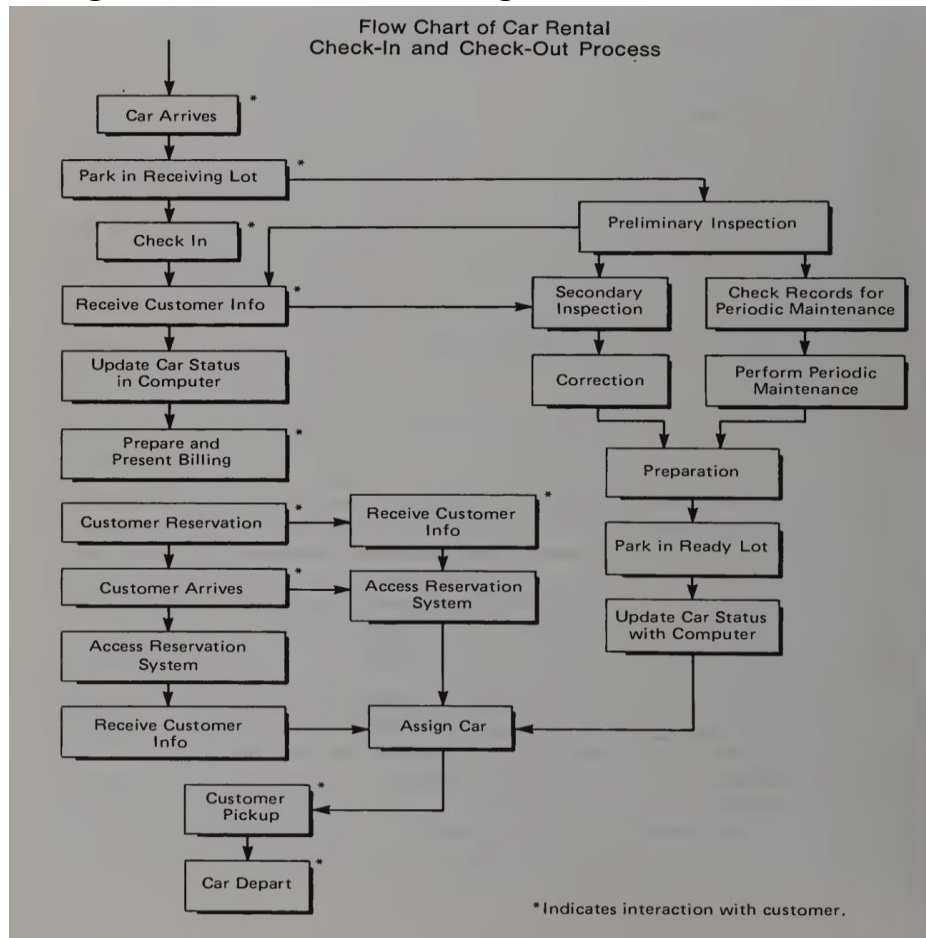
Contrairement à la fabrication pure, les services intègrent souvent le client directement dans le processus de prestation ; chaque point d'interaction façonne la perception de la qualité et de la valeur.

- **Exemple : diagramme de flux d'une agence de location de voitures**

Dans le processus d'enregistrement et de restitution, on compte plusieurs "points d'interaction" (arrivée, stationnement, attente au comptoir, saisie des informations, présentation de la facture, appel de réservation, attribution du véhicule, consignes de sortie, etc.). À chacun de ces points, des critères comme la propreté, la courtoisie, le temps d'attente ou la précision peuvent satisfaire ou frustrer le client.

- **Importance**

En identifiant où le client intervient, les managers peuvent cibler les améliorations : ajouter une signalisation, fluidifier les procédures au comptoir ou optimiser les flux d'information pour réduire erreurs et délais.

Figure n° 3 : Flow chart d'une agence de location de voitures

Source : Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978)

2.5. Questions de conception pour tout flux de service

1. Les étapes sont-elles disposées dans un ordre logique ?
2. Les capacités de chaque étape sont-elles équilibrées ?
3. Quelle flexibilité offre chaque étape ?
4. Peut-on combiner des étapes ou prévoir des flux parallèles ?
5. Les interactions client-processus ont-elles été pleinement prises en compte ?

3. Service blueprinting (Shostack, G. L. (1984). HBR.)

3.1. Introduction : Comprendre les Échecs des Services

Les échecs de service (ex. : Boutons cassés au pressing, problèmes de voiture non résolus, service client inefficace) sont fréquents et souvent mal interprétés. Les clients blâment les employés, et les managers pointent des attitudes individuelles, alors que le problème réel réside

dans un manque de conception et de contrôle systématiques. Malgré le poids économique des services, peu de méthodes de gestion structurée sont appliquées à leur conception.

3.2. La Nature Unique des Services

Intangibilité : Les services ne peuvent être ni stockés ni possédés.

Développement Empirique : La conception des services repose souvent sur des essais et des erreurs. Il n'existe pas de département de R&D structuré pour les services, ni de tests rigoureux pour garantir la qualité.

Contrôle Insuffisant : Les méthodes existantes (comme la conception de flux de travail ou le contrôle qualité) ne prennent pas en compte l'interaction entre le client et le service.

3.3. Le Besoin de Plans de Service (Blueprints)

Qu'est-ce qu'un Blueprint de Service ? C'est un modèle structuré qui cartographie les processus d'un service, y compris les éléments visibles et invisibles.

Objectif : Identifier les problèmes potentiels, garantir la qualité et soutenir un développement méthodique des services.

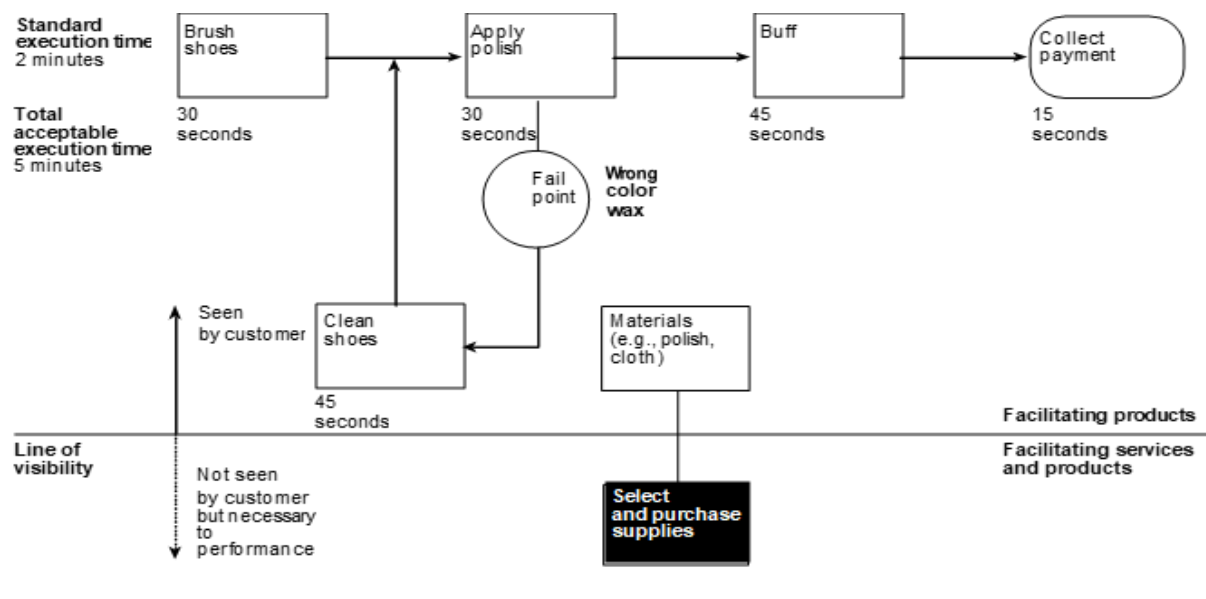
3.4. Concevoir un Blueprint de Service

1. Identifier les Processus :

Cartographier toutes les étapes du service (par exemple, l'exemple du cirage de chaussures).

Inclure les opérations visibles pour le client et celles qui se déroulent en coulisses.

Figure n° 4 : Blueprint du service cirage de chaussures



Source : Shostack, G. L. (1984). HBR. "Designing Services That Deliver"

2. Isoler les Points de Défaillance :

Identifier les étapes où des erreurs peuvent survenir (par exemple, utiliser la mauvaise couleur de cire).

Concevoir des mesures de sécurité pour minimiser ces erreurs.

3. Définir les Délais d'Exécution :

Établir un temps d'exécution standard pour garantir la qualité et la rentabilité.

Exemple : Un cirage de chaussures doit durer 2 minutes ; un délai allant jusqu'à 5 minutes est acceptable avant que le client ne perçoive une baisse de qualité.

4. Analyser la Rentabilité :

Les retards réduisent les bénéfices ; il est crucial de calculer la durée maximale d'un service sans qu'il devienne non rentable.

Exemple : Si un cirage dépasse 4 minutes, il devient une perte financière.

Tableau n° 3 : Analyser la Rentabilité (l'exemple du cirage de chaussures)

		2 minutes	3 minutes	4 minutes
Costs	Price	\$.50	\$.50	\$.50
	Time @ \$.10 per minute	.20	.30	.40
	Wax	.03	.03	.03
	Other operating expenses	.09	.09	.09
	Total costs	\$.32	\$.42	\$.52
	Pretax profit	\$.18	\$.08	(\$.02)

Source : Shostack, G. L. (1984). HBR. "Designing Services That Deliver"

5. Fournir le Service:

Personnes vs. Machines : Certains services dépendent de l'humain (par exemple, un conseil juridique), tandis que d'autres peuvent être automatisés (par exemple, les distributeurs automatiques de billets).

Évolution de la Mise en Œuvre : La technologie (comme les ordinateurs dans l'éducation) peut transformer la prestation des services.

Analyse Coût-Bénéfice : Il est essentiel d'équilibrer les gains de productivité avec la perception de la qualité par le client (par exemple, utiliser une machine à polir au lieu d'un polissage manuel).

6. Améliorer le Service grâce au Design :

a. Gérer les Preuves Tangibles :

Utiliser des éléments physiques pour prouver l'efficacité du service (par exemple, des chaussures bien cirées ou un rapport imprimé).

Les détails tels que la décoration et la marque influencent l'attente du client.

b. Gérer le Rôle du Personnel :

Les employés doivent refléter l'image et les standards de l'entreprise.

Exemple : Les compagnies aériennes et les chaînes de restauration rapide standardisent l'apparence du personnel pour garantir la cohérence du service.

7. Modifier un Service :

Retour du Marché : Une recherche continue permet de mesurer la qualité et d'identifier les ajustements nécessaires.

Adapter le Blueprint : Ajouter de nouvelles étapes ou fonctionnalités pour améliorer le service et justifier une augmentation de prix (par exemple, un cirage en deux couches avec un prix plus élevé).

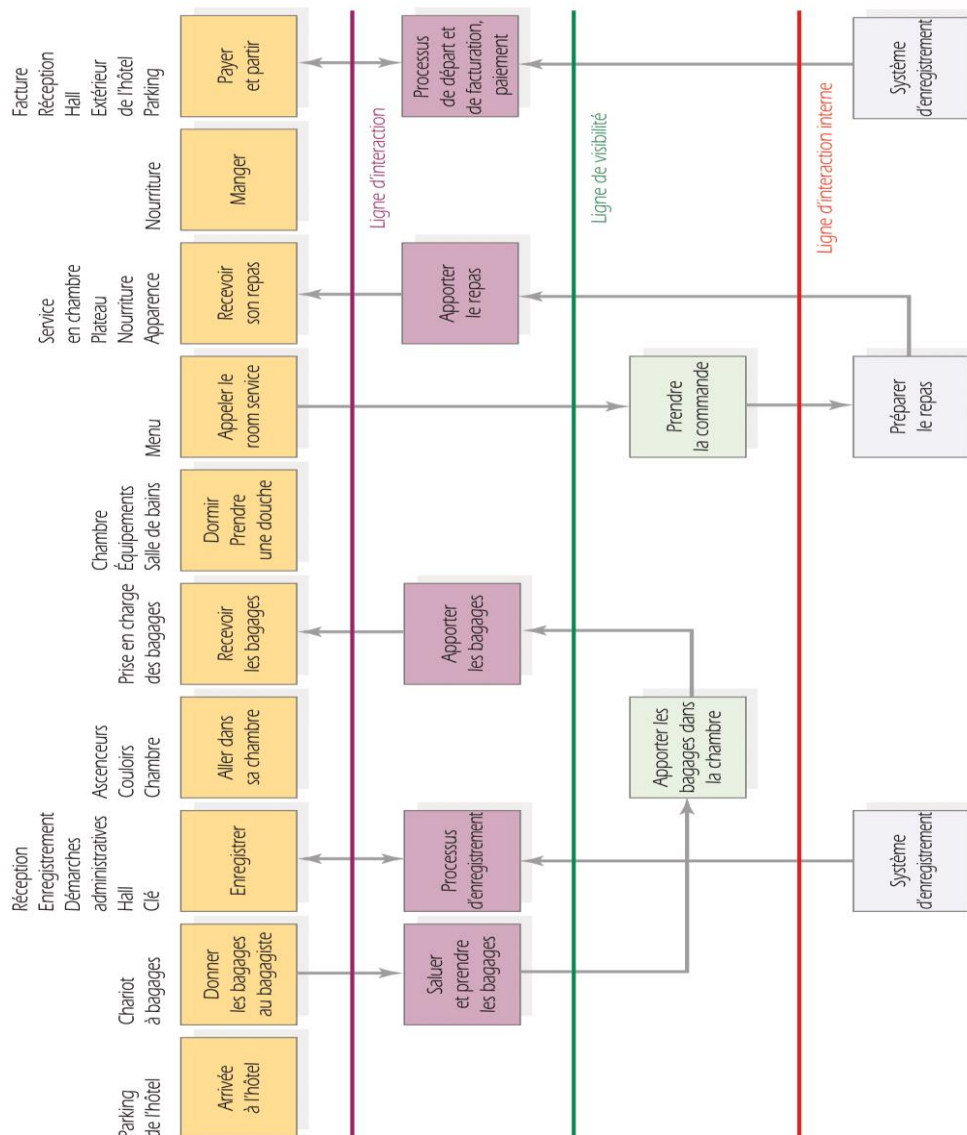
3.5. Avantages des Blueprints de Service

- Clarté et Précision : Réduit l'ambiguïté et prévient les malentendus.
- Prévention plutôt que Réaction : Encourage la résolution proactive des problèmes et une mise en œuvre contrôlée.
- Gestion Stratégique : Permet aux entreprises de gérer les services dans leur ensemble plutôt que de dépendre de talents individuels.
- Compétitivité : Les entreprises capables de concevoir et gérer efficacement leurs services prospéreront dans une économie dominée par les services.

Un blueprint de service bien conçu permet aux entreprises de visualiser les processus, d'identifier les points de défaillance et de maintenir le contrôle de la qualité. Cette approche favorise une prestation de service optimisée, une rentabilité accrue et une compétitivité durable dans une économie de plus en plus orientée vers les services.

Figure n° 5 : Un exemple de gestion de service ; une nuit à l'hôtel

Un exemple de gestion de service : une nuit à l'hôtel



Source : Kotler, P. & Keller, K. L. (2016).

4. Script de service (Orsingher, C. (2006))

4.1. Introduction et objectifs

L'article vise à clarifier le concept de script de service, issu de la théorie psychologique des scripts cognitifs, et à explorer ses applications en marketing des services. Le script de service est défini comme une connaissance stéréotypée des séquences d'actions, d'objets et de rôles associés à une expérience de service.

4.2. Origines et définition du script cognitif

1. Fondements théoriques

Le script cognitif s'inscrit dans la théorie des schémas cognitifs (Bartlett, 1932 ; Mandler, 1979), qui organisent les connaissances en mémoire.

Un script est un schéma spécifique aux séquences temporelles d'événements, incluant actions, acteurs, environnement, et résultats attendus.

2. Fonctions du script

Traitement cognitif : Réduit l'effort mental en structurant l'information.

Orientation du comportement : Guide les interactions.

Inférences et compréhension : Permet de déduire des informations manquantes.

Rappel en mémoire : Facilite la reconstruction d'événements passés.

Formation d'attitudes : Influence l'évaluation globale d'une expérience.

4.3. Applications en marketing des services

1. Relation personnel en contact-client

Les scripts du personnel (exemple : vendeurs experts) sont plus élaborés et hiérarchisés, favorisant l'efficacité.

Divergences scripturales : Les clients et le personnel activent des scripts différents (exemple : un client commence le script lors de la prise de rendez-vous, le coiffeur lors du contact physique).

Implications managériales :

Formation du personnel basée sur les scripts des experts.

Alignement des scripts client-fournisseur pour éviter les attentes insatisfaites.

2. Comportement du consommateur

Les scripts d'achat stéréotypés influencent les décisions (exemple : processus d'achat en supermarché).

Coûts de changement : La maîtrise d'un script augmente la perception des coûts (apprentissage d'un nouveau fournisseur, perte de confiance), renforçant la fidélité.

Stratégies : Familiariser rapidement les clients avec le script pour les "capturer cognitivement".

3. Satisfaction client

Les attentes issues du script servent de référence pour évaluer le service.

Déviations :

Négatives (exemple : erreur de calcul à la banque) → Insatisfaction.

Positives (exemple : cadeau inattendu) → Satisfaction accrue.

5. Modèle Servicescapes (Bitner, M. J. (1992))

5.1. Introduction

Mary Jo Bitner souligne l'absence de modèles robustes en marketing pour étudier l'impact de l'environnement physique sur les comportements des clients et des employés. Le concept de servicescape désigne cet environnement bâti, construit par l'organisation. Elle affirme que cet espace influence à la fois les perceptions, les interactions et les performances dans les services, où production et consommation coïncident souvent.

5.2. Typologie des servicescapes

Une matrice est introduite selon deux axes :

Vertical : degré d'implication des clients et des employés dans l'espace (self-service, services interpersonnels, services à distance).

Horizontal : complexité du cadre physique (environnements simples vs élaborés).

Cette typologie sert à identifier les enjeux spécifiques de conception dans différents contextes de service. Par exemple :

Hôpital (complexe et interactif) → décisions environnementales critiques.

Distributeur automatique (simple et autonome) → design fonctionnel minimal.

5.3. Cadre conceptuel

Bitner développe un modèle intégratif basé sur la psychologie environnementale, croisant les disciplines du marketing, du comportement organisationnel, de l'ergonomie et de l'architecture.

Trois éléments centraux :

Stimuli physiques (température, espace, décoration, symboles...)

Réponses internes (cognitives, émotionnelles, physiologiques)

Comportements observables (approche/évitement, interaction sociale)

Le modèle met en évidence comment l'environnement influence les comportements à travers la médiation des perceptions internes.

5.4. Comportements influencés dans les servicescapes**Comportements individuels**

Inspirée par Mehrabian et Russell (1974), Bitner applique le paradigme approche/évitement :

Approche = rester, explorer, s'engager, interagir.

Évitement = fuir, écourter, ignorer l'environnement.

Ces comportements sont modulés par les réponses internes des individus au cadre physique.

Interactions sociales

L'environnement physique agit comme un contenant social : il structure la durée, l'intensité et la nature des interactions (client-client, client-employé). Il peut favoriser ou inhiber la communication, l'empathie, ou même l'agressivité selon sa conception.

Compatibilité des besoins

Un design optimal pour le client peut être sous-optimal pour l'employé, et vice-versa. La conception du servicescape doit donc négocier entre des besoins parfois contradictoires.

5.5. Dimensions du servicescape

Trois dimensions clés sont identifiées :

Conditions ambiantes

Musique, odeurs, température... influencent subtilement les émotions et comportements.

Disposition spatiale et fonctionnalité

Ergonomie, agencement, circulation... affectent la fluidité des interactions et la capacité à atteindre ses objectifs (ex : naviguer dans une banque, servir des clients efficacement).

Signes, symboles et artefacts

Éléments visuels, diplômes affichés, art mural, design : ils structurent les premières impressions, signalent les normes et véhiculent un message statutaire ou identitaire.

5.6. Implications managériales

Le servicescape joue trois rôles stratégiques : **Packaging du service** (comme l'emballage d'un produit), **Facilitateur de la performance client/employé**, **Différenciateur vis-à-vis des concurrents**

La conception environnementale devient un levier stratégique pour :

Améliorer la satisfaction et la fidélité, Augmenter la productivité interne, Positionner clairement l'offre.

En Conclusion, L'article de Bitner est une contribution pionnière qui théorise l'environnement physique comme composant central de l'expérience de service. Elle offre un modèle robuste, opérationnalisable et adaptable à une diversité de secteurs, dont l'hôtellerie, le commerce de détail, ou les services professionnels.

Conclusion du chapitre

Concevoir un service hôtelier, c'est organiser bien plus que des tâches ou des espaces : il s'agit de construire une expérience globale, cohérente, fluide et adaptée aux attentes des clients. Pour cela, plusieurs modèles peuvent être combinés afin de comprendre comment un service est produit et vécu.

Tout commence par la production du service (servuction), qui repose sur l'interaction entre différents éléments : le client, le personnel en contact, et l'environnement. C'est la base sur laquelle repose toute l'offre de service.

Ensuite, le service se déroule dans le temps : il suit un enchaînement de processus, depuis la réservation jusqu'au départ du client. Des outils comme les diagrammes de flux (flow-charts) ou les blueprints permettent alors de visualiser ces étapes, de mieux les organiser et d'éviter les dysfonctionnements.

Mais le service, ce sont aussi des interactions humaines. L'échange entre client et employé est central, et c'est ici qu'interviennent les scripts de service : ils définissent la manière dont le personnel accueille, informe, et réagit, afin d'assurer une prestation homogène et de qualité.

Enfin, tout cela se passe dans un cadre physique : la chambre, le hall, l'ambiance sonore ou visuelle, les équipements... Tous ces éléments influencent la perception du client. Le modèle de servicescape aide à concevoir cet environnement pour qu'il soutienne l'expérience souhaitée.

Au final, la conception d'un service, ce n'est pas un seul modèle, mais une combinaison de dimensions : on conçoit à la fois le système, les processus, les interactions et l'espace. C'est cette intégration qui permet de créer une expérience réussie et différenciante.

Chapitre II : La conception de l'offre de service au sein de l'Hôtel Golden H

Ce chapitre a pour objectif d'appliquer les concepts et modèles théoriques présentés dans le chapitre précédent à un cas réel d'entreprise de services : l'Hôtel Golden H, situé à Béjaïa. Il s'agit d'étudier concrètement la manière dont cet établissement conçoit, organise et délivre son offre de service, à travers l'analyse du parcours client et de l'activité marketing.

L'étude est structurée autour d'un **diagnostic de l'activité marketing**, suivi d'une **analyse par phase du parcours client**, mobilisant les outils de **servuction** et de **service blueprinting** pour visualiser les processus. Des modèles complémentaires sont ensuite intégrés, tels que le **script de service**, qui permet d'encadrer le rôle du personnel en contact, et le **servicescape**, utile pour évaluer l'environnement physique et sensoriel du service.

Ce chapitre vise ainsi à dresser un état des lieux complet du système de prestation de service de l'hôtel, à identifier ses points forts et ses défaillances, et à formuler des propositions d'**optimisation ciblée**, adaptées aux réalités de terrain et aux attentes contemporaines des clients hôteliers.

Section 1 : Présentation de l'Hôtel Golden H – Béjaïa

Méthodologie

Le diagnostic marketing de l'Hôtel Golden H a été réalisé à partir d'une démarche qualitative combinant plusieurs sources d'information. L'approche repose principalement sur l'administration d'un **entretien semi-directif** auprès du responsable de l'établissement, selon un **guide d'entretien structuré** (voir Annexe 1). Ce guide a été conçu pour explorer les dimensions clés du marketing hôtelier : stratégie, communication, distribution, tarification, fidélisation, et conception de l'offre de service. Afin de compléter et de valider certaines données, une **observation documentaire** a été menée à travers l'analyse du **site officiel de l'hôtel** (www.hotelgoldenh.com), qui a permis d'identifier les éléments de positionnement, l'offre tarifaire, les canaux de réservation proposés, ainsi que les supports de communication visuelle.

1. Présentation de l'Hôtel Golden H – Béjaïa

L'hôtel **Golden H** est un établissement 4 étoiles situé à Béjaïa, avec une capacité d'environ 49 chambres. Il accueille une clientèle mixte composée de professionnels, de touristes, de groupes et d'événements. Il se positionne comme un hôtel urbain moderne offrant confort, accessibilité et service personnalisé.

2. Éléments du marketing de l'hôtel Golden H

A. Ciblage et positionnement

- Cibles : clientèle **affaires, tourisme national et étranger, groupes événementiels**
- Positionnement : hôtel 4★ **urbain et moderne**, axé sur le confort, le professionnalisme et la propreté
- Valeur ajoutée : **emplacement stratégique, vue sur mer, ambiance conviviale**

B. Stratégie marketing

- Pas de stratégie formalisée mais **stratégie en partie structurée**, gérée par la direction
- Objectifs principaux :
 - o Augmenter la **réservation directe**
 - o **Fidéliser** les clients affaires
 - o Développer la **notoriété locale**

C. Communication et image

- Présence en ligne : **site web officiel, réseaux sociaux (Facebook, Instagram), OTA**
- Image perçue : **sobre, élégante et professionnelle**
- Gestion de l'e-réputation : suivie activement (Google, TripAdvisor, Booking), mais non automatisée

D. Distribution

- Canaux utilisés : mix équilibré entre OTA (Booking principalement), téléphone et site web et vente directe en personne

E. Politique tarifaire

- Tarification dynamique selon les saisons et événements locaux
- Promotions régulières (early booking, séjours longs)
- Prix alignés sur la concurrence locale, avec un **bon rapport qualité/prix**

F. Fidélisation et relation client

- Pas de programme de fidélité formalisé mais **suivi manuel des habitués**
- Relation client personnalisée et soignée, basée sur la proximité et l'attention

G. Suivi de la satisfaction

- Moyens : commentaires en ligne, échanges directs, feedbacks informels
- Indicateurs : note moyenne ($\approx 8,5/10$), taux de retour non formalisé
- Exploitation des avis : réunions internes pour ajustement des prestations

3. Analyse SWOT de l'Hôtel Golden H

Forces (internes)	Faiblesses (internes)
Emplacement stratégique (centre ville)	Absence de stratégie marketing écrite
Bon équilibre clients affaires / loisirs	Faible formalisation de la fidélisation
Réputation positive sur les plateformes	Outils de gestion peu automatisés
Capacité d'écoute client et adaptation des services	Communication digitale encore limitée (contenu visuel, SEO)

Opportunités (externes)	Menaces (externes)
Tourisme intérieur en croissance	Forte concurrence locale (Airbnb, hôtels de même catégorie)
Développement du digital dans l'hôtellerie	Dépendance aux OTA pour les réservations
Clients en quête d'expériences personnalisées	Saison touristique courte à Béjaïa

Conclusion du diagnostic

L'hôtel Golden H dispose d'atouts solides pour affirmer son positionnement sur le marché local : bonne réputation, localisation avantageuse, relation client soignée. Toutefois, certaines pratiques marketing restent à formaliser ou à moderniser, notamment en matière de **fidélisation**, de **digitalisation** (communication, CRM) et de **gestion stratégique des canaux de distribution**.

Section 2 : Présentation de la conception de service au sein de l'hôtel Golden H et analyse critique

(Découpée par phase du parcours client – chaque sous-partie contient une fiche de servuction + blueprint)

approche méthodologique adoptée

Cette partie pratique vise à analyser concrètement la **conception de l'offre de service** au sein de l'hôtel Golden H. Pour ce faire, nous avons mobilisé les **modèles théoriques déjà présentés** — notamment le système de **servuction**, le **blueprint de service**, le **script de service** et le **modèle de servicescape** — en les appliquant au cas réel de l'Hôtel Golden H à Béjaïa.

Notre approche repose sur une **analyse par phase du parcours client**, de l'arrivée à l'hôtel jusqu'au départ, incluant les services annexes tels que la restauration. Pour chaque phase, nous avons dans un premier temps identifié les **composants du système de servuction** (client, personnel, environnement, back-office), avant de représenter l'organisation des processus sous forme de **blueprints détaillés**. Cette méthode, fondée sur les travaux de **Shostack**, a été privilégiée pour sa capacité à visualiser les interactions visibles et invisibles dans la prestation du service, en mettant en lumière les **points critiques et les ruptures potentielles**.

À l'inverse, nous avons choisi **de ne pas recourir au flowchart**, outil plus adapté à une logique d'optimisation interne des tâches, car il s'éloigne de notre objectif principal : **comprendre et améliorer l'expérience client dans sa globalité**, et non uniquement rationaliser les opérations.

Enfin, l'analyse a été enrichie par l'étude du **script de service**, permettant d'identifier les séquences critiques d'interaction client-employé, ainsi que par l'application du **modèle de servicescape** afin d'évaluer la structure de l'environnement physique de l'hôtel Golden H.

Les données ont été collectées à l'aide d'un **guide d'entretien semi-directif** (voir *Annexe 2*), administré auprès des responsables de l'établissement, ainsi qu'à travers **l'observation directe sur le terrain**, afin de croiser les informations visibles et déclarées.

1. Phase Avant l'arrivée (Hôtel Golden H)

Objectif de cette phase : Permettre au client de s'informer, réserver, recevoir une confirmation claire, et garantir que l'hôtel prépare efficacement son accueil.

1.1. Système de servuction – Phase “Avant l'arrivée”

- **Client** : prospect ou client régulier, consultant des offres sur internet ou contactant l'hôtel.
- **Personnel en contact** : réceptionniste (dans le cas de réservation téléphonique), personnel chargé de la confirmation.
- **Environnement physique / digital** : site web de l'hôtel, plateformes OTA (Booking, Google), téléphone, réseaux sociaux.
- **Back-office** : logiciel Hotex (gestion des disponibilités), tableaux de planification, saisie de fiche client, coordination pré-arrivée

1.2. Structure du blueprint Phase “Avant l'arrivée”

Figure n° 6 : blueprint phase “Avant l'arrivée”

Étapes	Consultation de l'offre →	Réservation →	Confirmation →	Préparation de l'arrivée →
Ligne d'interaction client	Cherche un hôtel à Béjaïa via Google ou OTA (Booking) ↕	Choisit la date et la chambre sur OTA ou site ↕	Attend confirmation par mail ou SMS ↕	Se prépare à voyager, organise ses documents ↕
Points de contact directs (front-stage)	Site officiel, page Booking, réseaux sociaux ↕	Moteur de réservation en ligne, téléphone ↕	E-mail ou SMS de confirmation, WhatsApp ↕	(Parfois appel de l'hôtel en cas de demande spéciale) ↕
Ligne de visibilité	Réponse aux demandes WhatsApp ou Messenger ↕	Prise de réservation par téléphone si besoin ↕	Envoi d'un message ou email personnalisé ↕	Appel client si requête spéciale (lit bébé, allergie...) ↕
Ligne de soutien (back-stage)	Mise à jour des tarifs et contenus OTA, planning ↕	Vérification de la disponibilité dans le PMS (Hotix) ↕	Saisie des infos client dans PMS ↕	Attribution de chambre, note des préférences sur fiche client ↕
Systèmes et supports utilisés	OTA (Booking, Google), PMS, site officiel	PMS, tableau de disponibilité, formulaires papier	Email, téléphone, WhatsApp	Planning ménage, fiche client, logiciel PMS

Tableau n° 4 : Fail points identifiés (risques de rupture) phase “Avant l'arrivée”

Étape	Risque potentiel	Cause probable	Conséquence
Réservation OTA	Surréservation (overbooking) possible	Non-synchronisation automatique du PMS	Insatisfaction client à l'arrivée
Confirmation	Email non reçu ou perçu comme générique	Message automatique impersonnel	Manque de confiance du client
Préparation d'arrivée	Préférences clients oubliées ou ignorées	Absence de procédure claire	Mauvaise expérience dès l'accueil

1.3. Observations spécifiques – Avant l'arrivée (Hôtel Golden H)

- Les réservations se font majoritairement via **Booking.com**, avec une **synchronisation Hotix non automatique**, exposant à un risque d'**overbooking**.
- Le **site officiel ne permet pas la réservation directe** ; l'envoi des confirmations se fait **manuellement**.
- Il **n'existe pas de procédure de pré-check-in**.
- Les **demandes particulières ne sont pas toujours enregistrées dans Hotix**, ce qui peut entraîner des oublis à l'arrivée.
- **Aucune communication proactive** (accueil personnalisé, informations pratiques) n'est envoyée avant le séjour.

2. Phase À l'arrivée

Objectif de la phase : accueillir efficacement le client à son arrivée à l'hôtel, formaliser l'enregistrement et lancer la prestation d'hébergement.

2.1. Système de servuction – Phase “À l'arrivée”

- **Client :** voyageur venant s'enregistrer, avec ou sans réservation, souvent accompagné de bagages.
- **Personnel en contact :** agent de sécurité, bagagiste (si présent), réceptionniste.
- **Environnement physique :** parking, hall, réception, signalétique, ambiance sonore (musique lounge), ascenseur.
- **Back-office :** logiciel Hotix (planning, fiche client), encodeur de carte, suivi de circulation, coordination avec les étages

2.2. Structure du blueprint Phase “À l'arrivée”

Figure n° 7 : blueprint Phase “À l'arrivée”

Étapes	Parking / arrivée →	Entrée dans l'hôtel →	Bagagiste →	Accueil à la réception →	Enregistrement →	Remise de la clé / orientation →
Ligne d'interaction						
Actions du client	Arrive en voiture, cherche où se garer ↑↓	Entre dans le hall de l'hôtel ↑↓	Attend aide avec ses bagages ↑↓	Se dirige vers la réception ↑↓	Présente sa pièce d'identité, signe la fiche ↑↓	Récupère sa clé, se dirige vers l'ascenseur ↑↓
Ligne de visibilité						
Contact visible (front-stage)	Parking ↑↓	Hall d'accueil, personnel de sécurité ↑↓	Hall d'accueil ↑↓	Réceptionniste accueille et confirme la réservation ↑↓	Demande les documents, imprime ou complète fiche ↑↓	Remet la carte magnétique ↑↓
Actions visibles du personnel	Agent oriente ↑↓	salue le client ↑↓	Bagagiste propose son aide (si disponible) ↑↓	Cherche le nom dans le PMS (Hotix) ↑↓	Remplit ou met à jour fiche, encode la carte ↑↓	Fournit des indications vers la chambre ↑↓
Ligne de soutien (back-stage)						
Back-stage (invisible)	Caméra surveillance, gestion de l'accès ↑↓	Caméra de sécurité, suivi circulation ↑↓	Coordination avec réception ↑↓	Planning des arrivées journalier (Hotix) ↑↓	Mise à jour fiche client, enregistrement dans PMS ↑↓	Activation clé magnétique, ↑↓
Systèmes / supports utilisés	Caméras, panneau d'entrée	Caméras, signalétique, mobilier d'accueil	Trolley à bagages, uniforme	Planning PMS Hotix, poste informatique	Scanner pièce d'identité, PMS Hotix, fiche papier ou numérique	Encodeur de carte, signalétique étage / ascenseur

Tableau n° 5 : Points critiques (fail points) identifiés Phase “À l'arrivée”

Étape	Problème potentiel	Cause probable	Conséquence
Réception	Client non reconnu / erreur de réservation	Mauvaise saisie OTA ou synchronisation PMS	Attente, frustration, doute
Enregistrement	Fiche mal remplie / lenteur administrative	Manque de formation ou surcharge d'arrivée	Perte de temps, gêne pour le client
Remise de la clé	Carte défectueuse ou mauvaise attribution	Oubli de codage / mauvaise attribution chambre	Retour à la réception, mauvaise impression

2.3. Observations spécifiques à l'Hôtel Golden H

- Utilisation du logiciel **Hotix** pour le planning des arrivées et l'attribution des chambres.
- Les cartes magnétiques sont codées manuellement par le réceptionniste au moment du check-in.
- En cas de forte affluence (groupes, saisons touristiques), des **délais peuvent apparaître**, car l'hôtel ne dispose que de **2 postes de réception actifs**.
- **Pas de borne ou procédure express**, mais possibilité de **pré-check-in par téléphone** pour les clients réguliers.

3. Pendant le séjour :

Objectif de la phase : assurer la qualité, la continuité et la personnalisation des services pendant le séjour du client (hébergement + services annexes).

3.1. Système de servuction – Phase “Pendant le séjour”

- **Client** : résident à l'hôtel, avec besoins variables (ménage, room service, informations).
- **Personnel en contact** : femme de chambre, réceptionniste, serveur, personnel d'étage.
- **Environnement physique** : chambre, couloir, téléphone interne, ascenseur.
- **Back-office** : planning ménage (Excel ou papier), logiciel Hotex (statut chambre), coordination interne cuisine–étage–réception.

3.2. Structure du blueprint “Pendant le séjour”

Figure n° 8 : blueprint “Pendant le séjour”

	Étapes	Accès à la chambre →	Usage des service quotidiens →	Demandes ponctuelle/rppm service →	Réclamation ou demande spéciale →
Ligne d'interaction	Actions du client	Entre dans la chambre, découvre l'espace ↑↓	Bénéficie du ménage, utilise équipements ↑↓	Commande repas, serviette, infos...↑↓	Se rend à la réception ou appelle ↑↓
Ligne de visibilité	Contact visible (front-stage)	Personnel d'étage (rarement visible) ↑↓	Employés de ménage, réceptionniste, serveurs ↑↓	Réception, room service, agent technique ↑↓	Réception / responsable ↑↓
	Actions visibles du personnel	Nettoyage préalable avant entrée client ↑↓	Ménage quotidien ↑↓	Réception transmet demande, livraison par étage ↑↓	Prise en compte et suivi par réception ↑↓
Ligne de soutien (back-stage)	Back-stage (invisible)	Contrôle qualité chambre avant arrivée ↑↓	Organisation planning ménage (sur Hotix) ↑↓	Coordination cuisine / étage ↑↓	Transmission fiche incident ou intervention ↑↓
	Systèmes / supports utilisés	PMS Hotix (chambre attribuée)	Planning papier ou Excel	Téléphone interne, fiche de demande client	Carnet d'incidents, PMS, messagerie interne

Tableau n° 6 : Points critiques (fail points) identifiés “Pendant le séjour”

Étape	Problème potentiel	Cause probable	Conséquence
Ménage quotidien	Chambre oubliée / non faite à temps	Erreur de planning ou surcharge	Insatisfaction, appel du client
Room service	Retard de livraison	Communication interne défaillante	Impression de désorganisation
Réclamation	Traitement lent ou sans suivi	Pas de procédure formelle	Frustration client, avis négatif
Équipements en chambre	Dysfonctionnement non signalé	Manque de check régulier	Dégradation de l'expérience perçue

3.3. Observations spécifiques à l'Hôtel Golden H

- Le **personnel d'étage** est planifié manuellement (Excel) puis suivi via Hotix pour statut chambre (sale/propre/à vérifier).
- Le **room service** est disponible, mais la coordination dépend du flux au restaurant.
- Les demandes sont transmises **oralement ou par téléphone**, sans outil de ticketing numérique.
- Les **réclamations** sont gérées manuellement par la réception, souvent résolues rapidement, mais **sans suivi structuré ou historique**.

4. Service de restauration

Objectif de cette phase : fournir au client un service de restauration fluide, accueillant, coordonné et conforme aux standards attendus.

4.1. Système de servuction – Phase “Restauration”

Le service de restauration concerne à la fois les clients de l'hôtel et la clientèle externe :

- **Client** : résident ou visiteur, consommant sur place ou commandant depuis sa chambre.
- **Personnel en contact** : serveur, réceptionniste (dans le cas du room service).
- **Environnement physique** : salle du restaurant, table, carte, vaisselle, ambiance sonore.
- **Back-office** : cuisine, coordination salle/cuisine, carnet de commande, facturation, communication orale interne

4.2. Structure du blueprint “Phase Restauration ”

Figure n° 9 : blueprint “Phase Restauration ”

	Temps / Étapes	Accès et accueil →	Commande →	Service à table →	Païement / retour client →
Ligne d'interaction	Actions du client	Se rend au restaurant ou est invité par le personnel ↕	Consulte le menu, passe commande ↕	Reçoit les plats, consomme ↕	Règle l'addition ou la facture, peut donner un avis ↕
Ligne de visibilité	Contact visible (front-stage)	Serveur accueille, place le client ↕	Serveur remet la carte, prend commande ↕	Sert les plats, débarrasse ↕	Présente l'addition, remercie le client ↕
	Actions visibles du personnel	Accueil verbal, installation ↕	Note sur carnet ou terminal, vérifie allergie / préférences ↕	Va-retour cuisine / salle, surveillance de la table ↕	Encaissement, demande de retour ↕
Ligne de soutien (back-stage)	Back-stage (invisible)	Vérification de la disponibilité des tables ↕	Communication cuisine – salle ↕	Préparation des plats, dressage, coordination ↕	Nettoyage, rangement, mise à jour stock ↕
	Systèmes / supports utilisés	Planning salle, signalétique, fiche table	Carte papier, carnet	Plateau, vaisselle, liaison manuelle	Caisse, logiciel de facturation

Tableau n° 7 : Points critiques (fail points) identifiés “Phase Restauration ”

Étape	Problème potentiel	Cause probable	Conséquence pour le client
Accueil	Attente à l'entrée / non prise en charge	Sous-effectif ou mauvaise visibilité	Frustration, départ sans consommer
Commande	Erreur ou oubli	Note manuscrite, bruit, surcharge	Mauvaise satisfaction, plat incorrect
Service	Plat froid / long délai	Coordination cuisine-salle manuelle	Déception, avis négatif
Paieement	Addition incorrecte ou lente	Erreur manuelle, absence de terminal mobile	Attente inutile, mauvaise impression finale

4.3. Observations spécifiques à l'Hôtel Golden H

- Le restaurant est **accessible sans réservation** pour les clients de l'hôtel.
- Le service est **manuel** (prise de commande sur papier ou verbalement), sans système POS portable à table.
- La communication cuisine-salle se fait **oralement** ou via un carnet / passe-plat.
- En cas d'affluence, les délais peuvent **s'allonger au-delà des standards**.
- Le personnel est **accueillant**, mais dépend du **flux simultané de clients hôtel + externes**.

5. Phase de Départ (Check-out)

Objectif : Finaliser le séjour dans de bonnes conditions administratives et relationnelles, en veillant à une image positive de clôture.

5.1. Système de servuction – Phase “Check-out”

- **Client** : résident quittant sa chambre, souhaitant régler et éventuellement donner un retour.
- **Personnel en contact** : réceptionniste.
- **Environnement physique** : réception, hall, ascenseur, sortie, ambiance de départ.
- **Back-office** : logiciel Hotix (édition de facture, clôture dossier), coordination étage pour état chambre, fiche de satisfaction (rarement utilisée).

5.2. Structure du blueprint “Phase Check-out ”

Figure n° 10 : blueprint “Phase Check-out ”

	Temps / Étapes	Préparation du départ→	Passage à la réception→	Règlement→	Clôture et au revoir →
Ligne d'interaction	Actions du client	Prépare ses bagages, quitte la chambre ↕	Se rend à la réception avec sa clé ↕	Paie la facture ↕	Reçoit son reçu, quitte l'établissement ↕
Ligne de visibilité	Contact visible (front-stage)	Réceptionniste présent à la réception ↕	Accueille le client, vérifie la chambre ↕	Présente la facture, effectue l'encaissement ↕	Souhaite bon retour, propose de laisser un avis ↕
	Actions visibles du personnel	Anticipe les départs via planning ↕	Vérifie statut chambre et consommations ↕	Imprime facture, accepte paiement ↕	Clôture fiche client dans PMS, note remarques ↕
Ligne de soutien (back-stage)	Back-stage (invisible)	Ménage préprogrammé, fiche de sortie prévue ↕	Coordination avec gouvernante ↕	Mise à jour fiche Hotix, inventaire rapide ↕	Transmission info au service qualité ↕
	Systèmes / supports utilisés	PMS Hotix (planning départs), fiche client	PMS Hotex, téléphone (contact gouvernante)	Caisse, terminal CB, logiciel facturation	Carnet de satisfaction

Tableau n° 8 : Points critiques (fail points) identifiés “Phase Check-out ”

Étape	Problème potentiel	Cause probable	Conséquence client
Attente à la réception	Afflux simultané de départs	Sous-effectif ou poste unique	Agacement, stress si départ urgent
Facture incorrecte	Oubli, erreur date ou chambre	Coordination insuffisante avec les étages	Doute, méfiance, discussion inutile
Paiement	Carte refusée ou terminal lent	Problème technique ou manque de préparation	Retard au départ, gêne
Départ impersonnel	Aucun mot de remerciement, pas de feedback	Manque de formation ou surcharge	Fin de séjour neutre voire froide

5.3. Observations spécifiques à l'Hôtel Golden H

- Le départ est majoritairement manuel (encaissement et signature), via le logiciel Hotix pour la génération de facture.
- Le personnel vérifie auprès des étages s'il y a dégradation avant clôture.
- Il n'y a pas de borne ou de check-out express, mais une procédure de départ anticipé peut être organisée à la demande.
- Peu de récupération d'avis structurée (pas de questionnaire, ni email post-départ automatique)

Section 3 : Proposition d'un modèle d'offre de service – Hôtel Golden H

1. Modèle d'optimisation du service – Hôtel Golden H

Objectif : Concevoir un **modèle de prestation de service** optimisé et centré sur le client, aligné avec les principes du **service blueprinting** de Shostack et les standards hôteliers contemporains.

1.1. Optimisation par phase du parcours client

Tableau n° 9 : Optimisation par phase du parcours client

Phase	État actuel	Optimisation proposée
Avant l'arrivée	Réservation via OTA ou téléphone, confirmation manuelle, Hotix utilisé	Intégration d'un moteur de réservation sur le site avec synchronisation automatique avec Hotix Envoi automatique et personnalisé d'un e-mail de confirmation (avec informations pratiques)
Check-in	Enregistrement manuel, codage carte, parfois attente	Mise en place d'une option pré-check-in en ligne (formulaire ou lien dans l'email) Formation à l'accueil express + double poste actif en heure de pointe
Pendant le séjour	Room service et ménage manuels, coordination orale	Implémentation d'un système de ticketing interne (papier ou digital simple) pour suivre demandes client Digitalisation du planning ménage sur tablette ou via Hotix
Restauration	Prise de commande papier, liaison orale cuisine-salle	Passage à un système POS mobile ou prise de commande tablette Mise en place de standards écrits (temps de service, méthode accueil)
Départ	Facturation Hotix, vérification manuelle, retour client non structuré	Check-out express possible avec règlement anticipé Intégration d'un formulaire de satisfaction post-départ (papier ou e-mail)

1.2. Principes de service intégrés

Tableau n° 10 : Principes de service intégrés

Principe	Application dans le modèle optimisé
Cohérence de la promesse	Uniformisation de la qualité perçue entre réservation, accueil et séjour
Réduction des frictions	Moins d'attente, plus d'autonomie, suppression des doublons dans les tâches internes
Visibilité du parcours	Affichage clair des processus en interne (check-list, planning visible, suivi numérique)
Co-crédation de valeur	Clients impliqués via pré-check-in, personnalisation, feedback systématique

1.3. Outils à intégrer / renforcer

Tableau n° 11 : Outils à intégrer / renforcer

Outil / dispositif	Utilité dans l'optimisation
Hotix (déjà en place)	Centralise planning, PMS, encaissement – exploiter pleinement les fonctionnalités avancées
Formulaire pré-check-in (Google Form ou intégré site)	Réduit le temps à la réception
QR code menu et feedback	Limite le papier, rend la réponse rapide et traçable
Terminal mobile POS	Fluidifie la prise de commande au restaurant
Fiche de satisfaction automatisée	Récupération structurée du ressenti client

1.4. Bénéfices attendus

- **Réduction des temps d'attente** (check-in, room service, restaurant)
- **Amélioration de la qualité perçue** grâce à plus de fluidité et moins d'erreurs
- **Valorisation du personnel** par des outils qui réduisent la charge mentale
- **Collecte de données structurées** pour l'amélioration continue
- **Différenciation concurrentielle locale**

2. Encadrement du personnel par le script de service

Dans le cadre de notre analyse de la conception de l'offre de service au sein de l'Hôtel **Golden H**, nous avons constaté l'absence de **référentiel formel** (procédures écrites, consignes structurées) pour guider le personnel en contact dans ses interactions avec la clientèle. Cette absence génère une **hétérogénéité dans les comportements**, une dépendance à l'intuition ou à l'expérience individuelle, et parfois une difficulté à gérer les situations inhabituelles ou critiques.

Pour remédier à cela, nous proposons l'**adoption du script de service**, tel que défini par Chiara Orsingher (2006), comme **outil structurant** pour encadrer et améliorer la performance du personnel en contact.

2.1. Pourquoi un script de service ?

Le script de service est un **schéma cognitif temporel**, qui décrit la **séquence typique d'actions, de rôles et d'interactions** dans une situation de service donnée. Il permet :

- de **standardiser les interactions** tout en laissant place à l'adaptation ;

- d'**aligner les attentes du client et le comportement du personnel** ;
- de **réduire les erreurs ou oublis** dans les étapes critiques du service ;
- de **faciliter la formation des nouveaux employés** ;
- de **guider l'amélioration continue** du service.

Selon Orsingher (2006), un script bien conçu favorise le traitement cognitif, la mémorisation des procédures, la satisfaction client et la fidélité à long terme.

2.2. Application au contexte de l'Hôtel Golden H

Dans le cas de l'Hôtel Golden H, un **script de service spécifique** peut être développé pour chaque point de contact majeur :

- Accueil et check-in
- Prise en charge au restaurant
- Réponse aux demandes spécifiques (room service, réclamations)
- Check-out

Chaque script contiendra :

- Un **objectif clair** (ex. : accueillir avec courtoisie et efficacité)
- Une **séquence d'actions types** (ex. : saluer, vérifier réservation, présenter les services...)
- Des **répliques ou formulations recommandées** (ex. : « Puis-je vous proposer... ? »)
- Des **scénarios alternatifs** (ex. : client en retard, problème technique, VIP)
- Des **déviations positives prévues** (ex. : mot personnalisé, geste attentionné)

2.3. Méthodologie proposée

L'élaboration des scripts de service que nous recommandons repose sur une **démarche participative**, mêlant observation de terrain et implication du personnel. L'objectif est de garantir que ces scripts soient à la fois **opérationnels, adaptés à la réalité du terrain, et appropriés par les équipes en contact**.

Concrètement, ces scripts peuvent être construits à partir de trois sources principales :

- **L'observation directe sur le terrain**, qui a permis d'identifier les séquences réelles de prestation, les comportements du personnel, ainsi que les points sensibles rencontrés lors du parcours client.
- **Les résultats de l'analyse des processus de service**, notamment à travers les **blueprints** réalisés dans chaque phase clé (check-in, séjour, restauration, check-out). Ces représentations ont permis d'identifier les **moments critiques** où un script clair pourrait apporter cohérence et efficacité.

- **Des réunions internes avec le personnel**, organisées sous forme de groupes de travail ou d'ateliers, afin de co-construire les scripts avec les employés, de recueillir leurs suggestions et d'encourager leur implication dans l'amélioration continue.

Chaque script pourra ensuite être **présenté sous forme de fiche synthétique**, intégrée au **livret de procédures**, utilisée pour la **formation initiale**, ou affichée dans les espaces réservés au personnel.

2. 4. Autres recommandations associées

Afin de renforcer l'efficacité du script de service, nous suggérons également :

Recommandation	Objectif
Élaboration de check-lists opérationnelles	Vérifier que chaque étape du script est réalisée
Mise en place de micro-formations internes	Répéter les scripts clés en situation simulée (jeu de rôle)
Ajout d'un feedback client structuré	Évaluer si les scripts respectent les attentes clients et où les ajuster
Introduction de déviations positives planifiées	Créer l'effet de surprise et améliorer la mémorabilité du service

2.5. Limite et vigilance

L'uniformisation ne doit pas se transformer en **robotisation**. Il est essentiel de préserver une **marge d'initiative** pour que le personnel puisse adapter son comportement en fonction du profil du client et du contexte. Le script est donc un **cadre flexible**, non un carcan.

3. Le modèle de servicescape : diagnostic et propositions d'optimisation

3.1. Description générale de l'environnement physique (servicescape) de l'Hôtel Golden H

L'Hôtel Golden H est un établissement classé 4 étoiles, situé en centre-ville de Béjaïa. Il présente un aménagement fonctionnel mais encore peu différencié sur le plan de l'image de marque et de l'expérience sensorielle. L'organisation spatiale, les éléments de design et l'ambiance générale suivent une logique pratique, sans véritable concept stylistique distinctif.

3.1.1 Organisation de l'espace

- **Entrée principale** : l'entrée donne directement accès à deux espaces sans transition :
 - le restaurant (sur la droite)
 - la réception (au fond)

Ce positionnement permet aux clients de se rendre au restaurant **sans passer par l'accueil**, ce qui peut nuire à la gestion des flux et à la sécurité perçue.

- **Réception** : située en retrait, elle est parfois difficile à repérer à l'entrée.
- Cela peut perturber les clients nouveaux ou les visiteurs extérieurs, notamment ceux qui souhaitent s'informer ou réserver sur place.
- **Hall central** : espace partagé entre clients et employés, avec **passage fréquent du personnel back-office** (blanchisserie, maintenance, etc.), ce qui peut entraîner des **croisements inappropriés** et nuire à la cohérence de l'expérience.
 - **Accès aux chambres** : par ascenseur, sans différenciation visible entre les étages ou les catégories de chambre.

3.1.2 Design intérieur et identité visuelle

- **Style** : décoration sobre et neutre, inspirée d'un design hôtelier moderne sans thématique marquée.
- **Couleurs** : tons beige, marron et blanc dominants, mais sans ambiance sensorielle claire (absence d'odeur signature, éclairage standard, signalétique générique).
- **Uniformité excessive** : pas de distinction entre les espaces ou les catégories (standard, suite, etc.). Le client ne perçoit pas de montée en gamme à travers l'aménagement.

3.1.3 Ambiance et expérience utilisateur

- **Ambiance sonore** : une **musique légère de type jazz/lounge instrumental** est diffusée dans le hall, créant une atmosphère agréable et associée à une certaine idée de confort ou de luxe discret.
- **Ambiance olfactive** : pas d'odeur caractéristique ou parfum d'ambiance dans le hall ou les étages.
- **Ambiance lumineuse** : lumière blanche fonctionnelle, peu d'éclairage d'ambiance ou différencié par zone.
- **Signalétique** : quelques **panneaux de direction vers les chambres sont présents**, mais leur design reste basique et peu intégré à une logique de marque.

3.1.4 Points critiques observés

Élément	Constat
Accès au restaurant	Trop direct, contourne la réception , possible confusion ou usage abusif
Circulation du personnel	Croisement fréquent dans le hall , perte d'intimité et cohérence
Réception peu visible	Risque de désorientation à l'entrée
Design neutre	Manque d'identité visuelle forte , peu de valeur ajoutée perçue
Chambres peu différenciées	Aucune montée en gamme perçue malgré différentes catégories

3.2. Optimisation du servicescape – Hôtel Golden H

3.2.1. Ambiance (atmospherics)

Tableau n° 12 : Optimisation ambiance (atmospherics)

Élément	État actuel	Amélioration proposée
Son	Musique lounge douce (jazz instrumental) diffusée dans le hall	À maintenir — possibilité d'adapter le volume selon l'heure ou le flux
Odeur	Aucune odeur spécifique	Introduire un parfum d'ambiance signature discret (fleur d'oranger, bois, etc.)
Lumière	Éclairage blanc fonctionnel, peu d'ambiance	Ajouter des lumières d'ambiance indirectes (lampadaires, appliques tamisées)
Température / air	Température stable mais sans identité thermique claire	Diffuseurs d'air aromatisés ou naturels dans les espaces communs
Sonorisation globale	Localisée au hall	Étendre la musique de fond douce dans les couloirs ou les étages pour cohérence

3.2.2. Aménagement de l'espace et circulation

Tableau n° 13 : Optimisation aménagement de l'espace et circulation

Élément	État actuel	Amélioration proposée
Disposition	Entrée mène directement au restaurant, la réception est à l'arrière	Reconfigurer visuellement l'espace (tapis, cloison légère, séparation végétale) pour orienter naturellement vers la réception
Flux des clients	Le client peut accéder au restaurant sans passer par l'accueil	Ajouter une borne ou un pupitre discret de contrôle/accueil avant la salle du restaurant
Flux des employés	Employés back-office traversent souvent le hall	Repenser les circuits de circulation internes , avec portes de service secondaires si possible
Signalétique	Présente mais basique	À renforcer avec un design homogène , lisible, dans la charte graphique de l'hôtel

3.2.3. Signes, symboles et design

Tableau n° 14 : Optimisation de signes, symboles et design

Élément	État actuel	Amélioration proposée
Style général	Moderne neutre, peu distinctif	Créer une identité décorative claire (inspiration locale : kabyle, etc.)
Différenciation des chambres	Décor et ambiance standardisée pour toutes les catégories	Intégrer des éléments différenciateurs visibles (linge, éclairage, tableaux, nommage thématique)
Uniformes du personnel	Uniformes sobres, non distinctifs	Introduire des uniformes cohérents et élégants , avec accessoires stylés (cravate, badge)
Objets de confort	Équipements standards dans les chambres	Ajouter des éléments sensoriels ou personnalisables (oreillers au choix, playlist musicale, plantes décoratives)
Identité visuelle	Logo discret, pas intégré partout	Renforcer l'identité visuelle : logo sur les murs, signalétique, éléments décoratifs

3.3. Ajouts pour augmenter la valeur perçue

- **Offrir un accueil de bienvenue différencié** selon la catégorie : boisson offerte, serviette rafraîchissante, carte personnalisée.
- **Proposer des expériences connectées**, comme un QR code de visite locale ou suggestions de musique relaxante en chambre.
- **Valoriser les espaces verts**, même petits : ajout de plantes naturelles ou jardin vertical dans le hall.
- **Créer un espace "instagrammable"** design dans le hall ou une suite (mur photo, cadre lumineux...), pour une meilleure image digitale.

En intégrant les leviers du **servicescape**, l'Hôtel Golden H peut :

- Créer une **expérience sensorielle immersive et mémorable**,
- Renforcer la **cohérence visuelle et la fluidité des parcours**,
- Améliorer la **différenciation perçue** par rapport à la concurrence,
- Et valoriser davantage **l'offre de service globale** sans investissements structurels lourds.

Conclusion du chapitre

La présente étude de terrain au sein de l'Hôtel Golden H a permis d'analyser en profondeur la conception et la prestation de service à travers toutes les phases du parcours client. Grâce à une démarche méthodologique combinant observation directe, guide d'entretien semi-directif (Annexe 1 et 2) et analyse documentaire, nous avons pu reconstituer le fonctionnement réel du service et en modéliser les processus via le service blueprinting, outil central de cette partie.

L'analyse a mis en évidence plusieurs points forts, tels que la localisation stratégique de l'hôtel, sa bonne e-réputation et la qualité d'accueil perçue. Toutefois, des faiblesses structurelles subsistent : absence de pré-check-in automatisé, coordination orale entre services, procédures informelles, et peu de différenciation dans l'offre. Chaque phase – de la réservation jusqu'au check-out – a été représentée par un blueprint détaillé, mettant en lumière les points de rupture, les systèmes utilisés et les rôles du personnel.

Des outils complémentaires ont également été mobilisés pour affiner l'analyse : le **script de service**, proposé comme levier de structuration des interactions client-employé, et le **modèle du servicescape**, qui a permis d'identifier des pistes d'amélioration pour l'environnement physique, l'ambiance, et l'organisation spatiale.

À travers cette approche globale et progressive, nous avons formulé un **modèle d'optimisation** du service hôtelier, basé sur la digitalisation partielle, la standardisation des processus critiques, l'amélioration de la fluidité opérationnelle, et l'élévation de la qualité perçue. Ce modèle vise à renforcer la cohérence du service, à réduire les frictions, à mieux valoriser le rôle du personnel en contact, et à générer une expérience client plus fluide, mémorable et différenciante.

Conclusion générale

Ce travail a permis d'explorer en profondeur la problématique de la **conception de l'offre de service dans le secteur hôtelier**, en articulant une base théorique solide avec une analyse pratique appliquée au cas réel de l'Hôtel Golden H, situé à Béjaïa. L'objectif était de comprendre comment une entreprise de services conçoit, organise et délivre une prestation cohérente, fluide et adaptée aux attentes d'une clientèle toujours plus exigeante.

Dans la première partie, nous avons mobilisé les principaux modèles issus du marketing des services, tels que la **servuction**, le **blueprint**, le **script de service**, le **servicescape** ou encore le **flowchart**, afin de poser un cadre d'analyse structurant. Ces approches ont montré l'importance d'une **vision systémique** du service, incluant les dimensions visibles et invisibles, les interactions humaines, les processus, et l'environnement physique.

Dans la seconde partie, ces concepts ont été appliqués de manière rigoureuse au cas de l'Hôtel Golden H. À travers un **diagnostic marketing**, une **modélisation détaillée du parcours client** et une analyse approfondie des processus de service, nous avons mis en lumière certaines **limites structurelles** (faible formalisation, dépendance aux OTA, absence de standardisation). Grâce aux outils mobilisés, des axes d'**optimisation ciblée** ont été identifiés, notamment par l'introduction de scripts de service, le renforcement du rôle du personnel en contact, l'amélioration de l'environnement physique (servicescape), et la digitalisation de certaines étapes clés.

Au final, la conception de l'offre de service dans l'hôtellerie ne se limite pas à une coordination fonctionnelle des tâches : elle représente un **véritable levier stratégique**, au croisement de l'expérience client, de l'efficacité opérationnelle et de la différenciation concurrentielle. Une offre bien pensée conjugue **cohérence, fluidité, personnalisation et valeur perçue** à chaque étape du parcours. À travers le cas de l'Hôtel Golden H, ce mémoire a démontré l'intérêt d'une approche structurée, mobilisant des outils issus du marketing des services, pour accompagner les établissements hôteliers vers une **amélioration continue de leur prestation**.

Cette recherche présente certaines limites, notamment l'étude repose principalement sur l'observation interne et les entretiens avec le personnel, sans recueil direct de la **perception client**, ce qui aurait permis d'enrichir l'évaluation de la prestation du point de vue usager.

Annexe 1 :

Guide d'entretien : Analyse de l'activité marketing au sein de l'hôtel Golden H

I. Présentation de l'établissement

- Pouvez-vous me décrire rapidement votre hôtel (catégorie, capacité, type de services proposés) ?
- Quel est le profil dominant de votre clientèle (affaires, tourisme, groupes...) ?
- Quelles sont, selon vous, les principales forces ou éléments différenciateurs de votre établissement par rapport aux autres hôtels de Béjaïa ?

II. Stratégie marketing

- Avez-vous une stratégie marketing formalisée ou est-elle plutôt intuitive ? Qui en est responsable dans votre structure ?
- Quels sont vos objectifs actuels en matière de marketing ?
- Comment positionnez-vous votre hôtel sur le marché local ? Quelle image souhaitez-vous transmettre à vos clients ?

III. Visibilité et communication

- Quels canaux utilisez-vous principalement pour vous faire connaître (site, OTA, réseaux sociaux...) ?
- Qui s'occupe de votre image en ligne et de la gestion des avis clients ?
- Selon vous, comment vos clients perçoivent-ils l'image de votre hôtel sur Internet ?

IV. Réservations et politique tarifaire

- Quels sont les canaux de réservation les plus utilisés par vos clients ? (site, téléphone, Booking, etc.)
- Comment fixez-vous vos tarifs ? Tenez-vous compte des saisons, de la concurrence ou d'autres critères ?

V. Fidélisation et relation client

- Disposez-vous d'un programme de fidélité ou d'une manière spécifique de suivre vos clients habitués ?
- Quelles actions mettez-vous en place après le séjour pour garder le lien avec vos clients ?
- Quelle importance accordez-vous à la personnalisation de la relation client ?

VI. Évaluation de la satisfaction et performance

- Quels moyens utilisez-vous pour évaluer la satisfaction de vos clients
- Avez-vous des indicateurs précis que vous suivez régulièrement (taux d'occupation, note en ligne, réservations directes...) ?
- Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour suivre vos performances marketing ? (tableaux, logiciels...)

Annexe 2 :

Guide d'entretien : Analyse de la conception de service au sein de l'hôtel Golden H

1. Parcours client – Services principaux (hébergement)

1.1. Avant l'arrivée

- Quelles sont les étapes de réservation (en ligne, téléphone, email) ?
- Y a-t-il des confirmations ou échanges préalables avec le client ? Par qui sont-ils faits ?
- Quelles sont les actions en back-office avant l'arrivée (préparation de chambre, affectation du personnel, logistique) ?

1.2. À l'arrivée (check-in)

- Quelles sont les étapes suivies par le client à son arrivée ?
- Qui prend en charge le check-in et comment (réceptionniste, borne, etc.) ?
- Quels outils sont utilisés (logiciel, fiches, scanner, etc.) ?
- Existe-t-il des temps d'attente ou des problèmes récurrents à cette étape ?

1.3. Durant le séjour

- Quels sont les moments où le client interagit avec le personnel (ménage, demandes, informations) ?
- Quelles prestations sont le plus souvent sollicitées ?
- Quelles tâches sont réalisées en back-office sans contact client (planning ménage, approvisionnement, maintenance) ?
- Y a-t-il des procédures en cas de réclamations ou incidents ?

1.4. Départ (check-out)

- Quelles sont les actions du client pour quitter l'hôtel ?
- Qui s'occupe du check-out et comment (logiciel, facture papier, paiement) ?
- Y a-t-il une enquête de satisfaction ? Une dernière interaction ?
- Quelles sont les étapes en back-stage après le départ (nettoyage, remise à zéro, archivage) ?

2. Services annexes (Restaurant)

- Comment le client accède-t-il au service : réservation, accueil, placement ?
- Quelles sont les étapes visibles pour le client (commande, service, encaissement) ?
- Quelles activités se font en coulisse (préparation cuisine, gestion des stocks, coordination salle/cuisine) ?
- Y a-t-il des retours clients fréquents ou points de friction (temps d'attente, erreurs de commande) ?

3. Lignes de service et points critiques

- À quels moments identifiez-vous des points de rupture ou d'échec possibles dans le service ? (ex. : temps d'attente, erreurs humaines, désorganisation)
- Quels sont les standards de qualité ou de temps que vous vous efforcez de respecter (durée de check-in, attente au restaurant, nettoyage) ?
- Y a-t-il des procédures pour prévenir ou corriger un échec de service ?

Bibliographie

Ouvrages

- Bowie, D., & Buttle, F. (2004). *Hospitality Marketing* (1^{re} éd.). Butterworth-Heinemann.
- Eiglier, P. (2004). *Marketing et stratégie des services*, Chap. 1 « Le service et sa servuction », pp. 9–21. Paris : Economica.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction : Le marketing des services*. Paris : McGraw-Hill.
- Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ely, M., & Prim-Allaz, I. (2014). *Marketing des services*, Chap. 1, pp. 11–31. Dunod.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Wiley.
 - Chap. 2 : « The Nature of Service and Service Consumption, and Its Customer Management Implications », pp. 47–51 et pp. 51–52.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15^e éd.). Pearson.
 - Chap. 14 : « Concevoir et développer les services », pp. 440, 441, 443–450, 450–452.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7^e éd., Partie 1). Pearson.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2014). *Marketing des services* (7^e éd.), Chap. 1 « Nouvelles perspectives marketing dans une économie de services », pp. 25–28. Pearson.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings*. Allyn and Bacon.

Articles scientifiques

- Bitner, M. J. (1992). *Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees*. *Journal of Marketing*, 56(2), pp. 57–71.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). *Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp. 133–150.
- Orsingher, C. (2006). *Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services*. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), pp. 115–118.
- Shostack, G. L. (1984). *Designing Services That Deliver*. *Harvard Business Review*.

Sources numériques – Hôtel Golden H

- **Site officiel** : <https://hotelgoldenh.com>
(Consulté le 8 mai 2025)
- **Page Booking.com** : <https://www.booking.com/hotel/dz/golden-h.fr.html>
(Consulté le 9 mai 2025)
- **Fiche Google Maps** : <https://maps.app.goo.gl/GoldenH-Bejaia>
(Consulté le 11 mai 2025)
- **Facebook** : <https://www.facebook.com/hotelgoldenh>
(Consulté le 12 mai 2025)
- **Instagram** : <https://www.instagram.com/hotelgoldenh>
(Consulté le 12 mai 2025)

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Nature de l’acte de service – p. 5

Tableau n°2 : Les 3 nouveaux éléments du marketing mix étendu – p. 7

Tableau n°3 : Analyser la Rentabilité (l’exemple du cirage de chaussures) – p. 18

Tableau n°4 : Fail points identifiés (risques de rupture) phase “Avant l’arrivée” – p. 29

Tableau n°5 : Points critiques (fail points) identifiés Phase “À l’arrivée” – p. 31

Tableau n°6 : Points critiques (fail points) identifiés – “Pendant le séjour” – p. 32

Tableau n°7 : Points critiques (fail points) identifiés – “Phase Restauration” – p. 34

Tableau n°8 : Points critiques identifiés – “Phase Check-out” – p. 35

Tableau n°9 : Optimisation par phase du parcours client – p. 36

Tableau n°10 : Principes de service intégrés – p. 36

Tableau n°11 : Outils à intégrer ou renforcer – p. 37

Tableau n°12 : Optimisation ambiance (atmospherics)– p. 41

Tableau n°13 : Optimisation aménagement de l’espace et circulation – p. 41

Tableau n°14 : Optimisation de signes, symboles et design – p. 42

Liste des Figures

- Figure n°1 : Système de servuction de transport urbain – page 13**
- Figure n°2 : Le modèle de l'entreprise de service – page 14**
- Figure n°3 : Flow chart d'une agence de location de voitures – page 16**
- Figure n°4 : Blueprint du service cirage de chaussures – page 17**
- Figure n°5 : Un exemple de gestion de service ; une nuit à l'hôtel – page 20**
- Figure n°6 : Blueprint phase “Avant l'arrivée” – page 29**
- Figure n°7 : Blueprint phase “À l'arrivée” – page 30**
- Figure n°8 : Blueprint “Pendant le séjour” – page 32**
- Figure n°9 : Blueprint “Phase Restauration” – page 33**
- Figure n°10 : Blueprint “Phase Check-out” – page 35**

Tables des matières

Liste des abréviations (par ordre alphabétique).....	0
Sommaire	1
Introduction générale.....	2
Chapitre I : Cadre théorique : la conception des services en hôtellerie.....	3
Section 1 : Présentation du marketing des services	3
1. Généralité sur les services	3
1.1. Définition et Nature des Services.....	3
1.2. Les caractéristiques des services	4
1.3. La classification des services.....	4
2. Marketing des services.....	5
2.1. Le marketing dans une perspective "offre" du service	6
2.2. Un marketing mix étendu pour les services	6
2.3. Le marketing centré sur l'usage du service	7
2.4. La co-crédation de valeur d'usage : cœur du marketing orienté client	7
Section 2 : Spécificités du marketing des services hôteliers.....	8
1. La culture de service comme fondation.....	8
2. Marketing pré-rencontre : attirer le client	8
2.1. Recherche marketing et segmentation.....	8
2.2. Stratégie concurrentielle et positionnement	9
3. Tarification et gestion du revenu	9
3.1. Forfaits et réductions	9
3.2. Yield Management.....	10
4. Distribution et canaux numériques	10
5. Marketing d'expérience : orchestrer le séjour	10
5.1. Environnement physique	10
5.2. Processus de service et personnel	11
6. Marketing post-rencontre : fidélisation.....	11
6.1. Satisfaction et récupération.....	11
6.2. Marketing relationnel et rentabilité	11
7. La chaîne de profit du service	11

Section 3 : Présentation des recherches scientifiques sur la conception des services	12
1. Model de la servuction (Eiglier, P. and Langeard, E. (1987) Servuction)	12
1.1. Introduction au concept de servuction	12
1.2. Fabrication d'un service vs. produit tangible	12
1.3. Caractéristiques clés de la servuction	13
2. Model de Flow-chart (Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978))	14
2.1. Le système de prestation de services	14
2.2. Visualiser le système	14
2.3. Objectifs et avantages des diagrammes de flux	15
2.4. Identifier les points d'interaction client-processus	15
2.5. Questions de conception pour tout flux de service	16
3. Service blueprinting (Shostack, G. L. (1984). HBR.)	16
3.1. Introduction : Comprendre les Échecs des Services	16
3.2. La Nature Unique des Services	17
3.3. Le Besoin de Plans de Service (Blueprints)	17
3.4. Concevoir un Blueprint de Service	17
3.5. Avantages des Blueprints de Service	19
4. Script de service (Orsingher, C. (2006))	20
4.1. Introduction et objectifs	20
4.2. Origines et définition du script cognitif	21
4.3. Applications en marketing des services	21
5. Modèle Servicescapes (Bitner, M. J. (1992))	22
5.1. Introduction	22
5.2. Typologie des servicescapes	22
5.3. Cadre conceptuel	22
5.4. Comportements influencés dans les servicescapes	23
5.5. Dimensions du servicescape	23
5.6. Implications managériales	24
Conclusion du chapitre	24
Chapitre II : La conception de l'offre de service au sein de l'Hôtel Golden H	25
Section 1 : Présentation de l'Hôtel Golden H – Béjaïa	25

Méthodologie.....	25
1. Présentation de l'Hôtel Golden H – Béjaïa	25
2. Éléments du marketing de l'hôtel Golden H.....	26
3. Analyse SWOT de l'Hôtel Golden H	27
Section 2 : Présentation de la conception de service au sein de l'hôtel Golden H et analyse critique.....	27
approche méthodologique adoptée	27
1. Phase Avant l'arrivée (Hôtel Golden H).....	28
1.1. Système de servuction – Phase “Avant l'arrivée”	28
1.2. Structure du blueprint Phase “Avant l'arrivée”.....	29
1.3. Observations spécifiques – Avant l'arrivée (Hôtel Golden H)	29
2. Phase À l'arrivée.....	30
2.1. Système de servuction – Phase “À l'arrivée”.....	30
2.2. Structure du blueprint Phase “À l'arrivée”	30
2.3. Observations spécifiques à l'Hôtel Golden H	31
3. Pendant le séjour :	31
3.1. Système de servuction – Phase “Pendant le séjour”.....	31
3.2. Structure du blueprint “Pendant le séjour”	31
3.3. Observations spécifiques à l'Hôtel Golden H	32
4. Service de restauration	33
4.1. Système de servuction – Phase “Restauration”	33
4.2. Structure du blueprint “Phase Restauration ”	33
4.3. Observations spécifiques à l'Hôtel Golden H	34
5. Phase de Départ (Check-out)	34
5.1. Système de servuction – Phase “Check-out”	34
5.2. Structure du blueprint “Phase Check-out ”	34
5.3. Observations spécifiques à l'Hôtel Golden H	35
Section 3 : Proposition d'un modèle d'offre de service – Hôtel Golden H	36
1. Modèle d'optimisation du service – Hôtel Golden H	36
1.1. Optimisation par phase du parcours client.....	36
1.2. Principes de service intégrés.....	36
1.3. Outils à intégrer / renforcer	37

1.4. Bénéfices attendus	37
2. Encadrement du personnel par le script de service	37
2.1. Pourquoi un script de service ?.....	37
2.2. Application au contexte de l'Hôtel Golden H	38
2.3. Méthodologie proposée	38
2.4. Autres recommandations associées	39
2.5. Limite et vigilance	39
3. Le modèle de servicescape : diagnostic et propositions d'optimisation.....	39
3.1. Description générale de l'environnement physique (servicescape) de l'Hôtel Golden H	39
3.2. Optimisation du servicescape – Hôtel Golden H.....	41
3.3. Ajouts pour augmenter la valeur perçue.....	42
Conclusion du chapitre.....	43
Conclusion générale	44
Annexe 1 :.....	45
Annexe 2 :.....	46
Bibliographie	47
Liste des tableaux	48
Liste des Figures	49
Tables des matières	50

Résumé :

Ce mémoire porte sur la **conception de l'offre de service en hôtellerie**, à travers une étude de cas appliquée à l'Hôtel **Golden H** (Béjaïa). Il s'appuie sur une **revue théorique** mobilisant des modèles clés tels que la **servuction**, le **blueprint**, le **script de service** et le **servicescape**.

L'analyse de terrain, menée par **observation directe** et **entretiens**, a permis de modéliser chaque phase du parcours client. Les résultats ont mis en évidence une prestation globalement satisfaisante, mais affectée par des **manques de standardisation**, une **coordination manuelle**, et une **faible valorisation de l'environnement physique**.

Des **propositions d'optimisation** ont été formulées : introduction de scripts de service, amélioration du servicescape, et refonte partielle des processus. Ce travail souligne l'importance d'une **approche structurée et centrée sur l'expérience client** dans la gestion de l'offre hôtelière.

Abstract :

This thesis focuses on the **design of service offerings in the hotel industry**, through a case study conducted at **Golden H Hotel** in Béjaïa. It is based on a theoretical framework that mobilizes key service marketing models such as **servuction**, **service blueprint**, **service script**, and **servicescape**.

The field analysis, conducted through **direct observation** and **semi-structured interviews**, made it possible to model each phase of the customer journey. The results revealed a generally positive service experience, but also some shortcomings, including **lack of standardization**, **manual coordination**, and **limited enhancement of the physical environment**.

Several **optimization proposals** were suggested, including the introduction of service scripts, improvements to the servicescape, and partial redesign of service processes. This study highlights the importance of a **structured, customer-centered approach** in managing and improving hotel service delivery.