

Université Abderrahmane Mira-Bejaia



Faculté des sciences sociales et humaines

Département des sciences de l'information et de la communication

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en communication.

Option : communication et relations publiques

Intitulé du mémoire

**Le rôle des compétences communicationnelles
dans l'amélioration de l'image de l'entreprise.**

Cas d'étude Hôtel RAYA

Réalisé par :

Mendil Sonia

Anayat Mustapha

Encadré par :

Dr BOUKHALFA KHADIDJA

Membres de Jury :

Président : Dr. BENAICHA ABDELKRIM

Examineur : Dr. LADJOUZI FARID

Rapporteuse : Dr. BOUKHALFA KHADIDJA

Années universitaire : 2024/2025

Remerciements

Avant tout, nous rendons grâce à Dieu, le Tout-Puissant, pour nous avoir accordé la force, la patience et la volonté nécessaires à la réalisation de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Madame Dr Boukhalfa Khadija pour sa supervision bienveillante, la qualité de ses conseils, sa rigueur scientifique et son accompagnement constant tout au long de ce projet. Son encadrement a été pour nous une source précieuse de soutien et d'inspiration.

Nous remercions également Monsieur Arroudj Nadir, propriétaire de l'Hôtel Raya, pour sa disponibilité, son accueil chaleureux et l'aide précieuse qu'il nous a apportée durant la phase pratique de notre étude. Nos sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des employés du service communication et marketing de l'hôtel, dont la collaboration et l'implication ont grandement facilité la collecte des données.

Nos remerciements vont également à l'ensemble des enseignants de la Faculté des sciences humaines et sociales, pour les savoirs qu'ils nous ont transmis et pour leur accompagnement tout au long de notre parcours universitaire dans le domaine des sciences de l'information et de la communication.

Enfin, nous adressons nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour leur patience, leurs sacrifices et leur accompagnement indéfectible tout au long de mon parcours universitaire. Leur soutien constant, leur confiance en moi et leur présence bienveillante ont constitué une source de motivation précieuse dans la réalisation de ce travail.

J'adresse également cette dédicace à mon frère, pour sa disponibilité et son soutien moral sans faille, ainsi qu'à mon fiancé, dont l'écoute et les encouragements m'ont aidée à persévérer dans les moments d'incertitude.

Enfin, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire, par leurs conseils, leur disponibilité ou leurs encouragements

Sonia Mendil

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour leur soutien constant, leurs sacrifices silencieux et leur patience inestimable. Leur accompagnement a été une source de motivation et de force tout au long de mon parcours universitaire.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude à mes frères, dont la présence, l'écoute et les encouragements ont été d'un grand réconfort dans les moments d'effort et de doute.

Enfin, j'adresse une pensée sincère à ma mère, pour sa compréhension, sa bienveillance et son soutien précieux tout au long de cette aventure académique.

Mustapha Anayat

La liste des abréviations

CE : Communication Externe

CF : Confer (mot qui vient du latin et qui signifie «voir», pour inviter le lecteur à se référer à une autre partie du texte)

CI : Communication Interne

IE : Image d'Entreprise

RC : Relation Client

RP : Relations Publiques

RS : Réseaux Sociaux

La liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	La page
1	Les indicateurs du phénomène de l'étude	11
2	L'évaluation du guide d'entretien par les enseignants	26
3	La répartition des données personnelles de la population d'étude	54

La liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	La page
Figure N°1	Les étapes de l'écoute active	36
Figure N°3	Approches de gestion des conflits	38
Figure N°4	Les différents niveaux de l'image de marque(Le carré de l'image.	43
Figure N° 05	les caractéristiques de l'image	44

La liste des annexes

Numéro de l'annexe	Titre de l'annexe
Annexe n° 1	Guide d'entretien
Annexe n° 2	Grille d'analyse
Annexe n° 3	L'organigramme de l'hôtel
Annexe n° 4	Le salon de réception de l'hôtel Raya
Annexe n° 5	La restauration du l'hôtel Raya
Annexe n° 6	Les différents chambres du l'hôtel Raya

Sommaire

Remerciements

Dédicace

La liste des abréviations

La liste des tableaux

La liste des figures

La liste des annexes

Sommaire

Introduction..... I

Cadre méthodologique..... 4

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle 6

1. La problématique : 6

2. Hypothèses : 8

3. Les raisons du choix de la thématique 9

4. Les objectifs de l'étude : 9

5. Définition des concepts clés 10

6. Indicateurs de recherches 11

7. Etudes antérieures 13

Chapitre 02 : La démarche méthodologique..... 23

8. Approche théorique et méthodologique 23

1. Approche théorique : 23

2. Méthode d'étude 25

9. Outil de l'étude : 26

1. Les entretiens semi-directifs 26

2. L'observation sur le terrain 26

10. Échantillon de l'étude..... 28

11. Etape de réalisation de l'enquête : 29

Cadre théorique 32

Chapitre 03 : les compétences communicationnelles en entreprise 34

Section 1 : Le rôle des compétences communicationnelles en entreprise 34

1. La typologie des compétences communicationnelles..... 34

2. Communication interpersonnelle et communication organisationnelle : deux dimensions
complémentaire 34

Section 2 : Les types de compétences communicationnelles	35
1. Communication verbale et non verbale	35
.1.1 Communication verbale :	35
.1.2 Communication non verbale :	35
2. Écoute active et empathie.....	37
2.1. L'écoute active (engagement et compréhension) :.....	37
.2.2 Empathie :.....	39
3. Stratégies pour le développement des compétences communicationnelles	41
3.1. Formation et apprentissage	41
3.2. Pratiques et outils pour une communication efficace	42
Chapitre 04 : L'amélioration de l'image de l'entreprise par la communication	45
Section 1 : Les facteurs influençant l'image d'une entreprise	45
1. L'image visuelle de l'entreprise.....	45
1.1 Les niveaux et caractéristiques de l'image de l'entreprise	46
2. La gestion de l'image de l'entreprise	49
2.1. Définition de la gestion de l'image.....	49
2.2La portée stratégique de la gestion de l'image.....	49
2.3. Les méthodes de gestion de l'image	49
Section 2 : Stratégies de communication pour l'amélioration de l'image	51
1. Le rôle de la communication dans la construction de l'image de l'entreprise	51
2. Influence des réseaux sociaux et de la communication digitale	52
3. Application des compétences communicationnelles à l'amélioration de.....	52
Cadre pratique.....	53
Chapitre 05 : présentation des données	55
1. Présentation de l'organisme d'accueil	55
1.1 Le cadre spatio-temporel de l'étude	55
1.2 Présentation de l'hôtel Raya	55
2. Présentation des données de la recherche.....	58
2.1 Analyse et interprétation des donnés	58
Chapitre 06 : Présentation des résultats	61
3. Analyse et interprétation des données :	61
4. Discussion des résultants:	97
Synthèse	102
Conclusion	104
Liste bibliographies.....	105
Annexes	110

Table des matières	117
--------------------------	-----

Introduction

Introduction

Dans un contexte économique fortement concurrentiel, où les entreprises sont appelées à se différencier non seulement par la qualité de leurs produits ou services mais également par la manière dont elles communiquent avec leurs publics, la communication organisationnelle devient un levier stratégique incontournable. En particulier, les compétences communicationnelles, entendues comme l'ensemble des aptitudes, attitudes et savoir-faire permettant une interaction efficace, cohérente et persuasive avec les parties prenantes internes et externes, jouent un rôle fondamental dans la construction et le renforcement de l'image de l'entreprise.

L'image d'une entreprise, reflet de la perception qu'ont les publics de son identité, de ses valeurs et de ses pratiques, ne se limite plus à la simple représentation visuelle ou symbolique. Elle est aujourd'hui le fruit d'un processus dynamique, influencé par la qualité des interactions, la transparence des messages et la pertinence des stratégies relationnelles mises en œuvre. Ainsi, la maîtrise des compétences communicationnelles constitue un déterminant essentiel de l'image institutionnelle, tant elle conditionne la manière dont l'entreprise est perçue, évaluée et mémorisée.

Dans le secteur de l'hôtellerie, où la relation client est au cœur de l'expérience offerte, cette problématique prend une acuité particulière. L'accueil, l'écoute, la gestion des réclamations, la capacité à transmettre des informations claires et engageantes ou encore l'attitude du personnel sont autant de dimensions communicationnelles qui influencent la réputation et la notoriété de l'établissement. L'hôtel, en tant qu'espace de services, devient ainsi un terrain privilégié pour observer l'impact des compétences communicationnelles sur la construction d'une image positive et durable auprès de la clientèle.

Partant de ces considérations, notre travail de recherche vise à analyser en profondeur la manière dont les compétences communicationnelles contribuent à l'amélioration de l'image de l'entreprise, en prenant pour cadre une étude de cas centrée sur l'Hôtel Raya, situé dans la wilaya de Béjaïa. Il s'agira tout d'abord d'évaluer dans quelle mesure les pratiques communicationnelles du personnel influencent la perception et la satisfaction des clients. L'étude cherchera également à identifier les stratégies de communication les plus efficaces mises en œuvre au sein de l'établissement, et à déterminer comment celles-ci participent à la construction d'une image positive et différenciée.

Le travail portera aussi sur le rôle de la communication interne dans le renforcement de l'engagement des employés et son impact indirect sur la qualité de l'accueil et des services

Introduction

offerts. Une attention particulière sera accordée à la manière dont les compétences relationnelles, verbales et non verbales sont mobilisées dans les interactions quotidiennes avec la clientèle. Il conviendra également d'analyser dans quelle mesure la formation en communication du personnel constitue un levier stratégique pour améliorer l'expérience client et fidéliser cette dernière.

La recherche ambitionne de formuler des recommandations concrètes permettant d'optimiser les pratiques communicationnelles dans le secteur hôtelier, en vue de renforcer durablement l'image institutionnelle de l'établissement. Ce travail pourrait ainsi contribuer à une meilleure compréhension de l'importance des compétences communicationnelles comme facteur de compétitivité et de professionnalisation dans les entreprises de services.

Pour répondre à cette problématique, notre mémoire est structuré en trois grandes parties complémentaires :

La première partie, dédiée au cadre méthodologique, comprend deux chapitres. Le premier, intitulé Analyse conceptuelle, traite de la problématique, des hypothèses, de la définition des concepts clés, des indicateurs d'observation ainsi que des études antérieures. Le second chapitre, La démarche méthodologique, présente l'approche théorique adoptée, les outils de collecte de données, la composition de l'échantillon ainsi que les étapes de l'enquête.

La deuxième partie, à visée théorique, explore les fondements scientifiques des deux variables de recherche. Le premier chapitre s'intéresse aux compétences communicationnelles en entreprise, en examinant leurs composantes, leur typologie dans les milieux professionnels. Le second chapitre est consacré à L'image de l'entreprise et son amélioration par la communication, abordée comme un construit stratégique, influencé par des facteurs internes et externes, notamment communicationnels.

Enfin, la troisième partie, de nature empirique, est consacrée à l'étude de terrain menée à l'Hôtel Raya. Elle se divise en deux chapitres : le premier présente les données collectées et le contexte institutionnel de l'hôtel ; le second propose une analyse et une interprétation des résultats de l'enquête, suivies d'une discussion critique visant à confronter les données empiriques aux hypothèses initiales.

À travers cette démarche, notre objectif est de mettre en lumière les liens dynamiques et interdépendants entre la communication interpersonnelle, la communication institutionnelle et l'image d'entreprise. Il s'agit d'explorer comment ces trois dimensions interagissent au sein

Introduction

du secteur hôtelier, influençant à la fois la perception du client, la cohésion des équipes et la réputation globale de l'établissement. En adoptant une approche à la fois analytique et opérationnelle, nous cherchons à mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les différentes formes de communication, formelles et informelles, qui se déploient dans l'univers hôtelier.

Nous visons notamment à analyser les interactions quotidiennes entre les membres du personnel et les clients, afin d'évaluer comment ces échanges façonnent l'expérience client. La qualité de la communication interpersonnelle joue un rôle essentiel dans la satisfaction, la fidélisation et la valorisation du service. Par ailleurs, nous nous intéressons à la communication institutionnelle celle véhiculée par les supports de l'entreprise, tels que les sites internet, les brochures, les réseaux sociaux ou les messages promotionnels – pour comprendre comment elle contribue à construire une image de marque cohérente, crédible et engageante.

Une autre dimension importante de cette démarche consiste à examiner la manière dont l'image de l'entreprise est perçue par les différents publics internes et externes. Il est essentiel d'identifier les éventuels décalages entre l'image voulue (celle que l'entreprise souhaite projeter) et l'image perçue (celle que les clients et partenaires retiennent), afin de mieux ajuster les stratégies de communication. Dans ce cadre, une attention particulière sera portée aux incohérences ou aux contradictions entre les discours institutionnels et les pratiques observées sur le terrain, car celles-ci peuvent nuire à la crédibilité et à la confiance accordée à l'établissement.

Cette réflexion vise également à proposer des pistes concrètes d'amélioration pour renforcer les pratiques professionnelles. Cela passe par une meilleure coordination entre les différents niveaux de communication, une formation continue du personnel aux compétences relationnelles, et une implication plus forte de chaque acteur dans la valorisation de l'image de l'entreprise. En favorisant une culture de communication partagée et intégrée, chaque interaction, qu'elle soit interpersonnelle ou institutionnelle, devient une opportunité de renforcer la réputation, l'identité et la performance globale de l'établissement hôtelier.

Cadre méthodologique

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

1. La problématique :

La communication constitue depuis toujours un fondement essentiel de la vie en société. Elle permet à l'homme d'interagir, de transmettre des idées, de construire des relations et de structurer la vie collective. Sans communication, le tissu social se défait, les échanges se figent et le progrès collectif devient illusoire. Dans les organisations contemporaines, cette fonction a acquis une dimension stratégique incontournable. En effet, elle ne se limite plus à un simple outil de diffusion d'informations, mais devient un levier clé de performance, de légitimité et de confiance.

Ainsi, dans un monde marqué par des mutations socio-économiques profondes, la mondialisation, la digitalisation accrue des échanges et une exigence croissante de transparence, les entreprises sont appelées à développer des stratégies de communication intégrées. Celles-ci visent à construire une image cohérente et durable, en tenant compte des attentes de publics de plus en plus diversifiés. Dans ce contexte, la communication organisationnelle s'impose comme un facteur central de cohésion interne et d'influence externe.

De plus, la communication ne se réduit plus à la simple transmission de messages unidirectionnels. Elle s'inscrit désormais dans un processus dialogique, où l'écoute, l'adaptation et l'authenticité sont essentielles. Dès lors, les organisations doivent aligner leurs messages, leurs pratiques et leurs valeurs pour garantir une communication efficace. Il s'agit de créer une relation de confiance avec les différentes parties prenantes, tant internes qu'externes.

Par ailleurs, la communication organisationnelle joue un rôle déterminant dans la gestion des situations sensibles, la mobilisation des équipes et l'orientation stratégique. Elle participe activement à la construction d'une image institutionnelle forte, reflet de l'identité et des valeurs portées par l'organisation. Loin d'être accessoire, cette image devient un atout majeur de différenciation et de résilience dans un environnement compétitif.

Dans cette optique, l'entreprise déploie une pluralité de dispositifs communicationnels – internes, externes et institutionnels – dans une logique d'intégration et de cohérence. Cette approche vise à transmettre des messages clairs tout en entretenant des relations durables avec ses divers publics. En effet, la qualité de la communication contribue directement à la

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

perception qu'ont les parties prenantes de l'organisation, influençant ainsi sa notoriété et sa réputation.

Bien que les compétences communicationnelles des membres de l'organisation jouent un rôle non négligeable dans la fluidité des échanges, elles s'inscrivent dans un système plus large, où les stratégies, les outils et les valeurs partagées sont tout aussi déterminants. Comme le soulignent les travaux de la communication organisationnelle (Cornelissen, 2017), celle-ci doit s'aligner sur les objectifs stratégiques et refléter une identité organisationnelle claire, afin de renforcer sa cohérence et sa crédibilité auprès des parties prenantes.

À ce titre, les relations publiques occupent une place stratégique dans le dispositif de communication. Elles permettent de construire une réputation solide et de gérer les perceptions externes, en s'appuyant sur une communication proactive et transparente. Comme l'expliquent les spécialistes des relations publiques (Broom, 2004), il s'agit d'une fonction de gestion visant à établir et maintenir des relations mutuellement bénéfiques entre l'organisation et ses publics clés.

De surcroît, la transformation digitale a remodelé les pratiques communicationnelles, offrant de nouvelles opportunités, mais posant également des défis en matière de réactivité, de personnalisation et de maîtrise technique.

Dans le secteur hôtelier en particulier, où l'expérience client est au cœur de la prestation, la communication prend une dimension critique. L'image d'un établissement repose autant sur ses services tangibles que sur la qualité et la cohérence de ses actions communicationnelles. À travers les supports numériques, les médias traditionnels et les interactions humaines, chaque contact devient un moment de vérité qui renforce ou altère l'image de l'organisation. À ce titre, l'événementiel permet de valoriser l'identité de l'établissement et de créer un lien affectif avec le public.

C'est dans cette logique que s'inscrit l'Hôtel Raya de Béjaïa, acteur du secteur touristique local. Cet établissement mobilise des ressources humaines et technologiques dans une perspective de développement de son image institutionnelle. Sa stratégie repose sur un positionnement clair, une visibilité maîtrisée et une gestion cohérente de sa communication, dans un environnement en pleine évolution.

En définitive, la communication, envisagée comme un système stratégique global, dépasse aujourd'hui son rôle traditionnel pour devenir un vecteur essentiel de performance et

d'adaptation. Les organisations qui sauront investir dans une communication intégrée, fondée sur la cohérence, la transparence et la proximité, renforceront leur légitimité et leur capacité d'innovation dans un monde en mutation rapide.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail de recherche, dont l'objectif est d'apporter une réponse à la question suivante :

Comment les compétences communicationnelles des employés contribuent-elles à l'amélioration de l'image de l'hôtel Raya auprès de son public ?

Afin de renforcer notre problématique, nous examinerons également trois questions secondaires:

1. Quelles stratégies de communication sont mises en place à l'Hôtel Raya pour améliorer n images ?
2. Comment l'hôtel Raya utilise-t-il les outils numériques et les réseaux sociaux pour gérer son image ?
3. Quels sont les obstacles entravant l'efficacité de la communication à l'hôtel Raya ?

2. Hypothèses :

Une hypothèse est une réponse provisoire aux questions de recherche, formulée de manière claire et vérifiable afin d'orienter l'analyse scientifique. (Quivy & Van Campenhoudt, 2006).

Dans le cadre de notre étude sur le rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'Hôtel Raya, nous tenterons d'infirmer ou de confirmer les hypothèses suivantes :

- **Les compétences communicationnelles des employés influencent positivement l'image de l'hôtel Raya en garantissant une interaction professionnelle, une transmission cohérente des valeurs de l'établissement et une meilleure perception par le public.**

1. Les stratégies de communication mises en place à l'Hôtel Raya ont un impact direct sur son image, mais leur efficacité est limitée en raison de l'absence d'une approche structurée et cohérente.

2. Une gestion proactive des avis et commentaires en ligne contribue à améliorer l'image de l'hôtel Raya.

3. Les principaux obstacles à une communication efficace au sein de l'hôtel incluent l'absence d'un service dédié, le manque de formation en communication du personnel et une faible présence sur les plateformes numériques.

3. Les raisons du choix de la thématique

Le choix de cette thématique s'inscrit dans une réflexion approfondie sur l'importance de la communication dans le secteur hôtelier, notamment en ce qui concerne son rôle dans

La construction et le maintien d'une image de marque positive. Plusieurs raisons justifient ce choix :

- ✓ L'importance des compétences communicationnelles dans l'hôtellerie : Dans un secteur où l'expérience client est déterminante, la qualité des interactions entre le personnel et les clients joue un rôle crucial dans la perception et l'image de l'établissement.
- ✓ Un sujet en lien avec notre formation : Cette recherche permet d'appliquer et d'enrichir nos connaissances en communication, en management et en marketing, tout en les adaptant aux exigences du secteur hôtelier.
- ✓ Un enjeu stratégique pour les entreprises hôtelières : L'image d'un hôtel repose en grande partie sur la capacité de son personnel à communiquer efficacement et à instaurer une relation de confiance avec la clientèle.
- ✓ Un cas d'étude pertinent : L'Hôtel Raya constitue un terrain d'analyse idéal pour comprendre comment la CI et externe peut influencer la perception des clients et l'image globale de l'établissement.

4. Les objectifs de l'étude :

Cette étude vise à évaluer comment les compétences communicationnelles contribuent à l'amélioration de l'image de l'Hôtel Raya. Pour répondre à cette problématique, nous allons :

- Identifier les stratégies de communication mises en place pour améliorer l'image de l'hôtel.
- Classer les différents types de communication utilisés (interne, externe, verbale, non verbale, digitale, etc.).

- Analyser l'impact des compétences communicationnelles des employés sur la satisfaction des clients.
- Détecter les obstacles entravant l'efficacité de la communication au sein de l'hôtel et expliquer leurs conséquences sur l'image de marque.
- Formuler des recommandations pour améliorer la CI et externe, en mettant en avant les meilleures pratiques du secteur hôtelier.

5. Définition des concepts clés

- **Les compétences**

Désigne un ensemble de compétences en communication, en gestion de l'image et en relations avec les parties prenantes qui permettent à une organisation de s'engager efficacement auprès du public et de renforcer sa réputation (**Dumas, 2007, p. 45**).

- **Définition opérationnelle**

Les compétences en relations publiques sont définies comme la capacité à planifier, exécuter et évaluer des stratégies de communication conçues pour gérer l'image d'une organisation, maintenir de bonnes relations avec les parties prenantes et influencer l'opinion publique par des actions mesurables telles que la couverture médiatique, l'engagement sur les réseaux sociaux et la satisfaction des parties prenantes.

- **Compétences communicationnelles**

Philippe Breton et Serge Proulx (2002) soutiennent que « la communication n'est pas seulement un transfert d'information, mais un processus interactif qui implique la construction de significations partagées. Dans le secteur de l'hôtellerie, ces compétences sont cruciales. » Assurer un excellent service client et véhiculer une image positive de l'entreprise.

- **Définition opérationnelle**

Les compétences en communication font référence à l'ensemble des capacités requises pour transmettre et recevoir efficacement des informations dans un cadre professionnel. Elles couvrent la communication verbale, non verbale, écrite et numérique, ainsi que l'écoute active et l'adaptabilité aux interlocuteurs.

- **Définition de l'image**

L'image de l'entreprise est la représentation mentale que se font les publics d'une organisation en fonction de ses valeurs, de ses actions et de sa communication. Elle joue un rôle clé dans la perception et l'attitude des parties prenantes envers l'entreprise (**Aliouat,**

2019).

Définition opérationnelle

L'image de l'entreprise correspond à la perception qu'ont les différents acteurs (clients, employés, partenaires, grand public) de celle-ci. Elle est influencée par la communication institutionnelle, la qualité des services proposés, la culture d'entreprise et la réputation de la marque. .

Définition des pratiques communicationnelles

L'amélioration des pratiques communicationnelles correspond aux actions mises en place pour rendre la communication plus efficace, claire et adaptée aux besoins des interlocuteurs. Elle implique l'optimisation des messages, le choix de canaux de diffusion appropriés (écrit, oral, numérique, visuel) et le développement des compétences relationnelles comme l'écoute active et la persuasion. En milieu professionnel,

Elle contribue à une meilleure cohésion interne, une image renforcée de l'organisation et une interaction plus fluide avec les parties prenantes. **(Dumas, J. 2007).**

- **Définition opérationnelle**

L'amélioration des pratiques communicationnelles se mesure par des indicateurs concrets tels que le taux de compréhension des messages, la réduction des malentendus, l'efficacité des canaux de communication, le temps de réponse et le niveau de satisfaction des interlocuteurs. Elle se traduit par des actions spécifiques comme l'optimisation des supports de communication, l'usage d'outils numériques adaptés et le développement des compétences en expression et en écoute active.

6. Indicateurs de recherches

Tableau n°01 : Les indicateurs

Concepts clés	Dimensions	Indicateurs
Compétences communicationnelles	1) Qualité de la communication des employés. 2) Compétences verbales et non verbales 3) Ecoute active et empathie 4) Adaptabilité et flexibilité 5) Gestion des conflits et négociation 6) Maîtrise des outils et canaux de	. Clarté et fluidité des échanges . Taux de satisfaction des clients sur l'accueil et l'information . Temps de réponse aux demandes et réclamations . Qualité de l'interaction avec les

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

	communication	clients
Image de l'hôtel Raya	<ol style="list-style-type: none"> 1) Image perçue (opinion des clients et partenaires sur l'hôtel) 2) Image réelle (messages et valeurs communiqués par l'hôtel) 3) Image voulue 4) Image possible 5) Notoriété et réputation (niveau de reconnaissance sur le marché) 6) Consistance et cohérence (alignement entre l'image voulue et celle perçue) 	<ul style="list-style-type: none"> . Avis et notes sur les plateformes (TripAdvisor, Google, réseaux sociaux) . Etudes de perception auprès des clients et employés . Volume et tonalité des mentions dans les médias . Comparaison avec les hôtels concurrents
Amélioration des pratiques communicationnelles	<ol style="list-style-type: none"> 1) Optimisation des supports et outils de communication 2) Formation et renforcement des compétences du personnel 3) Stratégies de communication client et interne 4) Evaluation et ajustements des pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre de formations suivies par le personnel . Adoption de nouveaux outils ou supports de communication . Evolution des taux de satisfaction client . Réduction des plaintes liées à la communication
Moyens de communication	<ol style="list-style-type: none"> 1) Communication digitale (site web, réseaux sociaux, email marketing) 2) Communication traditionnelle (affiches, brochures, relations publiques) 3) Communication interne (réunions, notes de service, intranet) 4) Communication événementielle (salons, partenariats, conférences) 	<ul style="list-style-type: none"> . Fréquence et engagement sur les réseaux sociaux . Efficacité des campagnes promotionnelles (taux de conversion) . Niveau d'adhésion du personnel aux messages internes . Feedback des clients sur les supports de communication

Concertation et feedback	<ol style="list-style-type: none">1) Mécanisme de collecte des avis clients et employés2) Réactivité aux retours et aux réclamations3) Processus d'amélioration continue basé sur le feedback4) Participation des parties prenantes aux décisions	<ul style="list-style-type: none">. Nombre et qualité des retours clients et employés. Temps de réponse aux réclamations et suggestions. Mise en place d'actions correctives après analyse du feedback. Niveau d'implication des employés et clients dans l'amélioration des services
---------------------------------	--	--

7. Etudes antérieures

Les études antérieures nous permettent de situer notre recherche dans un cadre scientifique et d'établir un lien entre les travaux existants et notre propre étude. Selon **Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt (2006)**, toute recherche s'inscrit dans une continuité et doit s'appuyer sur les connaissances préexistantes afin de mieux cerner son objet d'étude. De son côté, **Maurice Angers (1997)** affirme que les études antérieures constituent une source d'inspiration essentielle, facilitant l'identification des références et l'orientation méthodologique du travail de recherche.

Dans cette perspective, nous avons consulté plusieurs travaux scientifiques portant sur les compétences communicationnelles et leur rôle dans l'amélioration de l'image de l'entreprise. Ces études nous ont aidés à comprendre les approches théoriques existantes et à définir le cadre conceptuel de notre recherche. Nous avons analysé une thèse de doctorat et trois articles scientifiques qui traitent de la communication d'entreprise et de son rôle dans le renforcement de l'image organisationnelle.

Les études antérieures constituent une source d'inspiration incontournable pour le chercheur ou la chercheuse. En effet, toute recherche s'inscrit dans le prolongement d'autres travaux. Il est donc essentiel de procéder à une revue de la littérature, c'est-à-dire de prendre connaissance des études déjà réalisées sur le sujet qui nous préoccupe et qui ont fait l'objet de comptes rendus écrits. La littérature sur un sujet est une voie à explorer, et la lecture de textes pertinents permet de mieux cerner et de préciser son propre sujet de recherche.

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

Dans le cadre de notre étude intitulée "Le rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'entreprise : cas de l'hôtel Raya", nous avons consulté 4 études antérieures pertinentes. Chacune de ces études partage des variables communes avec notre thématique, notamment l'accueil, l'orientation, la satisfaction client, la CE et l'image de marque dans le secteur hôtelier. Ces travaux nous ont aidés dans l'élaboration de nos choix méthodologiques, techniques et théoriques, en particulier en ce qui concerne les résultats obtenus.

1^{ère} étude (Thèse de Doctorat) : La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients

Réalisée par : Marie Talens

Université : Université Grenoble-Alpes

Année : 2018

Problématique

Dans un secteur hôtelier de plus en plus concurrentiel, comment l'engagement des employés et leurs compétences communicationnelles influencent-ils la perception de la qualité des services par les clients et l'image de marque des hôtels ?

Hypothèses formulées :

1. Hypothèse 1 : L'engagement des employés dans les hôtels de milieu de gamme influence positivement la qualité perçue des services par les clients.

2. Hypothèse 2 : Une communication efficace entre le personnel et les clients améliore leur satisfaction et leur fidélisation.

Méthodologie :

Les recherches ont été menées à travers une approche qualitative basée sur :

Des entretiens semi-directifs avec des employés et des responsables hôteliers.

Une analyse des pratiques internes en matière de formation et de gestion de la communication.

Résultats :

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

L'étude a montré que :

Une gestion efficace de la CI et externe améliore la satisfaction des clients et l'image de l'hôtel.

Les hôtels qui forment leurs employés aux compétences communicationnelles obtiennent une meilleure réputation.

L'attitude des employés et leur niveau d'engagement influencent directement la perception de la qualité des services.

Conclusion :

Cette étude met en lumière l'importance de la communication et de l'engagement des employés dans le secteur hôtelier. Elle confirme que le développement des compétences communicationnelles du personnel améliore la satisfaction client et renforce l'image de marque des hôtels.

Apport avec notre étude

L'étude de Marie Talens (2018) apporte une contribution significative à la compréhension du rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'entreprise, en particulier dans le secteur hôtelier. Elle démontre que les compétences communicationnelles du personnel, lorsqu'elles sont bien développées et intégrées dans les pratiques professionnelles, contribuent directement à améliorer la qualité perçue des services par les clients. Cette perception positive rejaillit sur l'image de marque de l'établissement. L'étude met également en évidence que la formation à la communication et l'engagement du personnel favorisent une interaction client plus efficace, renforçant ainsi la satisfaction, la fidélisation et la réputation de l'entreprise. Ces résultats confirment l'importance stratégique des compétences communicationnelles dans la valorisation de l'image organisationnelle.

2^{ème} Étude (Article Scientifique) :

Le titre de l'article : Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé

Auteurs : Valérie Lépine et Bertrand Parent

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

Source : Actes du 81^e Congrès de l'ACFAS, colloque international du Resiproc (n° 437) « Entre réflexif et prescriptif : analyse des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs », 9-10 mai 2013, Université Laval, Québec.

Résumé : Cet article examine les compétences communicationnelles mobilisées par les cadres de santé dans le contexte des réformes du système hospitalier français. Les auteurs analysent la redéfinition des missions et des formations des cadres, mettant en lumière les défis liés à l'accompagnement des mutations organisationnelles et la nécessité d'intégrer les compétences communicationnelles dans la formation des cadres de santé.

Problématique :

Dans un contexte de réforme du système hospitalier, comment les compétences communicationnelles influencent-elles la formation et l'adaptation des cadres de santé aux mutations organisationnelles ?

Hypothèses formulées :

1. L'intégration des compétences communicationnelles dans la formation des cadres de santé facilite leur adaptation aux transformations du système hospitalier.
2. Une meilleure maîtrise de la communication organisationnelle améliore l'efficacité managériale et la coordination des équipes de soins.

Méthodologie :

Analyse des réformes hospitalières françaises et de leurs impacts sur les missions et la formation des cadres de santé, à travers une étude des dispositifs d'apprentissage et de formation.

Résultats :

L'étude met en évidence plusieurs points :

Les compétences communicationnelles sont essentielles pour accompagner les mutations organisationnelles.

Leur absence dans la formation des cadres de santé constitue un obstacle à la gestion du changement.

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

Une approche intégrée de la communication dans la formation favorise la cohésion et l'efficacité des équipes.

Conclusion :

L'absence d'une formation spécifique en communication pour les cadres de santé limite leur capacité à gérer les réformes hospitalières. L'intégration de ces compétences dans les cursus de formation permettrait une meilleure adaptation aux changements structurels et organisationnels.

Apport avec notre étude : Cette analyse met en lumière l'importance des compétences communicationnelles dans les environnements professionnels soumis à des transformations organisationnelles. Dans le cadre de l'Hôtel Raya, la formation en communication du personnel pourrait améliorer la gestion des interactions clients et renforcer l'image de marque.

3^{ème} Étude (Article Scientifique) :

Le titre de l'article : La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation

Auteur : Prosper Mbelo

Source : Revue Sciences du langage et communication (SLC), n° 9, décembre 2015, vol. 1, éd. Paarl, Paris, pages 259-271.

Résumé : Cet article explore le rôle stratégique de la CI dans les entreprises, en particulier dans les économies moins développées. L'auteur analyse les bouleversements structurels et contextuels que connaissent les organisations, soulignant l'importance de la CI face aux défis que la course à la qualité, l'innovation et la concurrence accrue.

Problématique :

Comment la CI peut-elle être un levier stratégique pour l'adaptation des entreprises aux mutations économiques et structurelles ?

Hypothèses formulées :

1. Une CI efficace permet aux entreprises de mieux gérer les bouleversements organisationnels.
2. La qualité des interactions internes influence directement la performance et la compétitivité d'une entreprise.

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

Méthodologie :

Analyse des transformations économiques et organisationnelles et de leur impact sur la CI en entreprise, à partir d'études de cas et d'une revue de littérature.

Résultats :

L'étude met en avant plusieurs éléments clés :

La CI joue un rôle central dans la gestion des crises et des mutations organisationnelles.

Elle influence la motivation, la productivité et la cohésion des équipes.

Un déficit de CI peut entraîner des dysfonctionnements organisationnels et une baisse de performance.

Conclusion :

La CI ne se limite pas à un outil d'information, mais constitue un levier stratégique pour accompagner le changement et optimiser la performance des entreprises.

Apport avec notre étude :

Dans le contexte de l'Hôtel Raya, une CI efficace pourrait améliorer la coordination du personnel, renforcer la cohésion d'équipe et, par conséquent, optimiser l'expérience client et l'image de l'établissement.

4^{ème} Étude (Article Scientifique) :

Le titre de l'article : Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail : les rationalisations organisationnelles que révèle l'étude des dispositifs de prévention de la santé en entreprise

Auteur : Aurélia Dumas

Source : Revue Communication & management, 2019/1 Vol. 16, pages 65-77.

Résumé : Cet article s'intéresse aux rationalisations organisationnelles à l'œuvre dans les entreprises, tant sur le plan communicationnel qu'émotionnel. Basé sur une enquête de terrain menée pendant plus d'un an au sein d'une grande entreprise industrielle française, l'étude analyse les dispositifs de prévention de la santé et de la sécurité au travail, mettant en évidence les rationalisations émotionnelles présentes dans la communication organisationnelle.

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

Problématique :

Dans quelle mesure les compétences communicationnelles influencent-elles la régulation émotionnelle et la prévention des risques psychosociaux en entreprise ?

Hypothèses formulées :

1. Une communication organisationnelle adaptée permet de mieux gérer les émotions des employés et de prévenir les tensions au travail.
2. La formation en communication contribue à la mise en place de dispositifs de prévention efficaces pour la santé et la sécurité des salariés.

Méthodologie :

Enquête de terrain menée pendant un an au sein d'une grande entreprise industrielle française, avec une analyse des dispositifs de prévention des risques psychosociaux et de la CI.

Résultats :

La communication organisationnelle joue un rôle central dans la gestion des émotions et des relations interpersonnelles.

Une mauvaise communication peut amplifier le stress et les conflits au sein des équipes.

Les dispositifs de prévention efficaces intègrent une dimension communicationnelle pour assurer une régulation émotionnelle adaptée.

Conclusion :

Les compétences communicationnelles ne sont pas uniquement un outil d'échange d'informations, mais un levier essentiel pour la gestion du bien-être des employés et la prévention des risques psychosociaux.

Apport avec notre étude :

Cette étude met en évidence l'importance d'une communication efficace pour la gestion des interactions professionnelles et du bien-être au travail. Dans le cadre de l'Hôtel Raya, la prise en compte des émotions dans la CI pourrait améliorer la satisfaction du personnel, ce qui se répercuterait positivement sur la qualité du service et l'image de l'établissement.

Apport de ces études avec notre recherche

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle

À travers l'analyse de ces études, nous renforçons notre compréhension théorique et méthodologique du lien entre les compétences communicationnelles et l'amélioration de l'image d'une entreprise hôtelière.

La première étude (**Marie Talens, 2018**) nous permet de mieux saisir l'importance de l'engagement des employés et de leurs compétences en communication dans la perception de la qualité des services. Ces éléments sont déterminants pour construire une image de marque solide et crédible dans le secteur hôtelier.

La deuxième étude (**Valérie Lépine et Bertrand Parent, 2013**) nous invite à réfléchir sur la nécessité d'intégrer des formations en communication dans l'adaptation du personnel aux transformations organisationnelles. Cet aspect est essentiel pour maintenir une image d'entreprise cohérente, innovante et en phase avec les évolutions du marché.

La troisième étude (**Prosper Mbello, 2015**) souligne l'importance stratégique de la CI dans la gestion des dynamiques organisationnelles. Une communication efficace au sein de l'entreprise favorise la cohésion des équipes et améliore la performance globale, ce qui a un impact indirect sur la perception externe de l'image de l'entreprise.

Enfin, la quatrième étude (**Aurélia Dumas, 2019**) met en lumière le rôle crucial de la communication émotionnelle dans la régulation des interactions professionnelles. Une gestion adéquate des émotions et des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise est indispensable pour créer un environnement de travail harmonieux, ce qui contribue positivement à l'image de l'établissement.

* Les difficultés rencontrées

- ❖ Participation restreinte : Nous n'avons pas été autorisés à assister aux séminaires ni aux réunions de travail, ce qui nous a contraints à un apprentissage principalement théorique.
- ❖ Problèmes d'organisation des entretiens : La disponibilité du directeur et des clients était incertaine en raison de leurs emplois du temps chargés, ce qui a compliqué la collecte d'informations.
- ❖ Freins à l'immersion : L'ensemble de ces contraintes a limité notre implication dans les activités de l'hôtel et a impacté la fluidité de notre travail de recherche.

Chapitre 02

La démarche méthodologique

8. Approche théorique et méthodologique

1. Approche théorique :

L'approche de la communication organisationnelle

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'adopter l'approche de la communication organisationnelle pour analyser le rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'entreprise. Plusieurs courants théoriques peuvent être mobilisés pour traiter cette problématique, notamment les approches managériale, relationnelle et organisationnelle. Toutefois, l'approche de la communication organisationnelle s'avère la plus pertinente pour appréhender la dynamique des échanges internes et externes au sein d'une organisation, et leur impact sur sa réputation.

Cette approche s'enracine dans les travaux de **Karl E. Weick (1979)**, qui a mis en évidence le rôle structurant des processus de communication dans les organisations. Elle considère que la communication ne se limite pas à un simple transfert d'informations, mais constitue un levier essentiel pour organiser les relations, coordonner les activités et construire l'identité ainsi que l'image de l'organisation. **Cornelissen (2017)** souligne que les messages émis par une entreprise, tant en interne qu'en externe, influencent fortement la perception que les parties prenantes se font de celle-ci, et participent à la consolidation de sa réputation.

Ainsi, la communication organisationnelle repose sur une gestion stratégique des messages, visant à assurer une cohérence entre les discours internes et externes, dans le but de projeter une image positive et homogène de l'entreprise. Cette approche s'articule autour de trois axes majeurs :

La CI, qui contribue à la motivation et à l'engagement des employés, essentiels à la représentation positive de l'organisation.

La CE, qui influence directement la perception des clients, partenaires et autres publics à travers les interactions directes et les actions médiatiques.

L'adaptation des messages et des canaux, en fonction des objectifs organisationnels et des attentes des parties prenantes.

Weick (1995) insiste sur le fait que cette approche permet non seulement de structurer les flux de communication au sein de l'entreprise, mais aussi de renforcer sa cohésion interne tout en valorisant son image auprès du public externe.

Mise en application de l'approche dans le cadre de l'entreprise

La mise en œuvre de l'approche de la communication organisationnelle implique une gestion stratégique des messages diffusés, dans le but de garantir leur alignement et leur cohérence. Cette démarche présente de nombreux avantages :

Renforcement de la cohésion interne, grâce à une communication participative et transparente.

Amélioration de la perception externe, à travers des stratégies de communication harmonisées et ciblées.

Établissement d'un climat de confiance, reposant sur la clarté et la régularité des échanges.

Valorisation de l'image de marque, grâce à la maîtrise des interactions avec l'environnement externe.

Préparation à la gestion de crise, par une réactivité accrue et une communication de crise bien anticipée.

Concrètement, les entreprises qui adoptent cette approche mettent en œuvre plusieurs actions telles que :

La promotion d'une culture de communication ouverte entre les différents niveaux hiérarchiques.

L'élaboration de supports de communication standardisés (charte graphique, newsletters, documents institutionnels).

Le déploiement de stratégies de communication numérique via les réseaux sociaux et les médias traditionnels.

La mise en place d'un dispositif de veille et de gestion de crise.

L'analyse continue des feedbacks des parties prenantes pour ajuster les messages.

Application au cas de l'Hôtel Raya

L'approche de la communication organisationnelle trouve une application concrète dans le contexte de l'Hôtel Raya, où la communication constitue un vecteur stratégique de gestion de l'image et de la relation client. En intégrant cette approche, l'établissement peut :

Améliorer la CI, en facilitant les échanges entre le personnel et la direction, ce qui renforce la coordination et l'efficacité du service.

Optimiser l'expérience client, en misant sur une communication claire, fluide et personnalisée avec les visiteurs.

Renforcer sa présence numérique, en publiant du contenu pertinent sur les réseaux sociaux et en interagissant activement avec les internautes.

Gérer efficacement sa réputation, notamment en répondant aux avis et commentaires en ligne de manière proactive et professionnelle.

En mettant en place ces pratiques, l'Hôtel Raya est en mesure d'améliorer sa compétitivité sur le marché hôtelier, d'asseoir une image de marque forte et de fidéliser sa clientèle.

2. Méthode d'étude

Toute recherche en sciences humaines et sociales nécessite une méthodologie rigoureuse permettant de garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus. À ce propos, **Quivy et Van Campenhoudt (1995)** définissent la méthode scientifique comme « un ensemble de démarches intellectuelles mises en œuvre pour construire et valider un savoir ».

Dans cette étude, nous avons adopté une approche qualitative, particulièrement adaptée pour analyser en profondeur le rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'Hôtel Raya. Cette méthode permet d'examiner les pratiques de communication dans leur contexte naturel, en tenant compte des perceptions, des interactions sociales et des comportements des acteurs concernés.

Selon **Angers (1996)**, la méthode qualitative permet de mieux cerner la complexité des phénomènes sociaux, notamment à travers l'analyse des discours, des attitudes et des dynamiques internes. Elle favorise ainsi une compréhension approfondie de la manière dont la CI et externe influence la réputation d'une entreprise de service telle que l'Hôtel Raya.

9. Outil de l'étude :

Afin de répondre à la problématique de notre recherche, nous avons mobilisé deux outils de collecte de données complémentaires : l'entretien semi-directif et l'observation. Cette combinaison méthodologique permet une triangulation des données, renforçant ainsi la fiabilité des résultats.

1. Les entretiens semi-directifs

Conformément à la définition de **Grawitz (1988)**, « l'entretien est un processus d'investigation basé sur la communication verbale visant à recueillir des informations pertinentes pour l'objectif défini ». Le recours aux entretiens semi-directifs nous a permis de recueillir des données riches, en laissant une certaine liberté aux participants tout en respectant un fil conducteur structuré.

Dans le cadre de notre étude, cinq entretiens ont été réalisés avec des membres clés de l'Hôtel Raya : (Le directeur de l'hôtel, Le chef des réceptionnistes, Un réceptionniste, L'économe, Une assistant.)

Ces entretiens, d'une durée moyenne de 15 à 20 minutes.

2. L'observation sur le terrain

Après la réalisation des entretiens, nous avons procédé à une observation directe dans les locaux de l'Hôtel Raya. Cette méthode permet de confronter les propos recueillis à des comportements réels et de repérer des éléments implicites souvent absents des discours.

Comme le souligne **Angers (2009)**, l'observation est une « méthode de collecte de données consistant à examiner attentivement un phénomène dans son environnement naturel pour en extraire des informations pertinentes pour la recherche ».

Nous avons ainsi observé :

Les interactions entre les employés et les clients

Les modalités de circulation de l'information

L'utilisation des supports de communication visibles (panneaux, affiches, accueil, etc.)

L'ambiance générale au sein de l'équipe

Cette observation a renforcé l'analyse en offrant un regard complémentaire sur les dynamiques internes et les pratiques communicationnelles en situation réelle.

La complémentarité entre les entretiens semi-directifs et l'observation directe a permis d'obtenir des données variées et cohérentes. Cette double approche a enrichi notre compréhension du rôle que jouent les compétences communicationnelles dans la perception et la construction de l'image de l'Hôtel Raya, tant auprès des employés que des clients.

Nous avons ainsi élaboré un guide d'entretien, comprenant des questions ouvertes explorant plusieurs dimensions du sujet, notamment :

Les données personnelles.

Les stratégies de communication mises en œuvre par l'Hôtel Raya pour renforcer son image institutionnelle.

L'intégration des outils numériques et des réseaux sociaux dans la gestion de l'image de l'Hôtel Raya.

Les limites et les freins à l'efficacité de la communication au sein de l'hôtel Raya.

Après avoir finalisé l'élaboration de notre guide d'entretien, celui-ci a été soumis à une validation le 02 Mars 2025 par l'enseignant Monsieur Ladjouzi Farid ainsi que par notre encadrante. Une fois validé, nous avons mené les entretiens auprès de l'ensemble des employés de l'hôtel Raya le 09 Mars 2025.

Voici le tableau récapitulatif des remarques des enseignants (Mr Ladjouzi Farid et Mme Boukhalfa Khadidja) ayant participé à la validation du guide d'entretien :

Tableau n°02 : Tableau d'évaluation du guide d'entretien

Nom de l'enseignant	Discipline enseignée	Date de validation	Commentaire	Grade
Dr. LADJOUZI FARID	Compétences communicationnelles	02/03/2025	- Validé (Approfondie, Élevé, Professionnel et nuancé, Complet).	Maître conférence A (MCA)
Dr. BOUKHALFA KHADIJA	Encadrante	05/03/2025	Le guide d'entretien couvre bien le sujet	Maître conférence B (MCB)

10. Échantillon de l'étude

L'échantillonnage représente une étape essentielle dans la recherche scientifique, permettant de sélectionner un sous-ensemble représentatif de la population pour assurer la validité des résultats. Selon Angers (1995), l'échantillonnage désigne l'ensemble des méthodes utilisées pour choisir un échantillon pertinent dans une population donnée. Dans cette étude, un échantillonnage non probabiliste, plus précisément un échantillonnage typique, a été choisi. Ce type d'échantillonnage permet de sélectionner des individus représentatifs des compétences communicationnelles ayant un impact sur l'image de l'hôtel. Cinq catégories de personnes ont été ciblées en raison de leur rôle clé dans la gestion de la communication de l'hôtel :

1. Le propriétaire de l'hôtel (M. Arroudj Nadir) :

En tant que principal décideur, il définit les grandes lignes de la communication et influence directement l'image de l'hôtel. Ses choix stratégiques en matière de communication interne et externe sont essentiels.

2. Le chef de réception (M. Bilel) : Responsable de la coordination des services et de l'accueil des clients, le chef de réception joue un rôle central dans la gestion de l'image de l'hôtel, ses compétences communicationnelles étant primordiales pour un service de qualité et une bonne circulation de l'information.

3. Le réceptionniste (M. Fares) : Son rôle dans la CI et externe est primordial pour promouvoir l'image de l'hôtel. Par ses interactions avec les clients et les membres du personnel, il contribue à diffuser une image positive de l'établissement.

4. L'assistante (Mme Chahrazad) : En tant que première interlocutrice des clients, l'assistante a un impact direct sur l'accueil et l'expérience vécue par la clientèle, ce qui influe sur la perception de l'hôtel.

5. L'économe (M. Kociela) : Responsable de la gestion des stocks et des approvisionnements, l'économe maintient des liens avec les fournisseurs et le personnel. Une communication claire et efficace est cruciale pour la bonne gestion des opérations internes.

1. Méthode de sélection des participants

L'échantillon a été constitué à partir d'un choix raisonné, fondé sur une sélection intentionnelle des personnes considérées comme représentatives des catégories professionnelles précédemment identifiées. Cette méthode s'appuie sur des critères de pertinence fonctionnelle: les participants ont été choisis en fonction de leurs responsabilités directes en matière de communication au sein de l'hôtel, ainsi que de leur capacité à fournir des données qualitatives riches et éclairantes pour l'objectif de la recherche. Ce type de sélection est conforme aux principes de la recherche qualitative, qui privilégie la profondeur de l'analyse à la représentativité statistique.

1.1. Justification du choix de l'échantillonnage

L'échantillonnage non probabiliste typique a été retenu pour plusieurs raisons. Cette méthode permet de se concentrer sur des individus directement impliqués dans la communication de l'hôtel et ayant une connaissance approfondie des enjeux liés à l'image de l'établissement. Elle est également bien adaptée à une recherche qualitative, favorisant des entretiens détaillés et des informations riches. Enfin, cette approche est compatible avec les contraintes pratiques, notamment un nombre limité de participants à interroger et le temps restreint pour la réalisation des entretiens.

1.2. Limite de l'échantillonnage

Il est important de souligner que l'échantillonnage non probabiliste, et particulièrement l'échantillonnage typique, ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population de l'hôtel. Cependant, cette méthode est bien adaptée à l'objectif qualitatif de la recherche, visant à explorer en profondeur les compétences communicationnelles et leur influence sur l'image de l'hôtel. L'échantillon choisi inclut des acteurs clés, ce qui permet de recueillir des données pertinentes et approfondies pour l'étude

11. Etape de réalisation de l'enquête :

Dans le cadre de notre mémoire intitulé Le rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'entreprise – Cas de l'Hôtel Raya, nous avons jugé essentiel de réaliser une pré-enquête avant d'entamer l'enquête principale. Cette étape préparatoire nous a permis d'affiner notre problématique, de valider nos hypothèses de recherche et de mieux nous préparer aux réalités du terrain.

1. Définition et importance de la pré-enquête

Dans toute recherche scientifique rigoureuse, la pré-enquête représente une phase préliminaire fondamentale. Elle vise à explorer le terrain d'étude, à tester les outils méthodologiques envisagés et à anticiper les difficultés potentielles.

Selon **Grawitz (2004)**, la pré-enquête se définit comme :

« Une enquête portant sur un petit nombre d'enquêtés ou de documents pour tester les hypothèses et les questionnements, avant d'entreprendre l'enquête elle-même. »

Maurice Angers (1997), quant à lui, souligne que cette étape permet notamment de :

Évaluer la pertinence des questions de recherche,

Choisir les techniques méthodologiques les plus appropriées,

Et mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la recherche.

1.1. Déroulement de la pré-enquête

Pour mener à bien cette étape, nous avons choisi de nous rendre directement sur le terrain, à savoir l'Hôtel Raya. L'objectif était d'obtenir les autorisations nécessaires, de présenter notre démarche de recherche, et de planifier les conditions de notre stage d'observation.

1.2. Prise de contact et obtention des autorisations

Le jeudi 14 novembre 2024, nous avons rencontré le propriétaire de l'hôtel, Monsieur Arroudj Nadir. Cette première rencontre a permis de lui présenter notre sujet de mémoire, de détailler notre approche méthodologique, et de souligner l'intérêt scientifique de notre étude. À l'issue de l'entretien, Monsieur Arroudj a exprimé son accord pour nous accueillir dans son établissement et faciliter l'accès aux différentes informations utiles à notre recherche.

1.3. Planification du stage

Une seconde visite a été effectuée le lundi 6 janvier 2025 afin de fixer les modalités pratiques de notre présence au sein de l'hôtel. En concertation avec le propriétaire, nous avons convenu que notre stage terrain se déroulerait du 1er février au 31 mars 2025. Cette immersion prolongée nous offrira l'opportunité d'observer concrètement les pratiques communicationnelles de l'établissement et d'en analyser les effets sur l'image perçue par les clients.

1.4. Objectifs de la pré-enquête

Cette pré-enquête nous a permis d'atteindre plusieurs objectifs majeurs :

- ❖ Obtenir l'autorisation d'accès aux données et aux services de l'hôtel ;
- ❖ Établir une collaboration claire avec le personnel de l'établissement ;
- ❖ Définir la période de notre stage d'observation ;
- ❖ Préparer de manière méthodique le déroulement de notre étude de terrain.

En somme, cette phase préparatoire constitue une étape déterminante dans la conduite de notre recherche, en posant les fondements d'une enquête principale rigoureuse et bien encadrée.

Cadre théorique

Chapitre 03

**Les compétences communicationnelles en
entreprise**

Section 1 : Le rôle des compétences communicationnelles en entreprise

Les compétences communicationnelles sont essentielles au bon fonctionnement des entreprises, dans la mesure où elles déterminent la qualité des interactions entre les employés, les partenaires commerciaux et les clients. La communication constitue le cœur de la réussite du travail en équipe, du renforcement de la confiance et de l'accroissement de la productivité. Une entreprise qui excelle dans sa CI et externe optimise son image ainsi que sa performance globale, affirme Libaert (2018).

1. La typologie des compétences communicationnelles

Les compétences communicationnelles constituent l'ensemble des aptitudes permettant à un individu de transmettre des informations dans divers contextes professionnels. Elles englobent la communication verbale, non verbale et écrite, ainsi que l'écoute et la lecture des messages émis par autrui (Rothwell, J. D., 2020). Selon **Kotler et Keller (2016)**, une communication efficace ne se limite pas à l'émission d'un message clair, mais implique également une compréhension mutuelle et une capacité d'adaptation aux différents environnements de communication. Les compétences communicationnelles représentent ainsi un levier fondamental pour la gestion efficiente des interactions au sein d'une organisation.

2. Communication interpersonnelle et communication organisationnelle : deux dimensions complémentaire

Il existe deux types principaux de communication dans un contexte professionnel :

La communication interpersonnelle est la communication en face à face entre individus, qu'elle soit formelle ou informelle. Elle repose sur l'écoute active, l'intelligence émotionnelle et la capacité à décoder les indices non verbaux. La communication interpersonnelle est essentielle pour établir des relations crédibles et résoudre des **conflits (Johannes, K., & Libaert, T., 2017)**. La communication organisationnelle, quant à elle, englobe toutes les interactions qui se produisent au sein d'une structure, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Elle implique le flux d'informations entre différents départements, la communication descendante et ascendante au sein de l'entreprise, ainsi que les interactions avec des parties externes, comme les clients ou les fournisseurs (**Libaert, T., 2018**).

Section 2 : Les types de compétences communicationnelles

Les compétences en communication jouent un rôle crucial dans la communication professionnelle et interpersonnelle. Elles englobent tous les aspects de la communication, allant de la communication verbale et non verbale à la gestion des conflits et des émotions. Cette section présente les aspects les plus significatifs influençant une communication positive, tels que la communication verbale et non verbale, l'écoute active, l'empathie, la gestion des conflits, la négociation, ainsi que la flexibilité et l'intelligence émotionnelle.

1. Communication verbale et non verbale

1.1. Communication verbale :

transmettre des messages clairs et efficaces

La communication verbale repose sur l'utilisation du langage oral ou écrit pour exprimer une idée, une information ou une intention. Elle est essentielle pour assurer une compréhension mutuelle et éviter les malentendus.

Une communication verbale efficace repose sur plusieurs principes :

Précision : Employer des mots adaptés pour éviter toute confusion.

Simplicité : Formuler des phrases claires et compréhensibles.

Adaptabilité : Ajuster son discours en fonction du contexte et de l'interlocuteur.

Interaction : Encourager les échanges et vérifier la bonne compréhension du message.

En milieu professionnel, une bonne communication verbale facilite la coordination des équipes, améliore la collaboration et favorise une meilleure prise de décision (**Brown, A. 2010**).

1.2. Communication non verbale :

l'impact du langage corporel

La communication non verbale regroupe tous les éléments qui accompagnent ou remplacent les mots, comme les expressions du visage, les gestes, la posture et le regard. Ces éléments influencent fortement la perception et l'interprétation des messages.

Selon les recherches de (**Mehrabian, A. 1971**), une grande partie de la communication repose sur des signaux non verbaux. Ces derniers jouent un rôle déterminant dans l'établissement de la confiance et la transmission des émotions.

❖ **Les éléments clés de la communication non verbale incluent :**

Les expressions faciales : Elles expriment des émotions et amplifient le message verbal.

Les gestes : Mouvements corporels et des mains qui accompagnent et illustrent le discours.

Le contact visuel : Maintenir un bon contact visuel favorise l'implication et l'écoute active.

La posture : Une posture détendue et ouverte encourage une interaction constructive.

Maîtriser ces domaines améliore la communication et rend les interactions efficaces.

2. Écoute active et empathie

2.1. L'écoute active (engagement et compréhension) :

L'écoute active est une technique qui consiste à accorder une attention totale à l'interlocuteur, à reformuler ce qui est dit et à poser des questions pour en tirer une compréhension maximale.

• **ses composantes principales sont :**

Attention totale : Prêter une attention totale à la discussion sans distraction.

Signes de communication : Hocher la tête, reformuler et poser des questions pour montrer de l'intérêt.

Reformulation : Reformuler ou clarifier les déclarations afin de prévenir toute mauvaise interprétation.

(Rogers, C., & Farson, R. 1987) expliquent que l'écoute active favorise de meilleures transactions et améliore la qualité des interactions interpersonnelles.



Figure 01 : Les étapes active / Source : www.e-marketing.fr



Source : www.e-marketing.fr

Les deux figures expliquent les étapes de l'écoute active

1. Écouter attentivement (sans interruption et en montrant des signes d'attention).
2. Répéter et interpréter (vérifier que le message a été compris).
3. Répondre de manière appropriée (fournir une réponse conforme aux attentes).

2.2. Empathie :

Comprendre et répondre aux émotions des autres

L'empathie est la capacité d'observer, de comprendre et de ressentir les émotions d'une autre personne. L'empathie permet à un individu de modifier son comportement et sa communication dans le but d'harmoniser les interactions.

- **Deux formes principales d'empathie :**

Empathie cognitive : La capacité d'observer les choses du point de vue de l'autre individu sans nécessairement l'apprécier.

Empathie émotionnelle : La capacité de ressentir et de s'identifier aux émotions de l'autre individu.

Le développement de l'empathie permet à un individu d'améliorer ses relations interpersonnelles et d'approfondir la qualité des interactions (Goleman, D. 1995).

- **Gestion des conflits et négociation**

. Anticipation et résolution des conflits

Les conflits peuvent émerger dans tout type d'environnement, en raison de divergences d'opinions, de malentendus ou de tensions interpersonnelles. Une gestion efficace des conflits repose sur des stratégies adaptées à chaque situation.

Figure 2 : Approches de gestion des conflits

Compétition : Haute assertivité et faible coopération. L'individu cherche à satisfaire ses propres préoccupations aux dépens de celles des autres.

Collaboration : Haute assertivité et haute coopération. L'individu travaille avec l'autre partie pour trouver une solution qui satisfait pleinement les préoccupations des deux parties.

Compromis : Assertivité et coopération modérées. Les deux parties recherchent une solution mutuellement acceptable qui satisfait partiellement les préoccupations de chacun.

Évitement : Faible assertivité et faible coopération. L'individu ne s'engage pas immédiatement dans le conflit et évite de traiter le problème.

Accommodement : Faible assertivité et haute coopération. L'individu néglige ses propres préoccupations pour satisfaire celles de l'autre partie.

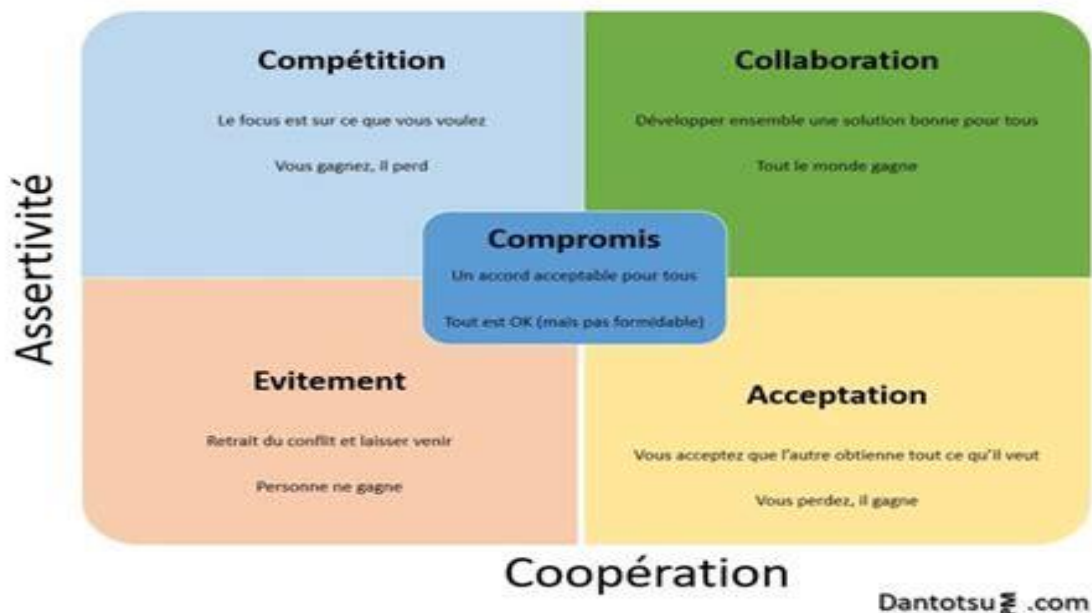


Figure 02: Approches de gestion des conflits / Source [Dantotsu Z .com](http://DantotsuZ.com)

. La négociation : trouver un terrain d'entente

La négociation est un processus visant à établir un accord mutuellement satisfaisant entre différentes parties. Pour être efficace, elle doit suivre plusieurs étapes :

1. **Préparer la discussion** : Identifier les attentes et objectifs.
 2. **Écouter et comprendre l'autre partie** : Identifier les besoins et motivations.
 3. **Présenter des arguments solides** : Justifier ses propositions de manière convaincante.
- . **Trouver un compromis** : Converger vers une solution équilibrée.

Une négociation réussie permet d'éviter les tensions et d'améliorer la coopération.

. L'impact des compétences communicationnelles dans l'environnement professionnel

Les compétences communicationnelles sont essentielles pour assurer une interaction efficace au sein d'un environnement professionnel. Elles influencent la qualité des échanges, la cohésion d'équipe et la satisfaction des parties prenantes (Goleman, D. 1995)

. Communication et performance organisationnelle

Une communication efficace contribue directement à la performance organisationnelle en améliorant la circulation de l'information et la coordination des actions **(Brown, A. 2010)**

Réduction des malentendus : Une communication claire et précise évite les erreurs et favorise une meilleure compréhension des directives.

Amélioration de la prise de décision : Une écoute active et des échanges constructifs permettent d'analyser les situations et de proposer des solutions adaptées.

Renforcement de l'engagement des employés : Une communication ouverte et transparente favorise un climat de confiance et motive les collaborateurs à s'impliquer davantage.

. Influence sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Dans les secteurs où le service client est primordial, comme l'hôtellerie, les compétences communicationnelles ont un impact direct sur l'expérience des clients **(Goleman, D. 1995)**

Création d'un lien de confiance : Une interaction positive avec le personnel encourage les clients à revenir et à recommander l'établissement.

Gestion des réclamations et feedbacks : Une réponse appropriée aux plaintes et suggestions des clients permet d'améliorer continuellement la qualité des services.

Personnalisation de l'expérience client : Une bonne écoute et une capacité à comprendre les attentes des clients permettent d'adapter l'offre à leurs besoins.

3. Stratégies pour le développement des compétences communicationnelles

L'amélioration des compétences communicationnelles nécessite une approche proactive et continue, combinant formation et mise en pratique **(Brown, A. 2010)**.

3.1. Formation et apprentissage

Des programmes de formation spécifiques permettent de développer les compétences nécessaires à une communication efficace **(Goleman, D. 1995)**.

Ateliers et séminaires : Sessions interactives sur la communication verbale, non verbale et la gestion des émotions.

Jeux de rôle et mises en situation : Exercices pratiques pour simuler des interactions professionnelles et apprendre à gérer différentes situations.

3.2. Pratiques et outils pour une communication efficace

L'application quotidienne de certaines techniques permet d'affiner les compétences communicationnelles et d'optimiser les interactions professionnelles (**Brown, A. 2010**).

Utilisation des feedbacks : Encourager un retour d'information régulier pour ajuster et améliorer sa communication.

Adoption des technologies de communication : Utilisation d'outils numériques pour faciliter la transmission des messages et éviter les malentendus.

Développement de l'intelligence émotionnelle : Travail sur la gestion des émotions et l'adaptabilité aux différentes personnalités et contextes professionnels.

Les compétences communicationnelles sont essentielles au bon fonctionnement des entreprises, car elles facilitent les interactions et renforcent la qualité des relations professionnelles. Elles ne se limitent pas à la transmission d'informations, mais incluent des éléments clés comme l'écoute active, l'empathie, la gestion des conflits et la capacité d'adaptation.

Dans un contexte professionnel, une communication efficace favorise la coopération entre les employés, améliore la coordination des tâches et contribue à un climat de travail plus harmonieux. Dans le secteur hôtelier, où les échanges avec les clients jouent un rôle déterminant, ces compétences permettent d'améliorer l'expérience client et de renforcer l'image de l'établissement.

Ainsi, maîtriser les compétences communicationnelles représente un atout stratégique pour toute organisation souhaitant améliorer sa performance et son image, en interne comme en externe.

Chapitre 04

**L'amélioration de l'image de l'entreprise par la
communication**

L'image d'une entreprise occupe une place essentielle dans la manière dont elle est perçue par ses clients, ses partenaires et l'ensemble du public. Elle se façonne progressivement à travers les échanges, la communication institutionnelle et les diverses expériences vécues par les parties prenantes. Une image positive renforce la confiance, fidélise la clientèle et attire de potentiels investisseurs, tandis qu'une image dégradée peut sérieusement affecter la réputation et les résultats économiques. Ce chapitre se penche sur les multiples dimensions de l'image d'une entreprise et examine comment la communication peut jouer un rôle clé dans son amélioration.

Section 1 : Les facteurs influençant l'image d'une entreprise

L'image d'une entreprise ne se limite pas à son apparence extérieure ou à sa popularité. C'est une construction complexe qui repose sur les perceptions, les valeurs et les expériences que les publics associent à l'organisation (**Ratier, 2003**). Pour bien saisir ce concept, il est nécessaire d'analyser ses différentes dimensions ainsi que les éléments qui la façonnent.

1. L'image visuelle de l'entreprise

L'image visuelle constitue une composante essentielle de l'identité d'une entreprise. Elle regroupe tous les éléments graphiques permettant de la reconnaître et de la distinguer auprès de ses différents publics (**Ladwein, 1998**). À travers elle, l'organisation communique ses valeurs, sa mission et son positionnement.

Les principaux éléments qui composent l'image visuelle sont :

- ❖ **Le logo** : élément clé de l'identité visuelle, il représente symboliquement l'entreprise.
Les couleurs institutionnelles : elles véhiculent des émotions et transmettent des messages implicites.
- ❖ **La typographie** : les styles de police choisis participent à la cohérence visuelle de la communication.
- ❖ **Les supports graphiques** : icônes, illustrations, et motifs complètent l'univers visuel de l'organisation.
- ❖ **Les visuels de marque** : photographies, vidéos et animations traduisent l'univers émotionnel de la marque.
- ❖ **La charte graphique** : ce document rassemble toutes les règles encadrant l'utilisation des éléments visuels.

Une cohérence entre tous ces éléments permet à l'entreprise de construire une image forte et reconnaissable.

1.1 Les niveaux et caractéristiques de l'image de l'entreprise

Une bonne connaissance de son image est fondamentale pour élaborer une stratégie de communication efficace (Lambin, 2008).

a. Les niveaux de l'image :

Il est possible de distinguer plusieurs niveaux d'analyse de l'image :

- **Image perçue** : c'est la manière dont l'entreprise est vue par ses publics (clients, partenaires, citoyens, etc.), influencée par des facteurs tangibles (qualité du service, comportement du personnel, communication) et intangibles (réputation, engagement sociétal) (Lambin, 2008, p. 405).
- **Image voulue** : il s'agit de l'image que l'organisation souhaite transmettre à ses audiences par le biais d'une communication stratégique soigneusement construite.
- **Image réelle** : aussi appelée image interne, elle correspond à la perception que l'entreprise a d'elle-même, obtenue notamment à travers des études internes ou des audits (Lambin, 2008, p. 406).
- **Image possible** : cela fait référence à l'image que l'organisation pourrait atteindre à l'avenir en fonction de ses ressources, de ses compétences et de sa stratégie d'évolution.

Ces niveaux montrent que l'image d'une entreprise n'est jamais figée : elle évolue au fil du temps sous l'influence des actions stratégiques de l'entreprise et des changements de son environnement. par la communication



Figure N° 04 : Les différents niveaux de l'image de marque / Source Westphalen et Libaert, 2009.

b. Les caractéristiques de l'image : L'image de marque peut être définie comme un ensemble de représentations mentales propres à chaque individu. Elle se construit de manière stable, sélective et simplifiée, influençant la manière dont une entreprise est perçue (**Ratier, 2003**).

Trois dimensions principales caractérisent l'image d'une entreprise :



Figure N° 05 : les caractéristiques de l'image Source : J. LANDREVIE, J. LEVY, 2009.

✓ **L'image comme représentation mentale**

L'image d'une marque résulte de l'ensemble des associations, qu'elles soient spontanées ou réfléchies, suscitées par la simple évocation du nom de la marque. Ces représentations proviennent de diverses sources : expériences personnelles, communication de l'entreprise, et environnement médiatique (**Ladwein, 1998**). Ainsi, chaque contact ou souvenir associé à la marque contribue à enrichir ou modifier cette image.

✓ **L'image comme perception personnelle et subjective**

Chaque individu perçoit la marque de manière unique. Cette perception varie selon des facteurs tels que l'âge, le sexe, la culture ou encore les valeurs personnelles (**Lambin, 2008**). Il est donc essentiel pour l'entreprise de comprendre comment différents segments de marché interprètent son image pour ajuster efficacement sa stratégie de communication.

✓ **L'image comme phénomène relativement stable**

L'image d'une entreprise repose sur les attitudes, les perceptions et les connaissances accumulées par les clients à un moment donné. Ces attitudes étant généralement durables, l'image tend à rester stable dans le temps. Cette stabilité est un avantage si l'image est positive, mais représente un défi lorsqu'elle est négative, car corriger une mauvaise image nécessite des efforts soutenus et du temps (**Lambin, 2008**).

2. La gestion de l'image de l'entreprise

Avant de parler de la gestion de l'image, il est important de comprendre d'abord ce qu'est une image et comment elle se construit. L'image d'une entreprise n'est jamais complètement stable: après sa création, elle doit être continuellement suivie, adaptée et consolidée selon les changements internes et les perceptions du public. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la gestion de l'image, un processus stratégique en évolution permanente.

2.1. Définition de la gestion de l'image

La gestion de l'image d'une entreprise regroupe toutes les actions visant à créer, préserver et, si besoin, redresser la manière dont elle est perçue par ses différents publics, internes comme externes (**Poncier, 2009**). Contrairement à la phase de construction qui est ponctuelle, la gestion est un travail de longue haleine. Elle a pour but d'identifier les écarts entre l'image désirée et celle effectivement perçue, puis de corriger ces écarts. En somme, elle consiste à s'assurer que le message transmis par l'entreprise soit en adéquation avec ce que les publics comprennent.

2.2 La portée stratégique de la gestion de l'image

La gestion de l'image joue un rôle clé dans la réussite de la stratégie d'une entreprise. À l'interne, elle contribue à renforcer l'engagement et la motivation des employés. À l'externe, elle aide à fidéliser la clientèle, à attirer des talents et à convaincre partenaires et investisseurs (**Afriksurvey, 2020**). Les objectifs principaux sont :

Renforcer la fidélité des clients en bâtissant un climat de confiance,

Séduire des talents qualifiés grâce à une bonne réputation,

Accroître l'avantage concurrentiel en se différenciant positivement,

Amortir les effets des crises en bénéficiant d'une image solide,

Valoriser l'entreprise aux yeux des parties prenantes et des investisseurs.

2.3. Les méthodes de gestion de l'image

- **En période normale**

Hors contexte de crise, la gestion de l'image repose sur une démarche méthodique :

Diagnostiquer l'image actuelle à travers audits, sondages et analyse des médias,

Fixer les priorités stratégiques d'amélioration en cohérence avec les objectifs de l'entreprise,

Mettre en œuvre les actions prévues (campagnes de communication, actions digitales, relations publiques),

Mesurer et ajuster les résultats régulièrement via des indicateurs de performance.

▪ En période de crise

Lorsqu'une crise éclate, la communication devient un outil de gestion de l'image indispensable. Selon **Libert (4e éd., p. 14)**, les bases de la communication institutionnelle servent de fondement à la communication de crise.

Farnel (1994) souligne trois fonctions principales de cette communication :

Prévenir en anticipant les risques,

Informer clairement et rapidement,

Réduire l'impact de la crise en maîtrisant les réactions.

➤ Trois approches principales existent :

- **La reconnaissance** : admettre la situation, reconnaître les responsabilités (**Fastrez, 2017**),
- **Le projet latéral** : orienter l'attention sur des aspects plus favorables (**Babkine & Hamdi, 2013**),
- **Le refus** : minimiser ou nier les faits pour limiter l'exposition (**Babkine & Hamdi, 2013**).

Le choix de la stratégie dépend du contexte et de la gravité de la crise.

▪ À l'ère du numérique

Avec la digitalisation, la gestion de l'image a pris une toute autre dimension. La visibilité sur les réseaux sociaux, les blogs, les forums et autres plateformes impose aux entreprises une présence continue et maîtrisée (**Poncier, 2009**).

La rapidité de diffusion de l'information expose les organisations au risque du "bad buzz" (**Babkine & Hamdi, 2013**). Il devient essentiel de surveiller constamment son image, de dialoguer avec les internautes et d'adapter ses communications en temps réel pour préserver sa réputation.

* Facteurs influençant l'image d'une entreprise

Plusieurs facteurs contribuent à la construction de l'image d'une entreprise, notamment :

- **La communication d'entreprise** : Une communication claire et cohérente, à travers les canaux internes et externes, est essentielle pour façonner une image positive (Cornelissen, 2020).
- **La qualité des produits et services** : Une offre de qualité contribue à renforcer la satisfaction et la confiance des clients, impactant directement l'image perçue.
- **Les valeurs et la culture organisationnelle** : Une entreprise qui incarne des valeurs éthiques et une culture forte inspire confiance et fidélité (Hatch & Schultz, 2008).
- **L'expérience client** : Les interactions directes entre les clients et l'entreprise, qu'elles soient physiques ou numériques, influencent significativement l'image globale.
- **La gestion des crises** : La manière dont une entreprise répond aux crises et gère les controverses peut renforcer ou détériorer son image publique (Coombs, 2015).

Ces éléments montrent que l'image d'une entreprise est dynamique et peut évoluer en fonction des actions et des perceptions. Une gestion stratégique de la communication est donc indispensable pour assurer une image cohérente et valorisante.

Section 2 : Stratégies de communication pour l'amélioration de l'image

L'image d'une entreprise ne se limite pas à ses produits ou services, elle dépend également de sa manière de communiquer. Une stratégie de communication bien conçue renforce la visibilité de l'organisation et améliore les liens avec ses parties prenantes. Dans un contexte marqué par une concurrence accrue et des mutations numériques rapides, les entreprises doivent impérativement mettre en place des démarches communicationnelles ciblées et adaptées. Cette section met en lumière les principales stratégies utilisées pour optimiser l'image de l'entreprise.

1. Le rôle de la communication dans la construction de l'image de l'entreprise

La communication occupe une place centrale dans l'élaboration de l'image d'une entreprise. Elle sert à transmettre les valeurs fondamentales, les objectifs et l'identité globale de l'organisation. Une stratégie de communication bien alignée avec les attentes du public cible

permet de créer une perception positive et cohérente. Comme l'indique **Kapferer (2012)**, une image forte se construit grâce à la constance du message diffusé à travers divers canaux de communication, tout en étant fidèle à la réalité de l'entreprise.

2. Influence des réseaux sociaux et de la communication digitale

La montée en puissance des réseaux sociaux et des outils digitaux a profondément modifié les pratiques de communication. Ils facilitent l'échange direct et instantané avec le public, permettant aux entreprises de façonner et d'ajuster leur image en continu. Ces plateformes numériques sont devenues des leviers incontournables pour interagir, fidéliser et construire une réputation solide. Toutefois, elles exigent une veille constante pour prévenir ou limiter les retombées négatives (**Kotler & Keller, 2016**).

3. Application des compétences communicationnelles à l'amélioration de l'image

Les compétences en communication détenues par les employés sont cruciales pour diffuser une image professionnelle et crédible. Une bonne maîtrise des techniques d'expression orale et écrite, de l'écoute active et de la gestion des conflits contribue à instaurer un climat organisationnel sain, perçu favorablement à l'extérieur. Selon **Dutermme (2021)**, investir dans la formation communicationnelle permet de renforcer l'image globale de l'entreprise en valorisant son capital humain.

Cadre pratique

Chapitre 05

Présentation des données

1. Présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Le cadre spatio-temporel de l'étude

Dans toute recherche scientifique, le cadre spatial et temporel est important, car il permet aux chercheurs de bien délimiter leurs sujets de recherche.

❖ Notre période d'étude

Nous avons mené une étude de terrain de deux mois, du 1er février au 31 mars 2025, à l'hôtel Raya, qui était notre lieu de recherche.

Nous avons mené des entretiens avec différents services de l'hôtel afin de recueillir les informations nécessaires concernant notre thème et

notre hypothèse sur la manière dont les compétences en communication des employés peuvent contribuer à améliorer l'image de l'entreprise.

❖ Lieu d'étude

Nous avons choisi l'Hôtel Raya à Tichy, Province de Bejaia, comme cadre spatial. Ce choix est lié à notre thème « Le rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'entreprise ».

Dans le secteur de l'hôtellerie, nous cherchons constamment à maintenir une bonne image auprès du public ; cela nécessite des compétences en communication plus élevées que dans d'autres secteurs.

1.2 Présentation de l'hôtel Raya

Selon le propriétaire de l'hôtel Mr Arroudj Nadir, l'appellation « Hôtel Raya » trouve son origine dans une histoire familiale forte. Le nom provient de la combinaison des prénoms des trois frères Rachid, Ahcène et Yazid, formant ainsi « Rahya ». Pour des raisons esthétiques et sonores, la lettre « H » a été retirée, donnant naissance à « Raya », un nom à la fois élégant et significatif, reflétant l'attachement des fondateurs à leurs racines et à l'esprit familial qui imprègne l'établissement.

Créé en 2010 par M. TOUATI Ahcène et inauguré en 2015 par l'ancien ministre du Tourisme et de l'Artisanat GHOUL Amar, l'Hôtel Raya est situé au cœur du centre-ville de Tichy, entre mer et montagnes. Il offre à ses visiteurs des chambres et suites dans un cadre luxueux, avec une vue imprenable sur la mer.

Cet hôtel familial propose un hébergement chaleureux respectant les standards internationaux, à seulement 150 mètres de la plage, 15 minutes de l'aéroport et 20 minutes du centre-ville de Béjaïa. Il dispose d'une salle de réception pouvant accueillir 350 personnes, idéale pour l'organisation d'événements tels que des mariages, anniversaires et fêtes. Une salle de conférence de 120 places, équipée de matériel audiovisuel, est également mise à disposition des clients pour leurs réunions et séminaires.

L'établissement possède une capacité d'accueil de 120 lits, répartis en 49 chambres, adaptées aux besoins variés des clients :

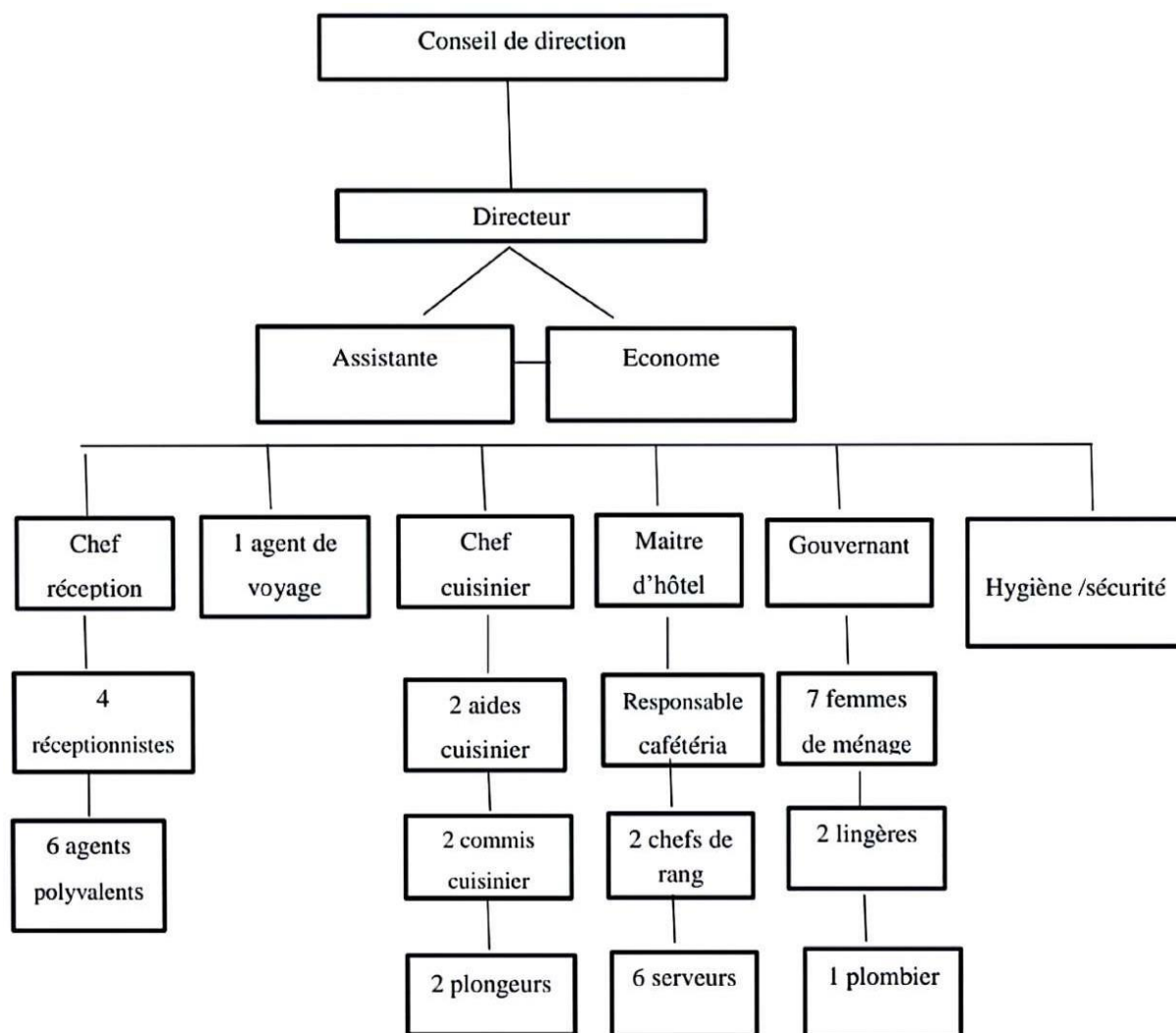
- 01 suite VIP
- 01 suite Privilège
- 03 suites Seniors
- 04 suites Juniors
- 23 chambres Doubles
- 13 chambres Triples
- 04 chambres Single

L'Hôtel Raya abrite également un restaurant gastronomique de 150 couverts, situé au dernier étage, offrant une vue panoramique sur la baie de Béjaïa. La cuisine y est raffinée et élaborée par un chef expérimenté, proposant aux clients des spécialités locales et internationales.

Pour le bien-être et la détente, l'hôtel met à disposition un espace SPA proposant divers services :

- Salle de sport
- Piscine chauffée couverte
- Sauna et Sauna Turc
- Bain Turc et Hammam
- Jacuzzi
- Salon de coiffure et esthétique
- Service de location de robes de mariée et de soirée

Grâce à son cadre exceptionnel, ses prestations de qualité et son service attentionné, l'Hôtel Raya s'impose comme une référence dans l'hôtellerie régionale, offrant une expérience inoubliable à ses clients.



- ✓ 1 cadre dirigeant.
- ✓ 6 cadres.
- ✓ 11 agents de maîtrise.
- ✓ 26 agents d'exécution
- ✓ **Effectif Total** : 44 salariés

Source : Documentation interne de l'hôtel

2. Présentation des données de la recherche

2.1 Analyse et interprétation des données

2.1.1. L'enquête

Après avoir élaboré notre guide d'entretien final qui s'articule autour d'un certain nombre de questions, nous avons reparti ces questions en deux axes selon nos objectifs de recherche, et nos variables d'étude afin de bien mener notre enquête. Nous avons aussi fixé un rendez avec chacun de nos enquêtés (le directeur, le chef de réception, le réceptionniste, l'assistante, l'économe.)

Notre enquête finale s'est déroulée entre le 09 Février et le 20 Février 2025. Cette enquête nous a permis de collecter tous les informations nécessaires pour notre guide d'entretien afin de vérifier nos hypothèses et d'avoir plus de connaissance concernant les compétences des employés au sein du l'hôtel.

2.1.2. Les caractéristiques de l'échantillon

Tableau N° 03 : Les caractéristiques de l'échantillon

	Sexe	Age	Poste occupé	Niveau d'instruction	Formation	Expérience
Enquête n°01	Homme	46 ans	Directeur	Bac+4	Gestion hôtelière	22 ans
Enquête n°02	Homme	37 ans	Chef de réception	Bac +3	Commerce	15 ans
Enquête n°03	Homme	38 ans	Réceptionniste	Bac+ 5	Anglais	7ans
Enquête n°04	Femme	29 ans	Assistante	secondaire	BTS hôtellerie	1 an
Enquête n°05	Homme	49 ans	Econome	Bac+4	Gestion et comptabilité	20 ans

Analyse du tableau des données socioprofessionnelles des employés de l'Hôtel Raya

À partir de l'examen du tableau relatif aux caractéristiques socioprofessionnelles des répondants enquêtés, plusieurs observations pertinentes peuvent être formulées.

Tout d'abord, concernant la composition selon le genre, il ressort que quatre des cinq membres interrogés sont des hommes, contre une seule femme. Cette prédominance masculine traduit une configuration du personnel fortement axée sur la représentation masculine, notamment dans les postes de direction, ce qui est susceptible d'influencer les styles managériaux ainsi que les dynamiques relationnelles au sein de l'organisation.

En ce qui concerne la tranche d'âge, les répondants se situent entre 26 et 46 ans, avec une moyenne d'âge approximative de 37 ans. Ce profil traduit la présence d'un groupe de professionnels relativement mature, conjuguant expérience et potentiel d'innovation. Une telle diversité générationnelle constitue un atout pour l'organisation hôtelière en matière de stabilité organisationnelle et de transmission des savoirs.

La diversité des fonctions occupées — Directeur, Responsable de la réception, Réceptionniste, Assistant, et Comptable — garantit une couverture représentative des différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble pertinente sur la CI, la circulation de l'information et la coordination entre les services.

Du point de vue du niveau d'instruction, le personnel présente un haut degré de qualification : deux employés possèdent un Master (Bac+5), deux autres un Bachelor avec mention (Bac+4), et un autre détient une Licence (Bac+3). Cela indique une politique de recrutement axée sur la valorisation du capital académique.

Concernant les spécialités académiques — administration des affaires, marketing, management, et comptabilité —, celles-ci sont en parfaite adéquation avec les besoins opérationnels de l'établissement. Cet alignement renforce les capacités techniques et stratégiques nécessaires pour garantir une gestion efficace et pour accroître la valeur de la marque de l'hôtel.

Enfin, en matière d'expérience professionnelle, l'éventail s'étend de 3 à 27 années. Deux répondants comptabilisent plus de 20 années d'expérience professionnelle, ce qui constitue un avantage considérable en termes de capitalisation du savoir, de transmission des bonnes pratiques, et de stabilisation des processus professionnels.

De manière générale, l'analyse met en lumière un personnel qualifié, expérimenté et diversifié, représentant ainsi un levier stratégique majeur pour assurer la stabilisation, la pérennité et l'amélioration continue de la réputation de l'Hôtel Raya.

Chapitre 06

Présentation des résultats

3. Analyse et interprétation des données :

Cette section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données empiriques recueillies dans le cadre de notre enquête réalisée au sein de l'Hôtel Raya. L'étude porte sur le rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'entreprise. La collecte des données a été effectuée auprès du personnel, en s'appuyant sur un guide d'entretien structuré autour de trois axes thématiques majeurs. Cette démarche vise à confronter les résultats obtenus aux hypothèses de recherche initialement formulées, en vue de les confirmer ou de les infirmer.

Axe 01 : Les stratégies de communication mises en œuvre par l'Hôtel Raya pour renforcer son image institutionnelle

- Présentation de l'historique et des valeurs fondamentales de l'hôtel

Question N°1 : Pourriez-vous nous présenter brièvement l'historique ainsi que les valeurs fondamentales qui sous-tendent l'identité de l'Hôtel Raya ?

Les différents répondants ont souligné que l'identité de l'Hôtel Raya repose sur une vision claire et des valeurs fondatrices solides, développées dès sa création en juin 2015. L'établissement, bien que relativement récent sur le marché hôtelier, s'est rapidement imposé par une philosophie orientée vers la qualité du service et le respect du client.

L'une des premières valeurs évoquées est la mise en place d'un cadre familial, pur et serein, qui distingue l'hôtel des autres structures touristiques. Cette ambiance chaleureuse et apaisante est pensée pour offrir aux clients un environnement reposant et authentique, propice à la détente.

En second lieu, les enquêtés insistent sur un respect irréprochable vis-à-vis de la clientèle, qui se manifeste tant dans le comportement du personnel que dans l'approche globale du service. Cette posture est perçue comme un pilier essentiel de l'image institutionnelle de l'hôtel.

Enfin, la satisfaction client, articulée autour d'un rapport qualité/prix équilibré, apparaît comme une priorité stratégique. L'Hôtel Raya accorde une grande importance aux retours des clients pour améliorer continuellement ses prestations, confirmant une culture d'écoute et d'adaptation.

Ainsi, à travers ces éléments – l’authenticité du cadre, le respect de la clientèle, et la quête constante de satisfaction – l’Hôtel Raya construit une image cohérente qui repose sur des fondements communicationnels solides, en phase avec les attentes des clients actuels.

C’est ce qui a été confirmé par plusieurs travaux de recherche portant sur l’importance des compétences communicationnelles et de l’engagement du personnel dans la construction de l’image d’une organisation.

À titre d’exemple, la thèse de doctorat de Marie Talens, intitulée *La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France*, démontre que l’engagement des collaborateurs influe directement sur la qualité perçue par les clients, soulignant ainsi le rôle stratégique du personnel dans l’expérience client. Cette dynamique se retrouve pleinement dans le cas de l’Hôtel Raya, où les répondants insistent sur le respect, la qualité de service et l’authenticité du cadre comme éléments structurants de l’image de l’établissement.

De plus, l’article scientifique de Valérie Lépine et Bertrand Parent, *Les compétences communicationnelles, l’impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé*, met en lumière le manque de reconnaissance accordé aux compétences communicationnelles dans les dispositifs de formation professionnelle, alors même qu’elles sont cruciales dans les métiers à forte dimension relationnelle. Le cas de l’Hôtel Raya illustre à l’inverse l’efficacité d’une posture communicationnelle intégrée, où le personnel adopte un comportement respectueux et à l’écoute, garantissant une relation client de qualité.

Dans le même esprit, l’article de Prosper Mbelo, *La communication interne, une fonction stratégique de l’entreprise : problématisation et contextualisation*, montre que la cohérence entre les discours internes et les pratiques organisationnelles est un levier essentiel pour construire une image institutionnelle forte. L’Hôtel Raya se distingue justement par une vision claire, partagée et incarnée par l’ensemble de son personnel, traduisant ainsi une stratégie de communication interne alignée avec les attentes du client.

Enfin, l’article d’Aurélia Dumas, *Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail*, insiste sur le rôle des compétences communicationnelles dans la gestion émotionnelle des situations professionnelles. Cette approche trouve un écho dans l’ambiance apaisante et professionnelle décrite à l’Hôtel Raya, où le cadre de travail et les valeurs véhiculées favorisent un climat émotionnel propice à la satisfaction client.

- L’orientation stratégique de l’image de marque et de la réputation.

Question N°2 : Quelle est la vision stratégique de votre établissement en matière de gestion de l'image institutionnelle et de la réputation de marque ?

À cette question, le directeur de l'Hôtel Raya a affirmé que l'établissement accorde une grande importance à la cohérence entre l'image diffusée en ligne (notamment sur les réseaux sociaux) et la réalité vécue par les clients. Selon lui, la stratégie repose sur une identité de marque claire, où l'hôtel veille à ce que tout ce qui est communiqué à travers les canaux numériques corresponde fidèlement à l'expérience client sur le terrain.

Autrement dit, la transparence et l'authenticité sont les principes clés qui orientent leur démarche stratégique. Pour l'Hôtel Raya, il ne s'agit pas simplement de promouvoir une image flatteuse sur les réseaux, mais plutôt de faire en sorte que cette image soit conforme à la réalité du service proposé. Cela permet de bâtir une réputation durable et de gagner la confiance des clients, ce qui constitue un avantage compétitif dans le secteur hôtelier.

Cette réponse nous montre que l'Hôtel Raya adopte une stratégie de communication institutionnelle réfléchie, visant à consolider sa réputation par des actions alignées avec les attentes de la clientèle. Ainsi, la gestion de l'image n'est pas seulement une affaire de visibilité, mais aussi de crédibilité et de fidélisation.

Cela a également été mis en évidence par plusieurs travaux de recherche portant sur la communication organisationnelle et l'expérience client.

Dans sa thèse de doctorat intitulée « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens montre que la qualité perçue par les clients dans le secteur hôtelier est étroitement liée à l'engagement du personnel, en particulier lorsqu'il s'agit de maintenir une continuité entre les promesses de la marque et la prestation effective. Cette logique est pleinement illustrée par l'Hôtel Raya, qui veille à ce que l'image projetée en ligne reflète fidèlement la réalité du service offert sur place.

De manière complémentaire, Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », insistent sur le rôle fondamental de l'authenticité et de la transparence dans les pratiques professionnelles. Le positionnement stratégique de l'Hôtel Raya, qui privilégie une communication honnête et alignée avec les attentes des clients, s'inscrit donc dans une logique relationnelle efficace, orientée vers la confiance et la fidélisation.

Par ailleurs, Prosper Mbelo, dans son article « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », met en évidence que la gestion de l'image passe avant tout par une communication interne structurée, en phase avec la stratégie globale de l'organisation. L'Hôtel Raya en est une illustration concrète, dans la mesure où l'image numérique n'est pas conçue comme un simple outil promotionnel, mais comme le reflet d'une culture d'entreprise profondément ancrée dans la pratique quotidienne.

Enfin, Aurélia Dumas, dans son article « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail : les rationalisations organisationnelles que révèle l'étude des dispositifs de prévention de la santé en entreprise », souligne que les dispositifs communicationnels participent aussi à la régulation émotionnelle au sein des organisations. En assurant une continuité entre ce qui est promis en ligne et ce qui est vécu dans l'hôtel, l'Hôtel Raya contribue à instaurer un climat de confiance et de stabilité émotionnelle, favorable à la satisfaction client et à la réputation de l'établissement.

- Les actions stratégiques de positionnement sur le marché concurrentiel

Question N°3 : Quelles sont les actions mises en place pour renforcer le positionnement de votre hôtel sur le marché concurrentiel ?

Les personnes interrogées nous ont toutes indiqué que l'Hôtel Raya adopte plusieurs actions concrètes pour se distinguer dans un marché hôtelier de plus en plus concurrentiel. Parmi les mesures les plus évoquées figurent la fidélisation de la clientèle à travers un programme spécifique de réductions, ainsi qu'une amélioration constante de la qualité des services.

Le directeur a précisé que l'établissement met en place des prestations avantageuses pour les clients réguliers, comme des réductions sur les nuitées ou les services internes, ce qui favorise leur retour. Il a également insisté sur l'importance accordée au suivi des avis des clients et à l'évaluation régulière de leur satisfaction. Cela permet non seulement de corriger rapidement les éventuels manquements, mais aussi d'adapter les prestations aux attentes réelles des visiteurs.

Ainsi, à travers ces actions stratégiques, l'Hôtel Raya cherche à se positionner comme un établissement sérieux, à l'écoute de ses clients et soucieux de l'excellence du service. Il s'agit d'une démarche proactive pour renforcer son image institutionnelle et maintenir une position compétitive dans le secteur.

Les réponses recueillies soulignent donc que la fidélisation, l'amélioration continue et l'écoute active des clients sont les piliers du positionnement stratégique de l'hôtel Raya sur le marché local.

Cette orientation stratégique rejoint les conclusions de plusieurs recherches qui mettent en lumière le rôle central de la fidélisation, de l'écoute client et de l'amélioration continue dans le positionnement et la réputation des établissements hôteliers.

Dans sa thèse intitulée « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens souligne que l'implication du personnel et l'attention portée à la satisfaction des clients sont des leviers décisifs de performance dans le secteur hôtelier. L'Hôtel Raya, en mettant en place un programme de fidélisation et un dispositif actif de suivi des avis, s'inscrit parfaitement dans cette logique : il mise sur la proximité avec sa clientèle pour construire une relation durable et qualitative.

De même, Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », insistent sur l'importance d'intégrer des compétences communicationnelles dans les pratiques managériales. L'approche adoptée par l'Hôtel Raya — qui repose sur l'écoute active des clients et l'adaptation des services — illustre une capacité à utiliser les retours d'expérience comme ressource stratégique, au-delà d'un simple outil de mesure.

L'article de Prosper Mbelo, « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », montre quant à lui que les actions de fidélisation et d'amélioration continue doivent s'appuyer sur une organisation interne solide et une circulation efficace de l'information. Le fait que l'Hôtel Raya prenne en compte les retours clients et ajuste ses prestations en conséquence témoigne d'une dynamique interne orientée vers la qualité, la réactivité et l'adaptation permanente.

Enfin, Aurélia Dumas, dans son article « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », rappelle que les dispositifs d'évaluation et de prévention jouent un rôle essentiel dans la qualité de vie au travail et dans la perception du service par les usagers. En intégrant un suivi rigoureux de la satisfaction client, l'Hôtel Raya participe à une logique de régulation et d'amélioration qui renforce à la fois le bien-être du personnel et la fidélisation de la clientèle, deux dimensions indissociables dans la construction d'une image institutionnelle forte.

- Les compétences communicationnelles recherchées chez les nouvelles recrues

Question N°4 : Quelles compétences communicationnelles recherchez-vous prioritairement chez vos recrues ? Les compétences communicationnelles recherchées chez les recrues de l'Hôtel Raya

À travers les réponses obtenues, il ressort que l'Hôtel Raya accorde une grande importance aux compétences communicationnelles dans son processus de recrutement. Les responsables interrogés ont identifié plusieurs aptitudes qu'ils considèrent comme essentielles pour garantir une relation client de qualité.

Tout d'abord, les compétences linguistiques figurent en tête des exigences. La maîtrise du français et de l'anglais est indispensable pour assurer une communication fluide avec une clientèle diverse. Toute langue supplémentaire constitue un avantage concurrentiel, notamment face à la montée du tourisme international.

Ensuite, l'écoute active a été fortement soulignée. Il est crucial, selon les responsables, que les employés sachent laisser s'exprimer le client, comprendre ses attentes et adapter leur réponse en conséquence. Cela favorise la satisfaction du client et contribue à l'image professionnelle de l'établissement.

La maîtrise de soi en situation conflictuelle est également un point central. Les recrues doivent savoir gérer le stress, rester calmes et faire preuve de diplomatie et de courtoisie dans les moments délicats, afin de préserver la réputation de l'hôtel.

Par ailleurs, d'autres compétences relationnelles et comportementales sont attendues, telles que:

Le maintien du contact visuel et une expressivité faciale positive ;

La capacité à s'adapter aux différents profils de clients (âge, culture, besoins spécifiques) ;

Une communication claire, polie et respectueuse en toutes circonstances ;

Et enfin, la coordination interservices, notamment entre la réception, la restauration et les services des étages, grâce à une communication fluide en interne.

L'ensemble de ces compétences démontre que l'Hôtel Raya mise sur un personnel formé à une communication humaine, efficace et personnalisée, contribuant ainsi à renforcer l'image institutionnelle de l'hôtel et à fidéliser sa clientèle.

Cette importance accordée aux compétences communicationnelles dans le processus de recrutement rejoint les observations formulées dans plusieurs recherches récentes sur la performance et l'image des organisations.

Dans sa thèse intitulée « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens insiste sur le fait que les compétences interpersonnelles et communicationnelles sont des éléments clés dans l'évaluation de la qualité du service par la clientèle. Le choix de recruter du personnel maîtrisant plusieurs langues, sachant écouter activement et gérer les situations conflictuelles, s'inscrit dans cette dynamique de valorisation du rôle du personnel dans la perception de l'image de l'établissement.

De manière complémentaire, Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », mettent en lumière le caractère souvent négligé mais pourtant fondamental des compétences communicationnelles dans les environnements professionnels. L'approche de l'Hôtel Raya, qui valorise des aptitudes comme la clarté du discours, le respect dans l'échange et l'adaptabilité culturelle, témoigne d'une réelle prise de conscience de l'impact stratégique de ces compétences dans la relation client.

De son côté, Prosper Mbelo, dans son article « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », rappelle que l'efficacité d'un service repose aussi sur la fluidité de la communication entre les équipes. L'exigence de coordination interservices à l'Hôtel Raya montre que la communication n'est pas seulement un enjeu relationnel avec la clientèle, mais aussi un levier d'optimisation des interactions internes, contribuant ainsi à une meilleure cohérence dans le service rendu.

Enfin, Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », met en évidence l'importance des capacités à gérer ses émotions, notamment en situation de tension ou de conflit, comme une compétence communicationnelle à part entière. Les attentes de l'Hôtel Raya en matière de maîtrise de soi et de courtoisie dans les moments difficiles rejoignent ces constats, et soulignent l'importance d'un personnel émotionnellement stable et formé à la gestion relationnelle dans un cadre professionnel exigeant.

- Les formations en communication comme levier de qualité de service à l'Hôtel Raya

Question N°5 : Organisez-vous des formations en communication à destination de vos employés afin d'améliorer leur efficacité relationnelle avec la clientèle ?

La réponse fournie par les responsables de l'Hôtel Raya met en évidence une prise de conscience claire de l'importance de la formation en communication dans le secteur hôtelier. L'établissement confirme qu'il organise régulièrement des sessions de formation destinées à ses employés, notamment pour renforcer leurs compétences relationnelles.

Selon les propos recueillis, ces formations visent à améliorer l'accueil des clients, la qualité des échanges, la gestion des situations délicates, mais aussi à développer une posture professionnelle adaptée aux standards de l'hôtel. Cela englobe des techniques de communication verbale et non verbale, la gestion des émotions, l'écoute active, et la capacité à s'exprimer avec clarté et courtoisie.

Il a été souligné que ces formations ont un impact direct sur la qualité du service rendu. En effet, des employés mieux formés sont plus à même de répondre efficacement aux attentes des clients, ce qui se répercute positivement sur leur satisfaction et leur fidélité, mais également sur l'image globale de l'établissement.

Cette attention portée à la formation en communication professionnelle trouve un écho clair dans plusieurs travaux scientifiques ayant souligné son rôle stratégique dans la qualité du service et l'image des organisations.

Dans sa thèse intitulée « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens met en lumière l'importance de la formation continue pour renforcer l'engagement des collaborateurs. Elle montre que les dispositifs de formation orientés vers les compétences relationnelles améliorent significativement la perception du service par la clientèle, ce qui rejoint directement les pratiques observées à l'Hôtel Raya.

De leur côté, Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », insistent sur la nécessité de reconnaître la communication comme une compétence professionnelle à part entière, et non comme un savoir-faire accessoire. Les formations mises en place par l'Hôtel Raya, centrées sur l'écoute active, la gestion des émotions et la qualité de

l'échange verbal et non verbal, illustrent cette reconnaissance croissante de la communication comme levier de professionnalisation et de différenciation.

Par ailleurs, Prosper Mbelo, dans son article « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », souligne que les formations doivent aussi servir à harmoniser les pratiques internes et à fluidifier les interactions entre les différents services. La démarche de l'Hôtel Raya s'inscrit dans cette logique : en renforçant les compétences communicationnelles de ses équipes, l'établissement consolide sa cohérence organisationnelle et assure une meilleure coordination dans l'accueil et le suivi client.

Enfin, Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », démontre que les dispositifs de formation contribuent également à une meilleure gestion des émotions, tant pour les salariés que pour les usagers. Les sessions de formation organisées par l'Hôtel Raya, en intégrant ces dimensions émotionnelles et comportementales, participent à instaurer un climat de travail plus serein, propice à la satisfaction des clients et à une image positive de l'établissement.

- L'absence de campagnes de communication et la valorisation de l'image par l'expérience client.

Question N°6 : Avez-vous mené des campagnes de communication pour améliorer votre image? Quels en ont été les impacts ?

À cette question, les responsables de l'Hôtel Raya ont indiqué ne pas avoir mené de campagnes de communication spécifiques visant à améliorer leur image institutionnelle. Cette stratégie s'explique par une orientation centrée sur l'authenticité de l'expérience client et la qualité des services offerts.

L'établissement adopte une approche fondée sur la réalité du terrain, considérant que la meilleure publicité est celle véhiculée par les clients eux-mêmes. En d'autres termes, ce sont les témoignages, avis positifs et recommandations émanant des clients et partenaires qui contribuent naturellement à forger et maintenir une image favorable de l'hôtel. Ce bouche-à-oreille constitue, selon eux, un vecteur puissant et crédible de notoriété, car il repose sur des expériences vécues et sincères.

Ainsi, l'Hôtel Raya valorise davantage une stratégie de communication indirecte, construite sur la satisfaction client et la fidélité, plutôt qu'une communication institutionnelle planifiée.

Ce choix reflète une confiance dans la constance de la qualité de service, perçue comme un gage suffisant pour entretenir une réputation solide et durable sur le marché.

Une telle approche, fondée sur la transparence et la valorisation de l'expérience client comme principal levier de réputation, s'inscrit pleinement dans les enseignements de plusieurs travaux scientifiques.

Dans sa thèse intitulée « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens met en avant le fait que la satisfaction client, lorsqu'elle est soutenue par un engagement authentique des collaborateurs, devient un vecteur autonome et crédible de construction de l'image institutionnelle. L'Hôtel Raya, en misant sur le bouche-à-oreille et la constance de son service, confirme cette idée selon laquelle l'expérience vécue est plus influente que les discours promotionnels planifiés.

De façon complémentaire, Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », rappellent que la qualité de la relation humaine constitue un pilier stratégique de reconnaissance dans les métiers de service. Le choix de l'Hôtel Raya d'investir dans des interactions sincères et personnalisées, plutôt que dans des campagnes de communication institutionnelle, montre qu'il privilégie un positionnement basé sur la relation plutôt que sur l'image construite artificiellement.

Prosper Mbello, dans « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », insiste sur le fait que la réputation externe d'une entreprise repose souvent sur la qualité de sa communication interpersonnelle et interne, plus que sur des dispositifs formels de communication. L'Hôtel Raya illustre cette logique : sa stratégie repose sur la cohérence entre service réel et image perçue, et non sur des efforts ponctuels de visibilité.

Enfin, Aurélia Dumas, dans son article « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », montre que les pratiques organisationnelles orientées vers l'authenticité et la reconnaissance du client comme acteur du service favorisent des formes de communication plus crédibles et durables. C'est précisément cette dynamique que l'Hôtel Raya semble privilégier, en faisant de la qualité de service un levier de réputation spontanée et non-manipulée, fondée sur la confiance et la fidélité du client.

- Les relations publiques et les partenariats stratégiques comme vecteurs de notoriété

La question N°7 : En quoi les relations publiques et les partenariats stratégiques participent-ils à la construction de votre notoriété ?

Les enquêtés nous ont expliqué que l'Hôtel Raya s'appuie sur la notoriété de ses partenaires pour renforcer sa propre image. Cela se traduit notamment par l'établissement de partenariats avec des entreprises ou institutions reconnues dans le secteur du tourisme, ainsi que par l'organisation conjointe d'événements professionnels.

Le chargé de la communication institutionnelle a précisé :

« Les relations publiques nous permettent de nous positionner comme un acteur sérieux et engagé dans l'hospitalité. En collaborant avec des partenaires de poids, nous bénéficions de leur visibilité et de leur crédibilité. Nous menons aussi des campagnes de publicité ciblées et participons à des salons professionnels qui nous permettent de faire connaître notre établissement à une clientèle plus large. »

Ces précisions montrent que l'Hôtel Raya considère les relations publiques et les partenariats comme des leviers stratégiques pour construire sa notoriété. En soignant ses alliances et en multipliant les occasions de visibilité, l'établissement renforce son image institutionnelle et professionnelle. Ces actions sont essentielles dans un secteur concurrentiel où la réputation joue un rôle crucial dans le choix des clients.

Cette stratégie de valorisation de l'image institutionnelle à travers des partenariats et des relations publiques s'inscrit dans les dynamiques identifiées dans plusieurs travaux scientifiques récents sur la communication organisationnelle et la réputation institutionnelle.

Dans sa thèse intitulée « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens souligne que la reconnaissance d'un établissement hôtelier passe autant par la qualité du service que par son inscription dans un réseau professionnel crédible. En collaborant avec des partenaires reconnus et en participant à des événements sectoriels, l'Hôtel Raya s'intègre dans un écosystème qui renforce sa légitimité et sa visibilité.

Dans une perspective complémentaire, Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », rappellent que la visibilité institutionnelle repose aussi sur des capacités à

communiquer stratégiquement à travers des réseaux professionnels et institutionnels. Le recours de l'Hôtel Raya aux salons, campagnes ciblées et alliances démontre cette volonté de s'inscrire dans une dynamique d'affirmation et de professionnalisation.

Prosper Mbello, dans « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », met en avant le rôle de la communication institutionnelle comme outil de positionnement stratégique dans des environnements concurrentiels. L'exemple de l'Hôtel Raya illustre bien cette logique : l'établissement ne se contente pas de produire un bon service, il s'appuie également sur des relais crédibles pour amplifier son image auprès d'un public élargi.

Enfin, Aurélia Dumas, dans son article « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », insiste sur l'importance des dispositifs formels et informels de légitimation dans la construction d'une image professionnelle durable. L'utilisation par l'Hôtel Raya des relations publiques, notamment via des partenariats solides et la participation à des événements ciblés, constitue une illustration concrète de cette stratégie de légitimation par association.

- L'évaluation de l'efficacité des stratégies de communication institutionnelle

La question N°8 : Comment mesurez-vous l'efficacité des stratégies de communication institutionnelle que vous mettez en œuvre pour maintenir votre bonne réputation ?

Les enquêtés estiment que les stratégies de communication institutionnelle mises en place par l'Hôtel Raya sont globalement efficaces et contribuent de manière significative à préserver sa bonne réputation. Ils soulignent que ces stratégies permettent de véhiculer une image cohérente, professionnelle et attractive auprès du public cible.

Le responsable de la communication a précisé :

« Nous constatons l'efficacité de nos actions à travers la satisfaction de nos clients, les retours positifs que nous recevons, ainsi que la fidélisation de notre clientèle. Nous suivons également notre visibilité sur les réseaux sociaux, la couverture médiatique de nos événements, et les commentaires en ligne qui nous permettent de mesurer l'impact de notre communication. »

Ces éléments permettent de constater que l'Hôtel Raya évalue ses stratégies de manière qualitative et quantitative. L'analyse des indicateurs tels que la satisfaction client, l'e-réputation, ou encore l'engagement sur les supports numériques contribue à ajuster les actions de communication afin de maintenir et renforcer la réputation de l'établissement.

Cette capacité de l'Hôtel Raya à mesurer et ajuster ses actions de communication en fonction de données concrètes et de retours clients illustre une maturité stratégique qui trouve un écho dans plusieurs travaux scientifiques.

Dans sa thèse « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens met en avant l'importance de la cohérence entre les actions internes (formation, qualité du service) et les perceptions externes (satisfaction, fidélisation, e-réputation) dans la construction de l'image de marque. La démarche adoptée par l'Hôtel Raya, en croisant indicateurs qualitatifs et quantitatifs, s'inscrit donc dans cette logique d'alignement stratégique entre communication et expérience vécue.

Par ailleurs, Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », soulignent que l'efficacité de la communication repose aussi sur la capacité d'une organisation à interpréter les retours du terrain pour ajuster ses pratiques relationnelles et institutionnelles. En surveillant l'impact de ses messages via les réseaux sociaux, les avis clients et la couverture médiatique, l'Hôtel Raya montre qu'il adopte une posture réflexive propre aux organisations apprenantes.

Prosper Mbello, dans « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », insiste sur la nécessité de dispositifs de pilotage pour assurer la performance des stratégies de communication. Le suivi actif par l'Hôtel Raya de son e-réputation et de l'engagement de ses clients témoigne justement d'une approche structurée qui lie communication, image et performance organisationnelle.

Enfin, Aurélia Dumas, dans son article « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », souligne que la réputation d'une organisation ne peut être durable que si elle repose sur des pratiques réelles et mesurables, et non sur des apparences construites. L'Hôtel Raya, en s'appuyant sur des indicateurs concrets pour guider ses choix, renforce la crédibilité de sa communication institutionnelle et confirme l'impact des compétences communicationnelles sur la perception globale de l'établissement.

Axe N°2 : L'intégration des outils numériques et des réseaux sociaux dans la gestion de l'image de l'hôtel Raya

- Le rôle des réseaux sociaux dans la perception de l'hôtel par le grand public

La question 09 : Quel rôle jouent les réseaux sociaux dans la perception de votre hôtel par le grand public ?

Les deux enquêtés interrogés s'accordent à dire que les réseaux sociaux jouent un rôle essentiel dans la perception que le public a de l'Hôtel Raya. Ils insistent sur le fait que les contenus diffusés (images, vidéos, offres promotionnelles) ainsi que les avis des clients influencent directement l'image de l'établissement auprès des internautes.

Le responsable de la communication digitale a précisé :

« Les réseaux sociaux nous permettent de valoriser l'image de l'hôtel en diffusant régulièrement du contenu attractif. Les photos et vidéos des chambres, des événements ou encore des services proposés donnent une idée claire de l'expérience que nous offrons. Les avis positifs laissés par nos clients renforcent également notre crédibilité et attirent de nouveaux visiteurs. »

À la lumière de ces témoignages et de l'analyse des réponses obtenues, il apparaît que les réseaux sociaux constituent un outil stratégique majeur dans la construction de l'image de l'Hôtel Raya. Ils permettent non seulement de promouvoir les services de l'établissement, mais aussi de renforcer la confiance du public en s'appuyant sur des preuves sociales comme les témoignages clients. Cette présence numérique, bien maîtrisée, favorise donc une perception positive et dynamique de l'hôtel. Ce rôle stratégique des réseaux sociaux dans la construction de l'image perçue de l'Hôtel Raya rejoint les constats de plusieurs travaux scientifiques portant sur la communication organisationnelle contemporaine.

Dans sa thèse « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens souligne que la perception du client se forme autant sur place que bien en amont, via les canaux de communication numériques, notamment les réseaux sociaux. En valorisant visuellement ses prestations, l'Hôtel Raya agit sur l'imaginaire du consommateur et anticipe positivement son expérience.

Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », rappellent que la communication ne se limite plus aux échanges directs, mais s'étend aujourd'hui aux environnements numériques qui structurent l'opinion et conditionnent la crédibilité d'une

institution. Le témoignage du responsable digital de l'Hôtel Raya reflète cette évolution, où l'image institutionnelle passe par des contenus attractifs, cohérents et réguliers.

Prosper Mbelo, dans son article « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », insiste sur la transversalité de la communication dans les organisations modernes, où la frontière entre interne, externe et digitale devient de plus en plus floue. Le cas de l'Hôtel Raya montre que cette transversalité est maîtrisée : le contenu partagé sur les réseaux devient le prolongement de la promesse d'expérience véhiculée en interne.

Enfin, Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », met en lumière le lien entre l'authenticité perçue dans la communication et la confiance du public. En diffusant des contenus authentiques, illustrant la réalité du service et s'appuyant sur des avis clients sincères, l'Hôtel Raya renforce son capital de confiance, ce qui constitue un levier fort dans un secteur où l'image conditionne fortement le choix du consommateur.

- La gestion des avis en ligne pour améliorer la qualité de service

La question N°10 : Comment gérez-vous les avis en ligne, positifs comme négatifs ?

À cette question, seul le chargé de la relation clientèle a apporté une réponse. Il a affirmé que l'Hôtel Raya prend toujours en considération les avis laissés en ligne par ses clients, qu'ils soient positifs ou négatifs. Selon lui, ces avis jouent un rôle crucial dans le processus d'amélioration continue de l'établissement.

Il a expliqué :

« Un avis positif nous motive à poursuivre nos efforts et à viser l'excellence. Un avis négatif, quant à lui, nous permet d'identifier nos points faibles et de mettre en place des actions correctives pour améliorer la qualité de nos prestations. Cela nous pousse à renforcer notre engagement envers la satisfaction client ».

Ainsi, la gestion des avis en ligne s'inscrit pleinement dans une démarche de qualité et de proximité avec la clientèle. Elle permet à l'Hôtel Raya non seulement de valoriser les points forts perçus par les clients, mais aussi de renforcer son image institutionnelle en montrant sa capacité d'écoute et d'adaptation. Cette attitude proactive contribue à fidéliser la clientèle et à entretenir une réputation positive dans un environnement numérique de plus en plus déterminant.

Cette posture d'écoute active à travers la gestion des avis en ligne illustre une stratégie de communication relationnelle ancrée dans les dynamiques modernes de qualité de service.

Dans sa thèse « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens démontre que la prise en compte du ressenti client, notamment exprimé après le séjour, est une composante essentielle du processus d'amélioration continue et de renforcement de l'image perçue. Le témoignage du chargé de la relation clientèle de l'Hôtel Raya s'inscrit précisément dans cette logique : considérer chaque retour comme un levier d'ajustement et de progression.

Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », rappellent que l'écoute active et la gestion des retours y compris numériques doivent être pensées comme des compétences fondamentales dans toute démarche de qualité relationnelle. L'attitude du personnel de l'Hôtel Raya vis-à-vis des avis en ligne traduit une volonté de consolider la confiance client par la transparence et la réactivité.

Prosper Mbello, dans « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », souligne l'importance des mécanismes de retour d'information dans l'efficacité des stratégies de communication. En intégrant les critiques dans un processus d'ajustement concret, l'Hôtel Raya montre qu'il ne considère pas les avis clients comme de simples indicateurs de satisfaction, mais comme des outils participatifs de gouvernance de la qualité.

Enfin, Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », met en avant la dimension émotionnelle de la réception et du traitement des feedbacks clients. La manière dont l'Hôtel Raya utilise les avis négatifs comme moteur de progrès témoigne d'une culture professionnelle où les émotions (parfois négatives) sont prises en compte, régulées, et transformées en leviers de développement, ce qui renforce la crédibilité et la proximité de l'image institutionnelle.

- L'absence d'un dispositif spécifique pour la gestion de l'e-réputation

La question N°11 : Disposez-vous d'un dispositif ou d'une équipe chargée spécifiquement de la gestion de l'e-réputation ?

À cette question, les interviewés ont indiqué qu'il n'existe pas, à proprement parler, de dispositif ou d'équipe dédiée à la gestion de la e-réputation de l'Hôtel Raya. Ils considèrent que cette e-réputation repose principalement sur la qualité des prestations offertes par l'établissement et sur les témoignages spontanés des clients satisfaits.

Le responsable interrogé a expliqué :

« Nous n'avons pas de service spécifique chargé de la e-réputation. Nous pensons que si nos services sont de qualité, les avis des clients seront naturellement positifs, et cela suffit à maintenir une bonne image de notre établissement en ligne ».

Après l'analyse de cette réponse, il ressort que l'Hôtel Raya adopte une approche indirecte de la gestion de l'e-réputation, en misant principalement sur l'excellence de son service. Même si cette stratégie permet de maintenir une certaine image positive, l'absence d'un suivi structuré peut toutefois représenter une limite dans un contexte numérique où la gestion proactive de l'image en ligne est devenue essentielle.

Cette approche fondée uniquement sur la qualité de service comme garant de l'e-réputation reflète une stratégie implicite de communication, qui, bien qu'efficace dans certains contextes, peut s'avérer insuffisante face aux exigences actuelles du numérique.

Dans sa thèse « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France: les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens souligne que la qualité du service perçue par les clients repose en grande partie sur l'engagement du personnel, mais que cet engagement doit être relayé, valorisé et amplifié par des dispositifs de communication structurés pour garantir une image cohérente et durable. L'absence d'un service de veille numérique ou d'un dispositif formalisé à l'Hôtel Raya pourrait ainsi limiter l'impact potentiel des efforts internes.

Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », rappellent que la maîtrise des outils contemporains de communication y compris digitaux doit être intégrée dans les compétences organisationnelles pour éviter que l'image d'une institution ne se construise uniquement de manière aléatoire. Dans le cas de l'Hôtel Raya, l'absence d'une équipe dédiée à la gestion de l'e-réputation peut freiner l'exploitation stratégique des retours clients, pourtant cruciaux pour ajuster la perception publique.

Prosper Mbello, dans son article « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », insiste sur l'importance d'une coordination des actions de communication, même en l'absence d'un service dédié. Il souligne qu'une image positive ne repose pas uniquement sur l'excellence opérationnelle, mais aussi sur sa mise en récit. Or, ne pas encadrer cette narration numérique peut exposer l'établissement à des décalages entre réalité et perception.

Enfin, Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », montre que les émotions véhiculées dans les espaces numériques (comme les avis clients) méritent une attention organisationnelle particulière. L'Hôtel Raya, en adoptant une posture uniquement réactive et passive, pourrait ne pas capter à temps les signaux faibles ou critiques émergents sur le web, ce qui pourrait affecter à terme son image institutionnelle.

- Les stratégies digitales de fidélisation mises en œuvre par l'Hôtel Raya

La question N°12 : Quelles stratégies digitales mettez-vous en œuvre pour fidéliser votre clientèle ?

À cette question, les enquêtés ont mis en avant l'importance de l'usage des outils numériques dans le renforcement de la fidélité des clients. Ils soulignent que ces outils permettent une personnalisation accrue des relations avec la clientèle et une meilleure adaptation aux attentes spécifiques de chaque client.

Le responsable de la stratégie digitale a précisé :

« Nous analysons les données relatives aux comportements d'achat et aux préférences de nos clients réguliers. Cela nous permet d'envoyer des courriels personnalisés, de proposer des offres ciblées sur nos réseaux sociaux, et de mettre en place un programme de fidélité digitalisé. Toutes ces actions visent à renforcer l'engagement des clients envers notre établissement. »

À la lumière de ces déclarations, il apparaît clairement que l'Hôtel Raya adopte une approche proactive de la fidélisation en tirant parti des potentialités offertes par le numérique. L'usage des données clients, combiné à des communications ciblées et à un programme de fidélité digital, constitue une stratégie efficace pour consolider la relation avec les clients existants, tout en valorisant leur attachement à l'établissement.

Cette utilisation stratégique des outils numériques pour renforcer la fidélisation des clients reflète une approche proactive, axée sur la personnalisation des relations et l'exploitation des données pour mieux répondre aux attentes des clients.

Dans sa thèse « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », Marie Talens met en évidence l'importance de l'engagement des collaborateurs, mais aussi de la manière dont les outils numériques permettent de mieux cerner et répondre aux besoins individuels des clients. En combinant la qualité du service à une analyse fine des comportements d'achat, l'Hôtel Raya adopte une stratégie renforçant l'engagement et la fidélité.

Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur article « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », insistent sur l'importance de l'adaptation des compétences communicationnelles aux outils numériques modernes, pour permettre une gestion plus personnalisée de la relation client. Leur analyse suggère qu'une telle démarche, à l'image de celle adoptée par l'Hôtel Raya, permet non seulement d'améliorer l'expérience client, mais aussi de renforcer la perception positive de l'établissement grâce à des interactions plus ciblées et pertinentes.

Prosper Mbello, dans « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », souligne que l'utilisation d'outils numériques dans la fidélisation s'inscrit dans une stratégie globale de communication interne et externe, visant à maintenir une cohérence et une fluidité entre les actions menées en ligne et la réalité sur le terrain. Le recours aux données clients pour la personnalisation des offres et des interactions reflète une approche moderne de la communication institutionnelle, qui peut constituer un levier essentiel dans la construction de la réputation de l'hôtel.

Enfin, Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », évoque l'impact des outils numériques sur la gestion des émotions et la qualité de la communication, notamment dans le cadre des interactions personnalisées. L'approche adoptée par l'Hôtel Raya, qui fait un usage stratégique des données pour renforcer la fidélité, peut également être perçue comme une régulation des attentes émotionnelles des clients, permettant de répondre de manière précise et personnalisée à leurs besoins.

- Les méthodes numériques utilisées pour attirer une nouvelle clientèle

La question N°13 : Quelles méthodes numériques utilisez-vous pour attirer une nouvelle clientèle ?

Les réponses recueillies auprès des enquêtés, notamment celle du réceptionniste, indiquent que l'Hôtel Raya mise sur une stratégie de communication numérique dynamique pour capter l'attention de nouveaux clients. Cette stratégie repose essentiellement sur la création de contenu et les partenariats avec des acteurs du secteur touristique.

Le réceptionniste a précisé :

« Nous créons constamment du contenu sous forme de vidéos, stories, photos, etc. Ces publications permettent de valoriser notre hôtel auprès du public. Nous collaborons aussi avec des agences de voyages et certains influenceurs qui nous aident à toucher un nouveau public, notamment sur les réseaux sociaux. »

Ainsi, à travers cette analyse, il ressort que l'Hôtel Raya utilise des moyens numériques variés pour renforcer sa visibilité et élargir sa clientèle. La production régulière de contenus attractifs et la collaboration avec des influenceurs ou professionnels du tourisme sont des méthodes efficaces pour attirer l'attention d'une clientèle nouvelle, en particulier celle qui est active sur les plateformes numériques. Ces actions s'inscrivent dans une logique de développement et de modernisation de la stratégie de communication externe de l'établissement.

Cette stratégie de communication numérique dynamique, basée sur la création de contenus attractifs et des partenariats ciblés, illustre une volonté d'adaptation aux nouvelles tendances de consommation touristique, notamment l'influence croissante du numérique dans les décisions de réservation.

Cette orientation rejoint les constats de Marie Talens dans sa thèse « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients ». Elle y évoque l'importance d'un personnel engagé non seulement dans la qualité de service, mais aussi dans la valorisation numérique de l'établissement à travers des pratiques innovantes. La création de contenu et l'implication dans la communication digitale deviennent ainsi des prolongements naturels du travail d'accueil.

Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur étude « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », montrent que les compétences en communication doivent aujourd'hui inclure la maîtrise des outils numériques et des pratiques de visibilité en ligne. Le cas de l'Hôtel Raya illustre bien cette mutation, où la communication ne se limite plus à l'interaction physique, mais s'étend à une stratégie digitale structurée et orientée vers la captation de nouveaux publics.

Prosper Mbelo, dans « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », rappelle que la communication institutionnelle doit s'appuyer sur des canaux modernes et adaptés pour répondre aux enjeux de visibilité et de différenciation sur un marché concurrentiel. L'usage des réseaux sociaux et le recours à des influenceurs, tel que pratiqué par l'Hôtel Raya, constituent aujourd'hui des vecteurs essentiels de notoriété et d'attractivité.

Enfin, Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », met en lumière la capacité des entreprises à mobiliser les émotions dans la communication, notamment par des visuels, des récits et des interactions numériques engageantes. En produisant régulièrement du contenu visuel et en collaborant avec des influenceurs, l'Hôtel Raya cherche à créer une connexion émotionnelle avec ses prospects, ce qui favorise leur engagement et leur conversion en clients.

- L'impact de la digitalisation sur les interactions avec les clients

La question N°14 : En quoi la digitalisation a-t-elle modifié votre manière d'interagir avec vos clients avant, pendant et après leur séjour ?

D'après les réponses recueillies, notamment celle de l'assistante interrogée, la digitalisation a profondément transformé les modes de communication et d'interaction entre l'Hôtel Raya et ses clients. Elle a introduit de nouveaux canaux de contact et facilité les échanges à toutes les étapes du séjour.

L'assistante a expliqué :

« Aujourd'hui, les réseaux sociaux sont devenus les meilleurs moyens pour entrer en contact avec les clients. Nous bénéficions aussi d'une meilleure visibilité grâce aux plateformes de réservation en ligne, aux blogs de voyages, et à d'autres supports numériques. Cela nous permet de rester en lien avec nos clients avant leur arrivée, pendant leur séjour et même après leur départ. »

L'analyse de cette réponse montre que la digitalisation permet à l'hôtel de maintenir une communication fluide et continue avec sa clientèle. Les plateformes numériques assurent une présence constante, facilitent la réservation, permettent de répondre rapidement aux demandes pendant le séjour, et favorisent la fidélisation par le biais de suivis post-séjour (comme les avis en ligne ou les messages de remerciement). Ainsi, la digitalisation améliore non seulement l'expérience client, mais renforce aussi la qualité de la relation entre l'établissement et sa clientèle.

L'impact de la digitalisation sur les pratiques de communication de l'Hôtel Raya illustre une mutation profonde dans la manière dont les établissements hôteliers interagissent avec leur clientèle.

Ce constat rejoint les analyses de Marie Talens, dans sa thèse « La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients », où elle souligne que la qualité perçue ne dépend plus uniquement du contact physique, mais aussi des points de contact numériques, avant, pendant et après le séjour. Cette continuité dans la communication digitale permet de tisser une relation plus durable et engageante avec la clientèle.

De même, Valérie Lépine et Bertrand Parent, dans leur recherche « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », montrent que la compétence communicationnelle s'étend désormais à l'usage pertinent des canaux numériques, qui deviennent essentiels pour assurer la réactivité, la personnalisation, et l'interactivité avec le client. Dans le cas de l'Hôtel Raya, la digitalisation permet ainsi une meilleure anticipation des besoins et une réponse plus rapide aux attentes.

Par ailleurs, Prosper Mbelo, dans « La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise : problématisation et contextualisation », met en évidence le rôle stratégique de la communication dans la performance globale de l'organisation. En intégrant les outils numériques dans sa stratégie relationnelle, l'Hôtel Raya s'inscrit dans une logique d'adaptabilité et d'innovation, répondant aux nouvelles exigences de rapidité et de disponibilité attendues par les clients.

Enfin, Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », rappelle que la digitalisation peut également renforcer la proximité émotionnelle, notamment à travers les messages de remerciement personnalisés, les réponses

aux avis, et la présence sur des plateformes engageantes. Cela contribue à consolider la fidélité des clients et à entretenir une image professionnelle et humaine.

- Les outils numériques privilégiés dans la communication externe de l'Hôtel Raya

La question N°15 : Quels outils numériques ou plateformes privilégiez-vous dans votre communication externe ?

Selon les informations fournies par l'assistante, l'Hôtel Raya s'appuie sur une combinaison d'outils numériques stratégiques pour assurer une communication externe efficace et adaptée aux nouvelles attentes des consommateurs.

L'assistante a précisé :

« Nous privilégions principalement les réseaux sociaux comme Instagram et Facebook, car ils offrent une forte visibilité et permettent une interaction directe avec notre communauté. Nous utilisons aussi notre site web, que nous avons optimisé pour le référencement naturel (SEO), ce qui augmente notre présence en ligne. Par ailleurs, nous sommes présents sur des plateformes de réservation en ligne comme Booking.com ou Expedia, ce qui nous aide à toucher un public plus large. Enfin, nous envoyons régulièrement des newsletters ciblées afin de fidéliser nos clients. »

D'après cette réponse, il apparaît clairement que la stratégie de communication externe de l'Hôtel Raya repose sur une diversification des canaux numériques. Les réseaux sociaux servent de vecteurs d'image et d'échange, tandis que le site web et les plateformes de réservation assurent une visibilité renforcée auprès de potentiels clients. Enfin, les newsletters permettent d'entretenir le lien avec la clientèle existante. Cette complémentarité des outils contribue efficacement à la notoriété et à la fidélisation.

L'analyse de cette réponse montre que l'Hôtel Raya a su adapter sa stratégie de communication externe aux nouvelles exigences du marché numérique, en mobilisant de manière cohérente une palette variée d'outils digitaux.

Cette approche s'inscrit pleinement dans les réflexions de Prosper Mbelo (La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise), qui met en lumière l'importance pour les organisations de diversifier leurs canaux afin de répondre aux multiples facettes de la relation client : visibilité, interaction, fidélisation. À travers les réseaux sociaux, le site web optimisé, les plateformes de réservation et les newsletters ciblées, l'Hôtel Raya adopte une démarche de communication globale, à la fois proactive et structurée.

Marie Talens, dans sa thèse « La place du personnel dans les opérations hôtelières », insiste sur le rôle croissant des canaux numériques dans la valorisation de l'offre hôtelière. La visibilité sur les plateformes de réservation ou les réseaux sociaux ne constitue plus un simple support promotionnel, mais un espace d'interaction, d'écoute et de construction de confiance avec les clients. En ce sens, les actions de l'Hôtel Raya reflètent une conscience stratégique des enjeux de l'e-réputation et de la proximité digitale.

Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », évoque aussi l'importance de la personnalisation dans la communication numérique. L'utilisation des newsletters ciblées par l'hôtel traduit une volonté de renforcer le lien émotionnel avec une clientèle fidélisée, ce qui participe à l'entretien d'une image chaleureuse et engagée.

Enfin, cette complémentarité entre les différents outils numériques correspond aux évolutions évoquées par Valérie Lépine et Bertrand Parent, selon lesquels la compétence communicationnelle ne se limite plus à l'échange interpersonnel, mais inclut désormais la capacité à gérer plusieurs canaux de manière cohérente et intégrée, pour maximiser la portée du message et la pertinence de la relation client.

- L'évaluation du retour sur investissement des actions de communication digitale

La question N°16 : Comment évaluez-vous le retour sur investissement (ROI) de vos actions de communication digitale ?

L'assistante a souligné l'importance croissante de la communication digitale dans la stratégie de l'Hôtel Raya. Elle a indiqué que celle-ci est devenue un levier incontournable de visibilité.

Assistante elle a précisé :

« La communication digitale est devenue indispensable pour la visibilité. »

Même si la réponse reste générale, elle montre que l'établissement perçoit les retombées positives de ses actions en ligne, notamment en termes de notoriété. Cela reflète une reconnaissance implicite des bénéfices apportés par les campagnes numériques, bien que l'hôtel ne semble pas encore disposer de dispositifs spécifiques pour évaluer précisément le retour sur investissement (comme les taux d'engagement, le trafic généré, ou les conversions).

Ainsi, après l'analyse de cette réponse, on peut conclure que la communication digitale est considérée comme un outil stratégique pour renforcer la présence de l'hôtel Raya sur le marché. Toutefois, une formalisation plus poussée des méthodes d'évaluation du ROI

permettrait d'optimiser davantage les campagnes digitales et de mieux ajuster les ressources investies.

L'extrait analysé met en lumière la prise de conscience progressive de l'importance de la communication digitale dans la stratégie de développement de l'Hôtel Raya, bien que cette dernière demeure encore peu structurée en matière d'évaluation de performance.

Cette orientation s'inscrit dans les constats développés par Prosper Mbelo (La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise), pour qui la digitalisation ne doit pas seulement être perçue comme un vecteur de visibilité, mais comme une dimension intégrée dans la stratégie globale de communication, impliquant une planification, un suivi et une évaluation rigoureuse.

Marie Talens, dans sa recherche sur « La place du personnel dans les opérations hôtelières », évoque l'importance de mesurer les retombées des actions numériques pour garantir leur efficacité à long terme. En ce sens, si l'Hôtel Raya reconnaît les bénéfices de sa communication en ligne notamment en termes de notoriété, l'absence de dispositifs précis pour évaluer le retour sur investissement limite les possibilités d'optimisation stratégique.

Aurélia Dumas, dans « Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail », rappelle que la communication digitale requiert une approche professionnalisée : les outils tels que les taux d'engagement, les analyses de trafic, ou les conversions sont essentiels pour orienter les décisions de communication et adapter les contenus aux attentes réelles des publics cibles.

Enfin, comme l'expliquent Valérie Lépine et Bertrand Parent, la digitalisation de la communication implique de nouvelles compétences, notamment analytiques, qui doivent être maîtrisées par les acteurs en charge de la visibilité numérique. À cet égard, une formalisation des indicateurs de performance permettrait à l'Hôtel Raya de transformer une intuition stratégique (l'importance de la communication digitale) en un véritable levier opérationnel mesurable, apte à renforcer durablement son image institutionnelle et sa compétitivité sur le marché hôtelier.

Axe 03 : Les limites et les freins à l'efficacité de la communication au sein de l'hôtel Raya

- Les principaux défis liés à la communication interne dans l'établissement

La question N°17 : Quels sont les principaux défis liés à la communication interne dans votre établissement ?

Le Chef des réceptionnistes a identifié deux principaux obstacles auxquels l'hôtel est confronté en matière de communication interne : le contrôle de la performance des communications et le choix des meilleurs outils de communication.

Il a précisé :

« Les principaux défis sont de contrôler la performance des communications et de choisir les meilleurs outils de communication ».

Cette réponse met en évidence les difficultés opérationnelles rencontrées dans la coordination des équipes. Le contrôle de la performance suppose des critères d'évaluation précis et des retours réguliers sur la qualité des échanges, éléments qui semblent encore en cours de structuration. Le choix des outils, quant à lui, reflète une nécessité d'adapter les moyens de communication aux réalités du terrain et aux profils du personnel. Une mauvaise sélection ou utilisation de ces outils peut nuire à la transmission fluide et rapide des informations, en particulier dans un secteur comme l'hôtellerie où la réactivité est essentielle.

Après l'analyse de cette réponse, on peut conclure que l'hôtel Raya doit relever des défis structurels dans la gestion de sa communication interne. L'optimisation des canaux utilisés et l'instauration de méthodes d'évaluation efficaces permettraient d'améliorer la coordination entre les services et d'assurer une meilleure qualité de service à la clientèle.

Les propos du Chef des réceptionnistes révèlent deux défis majeurs auxquels l'Hôtel Raya est confronté en matière de communication interne : l'évaluation de la performance communicationnelle et le choix des outils adaptés.

Cette situation illustre des carences structurelles encore présentes dans de nombreuses organisations hôtelières, où la communication interne, bien que reconnue comme essentielle, reste parfois insuffisamment encadrée. Prosper Mbelo (La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise) affirme qu'une communication interne efficace nécessite non seulement des canaux adaptés, mais aussi un suivi rigoureux et régulier des flux d'information afin de garantir leur efficacité et leur pertinence.

Le premier obstacle évoqué le contrôle de la performance des communications fait écho aux propos de Marie Talens sur l'importance d'instaurer des indicateurs de suivi qualitatifs et quantitatifs dans le cadre de l'évaluation interne. Sans outils d'analyse, les dysfonctionnements peuvent se multiplier, compromettant la coordination interservices et, par extension, la qualité du service client, pilier fondamental dans le secteur hôtelier.

Le second obstacle, concernant le choix des outils de communication, renvoie à une problématique d'adéquation technologique et humaine, également soulignée par Aurélia Dumas dans ses travaux sur les compétences communicationnelles. En effet, dans un environnement où les équipes sont souvent hétérogènes en termes de formation et de maîtrise numérique, le choix des canaux (applications internes, messageries instantanées, réunions, tableaux de communication, etc.) doit répondre aux besoins réels du terrain et favoriser une transmission rapide, claire et inclusive de l'information.

Comme le rappellent Valérie Lépine et Bertrand Parent, la communication interne dans les établissements hôteliers ne peut être efficace que si elle est pensée comme un système intégré, mobilisant à la fois la technologie, l'organisation du travail et les compétences humaines. À cet égard, l'Hôtel Raya gagnerait à structurer davantage sa stratégie interne, en mettant en place des outils d'évaluation de la communication et en sélectionnant des moyens de diffusion adaptés au profil de ses équipes, afin de renforcer sa cohésion et d'optimiser la qualité de service.

- La qualité de la communication entre les différents départements de l'hôtel

Question N°18 : Comment jugez-vous la qualité de la communication entre les différents départements de l'hôtel ?

Le Directeur de l'hôtel Raya a affirmé que la communication interne « est sur la bonne voie », et qu'elle repose sur une écoute active et une amélioration permanente. Il a précisé que cette démarche vise à prendre en considération à temps les différentes attentes exprimées par les départements, et ce, dans les plus brefs délais et de la meilleure façon possible.

L'analyse de cette réponse révèle une volonté de mettre en place une communication plus efficace et réactive au sein de l'établissement. Le Directeur souligne l'importance d'une dynamique d'écoute et d'adaptation continue, éléments essentiels pour assurer une bonne coordination entre les services. Cette orientation traduit également une reconnaissance des défis internes et un engagement pour les surmonter à travers une culture organisationnelle axée sur la collaboration et la performance collective.

Ainsi, bien que des améliorations soient encore possibles, la communication interdépartementale à l'hôtel Raya semble évoluer positivement grâce à une stratégie managériale orientée vers l'efficacité, la rapidité de traitement, et la satisfaction des attentes internes.

Les propos du Directeur de l'Hôtel Raya témoignent d'une volonté affirmée d'instaurer une communication interne fondée sur l'écoute active et l'amélioration continue.

Cette démarche rejoint les principes défendus par Philippe Cabin dans ses travaux sur la communication organisationnelle, selon lesquels une culture d'écoute systématique des acteurs internes permet de renforcer la cohésion et d'améliorer la performance collective. En précisant que la communication vise à répondre « dans les plus brefs délais et de la meilleure façon possible » aux besoins exprimés par les différents départements, le Directeur insiste sur l'importance de la réactivité managériale, essentielle dans un secteur où la fluidité des opérations conditionne la qualité du service client.

La mise en place d'un système d'écoute et de coordination transversale entre les services traduit une approche participative et évolutive de la communication interne. Cette orientation rejoint les principes du management collaboratif mis en avant par Maryline Meyer, qui considère que la valorisation des échanges internes et la prise en compte des retours des collaborateurs renforcent l'engagement, la motivation et l'efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, cette dynamique peut être interprétée comme le signe d'une maturité progressive dans la structuration de la communication interne de l'établissement. Même si certains défis persistent, comme l'ont révélé d'autres entretiens (par exemple le manque d'outils ou d'indicateurs de performance évoqué par le Chef des réceptionnistes), il apparaît que la direction adopte une posture proactive et adaptative, cherchant à créer les conditions d'une amélioration continue des processus internes.

En définitive, cette stratégie managériale s'inscrit dans une logique d'alignement des objectifs collectifs, en renforçant les interactions entre les services et en assurant une circulation fluide et efficace de l'information. Ce positionnement contribue à la consolidation d'une culture organisationnelle tournée vers la coopération, la réactivité et la performance.

- L'harmonisation des messages transmis aux clients

Question N°19 : Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'harmonisation des messages transmis aux clients par les différents services ?

Le réceptionniste a indiqué qu'il n'existe presque aucune difficulté à ce niveau. Selon lui, les différents services gèrent efficacement les messages qu'ils transmettent aux clients, ce qui laisse entendre une bonne coordination interne et une cohérence dans la communication.

À la lumière de cette réponse, nous pouvons constater que l'hôtel Raya semble avoir mis en place des mécanismes permettant d'assurer une harmonisation des discours envers la clientèle. Cela reflète une certaine maturité organisationnelle où les différents services sont conscients de l'importance de transmettre des informations cohérentes, évitant ainsi toute forme de confusion ou de désinformation auprès des clients.

Ainsi, la gestion efficace des messages, telle que décrite par le réceptionniste, contribue à maintenir une image professionnelle et fiable de l'établissement, tout en favorisant la confiance des clients à travers une communication claire et unifiée. Cette dynamique est essentielle pour offrir une expérience client fluide et sans contradictions, renforçant ainsi la réputation de l'hôtel Raya.

Les propos du réceptionniste suggèrent une communication interne fonctionnelle et bien structurée au sein de l'Hôtel Raya, notamment dans la transmission des messages adressés à la clientèle.

Cette affirmation laisse entrevoir une maîtrise des flux de communication transversale, où les différents services semblent coordonner efficacement leurs discours. Une telle harmonisation dans la communication reflète ce que Thierry Libaert appelle une « cohérence informationnelle », essentielle pour garantir la qualité de la relation client et éviter les écarts de langage ou les messages contradictoires.

L'absence de difficulté signalée par l'enquête peut également être interprétée comme le signe d'une culture organisationnelle bien ancrée, dans laquelle la communication est perçue comme un levier stratégique au service de l'expérience client. Cette capacité à délivrer une information homogène et claire, quel que soit le point de contact avec le client, constitue un vecteur de professionnalisation et de renforcement de la confiance perçue.

Par ailleurs, cette cohérence dans les messages participe pleinement à la construction d'une image de marque stable et crédible, selon les principes de la communication intégrée. En effet, comme le souligne Dominique Wolton, toute communication externe repose sur une communication interne bien orchestrée : l'unité du discours est un indicateur fort de crédibilité.

En conclusion, la fluidité des échanges interservices et la cohérence des messages transmis aux clients, telles que rapportées par le réceptionniste, montrent que l'Hôtel Raya a su instaurer des pratiques communicationnelles efficaces, contribuant à offrir une expérience

client sans rupture. Ce facteur est fondamental dans le secteur hôtelier, où la perception d'un service harmonieux influence directement la satisfaction, la fidélité et la réputation de l'établissement.

- Les axes d'amélioration en matière de communication interne

Question N°20 : Quels sont les axes d'amélioration que vous envisagez en matière de communication interne ?

Le réceptionniste a souligné plusieurs pistes d'amélioration visant à renforcer la communication interne de l'hôtel Raya. Il a notamment mentionné la mise en place d'une stratégie de communication claire et structurée, alignée avec les objectifs de l'organisation, ce qui permettrait de mieux coordonner les actions des différents services. De plus, il a insisté sur le renforcement des compétences des collaborateurs par le biais de formations continues, en particulier dans les domaines de la communication interpersonnelle et digitale. Enfin, il a proposé d'encourager le feedback régulier entre les services pour fluidifier la circulation de l'information.

À la lumière de ces réponses, nous pouvons dire que l'hôtel Raya est conscient de l'importance d'une communication interne performante pour le bon fonctionnement de ses activités. L'idée de structurer davantage la stratégie de communication, d'investir dans la montée en compétence du personnel, et de favoriser l'échange d'informations entre les services montre une volonté claire d'évoluer vers une culture organisationnelle plus collaborative et plus efficace.

Ainsi, ces axes d'amélioration proposés peuvent servir de leviers stratégiques pour optimiser la coordination, éviter les malentendus internes, et garantir une meilleure qualité de service offerte aux clients. Ils reflètent une démarche proactive dans la gestion des défis communicationnels internes auxquels l'établissement pourrait être confronté.

Les pistes d'amélioration identifiées par le réceptionniste témoignent d'une prise de conscience des enjeux stratégiques liés à la communication interne au sein de l'Hôtel Raya.

La suggestion de mettre en place une stratégie de communication claire et structurée révèle une volonté d'aligner les pratiques de communication sur les objectifs globaux de l'organisation, ce qui répond à une exigence de cohérence organisationnelle évoquée dans les travaux de Mintzberg. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'intégration verticale de

l'information, indispensable pour assurer une coordination efficace entre les différents services.

Par ailleurs, l'accent mis sur la formation continue en communication interpersonnelle et digitale montre une reconnaissance de la compétence communicationnelle comme un capital humain stratégique, rejoignant ainsi les approches de la gestion des compétences développées par Le Boterf. Dans un environnement hôtelier marqué par l'instantanéité des interactions et la diversité des publics, ces compétences deviennent déterminantes pour assurer la fluidité et la qualité des échanges.

L'importance accordée au feedback interservices traduit également un besoin d'instaurer une communication horizontale, vecteur d'apprentissage collectif et de réactivité. Selon les principes du management participatif, cette circulation ascendante et transversale de l'information contribue à renforcer la motivation, l'engagement et l'intelligence collective des équipes.

En conclusion, les propositions du réceptionniste démontrent une volonté d'inscrire l'Hôtel Raya dans une dynamique d'amélioration continue, où la communication interne n'est pas seulement un outil fonctionnel, mais un levier de performance organisationnelle. En structurant les processus, en développant les compétences et en encourageant l'échange, l'établissement poserait les bases d'une culture collaborative, essentielle pour offrir une expérience client cohérente et de qualité.

- Les situations où les compétences communicationnelles des employés sont défaillantes

Question N°21 : Selon vous, dans quelles situations les compétences communicationnelles de vos employés sont-elles défaillantes ?

Le chef des réceptionnistes a identifié trois situations principales dans lesquelles les compétences communicationnelles des employés peuvent s'avérer insuffisantes. Premièrement, lorsqu'il s'agit de transmettre des informations précises sur des situations complexes ou urgentes, les employés peuvent rencontrer des difficultés à communiquer de manière claire et structurée. Deuxièmement, des défaillances sont également constatées dans la communication interservices, particulièrement lorsque les informations techniques ou spécifiques ne sont pas partagées efficacement. Enfin, dans les interactions avec la clientèle, un manque de clarté dans les messages peut nuire à la compréhension et à la satisfaction des clients.

À travers cette réponse, il ressort que les lacunes communicationnelles, bien que limitées, apparaissent dans des contextes cruciaux où la précision et la fluidité de l'échange d'informations sont essentielles. Ces défaillances peuvent engendrer des malentendus internes, une mauvaise gestion des situations urgentes, voire une expérience client insatisfaisante.

Ainsi, nous pouvons dire que pour améliorer la performance globale de l'établissement, il serait opportun de renforcer les formations ciblées en communication, notamment dans les domaines de la gestion des situations complexes, de la collaboration interservices et des techniques d'expression face à la clientèle. Ce type de développement des compétences permettrait non seulement d'optimiser l'organisation interne, mais aussi de garantir une qualité de service plus homogène et professionnelle à tous les niveaux.

L'identification par le chef des réceptionnistes de trois situations sensibles où les compétences communicationnelles des employés peuvent s'avérer insuffisantes met en lumière des enjeux organisationnels et relationnels fondamentaux pour l'Hôtel Raya.

Premièrement, les difficultés à transmettre des informations complexes ou urgentes révèlent une carence dans la structuration du discours professionnel, indispensable dans les contextes de pression temporelle ou d'événements imprévus. Cette lacune peut altérer la qualité de la coordination, ce qui va à l'encontre des principes d'une communication fonctionnelle, définis notamment dans les approches de la communication de crise ou de service (P.Morin, 2004).

Deuxièmement, les défaillances observées dans la communication interservices signalent un manque de mécanismes facilitant le partage transversal d'informations techniques, pourtant crucial dans une structure hôtelière où chaque service dépend des autres pour assurer la fluidité du parcours client. Cette problématique rejoint les constats de la théorie des silos organisationnels, selon laquelle un cloisonnement excessif entre départements peut nuire à la performance globale et à l'expérience client.

Enfin, les limites communicationnelles dans les interactions avec la clientèle pointent une insuffisance de maîtrise des codes de la communication relationnelle et de l'adaptation du langage au profil des clients. Dans un contexte de prestation de service, cette compétence est pourtant fondamentale pour instaurer la confiance, garantir la clarté des informations, et assurer une satisfaction durable.

Ainsi, cette analyse met en évidence que les insuffisances, bien que ponctuelles, apparaissent dans des moments critiques où la qualité de la communication conditionne directement l'efficacité opérationnelle et l'image perçue de l'établissement. Il apparaît donc pertinent de proposer des programmes de formation continue ciblés, axés sur la gestion des situations complexes, la communication interprofessionnelle, et les techniques d'expression orientées client. Une telle stratégie s'inscrirait dans une logique d'amélioration continue, contribuant à la fois à l'harmonisation des pratiques internes et à l'optimisation de l'expérience client.

- L'impact des compétences communicationnelles sur la satisfaction de la clientèle

Question N°22 : Quel est, selon vous, l'impact concret des compétences communicationnelles sur la satisfaction de votre clientèle ?

L'assistante interrogée a souligné que des compétences communicationnelles solides sont un atout essentiel pour garantir la satisfaction des clients. Selon elle, une réponse rapide et efficace aux demandes grâce à une bonne communication renforce la confiance du client envers l'établissement. Elle ajoute également qu'une communication claire et cohérente permet d'éviter les malentendus, ce qui donne au client tous les éléments nécessaires pour prendre des décisions éclairées concernant son séjour ou les services proposés.

En outre, elle mentionne que ces compétences contribuent de manière significative à l'amélioration de l'image de l'organisation, en montrant un professionnalisme et une réactivité qui sont appréciés par la clientèle. À long terme, cela favorise la fidélisation, car un client satisfait de la qualité des échanges sera plus enclin à revenir et à recommander l'établissement.

Ainsi, après l'analyse de cette réponse, il est évident que les compétences communicationnelles du personnel constituent un levier stratégique pour la satisfaction et la fidélisation des clients. Elles permettent de créer un climat de confiance, de réduire les sources d'insatisfaction et de valoriser la relation client, ce qui renforce la compétitivité de l'hôtel Raya dans un marché où la qualité de l'interaction humaine joue un rôle central.

Les propos de l'assistante interrogée mettent en lumière le rôle stratégique des compétences communicationnelles dans la construction d'une relation client de qualité à l'Hôtel Raya.

Elle souligne d'abord que la réactivité et l'efficacité dans les échanges constituent des éléments déterminants dans la perception qu'a le client de l'établissement. Cette capacité à répondre rapidement et clairement aux demandes contribue à instaurer une relation de

confiance, pierre angulaire de la satisfaction client selon les théories de la gestion de la relation client (CRM).

Par ailleurs, l'assistante insiste sur l'importance d'une communication claire et cohérente, qui permet d'éviter les malentendus et de faciliter la prise de décision du client en lui fournissant des informations précises sur les prestations proposées. Cela rejoint les travaux de Mucchielli (2005), qui rappellent que la clarté et l'écoute active sont au cœur des interactions réussies dans les organisations de service.

En outre, elle établit un lien direct entre la qualité des compétences communicationnelles et l'image globale de l'organisation. En projetant un professionnalisme constant et une réactivité maîtrisée, le personnel participe activement à l'amélioration de la réputation de l'hôtel, perçue comme fiable, attentif et orienté client. Cette perception positive contribue à la fidélisation, dans la mesure où un client satisfait de la qualité des échanges est plus enclin à revenir ou à recommander l'établissement — un mécanisme bien connu dans le cadre de la théorie du bouche-à-oreille positif.

En conclusion, cette analyse montre que les compétences communicationnelles des employés ne relèvent pas uniquement d'un enjeu opérationnel, mais bien d'un levier stratégique à forte valeur ajoutée. Elles influencent la qualité de l'expérience client, participent à la valorisation de l'image de l'hôtel et renforcent sa compétitivité dans un environnement où la qualité des interactions humaines est un différenciateur déterminant. Leur développement constitue donc un axe fondamental pour toute politique de professionnalisation du personnel hôtelier.

- Les initiatives envisagées pour renforcer la culture de la communication interne

Question N°23 : Quelles initiatives envisagez-vous pour renforcer la culture de la communication au sein de votre organisation afin de surmonter les freins identifiés ?

Suite à notre entretien avec l'un des chefs de service, il ressort que plusieurs initiatives concrètes sont envisagées pour renforcer la culture de la communication interne à l'hôtel Raya. Le répondant a indiqué que l'établissement prévoit d'organiser des sessions de formation ciblées, principalement axées sur la communication professionnelle, avec des modules spécifiques sur l'écoute active, l'expression orale et l'expression écrite. Ces formations visent à améliorer les échanges entre collègues, mais aussi à optimiser la relation avec les clients.

Par ailleurs, la mise en place de réunions régulières est également perçue comme une solution efficace pour échanger sur les difficultés rencontrées au quotidien et partager les bonnes pratiques entre les différents services. Cela permettrait de mieux synchroniser les actions de chacun et de résoudre plus rapidement les problèmes de communication.

Enfin, l'hôtel envisage l'implémentation d'outils numériques internes comme un intranet, une messagerie instantanée professionnelle ou encore une newsletter interne afin de fluidifier la circulation de l'information et de garantir un accès rapide aux données pertinentes pour chaque service.

Ainsi, à l'issue de cette analyse, nous pouvons conclure que l'hôtel Raya a conscience des limites actuelles de sa communication interne et qu'il prévoit des actions stratégiques et ciblées pour y remédier. Ces initiatives permettront à long terme de renforcer la cohésion entre les services, d'améliorer la réactivité des équipes et d'accroître l'efficacité globale de l'organisation, ce qui aura un impact direct sur la satisfaction de la clientèle et la performance de l'hôtel. Les propos recueillis lors de l'entretien avec l'un des chefs de service mettent en évidence une volonté claire de professionnaliser et de structurer davantage la communication interne à l'Hôtel Raya.

Le répondant a mentionné plusieurs actions concrètes envisagées par l'établissement, traduisant une prise de conscience des limites actuelles en matière de coordination et d'échange d'informations entre les équipes.

Premièrement, l'organisation de sessions de formation ciblées sur les compétences communicationnelles (écoute active, expression orale et écrite) reflète une approche proactive visant à renforcer la qualité des interactions interpersonnelles. Ces formations ont un double objectif : améliorer les relations internes entre collègues, et optimiser la relation client, en cohérence avec les enjeux de professionnalisation du secteur hôtelier. Ce levier est d'autant plus pertinent qu'il s'inscrit dans une logique de développement des compétences transversales, essentielles à la performance collective.

Deuxièmement, la volonté d'instaurer des réunions régulières entre les services participe à une dynamique de partage des expériences et de résolution collaborative des difficultés. Cette démarche favorise la circulation ascendante et descendante de l'information et renforce la cohésion inter-départements, souvent mise à l'épreuve dans les environnements de travail fragmentés comme celui de l'hôtellerie. Elle traduit une orientation vers une culture de feedback, indispensable à l'amélioration continue.

Enfin, l'introduction d'outils numériques internes (intranet, messagerie professionnelle, newsletter interne) représente un pas vers la modernisation des dispositifs de communication. Ces outils permettraient de fluidifier les échanges, d'assurer un accès rapide et équitable à l'information, et d'éviter les silos de communication, souvent responsables de dysfonctionnements organisationnels. Ils s'inscrivent dans une logique d'alignement avec les standards contemporains des environnements professionnels connectés.

En conclusion, l'Hôtel Raya semble engagé dans une démarche structurée d'amélioration de sa communication interne, à travers des leviers de formation, de coordination et de digitalisation. Ces initiatives témoignent d'un pilotage stratégique de la communication organisationnelle, visant à renforcer la réactivité opérationnelle, la cohésion des équipes et, in fine, la satisfaction client. Elles constituent un socle solide pour une transformation durable de la culture interne, au service de la qualité et de la performance de l'établissement.

4. Discussion des résultants:

Après avoir analysé les réponses obtenues lors de notre enquête, nous allons vérifier la validité de nos hypothèses :

Hypothèse 1 :

Les stratégies de communication mises en place à l'Hôtel Raya ont un impact direct sur son image, mais leur efficacité est limitée en raison de l'absence d'une approche structurée et cohérente.

Cette hypothèse est partiellement confirmée à travers les réponses fournies, notamment :

À la question N°1, les répondants mettent en avant une image forte et des valeurs fondatrices (respect, authenticité, qualité du service), montrant que la communication repose sur des bases solides.

À la question N°2, le directeur affirme que la communication sur les réseaux sociaux est alignée avec la réalité du service, ce qui renforce la crédibilité de l'image véhiculée.

Les questions N°3, 4 et 5 montrent que la stratégie de communication repose largement sur l'expérience client, la formation du personnel à la communication interpersonnelle, et une écoute attentive des besoins.

À la question N°6, il est clairement indiqué qu'il n'existe pas de campagnes de communication planifiées ; la réputation est principalement construite sur le bouche-à-oreille et la satisfaction client.

La question N°7 révèle l'utilisation des partenariats et relations publiques comme leviers de communication, ce qui montre une démarche proactive mais encore ponctuelle.

Enfin, la question N°8 met en avant des résultats positifs (fidélisation, bonne e-réputation, satisfaction), mais sans qu'un plan stratégique formel de communication ne soit évoqué.

Nous pouvons en déduire que l'Hôtel Raya a bien mis en place des actions de communication qui renforcent son image, en misant sur la cohérence entre discours et réalité, la qualité du service et la satisfaction client.

Cependant, ces actions restent majoritairement non structurées : il n'existe ni plan de communication institutionnelle clair, ni campagnes de communication externe régulières. L'approche est plutôt intuitive, relationnelle et indirecte, ce qui limite la portée de ses actions à long terme.

En ce sens, l'hypothèse est vérifiée partiellement :

Oui, les stratégies ont un impact positif et direct sur l'image de l'hôtel.

Mais, leur efficacité est limitée par l'absence d'une approche structurée et planifiée, ce qui peut représenter une faiblesse face à la concurrence.

Hypothèse 2 :

Une gestion proactive des avis et commentaires en ligne contribue à améliorer l'image de l'hôtel Raya.

Analyse des réponses :

Question 9 :

Les deux répondants insistent sur le rôle central des réseaux sociaux et des avis clients dans la perception du public. Les témoignages positifs renforcent la crédibilité et attirent de nouveaux clients. Cela illustre un impact direct des avis sur l'image.

Question 10 :

Le chargé de la relation clientèle affirme que tous les avis sont analysés, et que les négatifs servent à mettre en œuvre des actions correctives. Cela montre une gestion réactive et proactive orientée vers la satisfaction client et l'amélioration continue.

Question 11 :

Les répondants reconnaissent qu'il n'existe pas de dispositif dédié à la gestion de l'e-réputation. La stratégie repose sur la qualité du service et des avis positifs "spontanés", ce qui révèle une absence de structure formelle, mais pas d'inaction.

Question 12 :

L'hôtel exploite les données clients pour personnaliser les offres et communications. Cela renforce la fidélité et entretient une relation continue après le séjour, qui inclut potentiellement la sollicitation d'avis positifs.

Question 13 :

La production de contenu numérique et les partenariats avec des influenceurs renforcent la visibilité de l'hôtel. Bien que cela ne concerne pas directement les avis, cela participe à une stratégie d'image sur les plateformes où les commentaires sont visibles.

Question 14 :

La digitalisation facilite une relation fluide avec les clients, avant, pendant et après le séjour. Cela permet à l'hôtel d'être présent au moment où les avis sont rédigés, ce qui favorise leur gestion et leur impact.

Question 15 :

Les outils numériques utilisés (réseaux sociaux, site web, newsletters, plateformes de réservation) offrent de multiples points de contact, dont les espaces d'avis en ligne. Cette diversification maximise l'exposition des avis et la gestion de l'e-réputation.

Question 16 :

L'importance de la communication digitale est reconnue, même si les retombées ne sont pas formellement mesurées. Cela suggère une stratégie consciente mais encore perfectible en matière de pilotage des retours clients.

Malgré l'absence d'un service ou dispositif structuré spécifiquement dédié à la gestion des avis en ligne (question 11), les autres réponses (notamment 9, 10, 12, 14 et 15) montrent que

l'Hôtel Raya met en œuvre des actions concrètes et régulières pour valoriser les commentaires clients, en tirer des enseignements, et renforcer l'image de marque.

Les avis sont considérés, traités, et utilisés dans une logique d'amélioration et de valorisation. L'écoute des retours clients, la diffusion de contenus et l'utilisation des outils numériques participent à une démarche globalement proactive, même si elle gagnerait à être davantage formalisée.

L'hypothèse est donc confirmée :

La gestion proactive des avis et commentaires en ligne contribue à améliorer l'image de l'Hôtel Raya, même si cette gestion n'est pas encore pleinement structurée.

Hypothèse 3 :

Les principaux obstacles à une communication efficace au sein de l'hôtel incluent l'absence d'un service dédié, le manque de formation en communication du personnel et une faible présence sur les plateformes numériques.

Cette hypothèse est partiellement confirmée à travers les réponses fournies, notamment :

À la question n°17, le chef des réceptionnistes évoque deux obstacles majeurs : le contrôle de la performance des communications et le choix des outils adaptés. Ces éléments révèlent une absence de structure organisationnelle claire dédiée à la communication interne, confirmant un besoin d'encadrement stratégique.

À la question n°18, le directeur indique que la communication est « sur la bonne voie » et repose sur une écoute active et une amélioration permanente. Bien que cela traduise une volonté d'évolution, cette approche reste générale et sans référence à une équipe dédiée ou à des outils systématisés, ce qui renforce l'idée d'une structuration encore limitée.

La question n°19 présente une vision plus positive : le réceptionniste affirme qu'il n'existe presque aucune difficulté de communication entre services. Cela suggère que, malgré l'absence d'organisation formelle, certains mécanismes fonctionnent bien au niveau opérationnel, notamment en ce qui concerne la transmission d'informations destinées à la clientèle.

À la question n°20, des pistes d'amélioration sont proposées, telles que la création d'une stratégie claire, la formation continue du personnel, et le développement du feedback interservices. Cela confirme que des lacunes sont perçues en matière de coordination et de compétences communicationnelles, et que des actions correctives sont envisagées.

À la question n°21, le chef des réceptionnistes précise que les compétences communicationnelles sont parfois insuffisantes, notamment lors de situations complexes ou dans la transmission d'informations techniques. Cela montre une fragilité du personnel dans la communication professionnelle, nécessitant un renforcement ciblé de la formation.

La question n°22 insiste sur l'importance des compétences en communication pour la satisfaction client, soulignant qu'une communication rapide et claire permet de renforcer la confiance et la fidélisation. Elle illustre indirectement le rôle stratégique de la communication, tout en suggérant que son efficacité dépend largement des capacités individuelles du personnel.

Enfin, la question n°23 met en lumière plusieurs initiatives concrètes à venir : formations sur l'écoute, l'expression orale et écrite, réunions régulières et outils numériques internes (intranet, messagerie, newsletter). Ces mesures visent à combler les insuffisances actuelles et confirment que la communication interne n'est pas encore pleinement structurée ni digitalisée.

En revanche, aucune réponse n'aborde directement la présence de l'hôtel sur les plateformes numériques externes, comme les réseaux sociaux, les sites de réservation ou d'avis. Ce volet de l'hypothèse demeure donc non vérifiable à partir des éléments disponibles.

Nous pouvons donc en conclure que l'Hôtel Raya est confronté à des obstacles réels et reconnus dans sa communication interne, en particulier en matière de structuration, de formation, et de professionnalisation des pratiques. Toutefois, l'efficacité perçue par certains employés et l'absence d'éléments sur la communication numérique externe nuancent partiellement cette hypothèse.

En ce sens, l'hypothèse est partiellement confirmée :

Oui, la communication souffre d'un manque de structuration et de compétences, et des efforts sont en cours pour y remédier. Cependant, l'efficacité observée dans certaines interactions, ainsi que l'absence d'informations sur la communication numérique externe, empêchent de confirmer pleinement tous les éléments de l'hypothèse.

Synthèse

L'analyse des données issues de l'enquête menée à l'Hôtel Raya permet d'évaluer les trois hypothèses initiales. La première hypothèse est confirmée : les actions de communication ont un impact positif sur l'image de l'établissement, bien que leur efficacité soit freinée par l'absence d'une stratégie structurée. La deuxième hypothèse est également confirmée : la gestion proactive des avis en ligne, même non formalisée, contribue efficacement à l'amélioration de l'image de l'hôtel. Enfin, la troisième hypothèse est confirmée : des obstacles comme le manque de structuration interne et l'insuffisance de formation du personnel en communication sont bien présents, malgré certaines pratiques informelles qui

atténuent ces difficultés. Globalement, la communication de l'Hôtel Raya s'avère efficace, mais nécessite une structuration et une professionnalisation accrues pour en optimiser l'impact.

Conclusion

Dans un contexte marqué par une concurrence accrue et une exigence croissante des parties prenantes, les compétences communicationnelles se révèlent être un facteur déterminant dans la construction et l'amélioration de l'image d'une entreprise. Elles ne se résument pas à la simple transmission d'un message, mais englobent un ensemble de savoir-faire relationnels, stratégiques et technologiques qui permettent à l'entreprise de créer un lien de qualité avec ses publics internes et externes.

À Travers notre travail, nous avons pu mettre en évidence que ces compétences, lorsqu'elles sont mobilisées de manière cohérente et réfléchie, contribuent à instaurer une image forte, crédible et engageante. Elles permettent non seulement de valoriser les actions de l'entreprise, mais aussi de renforcer la confiance, la transparence et le sentiment d'appartenance autant d'éléments qui façonnent positivement sa réputation.

L'exemple de l'hôtel Raya de Tichy à Béjaïa illustre bien cette dynamique. Grâce à une communication bien structurée, adaptée aux attentes de ses clients et ancrée dans une logique de proximité, l'établissement parvient à entretenir une relation durable avec sa clientèle tout en consolidant son image. Les compétences communicationnelles y jouent un rôle central, elles facilitent l'écoute, améliorent la réactivité face aux retours des clients, et renforcent l'authenticité du lien avec le public.

En Somme, notre étude confirme que l'image d'une entreprise ne se construit pas uniquement à Travers ses produits ou services, mais surtout à travers la manière dont elle communique, interagit et se positionne auprès de ses publics. Elle ouvre ainsi des perspectives de recherche intéressantes, notamment sur l'impact des compétences communicationnelles dans d'autres secteurs d'activité, ou encore sur la formation des employés à une communication plus stratégique, plus humaine et plus connectée aux enjeux contemporains.

Liste bibliographies

Liste bibliographies

1. Ouvrages

Aliouat, M. (2019). Les stratégies de communication et leur impact sur l'image de marque. Éditions universitaires européennes.

Angers, M. (1996). Initiation à la méthodologie de la recherche en sciences humaines. Montréal: CEC.

Angers, M. (1997). Initiation à la méthodologie de la recherche en sciences humaines. CEC.

Angers, M. (1997). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Montréal: CEC.

Angers, M. (2009). Méthodologie de la recherche en sciences humaines. Montréal: Éditions CEC.

Argenti, P. A. (2016). Corporate communication (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Birdwhistell, R. L. (2011). Kinesics and context: Essays on body motion communication. University of Pennsylvania Press.

Breton, P., & Proulx, S. (2002). L'explosion de la communication. La Découverte.

Brown, A. (2010). Effective communication in the workplace: Strategies for success. Business Publications.

Brown, J. (2010). Effective business communication. Harvard Business Press.

Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. SAGE Publications.

Cornelissen, J. (2017). Corporate communication: A guide to theory and practice (5th ed.). SAGE Publications.

Cornelissen, J. (2020). Corporate communication: A guide to theory and practice (6th ed.). SAGE Publications.

Dumas, J. (2007). Séduire par les mots: Pour des communications publiques efficaces. Presses de l'Université de Montréal.

Liste bibliographies

- Dutermé, B. (2021). La communication dans les organisations. Presses Universitaires de France.
- Farnel, J. (1994). Lobbying: stratégie et technique d'intervention. Les Éditions d'organisation.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
- Grawitz, M. (1988). Méthodes des sciences sociales. Paris: Dalloz.
- Grawitz, M. (2004). Méthodes des sciences sociales (11e éd.). Paris: Dalloz.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. Jossey-Bass.
- Johannes, K., & Libaert, T. (2017). La communication d'entreprise: Stratégies et pratiques. Dunod.
- Kapferer, J.-N. (2012). The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (5th ed.). Kogan Page.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15e éd.). Pearson Education.
- Ladwein, R. (1998). Stratégies de marques et concepts de marques (16 p.). Lille, France.
- Lambin, J.-J. (2008). Marketing stratégique et opérationnel (éd. Dunod, pp. 405–406). Paris, France.
- Libaert, T. (2018). La communication institutionnelle (4e éd.). Paris: Dunod.
- Mehrabian, A. (1971). Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes. Wadsworth.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd.). Dunod.
- Rogers, C., & Farson, R. (1987). Active listening. Industrial Relations Center, University of Chicago.
- Rothwell, J. D. (2020). In the company of others: An introduction to communication. Oxford University Press.

Liste bibliographies

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

1. Articles scientifiques et communications

Dumas, A. (2019). Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail: les rationalisations organisationnelles que révèle l'étude des dispositifs de prévention de la santé en entreprise. *Communication & Management*, 16(1), 65–77.

Lépine, V., & Parent, B. (2013, mai). Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé. Communication présentée au 81^e Congrès de l'ACFAS, Colloque international du Resipro (n° 437), Université Laval, Québec, Canada.

Mbelo, P. (2015). La communication interne, une fonction stratégique de l'entreprise: problématisation et contextualisation. *Sciences du langage et communication*, 9(1), 259–271.

Poncier, A. (2009). La gestion de l'image à l'ère du numérique. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*.

Ratier, M. (2003). L'image de marque à la frontière de nombreux concepts (Cahier n°2003-158, 27 p.). Centre de recherche en gestion, Toulouse, France.

3. Mémoires et thèses

Fastrez, M. (2017). Les stratégies communicationnelles des organisations lors de crises de cyberhacking (Mémoire de Master). Université catholique de Louvain.
<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:10517>

Talens, M. (2018). La Place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France: Les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients [Thèse de doctorat, Université Grenoble-Alpes].

4. Sources en ligne

Afriksurvey. (2020). Améliorer l'image de son entreprise. Afriksurvey.
<https://www.afriksurvey.com/wp-content/uploads/2020/09/Ameliorer-limage-de-son-entreprise-Nv.pdf>

Babkine, A., & Hamdi, M. (2013). *Bad buzz: Gérer une crise sur les médias sociaux*. Groupe Eyrolles. <https://static.fnac-static.com/multimedia/editorial/pdf/9782212556728.pdf>

Liste bibliographies

Libert, T. (n.d.). La communication de crise (4e éd.). [Page 14].

Annexes

Annexe N°01 : Guide d'entretien

Axe 1: Données personnelles

1. Sexe
2. Age
3. Fonction
4. Niveau d'instruction
5. Formation
6. Expérience dans le domaine

Axe 02: Les stratégies de communication mises en œuvre par l'Hôtel Raya pour renforcer son image institutionnelle

7. Pourriez-vous nous présenter brièvement l'historique ainsi que les valeurs fondamentales qui sous-tendent l'identité de l'Hôtel Raya?
8. Quelle est la vision stratégique de votre établissement en matière de gestion de l'image institutionnelle et de la réputation de marque?
9. Quelles sont les actions mises en place pour renforcer le positionnement de votre hôtel sur le marché concurrentiel?
10. Quelles compétences communicationnelles recherchez-vous prioritairement chez vos recrues?
11. Organisez-vous des formations en communication à destination de vos employés afin d'améliorer leur efficacité relationnelle avec la clientèle?
12. Avez-vous mené des campagnes de communication pour améliorer votre image? Quels en ont été les impacts?
13. En quoi les relations publiques et les partenariats stratégiques participent-ils à la consolidation de votre notoriété?
14. Comment mesurez-vous l'efficacité des stratégies de communication institutionnelle que vous mettez en œuvre pour maintenir ou améliorer votre réputation?

Axe 03: L'intégration des outils numériques et des réseaux sociaux dans la gestion de l'image de l'Hôtel Raya

15. Quel rôle jouent les réseaux sociaux dans la perception de votre hôtel par le grand public?
16. Comment gérez-vous les avis clients en ligne, positifs comme négatifs?
17. Disposez-vous d'un dispositif ou d'une équipe chargée spécifiquement de la gestion de l'e-réputation?
18. Quelles stratégies digitales mettez-vous en œuvre pour fidéliser votre clientèle?
19. Quelles méthodes numériques utilisez-vous pour attirer une nouvelle clientèle?
20. En quoi la digitalisation a-t-elle modifié votre manière d'interagir avec vos clients avant, pendant et après leur séjour?
21. Quels outils numériques ou plateformes privilégiez-vous dans votre communication externe?
22. Comment évaluez-vous le retour sur investissement (ROI) de vos actions de communication digitale?

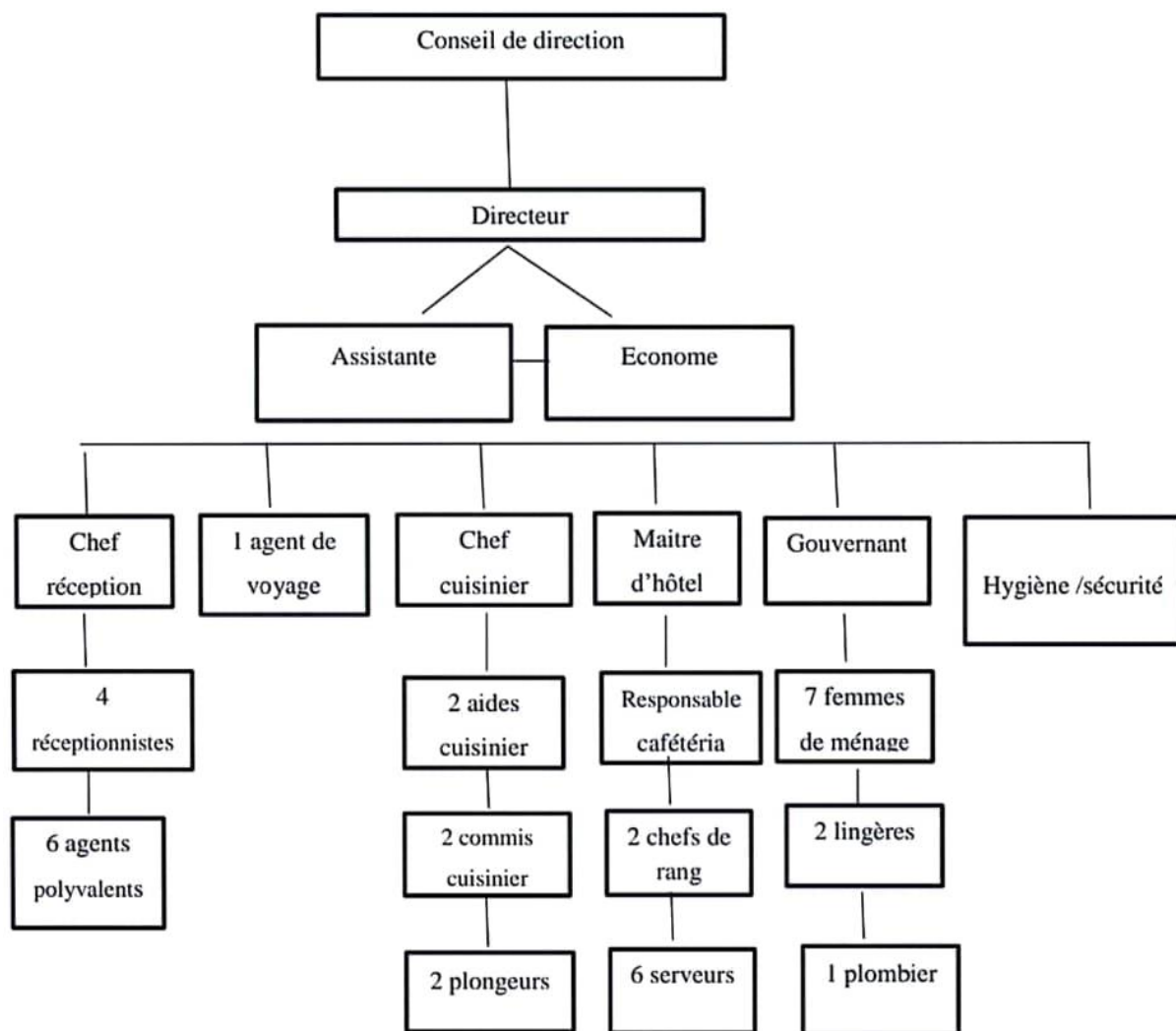
Axe 04: Les limites et les freins à l'efficacité de la communication au sein de l'HôtelRaya

23. Quels sont les principaux défis liés à la communication interne dans votre établissement?
24. Comment jugez-vous la qualité de la communication entre les différents départements de l'hôtel?
25. Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'harmonisation des messages transmis aux clients par les différents services?
26. Quels sont les axes d'amélioration que vous envisagez en matière de communication interne?
27. Selon vous, dans quelles situations les compétences communicationnelles de vos employés sont-elles défaut?
28. Quel est, Selon vous, l'impact concret des compétences communicationnelles sur la satisfaction de votre clientèle?
29. Quelles initiatives envisagez-vous pour renforcer la culture de la communication au sein de votre organisation afin de surmonter les freins identifiés?

Annexe 02 : Grille d'analyse de guide d'entretien

Critère	Premier essai	Deuxième essai	Commentaire
Clarté des axes	Moyenne	Bonne	Le second essai structure mieux les axes selon la problématique.
Richesse des questions	Standard	Approfondie	Le deuxième essai intègre des notions comme l'e-réputation, les partenariats, etc.
Adéquation avec la problématique	Moyenne	Élevée	Le deuxième essai intègre explicitement les compétences communicationnelles.
Style et formulation	Simple	Professionnelles et nuancées	Le langage est plus adapté dans le second essai.
Orientation vers les objectifs de recherche	Partielle	Complète	L'alignement avec les objectifs est plus net dans le deuxième.

Annexe 03 : L'organigramme de l'hôtel Raya



- ✓ 1 cadre dirigeant.
- ✓ 6 cadres.
- ✓ 11 agents de maîtrise.
- ✓ 26 agents d'exécution
- ✓ **Effectif Total** : 44 salariés

Source : Documentation interne de l'hôtel

Annexe 04 : Le salon de réception de l'hôtel Raya



Annexe 05 : La restauration de l'hôtel Raya



Annexe 06 : Les différentes Chambers de l'hôtel Raya



Table des matières

Remerciements

Dédicace

La liste des abréviations

La liste des tableaux

La liste des figures

La liste des annexes

Sommaire

Introduction.....	I
Cadre méthodologique.....	4
Chapitre 01 : Analyse conceptuelle.....	6
1. La problématique :	6
2. Hypothèses :.....	8
3. Les raisons du choix de la thématique	9
4. Les objectifs de l'étude :.....	9
5. Définition des concepts clés.....	10
6. Indicateurs de recherches	11
7. Etudes antérieures	13
Chapitre 02 : La démarche méthodologique.....	23
8. Approche théorique et méthodologique	23
1. Approche théorique :	23
9. Méthode d'étude	25
10. Outil de l'étude :.....	26
1. Les entretiens semi-directifs	26
2. L'observation sur le terrain	26
11. Échantillon de l'étude.....	28
12. Etape de réalisation de l'enquête :	29
Cadre théorique.....	32
Chapitre 03 : les compétences communicationnelles en entreprise.....	34
Section 1 : Le rôle des compétences communicationnelles en entreprise	34
1. La typologie des compétences communicationnelles	34
2. Communication interpersonnelle et communication organisationnelle : deux dimensions complémentaire	34
Section 2 : Les types de compétences communicationnelles	35
1. Communication verbale et non verbale	35

.1.1	Communication verbale :	35
.1.2	Communication non verbale :	35
2.	Écoute active et empathie.....	37
2.1.	L'écoute active (engagement et compréhension) :	37
.2.2	Empathie :	39
3.	Stratégies pour le développement des compétences communicationnelles	41
3.1.	Formation et apprentissage	41
3.2.	Pratiques et outils pour une communication efficace	42
Chapitre 04 : L'amélioration de l'image de l'entreprise par la communication		45
Section 1 : Les facteurs influençant l'image d'une entreprise		45
1.	L'image visuelle de l'entreprise	45
1.1	Les niveaux et caractéristiques de l'image de l'entreprise	46
2.	La gestion de l'image de l'entreprise	49
2.1	Définition de la gestion de l'image	49
2.2	La portée stratégique de la gestion de l'image	49
2.3.	Les méthodes de gestion de l'image	49
Section 2 : Stratégies de communication pour l'amélioration de l'image		51
1.	Le rôle de la communication dans la construction de l'image de l'entreprise	51
2.	Influence des réseaux sociaux et de la communication digitale	52
3.	Application des compétences communicationnelles à l'amélioration de	52
Cadre pratique.....		53
Chapitre 05 : présentation des données		55
1.	Présentation de l'organisme d'accueil	55
1.1	Le cadre spatio-temporel de l'étude	55
1.2	Présentation de l'hôtel Raya	55
2.	Présentation des données de la recherche	58
2.1	Analyse et interprétation des données	58
Chapitre 06 : Présentation des résultats		61
3.	Analyse et interprétation des données :	61
4.	Discussion des résultants:	97
Synthèse		102
Conclusion		IV
Liste bibliographies.....		105
Annexes		110
Table des matières		117

Résumé

Cette étude, intitulée « Le rôle des compétences communicationnelles dans l'amélioration de l'image de l'entreprise – Étude de cas : Hôtel Raya », traite de la relation entre l'efficacité de la communication et l'image de l'institution, à travers une approche à la fois théorique et de terrain menée au sein de l'hôtel Raya. Elle vise à identifier les compétences communicationnelles mises en œuvre, à évaluer l'impact de la communication interne et externe sur l'image perçue de l'hôtel, et à mettre en lumière les principales contraintes tout en proposant des pistes d'amélioration. La méthodologie adoptée repose sur une approche analytique, avec la collecte de données via des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon intentionnel de cinq employés issus de différents services. Les résultats principaux révèlent que les activités de communication contribuent positivement à l'image de l'hôtel malgré l'absence d'une stratégie formelle, que la gestion proactive des avis en ligne améliore considérablement cette image sans cadre officiel défini, et que des obstacles internes tels qu'un manque d'organisation et de formation en communication limitent l'efficacité globale des actions de communication au sein de l'établissement.

Mots-clés :

Rôle ; compétences communicationnelles ; image ; entreprise ; Hôtel Raya.

Abstract

This study, entitled "The Role of Communication Skills in Enhancing the institution Image – Case Study: Raya Hotel", explores the relationship between effective communication and an institution's public image, through both theoretical analysis and fieldwork conducted at Raya Hotel. The research aims to identify the communication skills in use, assess the impact of internal and external communication on the hotel's perceived image, and highlight the main challenges while suggesting ways for improvement. The methodology adopted is analytical, with data collected through semi-structured interviews involving a purposive sample of five employees from various departments. The key findings reveal that current communication activities positively contribute to the hotel's image, despite the absence of a formal communication strategy; that proactive management of online customer feedback significantly enhances the hotel's reputation, even without an official framework; and that internal barriers such as weak organizational structure and lack of employee training in communication hinder the overall effectiveness of communication efforts within the institution.

Keywords:

Role; communication skills; image; institution; Raya Hotel.

ملخص

تتناول هذه الدراسة المعنونة بـ "دور المهارات الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة – دراسة حالة فندق الراية" إشكالية العلاقة بين فعالية الاتصال وصورة المؤسسة، من خلال دراسة نظرية وميدانية أجريت بفندق الراية. وتهدف إلى التعرف على المهارات التواصلية المعتمدة، وتقييم أثر الاتصال الداخلي والخارجي على الصورة الذهنية للفندق، مع إبراز أهم التحديات الاتصالية واقتراح حلول مناسبة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات نصف موجهة مع عينة مكونة من خمسة موظفين من مختلف المستويات. وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن أنشطة الاتصال الحالية تساهم في تحسين صورة الفندق رغم غياب استراتيجية اتصالية واضحة، وأن التفاعل الاستباقي مع تعليقات الزبائن عبر الإنترنت يعزز هذه الصورة رغم غياب إطار رسمي لهذه الممارسات، كما أن ضعف التنظيم الداخلي ونقص تكوين الموظفين في مجال الاتصال يمثلان عوائق حقيقية أمام تفعيل تواصل فعال داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

دور؛ المهارات الاتصالية؛ المؤسسة؛ الصورة؛ فندق الراية.