

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

HEC Alger

Mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Distribution et SCM

Thème :

La logistique d'approvisionnement d'une entreprise du tourisme d'accueil.

CAS DE L'HOTEL MARRIOTT CONSTANTINE

Elaboré par :

Latreche imane

Encadré par :

Mr. Ait Younes Hakim

04^{ème} promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

HEC Alger

**Mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Distribution et SCM

Thème

⋮

**La logistique d'approvisionnement d'une
entreprise du tourisme d'accueil.**

CAS DE L'HOTEL MARRIOTT CONSTANTINE

Elaboré par :

Latreche imane

Encadré par :

Mr. Ait Younes Hakim

04^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

La gestion de la chaîne logistique représente un avantage concurrentiel que les entreprises cherchent à perpétuer. Elle a pour but d'optimiser la synchronisation entre les flux physiques et informationnels tout au long de la chaîne. La stratégie logistique sera de toute façon l'organisation la mieux adaptée pour pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les principaux leviers de performance d'une entreprise sont aujourd'hui le contrôle des coûts, des stocks, de la qualité et de l'information. La logistique d'approvisionnement qui fait partie amont de la chaîne logistique est positionnée comme un axe majeur de la maîtrise de ces leviers et l'amélioration de la qualité de services de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est, dans un premier temps, de présenter un état des connaissances liées à la logistique amont et la notion de la qualité de services de l'entreprise. Dans un deuxième temps, évaluer l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur la qualité de service d'une entreprise du tourisme d'accueil cas pratique : hôtel Marriott Constantine à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude quantitative et qualitative.

Mots clés : La chaîne logistique, Supply Chain Management, la logistique d'approvisionnement (amont), la gestion d'achat, la gestion des stocks, la qualité.

Abstract

The management of the supply chain represents a competitive advantage that companies seek to perpetuate. It aims to optimize the synchronization between physical and information flows throughout the chain's levels.

The logistic strategy will be in any case the most suitable organization to achieve the companies' objectives. The principal of a company' performance levers are now cost control, inventory, quality, and information. The logistic supply is an upstream part of the supply chain which is positioned as a major axis for mastering these levers and improving the company's quality of services .

The purpose behind our work is, first of all, to give a statement of knowledge connected to the upstream logistics and the concept of the company quality of services . Second of all, assess the impact of the supply logistic management on the quality of services of the a hospitality business company taking the case of Marriott Constantine hotel by exploiting the quantitative and qualitative results.

Keywords: Logistics, the Supply Chain Management, logistics supply, stock management, purchase management

ملخص

إن إدارة سلسلة التوريد هي الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى إدامتها و الحفاظ عليها هدفها هو تحقيق التلاحم بين التدفقات المادية و تدفق المعلومات في جميع مستويات السلسلة فالسلسلة اللوجيستكية هي التنظيم الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة إن أسس تحسين الأداء في الوقت الراهن مبنية على التحكم في التكلفة ,المخزون,الجودة و المعلومات.

اللوجيستكية التموينية تمثل المنبع الأول في سلسلة التوريد و المحور الأساسي في تحسين أداء المؤسسة و فعاليتها الهدف من عملنا هو التعريف بها و بيان فعاليتها في تحسين جودة الخدمات في مؤسسات سياحة الاستقبال ,دراسة حالة فندق ماريوت قسنطينة كلمات البحث اللوجيستكية ,سلسلة التوريد ,التموين,الجودة,تسيير المخزون

REMERCIEMENTS
&
DEDEICACES

À la mémoire de mon défunt père.

À la plus belle créature que Dieu a créée sur terre

À cette source de tendresse, de patience et de générosité, À ma mère !

À tous ceux qui me sont chers et proches,

À tous ceux qui ont semé en moi à tout point de vue,

À tout(e)s les ami(e)s que le destin a arrachés à la vie

Je dédie ce travail.

Remerciements

Le plus grand merci à Dieu, le tout puissant qui nous illumine notre chemin.

Je tiens à remercier mon encadreur MR. Ait Younes Hakim , pour m'avoir accompagné, soutenu et encouragé tout au long de ce travail.

Mes sincères remerciements s'adressent à monsieur Rahmani mon professeur ,le grand homme , qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ces conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Nermine Wafi , assistante manager au sein de Marriott pour la confiance qu'elle m'a accordée, pour son soutien moral, intellectuel et professionnel sans faille tout au long de stage

Je remercie en particulier Monsieur Walid MEBIROUK , ainsi que Monsieur Anis ZELLAGUI qui m'ont aider encourager et orienter .

Je tiens également a remercier Mr IYAD R, Mr CHERAKA M.F, Mr BOUCHAREB. I. et Madame Douah .S pour l'intérêt qu' ils ont porté a ce travail.

Enfin, je remercie tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Merci

LISTE DES TABLEAUX :

Numéro du tableau	Le titre du tableau	La page
01	<u>Typologie de la logistique</u>	9
02	liens entre l'approvisionnement et la logistique.	17
03	La classification de l'hôtellerie	79
04	les différentes gammes de marque de Marriott	83
05	détails de l'immeuble	84
06	le nombre de chambre, restaurants et salle de réunions/conférences	86
07	les avantages dont dispose les clients fidèles de la marque Marriott	104
08	Répartition des clients selon leur genre.	109
09	répartition des clients selon leurs nationalités.	110
10	répartition des clients selon le cadre de la visite.	110
11	le nombre de personnes qui ont eu une expérience	111
12	Ancienneté des clients.	112
13	Le critère de choix des clients.	112
14	La communication de l'hôtel.	113
15	L'Accueil de l'hôtel.	114
16	Type de chambre	115
17	Type de chambre.	116
18	Service d'étage.	116
19	La répartition de la satisfaction client envers le business	117
20	fitness club.	118
21	évaluation du fitness club.	118
22	le spa de l'hôtel.	119
23	le degré de satisfaction envers le parking de l'hôtel	
24	La piscine de l'hôtel.	119
25	le degré de satisfaction envers le parking de l'hôtel	120
26	point de vue des clients sur Marriott.	121
27	les clients du restaurant.	121
28	Evaluation des éléments de la restauration.	122
29	la cuisine de l'hôtel.	123
30	le personnel en contact.	123
31	le Lounge bar.	124
32	les dimensions du bar.	124
33	la qualité de service.	125
34	la satisfaction des clients.	125
35	les mécontentements des clients.	126
36	Ecoute clients.	127

LISTE DES FIGURES ET DES GRAPHIQUES :

Numéro	Le titre de la figure ou du graphique :	La page
01	<u>évolution de la gestion logistique</u>	6
02	chaîne de valeur au sein d'une entreprise (PORTER).	12
03	les coûts liés à l'approvisionnement.	20
04	Exemple de processus de gestion des achats	31
05	détermination du coût total de stock	36
06	l'évolution du concept qualité	45
07	Le diagramme des 5 « M » d'Ishikawa	48
08	<u>la roue de deming</u>	49
09	processus d'évaluation de la qualité de service	66
10	courbe U de la qualité	68
11	Schéma montrant les blocs de l'immeuble de l'hôtel	84
12	le processus d'achat Marriott	96
13	Répartition des clients selon leur genre.	109
14	répartition des clients selon leurs nationalités	110
15	Répartition des clients selon le cadre de la visite	111
16	répartition des personnes interrogées	111
17	Ancienneté des clients.	112
18	le critère de choix des clients.	113
19	La communication de l'entreprise.	113
20	L'Accueil de l'hôtel.	114
21	Type de chambre.	115
22	Service d'étage.	116
23	fitness club.	118
24	évaluation du fitness club.	118
25	le spa de l'hôtel.	119
26	La piscine de l'hôtel	120
27	point de vue des clients sur Marriott.	121
28	les clients du restaurant.	122
29	le Lounge bar.	124
30	la qualité de service.	125
31	la satisfaction des clients.	126
32	les mécontentements des clients.	127
33	Ecoute clients	127

sommaire

Sommaire :

Introduction général	02
Chapitre I : gestion de la logistique d'approvisionnement	06
Section 01 : généralité sur la logistique	06
Section 02 : la logistique d'approvisionnement	13
Section 03 : la fonction achats et la gestion des stocks	25
Chapitre II : la qualité de services hôteliers.....	44
Section 01 : Les concepts fondamentaux de la qualité	44
Section 02 : la qualité dans les services	56
Section 3 : la qualité de service dans le secteur hôtelier.....	70
Chapitre III : l'impacte de la gestion des approvisionnements sur la qualité des services Marriott	82
Section 01 : Présentation de l'hôtel Marriott International	83
Section 02 : la gestion des approvisionnements et la qualité de service Marriott	89
Section 03 : Enquête et traitements des résultats.....	107
Conclusion général.....	133

INTRODUCTION

Introduction Générale

Introduction

L'évolution économique des dernières années a mis en évidence une dynamique de développement dans certains pays et certains secteurs où la concurrence s'est durablement installée. Ce qui caractérise ce dynamisme économique est la généralisation d'une économie de marché.

Cette tendance mondiale n'a pas épargné l'Algérie après avoir appliqué pendant plus de 30 ans un mode de gestion économique de type planifié, s'est reconvertie à l'économie de marché.

Mais cette économie ne signifie pas que l'Etat ne possède pas ou ne contrôle pas des entreprises stratégiques, mais implique que le secteur privé acquit une place prépondérante dans l'économie nationale afin que les mécanismes de marché jouent pleinement et efficacement leur rôle.

En effet, en quelques années, l'Algérie est passé d'une économie de pénurie et de monopole, où l'activité économique était dominée par le secteur public à une économie d'abondance et de concurrence fondée sur la libéralisation de l'économie et la prédominance du secteur privé.

La fonction logistique se situe, désormais, au cœur du système commercial des entreprises. Pour que l'entreprise puisse être compétitive, elle doit disposer d'un système logistique qui peut assurer l'acquisition au moindre coût des quantités adéquates de marchandises, de matières premières, de fournitures,... aux moments et aux lieux voulus. L'objectif essentiel de la logistique étant de prévenir les ruptures des stocks tout en évitant une accumulation qui rend difficile et coûteuse leur gestion.

La mission majeure de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités, de coûts, de délais et de sécurité des matières premières, composants, fournitures, marchandises, outillages, équipements et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles et commerciales. Ces dernières permettent d'assurer la régularité et la sécurité des approvisionnements en diversifiant les fournisseurs, améliorer le rapport qualité-prix ainsi l'optimisation de niveau des stocks.

La majorité des entreprises algériennes dépendent des importations et des approvisionnements extérieurs. De ce fait, les responsables d'achat et d'approvisionnement sont parfaitement conscients de l'intérêt et de l'importance que représente cette fonction dans l'entreprise.

Introduction Générale

La qualité joue un rôle de plus en plus déterminant dans le processus d'achat. Alors que les clients désirent des produits ou des services de qualité, les entreprises souhaitent, par divers moyens, répondre à cette exigence des clients tout en conservant des prix intéressants pour ceux-ci et des marges satisfaisantes pour l'entreprise. Pour y arriver, une quantité incroyable d'approches, de pratiques et d'outils furent développés dans tous les secteurs d'activités et pour toutes les fonctions de l'entreprise, des opérations aux ressources humaines en passant par la comptabilité et le service après-vente. Le secteur de l'hôtellerie n'échappe pas à cette tendance lourde et a, lui aussi, développé ses propres outils de gestion de la qualité en s'inspirant des autres ou en développant lui-même des pratiques de gestion de la qualité. Ce secteur spécifique mérite d'être traité avec une attention particulière, car malgré l'abondance des recherches portant sur la qualité en hôtellerie, Crick et Spencer (2011) considèrent que le traitement qui est fait de la qualité demeure similaire à celui des autres entreprises de service. Hall (1990) rappelle que le secteur hôtelier se distingue notamment par «*la diversité, la difficulté, la fréquence et l'incertitude des problèmes*». À cela, s'ajoutent également des éléments spécifiques tels que la durée de l'interaction, la gamme de services offerts, la présence de très grands groupes hôteliers internationaux, la concurrence élevée et l'existence de systèmes reconnus de classification qui obligent les hôteliers à prendre des mesures adaptées à leur situation. Tous ces éléments ont des impacts sur la gestion de la qualité.

Nous avons opté pour l'hôtel Marriott, le choix de cette dernière a été motivé par sa position de leader sur le marché qui s'est traduite par sa grande taille, sa stratégie d'internationalisation ainsi que ses convictions de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché de tourisme local.

L'objet de notre étude consiste à mettre en évidence l'importance et la nécessité d'une gestion optimale des approvisionnements de l'entreprise, ce qui lui permettra d'améliorer sa qualité de prestations. Dans cet ordre d'idée, nous posons la problématique suivante :

- ***Comment maîtriser le processus d'approvisionnement pour améliorer la qualité des prestations hôtelières?***

Et pour parvenir à des réponses précises, nous avons mis en avant les sous-questions suivantes :

1 .Qu'est-ce que la logistique d'approvisionnement ? Et quelles sont ses composantes ?

Introduction Générale

2. La gestion de la logistique d'approvisionnement contribue-t-elle à la qualité de prestations de services Marriott ?

3. La réduction des coûts d'approvisionnement constitue-t-elle un avantage concurrentiel ?

Afin de mieux maîtriser notre recherche et de mieux canaliser nos efforts vers le vif du sujet, on a préféré de poser l'hypothèse suivante :

- **La gestion des stocks, des délais d'approvisionnement assurent la qualité des prestations de service et la satisfaction optimale du client.**

Pour mieux cerner notre problématique et répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

- 1. H1. L'efficacité de gestion de la logistique d'approvisionnement au sein de Marriott conditionne la qualité de services restauration , hébergement, financier et commercial.
- 2. H2. La réduction de coûts d'approvisionnement constitue un avantage concurrentiel

Pour atteindre notre objectif, et dans le but de bien répondre à la problématique posée, nous avons adopté une méthode descriptive et analytique.

Pour bien mener notre étude et bien répondre à la problématique posée, nous avons jugé utile de diviser notre travail en trois (03) chapitres fondamentaux qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre sera consacré pour comprendre la politique et l'importance stratégique de la logistique d'Approvisionnement / Achat.
- Le second chapitre s'articule autour de la notion de base de qualité et la démarche d'une qualité de prestations hôtelières
- Le troisième chapitre traitera l'organisation de l'hôtel Marriott ainsi que celle de la fonction logistique d'approvisionnements et fera ressortir leurs standards de qualité . en rajoutant à la fin du chapitre une analyse générale de l'enquête, ainsi que les suggestions proposées.

De ce fait et dans le but de bien diriger notre travail, nous avons eu recours à la consultation des ouvrages spécialisés, la documentation interne de l'entreprise et les entretiens avec les responsables de l'entreprise.

CHAPITRE I

Gestion de la logistique d'approvisionnement

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

Volatile, il s'agit peut-être du mot le plus juste pour décrire la situation du marché mondial d'aujourd'hui. Tout comme les économies et les marchés financiers, en devenant plus internationales et interconnectées, les chaînes d'approvisionnement accorde le premier rang à la maîtrise des coûts, loin devant la croissance de l'entreprise ou l'innovation des produits/services. Dans ce chapitre nous allons traiter les composantes amont de la chaîne logistique soit la logistique d'approvisionnement. Il se compose de trois (03) sections : la première vise à expliquer la notion de la logistique, la logistique d'approvisionnement fait l'objet de la deuxième section et nous finirons par traiter les fonctions principales liées à la logistique d'approvisionnement c'est-à-dire la gestion d'achat et d'approvisionnement.

Section 01 : généralité sur la logistique :

Nous allons consacrer cette section pour présenter les concepts fondamentaux de la logistique :

1/ Histoire de la logistique : ¹

Par le passé le concept de logistique regroupait un certain nombre d'activités autour de la distribution physique (logistique externe) et de l'approvisionnement et stockage de matières (logistique interne) qui sont aujourd'hui intégrées dans un même et unique système.

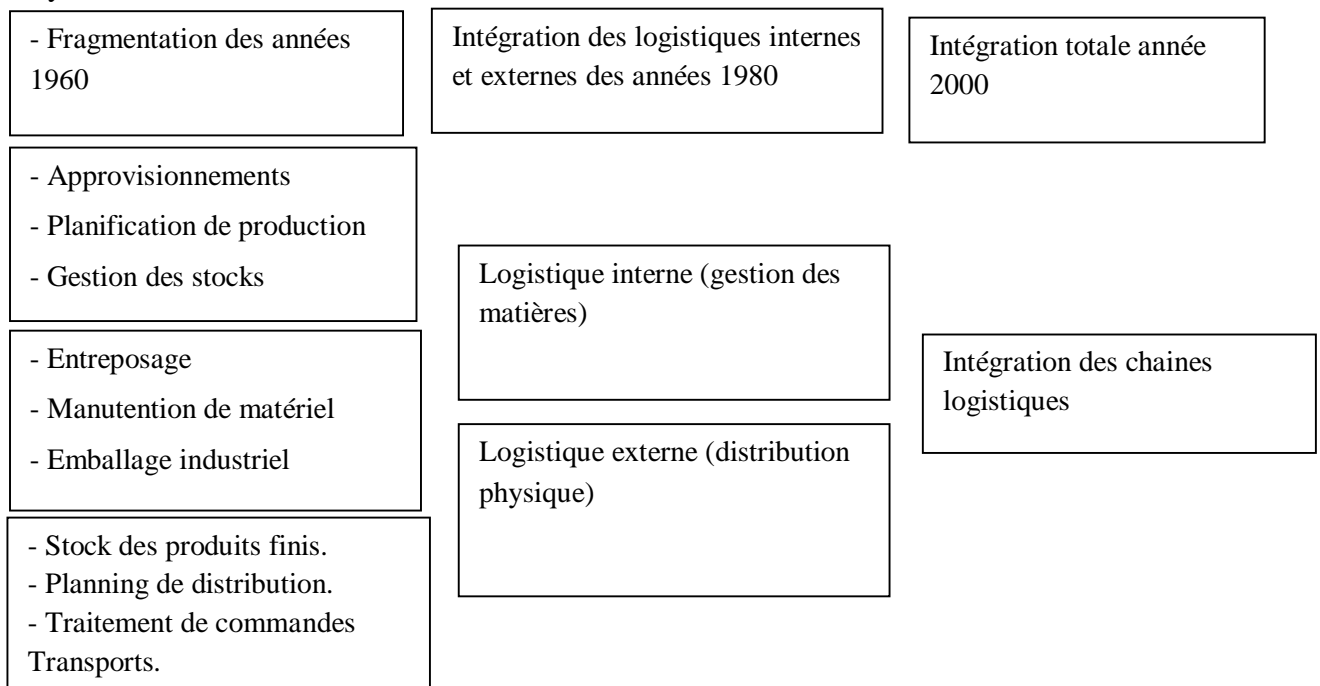


Figure N° 01 : évolution de la gestion logistique

¹ Stratégie logistique, « Alexandre Le Grand précurseur de la logistique moderne ? », Mars 2003 – n°54, p134

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

La logistique d'entreprise est apparue longtemps après la fin de la seconde guerre mondiale. Cette phase préparatoire à l'émergence d'une logistique d'entreprise, fut marquée par le développement de la recherche opérationnelle et des premières techniques d'optimisation appliquées à la résolution de problèmes de transport et d'entreposage.

En phase de démarrage, la logistique fut avant tout une recherche d'optimisations opérationnelles partielles et disjointes (gestion de parc, gestion de stocks, tournées de livraison, etc...). La quête de la fluidité, c'est à dire de la réduction des capacités nécessaires à la circulation des flux, est la caractéristique majeure de la logistique de cette époque.

En phase de croissance (années 80' et 90') la logistique change de nature et se réoccupe prioritairement de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise qui concourent à la mise en circulation des flux (service après-vente, distribution, production, achat, conception), en procédant à leur décloisonnement. Les préoccupations du pilotage des flux l'emportent sur celles de production des opérations de circulation des marchandises, souvent externalisées : la recherche de l'efficacité des processus logistiques passe par la maîtrise des coûts induits de toute défaillance logistique sur les fonctions qu'elle soutient. La réduction des niveaux de stocks, le développement des flux tendus dans l'approvisionnement des sites industriels puis des sites de distribution, les exigences croissantes de marchés qui se saturent et deviennent

de plus en plus volatils, désignent la logistique comme la démarche qui stabilise et garantit la continuité des flux. Dans les années 90 et 2000, la logistique privilégie désormais sa dimension "transversalité", qui lui permet de mobiliser toutes les ressources internes (celles de l'entreprise), mais surtout externes (celles de ses partenaires), nécessaires à la mise en œuvre d'une chaîne logistique complexe, faite de multiples acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres. Les systèmes d'information et de communication logistiques prennent alors une ampleur considérable: en s'assurant de la maîtrise des interfaces entre acteurs, ils autorisent de multiples transactions qui conduisent à leur intégration au sein d'un même processus.

2/ Définitions de la logistique :

- D'après la Larousse 2010, il existe deux définitions pour le terme logistique. Il y a l'adjectif qui correspond à l'ensemble des opérations permettant aux armées de vivre, de se déplacer, de

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

combattre, d'assurer les évacuations ainsi que le traitement médical du personnel. La logistique, nom féminin, signifie, quant à elle l'ensemble des méthodes et des moyens lié à l'organisation d'un service, d'une entreprise, et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois même les approvisionnements.¹

- Selon J. L. Heskett, la logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises, « la coordination des ressources et des débouchés », en effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit.²

- « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison. »³

3/La chaîne logistique :

- Définitions de la chaîne logistique : ⁴

Une chaîne logistique peut être vue comme un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution des produits finis vers le client (Lee et Billington, 1993). Cette définition structure la chaîne logistique autour d'un produit fini et de ses composants en se focalisant sur les fonctions nécessaires à sa production.

Au-delà de l'aspect produit, la chaîne logistique peut être définie comme un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'information dans les deux sens (Tayur *et al.*, 1999). Cette définition qui conserve les activités liées à l'élaboration des produits fait apparaître la notion de flux matériel et de flux d'information comme élément reliant les entités constituant la chaîne logistique.

Bien que ces définitions mettent en évidence une cohérence quant à la finalité de la chaîne logistique (la prise en compte de toutes les étapes de l'élaboration d'un produit), elles

¹Dictionnaire Larousse en ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>.

²J.L. Heskett, « Logistics : essential to strategy », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1977, traduit par « La logistique, élément clé de la stratégie », *Harvard-L'Expansion*, n°8.

³D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, *La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Paris

⁴SCMIP : Supply Chain Midi-Pyrénées : Groupement informel de laboratoires de recherche des régions Midi-Pyrénées et Aquitaine de la France abordant les problèmes liés à la chaîne logistique.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

se distinguent par leur approche. Dans (Thierry *et al.*, 2001) sont distinguées notamment les approches définissant les chaînes logistiques pour des produits de celles définissant les chaînes logistiques des entreprises. Les chaînes logistiques orientées produit se basent sur les flux de matière nécessaires à l'élaboration d'un produit ou d'une famille de produits. Les approches considérant la chaîne logistique d'une entreprise considèrent l'entreprise comme élément central, puis l'ensemble des acteurs avec qui elle est en relation.

4/Types de la logistique :

FENDER ET PIMOR (2008) ont distingué plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes, nous les synthétisons dans le tableau suivant:

Type de logistique	Définition
La logistique d'approvisionnement	Permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production
La logistique de production	Consiste à apporter au pied des lignes de Production les matériaux et composants nécessaires à la production et à sa planification.
La logistique de distribution	Se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises, depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur jusqu'au lieu de consommation finale.
La logistique de soutien	Assez proche de la logistique de soutien, avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, nous utilisons l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité, nous signalons cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus à être exercée par des spécialistes différents du fabricant et de l'utilisateur
La logistique des retours	Elle consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables.

Tableau N°.1 : Typologie de la logistique

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

5/ But et objectifs de la logistique :

5-1. Finalité de la logistique :

Dans la définition officielle de la norme AFNOR (norme X 50-600) , la logistique est une fonction « dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé ». ¹

Une autre source résume les finalités² de la logistique comme suit :

5-1.1 A court terme : il s'agit d'optimiser les flux physiques, de l'amont à l'aval, ce qui implique :

- L'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commandes.
- La définition des programmes d'approvisionnement et de production.
- La programmation des livraisons.

5-1.2 A moyen terme : à l'horizon des plans d'action et des budgets, la logistique vise à :

- Définir les actions qui permettent de contrôler les coûts logistiques des services que l'entreprise a choisi de développer. μ
- Conseiller les dirigeants pour leur permettre de choisir les opérations que l'entreprise doit assurer en propre et celles qu'elle a intérêt à sous-traiter.
- Contribuer fortement à l'optimisation des coûts d'investissement ou du fonds de roulement de l'entreprise.

5-1.3 A long terme : dans une perspective de long terme, la finalité de la logistique est :

- D'aider l'organisation à maîtriser la complexité, l'incertitude et les délais résultant de la multiplication des couples produits-marchés.

D'actualiser en permanence la connaissance de l'impact que les aspects logistiques ont sur les coûts d'exploitation des clients et de l'organisation « L'objectif d'un système logistique est de permettre d'obtenir : les bonnes quantités, des bons produits, au bon endroit, au bon moment et au bon coût. »³

¹ La logistique, op.cit. le 30/04/2017

² Finalités de la logistique, <http://www.packcenter.be/fr/logistique05/05/2017>

³ Objectif de la logistique :

Http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/PockGuidManaCont_FR.pdf 05/05/2017

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

6. Enjeux de la logistique : ¹

La fonction logistique gère les flux physiques et doit par conséquent évaluer les flux d'informations associés qui sont immatériels. La logistique cherche à améliorer les synergies et la flexibilité par l'organisation des ressources et donc la *réactivité industrielle*.

La fonction logistique entretient donc des liens très forts avec le service responsable du système d'information de l'entreprise. Ces liens sont si forts, que de nombreux concepts relatifs à l'analyse du système d'information peuvent être repris par la logistique. Il reste que

la logistique traite des flux physiques et par conséquent des moyens pour les évaluer et les améliorer au niveau quantitatif comme qualitatif. La logistique est au centre et aux extrémités de la production coresponsable auprès de tous les services de la qualité des flux physiques.

La logistique a pour objet de satisfaire la demande de flux physiques (matières, transport, emballage, stock...) tout en gérant les flux d'informations associés (notion de traçabilité), en mobilisant avec l'aide des autres services des ressources (humaines et financières) pour y parvenir. La fonction logistique gère directement les flux matières, et indirectement les flux associés immatériels : flux d'informations et flux financiers.

□□ La logistique est une fonction charnière ; comme il y a une interdépendance de ces activités, manutention, transport, conditionnement et approvisionnement, tout problème dans la préparation ou l'expédition d'une commande entraîne des dysfonctionnements dans l'approvisionnement des clients et un retard important concernant les activités suivantes, liés directement ou indirectement à ce problème car tout fonctionne comme une chaîne.

7/ Différence entre Supply Chain et logistique :

La logistique est une fonction transversale, présente, de part les activités qu'elle assure (stockage, transport, manutention...etc.) à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel pour la gestion des flux physiques de marchandise par exemple - au niveau tactique pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme - qu'au niveau stratégique - pour définir les grandes orientations à long terme.

¹ Enjeux de la logistique,

https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.foadmooc.auf.org%2FIMG%2Fdoc%2FLogistique.doc&ei=u9KXVaHBEbLZ7QaOqI_QAg&usg=AFQjCNEx0UU5E21mABSrHCvM3AiKg7Akfg&bv=bv.96952980,d.ZGU30/04/2017

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

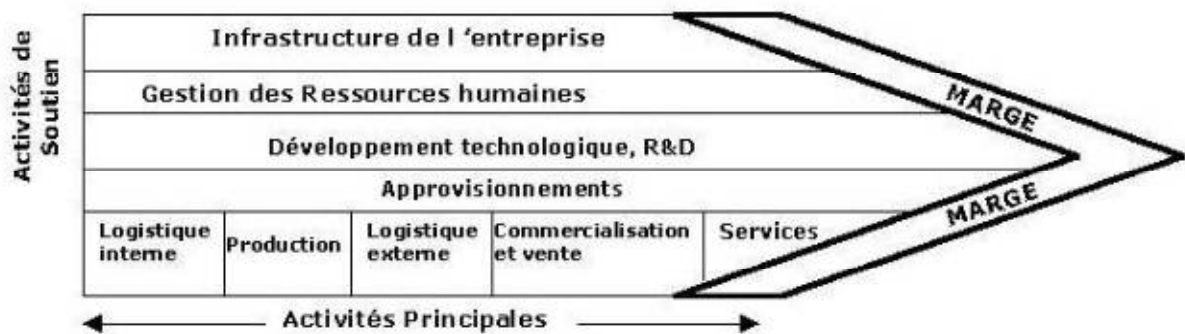
La Supply Chain à elle n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est non plus pas un service retrouvé chez un prestataire, ni un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus qui permettent de répondre aux attentes des clients finaux.

De ce fait, nous pouvons conclure que la Supply Chain Management consiste, en réalité à optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.¹

8. Notion de chaîne de valeur :

L'acte d'achat ne porte plus uniquement sur le bien mais aussi sur l'organisation de la chaîne dont il est issu. Concrètement, une part croissante des consommateurs finaux se préoccupe désormais autant de la fiabilité du produit et de ses performances que de la répartition géographique de la chaîne, de son empreinte environnementale ou de l'équité économique et sociale. La chaîne logistique en tant que telle devient donc créatrice de valeur.² Le schéma de la figure suivante représente la chaîne de valeur au sein d'une entreprise telle que proposée par PORTER.

Figure N° 2 : chaîne de valeur au sein d'une entreprise (PORTER).



Source : représentation de la chaîne de valeur de PORTER.³

¹ OUMEZIAN MOHAMED AMINE ET OUCHERIF TAOUS NEZHA « l'impact de supply chain management sur l'activité commerciale », mémoire de licence en sciences commerciales, juin 2010, p 11-12

² Guérin (F) et Lambert (R), op.cit, p3.

³ La chaîne de valeur de porter, <http://www.entreprendre.ma/photo/art/default/2137687-2978042.jpg?v=1289481396> le 07/03/2017

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

Section 02 : la logistique d'approvisionnement :

Nous avons jugé utile de consacrer cette section à l'aspect théorique dans lequel nous allons exposer les missions et les objectifs de la logistique d'approvisionnement qui est l'activité amont de la chaîne logistique, ainsi que son importance dans une entreprise.

1/Définition de la logistique d'approvisionnement :

La logistique amont, ou logistique d'approvisionnement, est « l'ensemble des activités liées à la réception, au stockage et à la distribution (au sein de l'entreprise) des matières premières et composants, telles que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retour aux fournisseurs.¹

2/ la fonction approvisionnement :

2-1 Définitions :

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'approvisionnement :

- DURAN : « l'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes »²
- PERSON : « l'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production »³.

La fonction approvisionnement se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Elle peut donc se définir comme étant la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

Bien entendu cette mission doit s'exécuter dans le strict respect des produits suivants :

- Meilleur prix;
- Niveau de qualité exigé ;
- Délais attendus ;
- Meilleures conditions de service ;
- Sécurité des approvisionnements;
- Quantités souhaitées.

¹ <http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm,02/02/2017>

² DURAN, (J.P) : *Les approvisionnements, édition Gualino*, Paris, 2003, P. 12

³ PERSON, (Hélène) : *Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI*, édition. Maxime, Paris, 2000, P. 24.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

2-2-Les objectifs de l'approvisionnement :

La fonction approvisionnement joue un rôle primordial dans l'entreprise quel que soit la nature de son activité car elle doit assurer tous ses besoins en matières premières, fournitures et articles consommables.

a) Objectif de quantité :

L'Entreprise doit rechercher les quantités de biens qui vont lui permettent de fonctionner sans rupture et sans augmenter le poids financier des stocks.

"Un bien acheté qui ne sert pas, coûte, un bien qui manque coûte également"

b) Objectifs de coûts :

Il s'agit pour l'Entreprise :

- D'une part de s'approvisionner au moindre coût auprès de ses fournisseurs, en tenant compte de la qualité des biens achetés, des services qu'elles peut attendre, ainsi que des coûts annexe (frais de transport, assurances ...)
- D'autre part de réduire au minimum le coût de stockage et de passation des commandes.

c) Objectif de qualité :

L'Entreprise doit choisir des biens qui lui procure nt, en terme de qualité (des biens eux-mêmes) et du fournisseur, une sécurité indispensable.

Une qualité excessive ou insuffisante se traduira par des coûts inutiles.

d) Objectif de délai :

L'idéal est de n'avoir que des stocks minima, proches de zéro, ce qui réduit les coûts de stockage, mais qui restent suffisants pour faire face aux besoins. Il convient que l'entreprise puisse s'assurer auprès de ses fournisseurs de délais brefs et fiable de livraison des biens commandés.

Il faut noter que l'objectif de délai est inversé en ce qui concerne les délais de règlements de l'Entreprise. Celle-ci va devoir chercher, au contraire, à obtenir les délais de règlement à ses fournisseurs les plus longs possibles.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

2-3 LA SÉCURITÉ ET LA QUALITÉ DES APPROVISIONNEMENTS ¹

Elle dépend du choix des produits et des fournisseurs et de l'adaptation des produits achetés aux besoins de l'Entreprise, qui doit offrir à sa clientèle des biens et services de qualité, c.à.d. de l'aptitude de ces biens et services à satisfaire ses besoins.

La qualité de l'approvisionnement s'étend :

- Aux qualité intrinsèques (essentiel, inhérent) des produits;
- Aux prix et aux conditions de règlement;
- A la sécurité des approvisionnements : respect des délais, livraisons conformes, pérennité des fournisseurs,

2-4-Missions et tâches :

I. Missions :

La fonction approvisionnement a pour mission principale d'alimenter au quotidien les sites de production, donc de déterminer quand et combien il faut commander.

Elle doit garantir d'approvisionner la production en quantités suffisantes dans les délais prévus tout en réduisant les stocks afin d'éviter une immobilisation financière trop coûteuse.

II. Tâches :

Elle a pour missions de :

- Connaître les produits ;
- Connaître les marchés et les sources de l'approvisionnement pour toutes les catégories des produits à acheter ;
- Rechercher et sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;
- Programmer et passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des commandes ;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- Gérer les stocks ;
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

¹ JL Michel - Chapitre 2 La gestion des approvisionnements.doc - mars-04

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

2-5 Importance de la fonction approvisionnement dans l'entreprise :

La fonction apporte à l'entreprise deux types de contributions :

- Elle gère adéquatement les ressources mises à sa disposition ;
- Elle remplit une fonction de sécurité pour l'entreprise, les actionnaires et les personnes qui ont besoin de ses services.

Cette fonction devient actuellement importante dans l'entreprise du fait des budgets qu'elle gère. C'est généralement l'un des postes les plus influant sur le coût de revient des produits industriels..

Il n'est pas rare, surtout dans les petites et moyennes entreprises, que l'on face un amalgame entre la fonction « Achats » et la fonction « approvisionnement ». Ces deux fonctions partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matières, consommables, équipements... exprimés pour l'exploitation de l'entreprise.¹

Les achats c'est la partie "commerciale" où l'on négocie avec le fournisseur. Quant à l'approvisionnement il intervient dans deux phases :²

- ❖ Avant l'achat : l'acheteur qui représente l'interface entre l'approvisionnement et le fournisseur, transforme le besoin en bon de commande.
- ❖ Après l'achat, l'approvisionnement réceptionne la livraison de la commande en vérifiant la marchandise avant la mise en stock.

En plus des achats, l'approvisionnement inclut le contrôle de la qualité, la relance et la gestion des stocks des biens achetés. On peut dire donc que l'achat fait partie de la fonction approvisionnement. Les achats et les approvisionnements sont des fonctions complémentaires .

2-6. Liens entre la fonction approvisionnement et la logistique :³

La fonction approvisionnement fait souvent face à des contraintes logistiques durant tout le processus il est donc important de voir le lien existant entre la logistique et l'approvisionnement.

¹ Distinction entre achats et approvisionnement : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm> 06/03/2017

² La différence entre achats et approvisionnements, <http://questions.digischool.fr/Logistique-qr/Quelle-est-la-difference-entre-achat-et-approvisionnement-43511.html> 21-02/1017

³ Adapté selon DIEMER (A), cours : Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique, IUFM D'Auvergne, 2007, P5.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

L'extension de la fonction logistique conduit à différencier les activités relevant de la **logistique de produit**, qui concerne toutes les phases du cycle de production depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'au stockage dans les magasins de détail, de celles liées à la **logistique de soutien** qui intervient à partir de la vente des produits, et inclut l'après-vente et la maintenance.

On peut schématiser cette différenciation d'activités comme suit :

Tableau N° 2: liens entre l'approvisionnement et la logistique.

<i>Fonction logistique</i>			
<i>Fonction logistique</i>	Logistique de produit	Approvisionnement des matières premières	Logistique industrielle
		Transport des matières premières	
		Gestion de production	
		Transport de produits finis	Logistique de stockage
		Stockage des produits finis	
		Approvisionnement des plates-formes de distribution	
	Logistique de soutien	Transport commande de détail	Logistique de distribution
		Stockage commande de détail	
		Distribution de détail	
		Après-vente	

Source: Adapté selon l'essentiel sur le management.¹

On remarque donc que la fonction approvisionnement est partie intégrante de la fonction logistique c'est d'ailleurs la première fonction de la chaîne logistique ; d'après la figure ci-dessus on déduit que :

- L'approvisionnement est responsable de l'obtention des biens et services dont l'entreprise a besoin.
- La logistique est responsable de la gestion de tous les mouvements des biens entrants et sortants de l'entreprise.

¹ DARBELET (M) et autres : L'essentiel sur le management, BERTI éditions, Alger, 2009, p.141

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

2-7 liens de l'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise :

2-7-1 Direction générale : collaboration sur le plan stratégique : mise en place d'un système d'approvisionnement adéquat qui tient compte non seulement des besoins de la production et de la commercialisation mais aussi des responsabilités matérielles et financières de l'entreprise.

2-7-2 La fonction achat : La fonction achat réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement. Elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser.¹

2-7-3 La production : la fonction approvisionnements alimente la fonction production. L'approvisionnement doit donc se faire en concordance avec les plans de production,

2-7-4 Commerciale / vente : Il est intéressant pour les services de vente de recevoir un apport d'informations concernant les politiques, les méthodes commerciales, les plans d'action commerciale des fournisseurs que l'approvisionnement leurs fournit.

2-7-5 Finance et comptabilité : l'établissement des budgets d'approvisionnement, règlement des factures fournisseurs...

2-7-6 La qualité : contrôle des matières achetées, méthode d'évaluation des fournisseurs...

La contribution stratégique de l'approvisionnement consiste à soutenir et améliorer la profitabilité car il constitue la base de l'avantage concurrentiel et son développement ; Son rôle stratégique se résume aussi par sa contribution à l'obtention en temps et en heure des matières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (continuité de l'approvisionnement)²

2-8 Les indicateurs de la fonction approvisionnement :³

Afin de mener à bien le processus d'approvisionnement, il est important d'utiliser un certain nombre d'indicateurs conçus pour structuré le processus en terme de délais et de couts et de contrôler et mesurer les performances de chaque étape.

A. Le Délai d'approvisionnement :

Le délai d'approvisionnement est celui utilisé pour contrôler le stock. Il s'agit de la somme du délai de livraison (le temps que le fournisseur met à livrer une commande après

¹ OUSSOU (Joseph Marius), Mémoire de fin d'études : Les stratégies achats: émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise, Master I Management et Stratégies d'Entreprises, Institut de Communication et de Commerce Supérieur de Metz, 2006, p. 25.

² Adapté selon La contribution stratégique de l'approvisionnement: <http://www.scmanational.ca/fr/outils-et-ressources/237-the-strategic-contribution-of-supply> le 11-02-2017

³ AMMI ALLI(L) : *Réorganisation et rationalisation du processus d'approvisionnement*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Management, I.S.G.P Alger, promotion 10, p13.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

l'avoir reçue) et du délai de commande (le laps de temps écoulé avant qu'il soit à nouveau opportun de passer une commande).

B. Le Délai de livraison :

C'est le temps qui s'écoule entre la réception de la commande par un client et la livraison effective afférente. Le délai de livraison constitue une variable d'appréciation de la qualité d'un service.

C. Le Délai de commande :

Le délai de commande prend en compte :

- Le délai administratif de passation de la commande, soit le temps passé par le gestionnaire pour passer la commande auprès du fournisseur.
- Le délai administratif de traitement de la commande, soit le temps passé par le fournisseur pour enregistrer la commande.
- Le délai fournisseur, soit le temps que mettra le fournisseur pour livrer la commande une fois celle-ci enregistrée.
- Le délai de réception de la commande, soit le temps passé pour contrôler, réceptionner et traiter administrativement la commande.

D. Les coûts d'approvisionnements:

On distingue quatre coûts majeurs en relation avec l'approvisionnement: le coût d'achat, le coût de gestion composé du coût de passation de commande et du coût de possession de stock, le coût total d'approvisionnement et le coût de rupture.

D-1 Le coût d'achat (coût d'acquisition) : Le coût d'acquisition ne représente pas uniquement le prix directement payé pour un objet, il inclut le prix de départ du fournisseur, le coût du transport, le coût de l'emballage, les frais de douane, le taux de change des devises, les frais de financement et d'autres frais inhérents à l'acquisition de l'objet.

D-2 Le coût de possession des stocks: Il est constitué de l'ensemble des frais se rapportant à la détention des stocks : primes d'assurances, location ou amortissement du local servant de magasin ou d'entrepôt, frais de garde, de chauffage, de nettoyage, de manutention, et de pertes dues à l'immobilisation des capitaux dans les stocks qui pourraient être placés ailleurs.

D-3 Le Coût de passation de commande: Le coût de passation de commande correspond aux coûts administratifs de déclenchement des approvisionnements. Les charges qui interviennent dans la procédure de passation de commande (la passation de commande fait partie du processus d'approvisionnement que nous allons détailler dans la sous-section suivante) y sont intégralement affectées ; On distingue essentiellement: Fournitures

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

administratives, Frais de télécommunication, Salaires et charges de personnel, Dotation aux amortissements ou loyer des immobilisations corporelles, Assurances, Energie (électricité...), entretien et réparation des locaux et matériels.

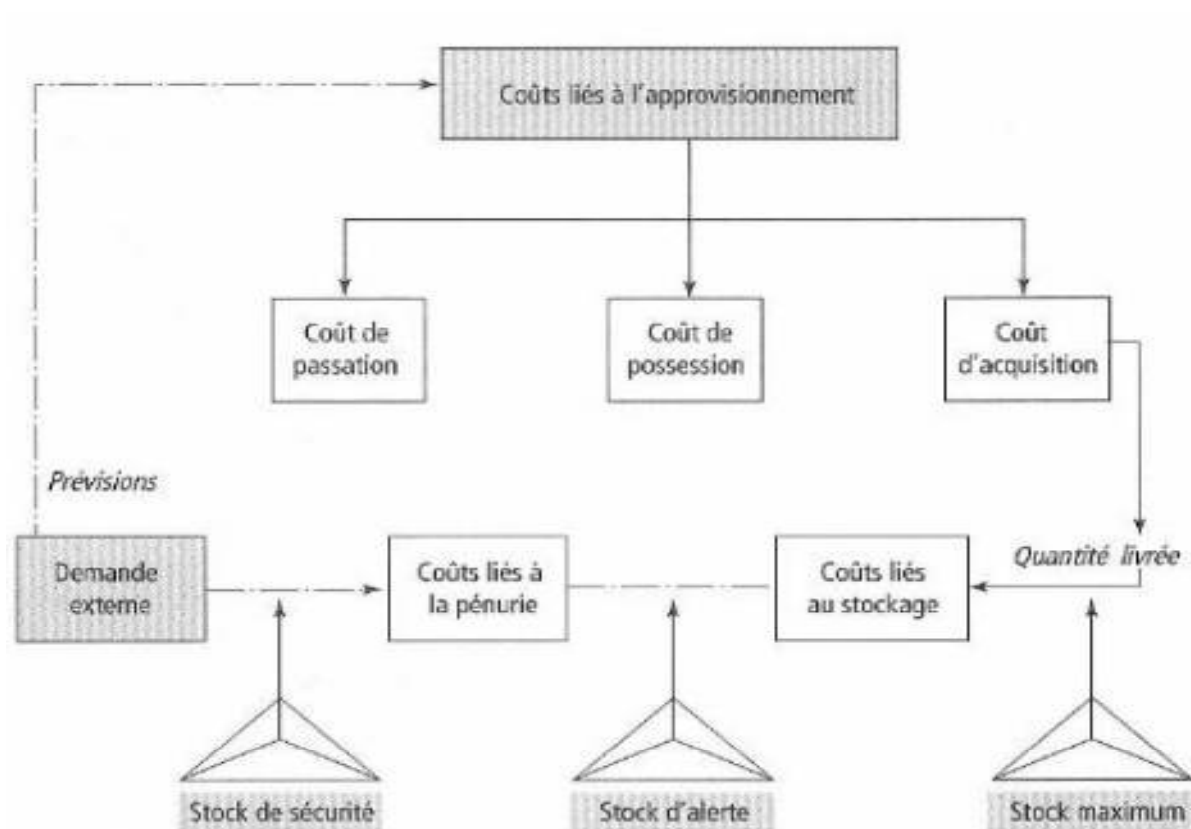
D-4 Le coût total d'approvisionnement : Il correspond au coût d'achat majoré du coût de possession du stock et de passation des commandes.

D-5 Le coût de rupture (ou coût de pénurie) : C'est certainement le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir deux conséquences :

- soit la vente non réalisée est reportée à la période suivante.
- soit la vente non réalisée est définitivement perdue.

Le Schéma suivant illustre les différents coûts liés à l'approvisionnement :

Figure N°3 : les coûts liés à l'approvisionnement.



Source : Les coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks¹

¹ Coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks, http://www.memoireonline.com/12/13/8302/m_La-prevision-et-un-outil-pour-la-gestion-de-stock16.html

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

E. Le Taux de service fournisseur:

Le taux de service fournisseur est le pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée.

2-9 le processus d'approvisionnement ¹

Définition de processus :

Processus : « un enchaînement ordonné des faits, des événements aboutissants à un résultat déterminé, mécanisme, marche, développement. »²

Donc le processus d'approvisionnement comprend l'ensemble des étapes et opérations qui permettront à l'entreprise de disposer de tous les biens et / ou services dont elle a besoin pour son activité. /

1- L'expression du besoin

Le besoin peut être de nature diverse selon qu'il s'agit d'un bien d'équipement, d'un article de consommation courante, de matières premières,... l'identification du besoin sera donc différente.

Le besoin peut donc être exprimé par les programmes d'approvisionnements, avec des procédures de juste à temps, ce peut être aussi un besoin ponctuel matérialisé sous forme d'une demande d'achat (DA) ou une commande urgente qui doit être clairement identifiée.

2- La vérification du besoin

Dans tout les cas, le service achats est responsable de vérifier la pertinence du besoin. A ce niveau l'acheteur peut se poser la question de savoir si pour des raisons économiques il ne serait pas préférable de regrouper plusieurs demandes. Le groupement est intéressant car chaque commande à un coût, on minimise ainsi le coût d'approvisionnement.

3- Evaluation des fournisseurs :

Cette phase ne concerne que les fournisseurs nouveaux. Il y aura alors envois d'appel d'offre, puis réception des offres, puis négociation, puis évaluation et enfin sélection finale. Ces points seront développés ultérieurement.

¹ BRUEL(O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, P.92

² Larousse de poche, édition 2007, P647.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

4- La passation de la commande :

Cette phase est matérialisée par l'envoi d'un contrat d'achat ou d'un bon de commande qui doit répondre à des règles précises et comprendre des mentions obligatoires :

- Numéro et adresse du client ;
- Numéro de commande et date ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Descriptions précises et quantités commandées ;
- Prix unitaires des articles ;
- Instructions générales (marquage des colis, nombre d'exemplaires des documents, certificats, etc.) ;
- Instruction d'expédition (destinataire, mode de transport, itinéraire)
- Date de livraison ;
- Conditions de paiement ;
- Escompte (le cas échéant) ;
- Signature de l'acheteur.

Ce document (bon de commande) sera obligatoirement accompagné des conditions générales d'achat. Dans le cas d'un contrat particulier, les conditions d'achat seront détaillées de façon précise, elles pourront comporter des mentions supplémentaires liées à ce contrat en particulier.

A la réception de la commande, le fournisseur, en général, doit retourner l'accusé de réception, ceci évitera beaucoup de problème en cas de litige.

5- Suivi de la commande :

L'acheteur ne doit pas attendre que le fournisseur l'informe de l'exécution de la commande, il se doit de relancer suffisamment tôt le fournisseur pour vérifier que la livraison sera tenue.

Il n'y a pas de règles de délai pour relancer, c'est à l'acheteur de juger au cas par cas. La relance peut être faite par e-mail, par fax ou par téléphone, mais il est toujours préférable de conserver une trace écrite.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

L'acheteur reste responsable du dossier jusqu'à l'archivage de la commande c'est-à-dire après réception et contrôle qualitatif puis paiement.

6- Réception de la livraison :

Elle est généralement assumée par un service réception qui a pour tâches :

- De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes;
- De signer les décharges présentées ;
- D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent;
- D'en informer sur les Achats, le magasin (s'il n'en dépend pas), les services utilisateurs et le contrôle ;
- De mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

Il existe à ce niveau deux contrôles à la réception de la marchandise :

a. Un contrôle quantitatif :

Les réceptions sont enregistrées sur les bons de réception qui précisent :

- L'identité du fournisseur ;
- Le numéro de commande ;
- La quantité reçue ;
- La quantité rejetée éventuellement (abîmée dans le transport).

Les bons de réception seront envoyés au service Achats ou au magasin pour un contrôle quantitatif de réception.

b. Contrôle de qualité :

Un contrôle systématique est nécessaire dès la réception, avant la mise à disposition de marchandises. Ce contrôle sera effectué par rapport aux spécifications définies au cahier de charges, et donnera lieu à un rapport de contrôle.

7-Vérification de la facture :

Elle parvient soit au service achat, soit à la comptabilité directement après que les deux contrôles réceptions, il convient d'administrer le règlement selon les conditions de

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

paiement prévu "En général on reçoit la facture avant la marchandise commandée sauf si la livraison s'effectue localement, auquel cas elle arrive presque en même temps"

La facture doit comporter le numéro de bon de commande et le prix de chaque article, elle est exigée normalement en deux exemplaires. La vérification de la facture varie selon les entreprises, certains la confient au service approvisionnement, d'autre au service comptabilité.

8-Archivage de la facture /commande

Une fois complétées les étapes décrites précédemment il ne reste plus qu'à mettre à jour les dossiers du service des approvisionnements afin de cloturer la transaction.

La liste des documents que doit conserver toute entreprise:

- Registrer des commandes qui figurent le numéro de chaque bon dans l'ordre et une mention indiquant s'il s'agit d'une transaction complétée ou en cour de réalisation ;
- Un fichier contenant une copie de tous les B.C classés par ordre numérique.
- Un fichier des marchandises où apparaissent tous les achats effectués de chaque produit ou article important, accompagné de la date, du nom du fournisseur, de la quantité, du prix et du numéro de la commande.
- Un fichier des fournisseurs indiquant toutes les commandes déjà passées aux principaux fournisseurs chez lesquels on effectue des achats qui totalisent une grande valeur.

9- Le règlement de la facture :

Après contrôle qualitatif – quantitatif effectués, il convient de régler la facture (service finance et comptabilité) au plus vite selon les conditions de paiement prévu dans le contrat.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

Section 3 : la fonction achats et la gestion des stocks :

Nous allons présenter dans cette section les deux fonctions principales d'approvisionnement

1- La fonction Achats : La fonction achats souvent négligée auparavant, est devenue aujourd'hui un concept de tout premier ordre dans la mesure où elle devient le levier de toute entreprise visant à améliorer sa productivité et donc sa rentabilité

1-1 Définitions :

Nous allons essayer de citer quelques définitions de la fonction achats, c'est ainsi que BARTANE¹ la définit en étant un choix :

« Acheter c'est choisir des fournisseurs, choisir des produits, tout en fonction de nombreux critères ».

Pour BRUEL² :

« La fonction Achats est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ».

LAURENT³, dans son livre « guide de l'acheteur » a dit :

« La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- Les quantités qui lui sont demandées,
- La qualité qui lui est définie ;
- Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :
 - Le Prix d'Achat le plus réduit
 - Le coût d'utilisation le plus rentable ».

Quant à JARDIN⁴, il la qualifié en tant qu'un service :

« Le service Achat est un service ouvert à tous, prêt à rendre service à tout instant à sa nombreuse clientèle ».

¹ BARTANE. H « Pratique achats », édition d'organisation, Paris, 1978, P. 03

² BRUEL. O « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », édition Dunod, Paris, 1996, 03

³ LAURENT. L « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995, P.08

⁴ JARDIN. J « Techniques de l'achat industriel », édition Hommes et techniques, 1980, P. 12

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

1-2 Les étapes de la fonction Achat :

La fonction Achats est une fonction en émergence qui a connu trois étapes dans son développement, PERROTIN.R nous les énumère de la manière suivante ¹ :

1-2-1 L'étape administrative :

Son rôle est essentiellement de passer des commandes conformes aux procédures en vigueur dans l'entreprise. L'acheteur est considéré comme un passeur de commande soit un écouleur de demande d'achats.

Ce modèle fonctionne surtout dans une économie de production.

1-2-2 L'étape administrative et négociatrice :

En plus de son rôle de passer des commandes, l'acheteur négocie avec le ou les fournisseurs qu'il peut mettre en compétition. La valeur ajoutée économique est déjà beaucoup plus élevée : la fonction achat par la négociation des prix, des produits ou des prestations, contribue au profit de l'entreprise. La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement plus ou moins achevé, actuellement.

1-2-3 L'étape administrative négociatrice et technique :

Cette troisième étape est une phase de croissance, au sens où le choix des solutions techniques sont prises en compte d'une façon active, car elles influencent la détermination des prix d'achats sur les marchés amonts à court terme, moyen terme, et long terme, la fonction doit intégrer des informations sur les produits, le marché et les prix disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

1-3 Les enjeux de la fonction achats :

Il est possible de situer les principaux enjeux de la fonction achats selon PERSON.H ² comme étant :

- L'impact des gains sur achats au niveau du résultat de l'entreprise est nettement supérieur à celui d'une augmentation du chiffre d'affaire,
- Les achats constituent généralement le poste le plus important du prix de revient.

¹ PERROTIN.R « Le marketing achats, stratégies et tactiques », troisième édition d'organisation, Paris, 2003.

² PERSON.H « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI », édition Maxima, 2000, PP .24.25.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

Outre les enjeux financiers pour l'entreprise, les achats ont également un impact non négligeable sur la performance. C'est le cas en particulier des achats de production.

- Une bonne gestion de l'environnement fournisseur permet d'avoir des avantages compétitifs par rapport aux produits fabriqués.
- L'impact de la qualité des matières premières utilisées sur la qualité du produit final est déterminant.
- Les clients et donneurs d'ordres sont de plus en plus souvent amenés à contrôler la performance de leurs fournisseurs au niveau des Achats.

La façon de gérer les Achats est donc un gage de performance pour les clients.

- Les achats peuvent être décisifs dans le développement des services à la clientèle qui doivent désormais accompagner le produit.
- Une bonne gestion des achats peut être un vecteur supplétif pour véhiculer l'image de marque de l'entreprise.

1-4 Organisation de la fonction achats :

L'organisation et la place de la fonction Achats dans l'entreprise ont un impact majeur sur l'efficacité même de la fonction.

D'une part, elles reflètent l'importance que la direction accorde aux achats et d'autres part, elles influencent les relations de la fonction Achats avec les autres fonctions de l'entreprise.

Cependant, comme l'expliquent BAILEY .P et FARMER .D ¹ « Il doit être souligné d'entrée de jeu qu'une structure d'organisation généralement applicable n'existe pas. Les structures doivent être développées Pour faire face aux exigences spécifiques de l'entreprise ».

Ainsi, chaque entreprise doit mettre en place une organisation Achats qui lui est propre Pour ce faire il est très important de définir clairement les missions de la fonction Achats et les relations qu'elles aura avec les ou le reste de l'entreprise.

¹ BAILEY. Pet FARMER. D « Purchasing : principales and management », edition Atman, 1990, P. 48

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

1-5 Les missions de la fonction Achats :

La fonction Achats est devenue un levier stratégique pour l'entreprise, elle a pour mission de maîtriser la part achetée par l'entreprise, elle doit donc se comporter en centre de profit est non en centre de coût, d'autant que l'évolution actuelle pousse les entreprises à ne plus fabriquer elles-mêmes les produits qu'elles peuvent trouver à l'extérieur à des conditions avantageuses.

Dans son édition, PERROTIN .R ¹ a situé les missions de la fonction achats comme telles :

- L'élaboration d'une politique d'Achats ;
- Participation à l'élaboration de la politique Make or Buy ;
- Elaboration du budget achats ;
- Détermination des objectifs à atteindre ;
- Evaluation des fournisseurs et consultations ;
- Négociations des marchés ;
- Rédaction des accords ;

1-6- Les Qualités d'un Bon Acheteur :

Le métier d'un bon acheteur nécessite outre des aptitudes personnelles et intellectuelles, certaines compétences qui peuvent être assimilées par le biais de formations ou par expérience. Plus difficiles à acquérir, il est préférable que les aptitudes fassent partie de la personnalité de l'acheteur dès le départ.

De manière générale les qualifications que doit avoir un bon acheteur sont cités selon PERSON .H comme suit ²:

A/ Les Aptitudes

Les aptitudes d'un bon acheteur sont d'ordre intellectuel et personnel :

- **Les Aptitudes Intellectuelles :**

- La Rigueur : Cette aptitude consiste à aborder avec le fournisseur toutes les modalités de l'achat pour aboutir à un accord sans équivoque, devant être par la suite formalisé de manière rigoureuse.

¹ PERROTIN.R « Le marketing achats : Stratégies et tactiques », troisième édition, 2003, P. 07.

²PERSON. H. op.cit, P.P, 61.64

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

- L'Organisation : L'acheteur doit être apte à organiser les informations recueillies relatives aux produits et au marché ainsi que celles relatives à son travail de manière générale.

- Les Capacités d'Analyse et de Synthèse : L'acheteur étant amené à traiter avec plusieurs fournisseurs à la fois ; il doit être en mesure d'analyser toutes les offres dans les moindres détails et de faire une synthèse pour sélectionner les meilleures offres proposées par ses interlocuteurs.

- **Les Aptitudes Personnelles :**

- L'acheteur doit être sociable et doit savoir communiquer avec ses différents interlocuteurs. En effet, le métier d'acheteur est un métier de contact tant au niveau interne (services utilisateurs) qu'au niveau externe (fournisseurs).

-La curiosité et l'ouverture d'esprit sont les deux qualités qui permettent à l'acheteur de garder les sens en éveil sur les différents changements et nouveautés pouvant survenir sur le marché fournisseurs.

-Le métier d'acheteur a des similitudes avec le métier de vendeur car l'acheteur doit savoir négocier afin d'obtenir le produit qu'il désire acquérir à un prix attractif et en temps voulu.

-L'acheteur doit être en mesure de minimiser les risques encourus lors d'un changement de fournisseur .Il doit également savoir saisir les opportunités, même en prenant des risques mesurés quand cela s'avère nécessaire pour l'entreprise.

- Parmi les différents achats et tâches qui lui incombent, l'acheteur doit être capable d'établir les priorités, aussi bien au niveau de l'ordre des tâches à accomplir, qu'au niveau du temps à consacrer et des moyens à mettre en œuvre pour réaliser ses objectifs.

- L'acheteur doit être prédisposé à travailler en équipe puisqu'il est en contact permanent avec les autres fonctions de l'entreprise.

- Les fournisseurs ne négligeant aucun moyen pour convaincre l'acheteur de les sélectionner, notamment en ayant recours à la « corruption », celui-ci devra pour toutes ses décisions, être guidé par l'intérêt de l'entreprise et en aucun cas pour son intérêt.

B/ Les Compétences :

Afin de mener à bien les missions de la fonction achats, l'acheteur doit acquérir des compétences dans des domaines très variés.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

Il n'est pas nécessaire qu'il soit un expert dans chacun de ces domaines, mais il devra en savoir suffisamment pour utiliser ces notions dans la gestion quotidienne des achats.

Il doit surtout maîtriser les connaissances techniques de base des différents produits à acquérir.

Les compétences dont devra faire preuve tout acheteur sont :

- La maîtrise des méthodes et techniques d'achats,
- La connaissance des marchés fournisseurs ;
- Avoir des connaissances linguistiques ;
- Avoir des notions juridiques lui permettant de rédiger les contrats d'achats et de déchiffrer les conditions générales des contrats de vente de ses fournisseurs ;
- Avoir des notions dans des domaines de la finance pour pouvoir comparer les offres chiffrées et évaluer leur impact financier sur l'entreprise ;
- Avoir des notions en comptabilité ;

1-7- Critères d'organisation de la fonction Achats

D'après PERROTIN.R l'organisation de la fonction achats repose sur cinq critères suivants ¹ :

- La politique achat ;
- Le type d'achat ;
- La gestion de l'offre d'achat ;
- Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise ;
- Les relations avec les fournisseurs.

1-11- Le processus d'achat

Le processus de gestion des achats est relativement invariant d'une industrie à l'autre. Un exemple de processus de gestion des achats est décrit dans la figure ci-dessous :

¹ PERROTIN.R, op.cit. P.195.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

Figure N° 04 : Exemple de processus de gestion des achats



Source : MOIGNE, REMY ,Op.cit, p 42.

1. Définir la stratégie d'achat

- Définir la politique achat
- Analyser les dépenses
- Analyser le marché des fournisseurs
- Analyser les besoins et établir la stratégie achat

2. Sélectionner les fournisseurs

- Définir le panel fournisseurs
- Consulter les fournisseurs
- Négocier avec les fournisseurs
- Mettre en place les contrats

3. Gérer la relation fournisseur

- Choisir le type de relation pour chaque fournisseur
- Développer conjointement de nouveaux produits
- Gérer conjointement les stocks et les approvisionnements
- Gérer conjointement le transport
- Gérer le développement des fournisseurs
- Gérer la performance des fournisseurs

4. Piloter la performance d'achat

- Analyser les dépenses
- Analyser la performance de l'organisation achat
- Analyser l'apport de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise ¹

I-12- Le Service Achats :

L'entreprise dispose d'un service Achats à partir du moment où ce dernier est assuré par au moins une personne dont c'est l'unique travail, reconnue comme étant l'acheteur, elle n'assure aucune autre fonction, pas même les approvisionnements.¹

¹ LE MOIGNE,REMY « *supply chain management achat production logistique transport, vente* », Dunod, Paris, 2013, p 45-46.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

L'entreprise se doit de se doter d'un service achats car c'est à cette seule condition qu'elle pourra tirer le meilleur profit de la fonction, les avantages d'un tel service sont :

-La possibilité d'établir une véritable politique d'achats du moment où l'acheteur s'investi complètement dans cette tâche et son impartialité par rapport à l'ensemble

- **Objectifs du service achats**

Pour mettre en place sa stratégie, le service achats s'est fixé des objectifs mesurables à partir d'un certain nombre d'indicateurs.

- Diminuer les coûts de revient de production/frais généraux de X % par an.
- Assurer le respect des plannings projets, en fixant un objectif de Y % de respect des délais de livraison, à ses fournisseurs,
- Améliorer et assurer la qualité attendue (réduire les conformités, PPM, etc.),
- Rationner le panel fournisseurs en diminuant le nombre d'entre eux.

Ces indicateurs sont le fil conducteur du service achats et sont, pour la plupart, partagés par plusieurs services (qualité, bureau d'études, projets, logistique...),

1-13- . Qualité achats : ²

Le but est d'assurer la satisfaction des clients par une politique de sélection des produits/services/fournisseurs de qualité, offrant un triptyque coût/qualité/délais optimisé par des processus structurés visant à obtenir le meilleur coût global pour l'entreprise.

Un certain nombre de procédures sont en place pour qualifier un fournisseur.

On peut prendre l'exemple de la grille d'évaluation qui inclut les critères principaux suivants :

- Management de l'entreprise,
- Stratégie et marchés (clients principaux),
- Situation financière,
- Moyens de production,
- Procédures qualité,
- Système d'information.

¹ PERSON.H, Op.cit, P.70

² Roger perrotin et françois soulet de brugiere le manuel des achats édition d organisation eyrolles2007

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

L'audit doit être mené conjointement par le service achats et un spécialiste de l'organisation en entreprise.

C'est à partir des résultats de cet audit, qui par ailleurs doit être actualisé tous les deux ans, que la décision d'intégrer, ou de retirer, un fournisseur au panel doit reposer.

2- La gestion des stocks :

La gestion des stocks, évoquée de plus en plus fréquemment dans la grande presse quotidienne, fait partie des approvisionnements au même titre que les achats et le magasinage.

Une saine gestion des stocks peut et doit être réalisée dans toutes les entreprises, quelle qu'en soit la taille, moyennant des méthodes aisées à mettre en œuvre, d'un coût dérisoire, et génératrice de profits parfois insoupçonnés.

Il est essentiel de bien faire la différence entre la gestion des stocks et la gestion de l'entrepôt

2-1- Généralité sur les stocks :

2-1-1-définition :

« Le stock est un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins ».¹

On peut simplement dire qu'un stock : « est une provision de produit, en instance de consommation. »²

Le stock est un ensemble des matières premières, marchandises, fournitures, produits semi ouvrés, produits finis, produits en cours, emballages, etc., qui appartiennent à une entreprise à une date donnée. Le stock est souvent analysé comme étant source de coûts (c'est en effet le cas des sur stocks). Il convient cependant de bien comprendre ses fonctions.³

Le stock est la conséquence d'un écart entre le flux (financier ou de produits) d'entrée et le flux de sortie sur une période de temps. Un stock joue donc un rôle nécessaire de régulation dans l'entreprise et lui permet d'assurer son activité principale.

2-1-2-Utilité et inconvénients des stocks :

Un stock peut avoir des avantages et des utilités pour l'entreprise mais comme il peut avoir aussi des inconvénients.

¹ ZERMATI, (Pierre) : *pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, paris, 1996, P. 27.

² PIERRE ZERMATI : « *la pratique de la gestion des stocks* » 4eme édition, Dunod, Paris, 1990, p 5.

³ <http://www.faq-logistique.com/Definition-Stock.htm>

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

❖ Utilités :

- La constitution d'un stock est nécessaire pour palier la pénurie ;
- Le stock permet aussi de réaliser des économies importantes en achetant en grandes quantités lorsque le prix est le plus favorable ;
- Assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit irrégulière
- Faire face au période d'inflation.

Après avoir examiner l'utilité d'un stock, il faut également étudier leurs inconvénients

❖ Inconvénients :

- Sur le plan économique, la valeur immobilisée par les stocks est considérée comme l'inconvénient le plus important ;
- Risque d'obsolescence ou de détérioration des articles stockés ;
- Ces produits stockés demandent des surfaces de stockage des magasiniers, une protection contre l'extérieur (vol, incendie, inondation) qui représente des charges pour l'entreprise.

Malgré ces inconvénients, un stock est utile et rend des services.

Malheureusement tout est payant y compris les services rendus par les stocks et qui coûtent très cher.

2-1-3-. Typologie :

❖ Stocks et immobilisations

La qualification de stock pour un bien ne dépend pas de la nature du bien, mais de sa destination : sont considérés comme des stocks les biens destinés à être revendus, et non à être conservés dans l'entreprise pour y être utilisés (immobilisations). Exemple : dans une entreprise d'achat et vente de matériel informatique, les ordinateurs sont des éléments de stocks, sauf ceux qui sont mis en service pour ses propres besoins, qui sont des immobilisations.

❖ Les stocks se différencient selon leur origine

- **Stocks achetés** : matières premières (comptes 31) – matières, fournitures et emballages (comptes 32) et marchandises (comptes 37) ;
- **Stocks produits**: produits intermédiaires ou finis (comptes 35) – en cours de production (comptes 33 et 34).

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

2-1-4. Les indicateurs de gestion des stocks

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks :

❖ **Stock maximum :**

C'est le niveau qu'il ne faut pas dépasser et cela pour les raisons suivantes :

- Aire de stockage insuffisant;
- Coût global trop élevé.

❖ **Stock minimum :**

C'est la quantité à consommer durant le délai de livraison.

❖ **Stock moyen :**

C'est la moyenne arithmétique entre la valeur du stock maximale et la valeur du stock minimal. Il sert à calculer le coût de possession.

❖ **Stock de sécurité :**

Afin d'éviter une rupture de stocks due à un retard de livraison de la part du fournisseur, on peut constituer en plus du stock minimum un stock supplémentaire appelé « stock de sécurité ».

❖ **Stock d'alerte (niveau de passation de la commande) :**

C'est la somme entre la valeur du stock minimum et la valeur du stock de sécurité, quand ce stock est atteint, il convient de passer la commande.

❖ **Stock économique**

Ce stock a pour fonction soit de réduire le coût d'exploitation (transport, production) soit d'exploiter les variations des conditions économiques (spéculation) sur ceux on distingue :

- **Stock de groupement :** Créé dans le but de limiter le nombre d'approvisionnement ou le lancement de production.
- **Stock d'opportunité :** Constitué uniquement pour profiter à un instant précis, d'un produit dont le prix doit augmenter dans l'avenir et c'est aussi dans le cadre d'une spéculation générale (cas de la matière première cotée en bourse).
- **Stock tampon :** C'est un stock de matière qui n'existe qu'au sein des services et qui a son propre suivi journalier.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

- **Stock mort** : Il est nommé ainsi parce qu'il ne bouge pas c'est-à-dire : La quantité en début de la période = la quantité fin de période

2-1-5- Les documents de gestion des stocks :

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :

- **Bon de livraison** : (ou de **réception** ou d'**entrée**) des matières, marchandises, produits, où l'on enregistre par type d'élément, les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et prix unitaires de chaque élément ;
- **Bon de sortie** : (ou d'**enlèvement** ou de **matière**) : date, caractéristiques, quantités et prix unitaires.

2-1-6. Les coûts de stock :

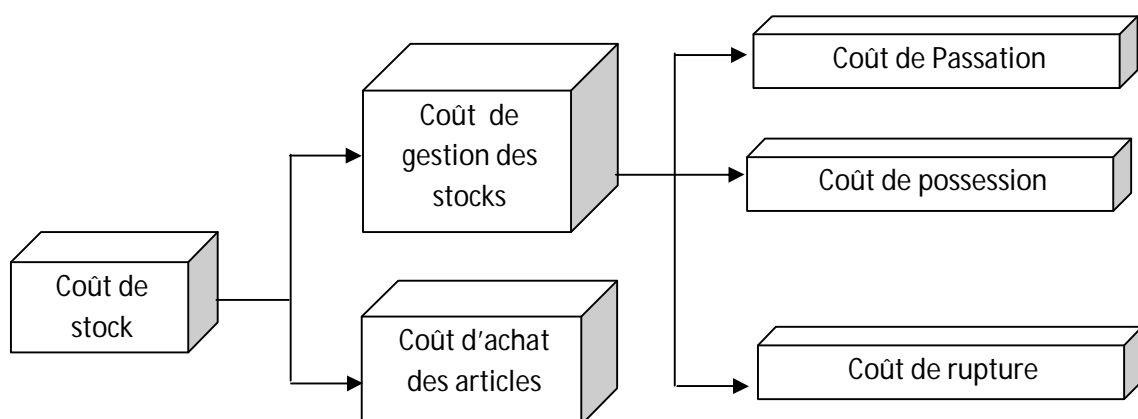
Les stocks supportent trois sortes de frais :

- Les frais de passation de la commande (ainsi appelé frais d'acquisition): tiennent à la constitution et renouvellement du stock et viennent s'ajouter au prix d'achat des articles;
- Les frais de possession du stock inhérents à l'existence même d'un stock; vont majorer les prix à la sortie du magasin;
- Les frais de rupture de stock, engendrés par le fait que le stock ne permet plus de satisfaire la demande.

Pour arriver à une bonne gestion des stocks, c'est le total des frais qu'il faut minimiser.

Le schéma ci-dessous permet de déterminer le coût total de stock

Figure n° 05 : détermination du coût total de stock



Source : le service de la gestion des stocks.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

2-1-7. La gestion des stocks :

La gestion des stocks est l'ensemble des tâches nécessaires à l'établissement et à la réalisation des programmes d'approvisionnement de l'entreprise ou stockage de la marchandise à l'orientation des ventes dans les meilleures conditions tout en évitant les ruptures de stock et les surcharges.

« Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux clients, des utilisateurs des articles stockés.

Bien gérer, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence ».¹

Elle peut être définie comme une formation pivotale dans l'entreprise, son rôle consiste à rechercher l'optimum des volumes des stocks pour assurer un approvisionnement optimal et satisfaire les besoins de l'utilisateur en temps opportun.

2-1-8 Les objectifs de la gestion des stocks

Dans le cadre d'une bonne politique de gestion des stocks, des objectifs doivent être fixés comme suit :

- Une réduction de l'espace de stockage ;
- La détermination d'un taux de service pour les utilisateurs ou les clients ;
- Minimiser le coût de stockage ;
- Une bonne organisation matérielle ;
- Une étude économique pour déterminer l'évolution optimale des stocks.

Les deux premiers objectifs ne sont pas indépendants : fixer l'un sans l'autre conduit souvent à une situation ambiguë.

En effet, si on se contente d'un objectif de taux de service sans se soucier du niveau des stocks. On peut certes, réaliser cet objectif en augmentant les stocks mais, on risque de mettre en difficulté les finances de l'entreprise, si cette augmentation s'avère trop importante. A l'inverse, fixer un niveau de stock trop bas peut conduire à un taux de service dégradé et difficile à améliorer dans ces conditions.

¹ ZERMATI, (Pierre), op. cit. , P. 8.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

2-1-9- Système de gestion des stocks

On entend par le système de gestion des stocks « l'ensemble des règles de décision qui permettent de gérer un stock et déclencher les passations de commandes, en date et en quantité »¹

2-2- L'évaluation des stocks

Evaluer les stocks, c'est en connaître, par des moyens propres aux Techniques de la comptabilité, les existants en quantités et en valeurs.

2-2-1- L'inventaire

L'entreprise doit obligatoirement procéder à l'inventaire physique (en quantités et en valeurs) de ses stocks au moins une fois par an, à la clôture de l'exercice. C'est l'inventaire intermittent. Elle peut aussi faire un suivi comptable à tout moment de ses stocks par l'inventaire permanent.

A leur date d'entrée dans le patrimoine de l'entité, les biens acquis à titre onéreux sont évalués à leur coût d'acquisition.

A l'inventaire, les stocks sont évalués par application d'un mode de calcul sur la base du coût moyen pondéré calculé à chaque entrée ou sur une période n'excédant pas la durée moyenne de stockage ou en présumant que les articles existant en stocks sont les derniers entrés .

2-2-2 Les méthodes d'évaluation

Un stock est vivant, son niveau varie fréquemment ; il augmente par le jeu des entrées (livraisons de fournisseurs, retour sur trop-sortie, rendu sur prêts, etc.) et des sorties (remise à un service, vente, perte, etc.).

a. La méthode du coût moyen unitaire pondéré (CUMP) après chaque entrée :

Il s'agit d'évaluer chaque article, en stock ou au moment de sa sortie de stock, à un coût unitaire déterminé en faisant le rapport entre la valeur et la quantité de l'ensemble des entrées.

¹ BRUEL, (Olivier), op.cit., P.196.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

- **Mode de calcul**

Le coût moyen unitaire pondéré est calculé après chaque entrée en divisant la valeur du stock restant, majoré du montant de l'entrée sur la quantité du stock restant majoré de la quantité entrée.

Après chaque entrée, on calcule le coût d'achat unitaire moyen pondéré comme suit :

$$\text{CUMP après chaque entrée} = \frac{\text{CA du stock précédent} + \text{CA de la quantité entrée}}{\text{Q du stock précédent} + \text{Q entrée}}$$

CA : coût d'achat ;

Q : quantité.

- **Particularités :**

La valeur unitaire du stock reste inchangée tant qu'il n'y a pas d'entrée : dans cette méthode, ce sont seulement les entrées qui modifient le coût moyen unitaire pondéré, les sorties ne le modifient pas.

b. La méthode du coût moyen unitaire pondéré (CMUP) en fin de période

Pour utiliser cette variante, il faut attendre la fin de la période pour calculer le coût d'achat.

- **Mode de calcul :**

Le coût moyen unitaire pondéré est calculé à la fin de la période en divisant la valeur du stock de début de période, majoré du montant des entrées de la période, et divisé par la quantité du stock initial majoré des quantités entrées dans la période.

$$\text{CUMP de fin de période} = \frac{\text{Total des valeurs (SI + entrée)}}{\text{Total des entrée (SI + entrées)}}$$

- **Particularités :**

Toutes les sorties de stock de la période se font à la même valeur, et ne peuvent être calculées qu'à la fin de la période.

c. La méthode du premier entré - premier sorti (PEPS) (en anglais First In First Out – FIFO) :

Encore appelé méthode de l'épuisement des lots, la méthode du premier entré premier sortie, repose sur un traitement séparé des lots entrés et sur une sortie dans l'ordre chronologique des entrées. Le lot rentré le premier (donc le plus ancien) sera le premier sorti.

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

Les sorties du stock sont valorisées à la valeur des articles les premiers entrés dans le stock.

Il s'ensuit que :

- Les stocks sont toujours évalués aux coûts d'entrée les plus récents ;
- Il faudra distinguer les unités en stock selon les dates d'entrée afin d'être en mesure de « prélever » (au sens comptable), lors d'une sortie, sur les unités les plus anciennes.

d. La méthode du dernier entré – premier sorti (DEPS) (en anglais Last In First Out - LIFO)

Cette méthode consiste à considérer séparément les lots entrés et à calculer la valeur des sorties en supposant que les lots entrés les derniers seront sortis les premiers.

Les sorties du stock sont valorisées à la valeur des articles entrés les derniers dans le stock.

Il s'ensuit que :

- Les stocks sont toujours évalués aux coûts d'entrée les plus anciens ;
- Comme pour la méthode FIFO, il faudra distinguer les unités selon les dates d'entrée

A travers ce chapitre, nous avons essayé de présenter les principales méthodes de la gestion de la fonction approvisionnement ainsi les techniques et les méthodes de gestion et de valorisation des stocks. A cet effet, le chapitre qui se suit, nous allons voir plus précisément l'organisation de l'organisme d'accueil, le mécanisme de fonctionnement interne de l'approvisionnement et ses relations avec les unités de production.

Éditions d'Organisation 2003 michel roux et tong liu 4eme edition

2-3-Optimisation de gestion de stocks

2-3-1- Quelles sont les causes d'un stock trop important?

Si l'on veut réduire les stocks, il faut en combattre les causes.

Les raisons les plus fréquentes d'un stock trop important sont :

- Des prévisions de vente trop imprécises
- La conservation d'articles devenus obsolètes et désormais invendables
- Une certaine méconnaissance du stock
- Des délais de réapprovisionnement trop longs qui accroissent les difficultés de planification
- Des délais de réapprovisionnement non respectés qui conduisent à prendre des marges de sécurité

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

- Une qualité non satisfaisante des produits livrés qui conduit là encore à créer des «stocks de sécurité»

2-3-2 -Quelles sont les raisons d'une rupture de stock?

Les raisons les plus fréquentes d'une rupture de stock sont souvent les mêmes, au signe près, que celles qui conduisent à des surstocks à savoir :

- Des prévisions de vente non fiables
- Des délais de réapprovisionnement non respectés
- Une méconnaissance du stock
- Des délais de péremption mal gérés
- Des erreurs qualitatives de préparation
- Des erreurs quantitatives de préparation, en plus ou en moins
- Une démarque inconnue
- La conservation d'articles fragiles dans de mauvaises conditions Cette fois l'entrepôt peut partager la responsabilité des erreurs marqués d'une et il est le seul et unique responsable des dysfonctionnements marqués

L'ensemble de ces postes peut représenter 15 à 25 % l'an de la valeur du stock, en fonction de la nature des biens stockés. Ce chiffre montre bien l'intérêt de réduire les stocks, de tendre vers le «stock 0», (tendre seulement!).

2-3-3-C Comment définir le stock idéal et dimensionner le stockage?¹

La définition du stock peut se faire suivant deux méthodes :

- Extrapolation du stock actuel si celui-ci est bien connu et jugé pertinent
- Définition à partir des prévisions de vente assorties d'un taux de couverture. Le taux de couverture fréquemment observé dans les sociétés bien gérées varie de 6 semaines à 2 mois. Il s'agit d'un taux moyen; les références «A» les plus vendues ont un taux de couverture inférieur alors que le taux de couverture augmente pour les articles de la classe «C», les moins vendus. Ces valeurs ne concernent pas les stocks de pièces de rechange. Le dimensionnement du stockage sera obtenu par l'application des coefficients suivants aux volumes du stock idéal actuel :

- Taux d'occupation (entre 0,80 et 0,85)

¹ optimisez votre plate-forme logistique Éditions d'Organisation 2003 michel roux et tong liu 4eme edition

Chapitre 2 : Gestion de la logistique d approvisionnement

Conclusion :

Nous avons présenté dans ce chapitre la gestion de la logistique d'approvisionnement, les entreprises ont pour but d'optimiser leur logistique afin de s'adapter à la versatilité de l'environnement. La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va constituer une valeur ajoutée pour l'entreprise qui vise à atteindre ses objectifs et gagner en efficacité.

CHAPITRE II

La qualité de service dans le secteur hôtelier

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

La qualité de service occupe aujourd'hui une place très importante dans les entreprises prestataires de service, et cela en vue de satisfaire ses clients, parce que ces derniers cherchent les produits et services qui leur procurent le maximum de satisfaction

Dans ce chapitre nous allons faire un aperçu sur les concepts de qualité de service, ses spécificités, ses différents types et le système de servuction ,en fin on parlera sur la qualité de service hôtelier, ce point qui est plus important car notre recherche est basée sur cette approche, ce pendant on se contentera dans ce chapitre de parler sur la définition de la qualité de service, son importance dans les entreprises de tourisme d'accueil ,ses différents mesures et ceux qui déterminent cette qualité de service.

Section 01 : Les concepts fondamentaux de la qualité :

1. Définition :

- Selon l'AFNOR : " La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs "¹
- Pour KOTLER. P et DUBOIS. B la qualité est : " L'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites " ²
- La norme ISO1 9000-2000 la définit comme une : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».
- La norme ISO 8402-94 comme suit : « Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ».

Il découle de ces définitions les exigences suivantes :

a- La recherche de la satisfaction nécessite une analyse du point de vue de l'utilisateur : lorsqu'une entreprise fabrique un produit ou conçoit un service, elle doit faire en sorte que ce produit ou ce service soit apte à satisfaire les besoins de ses clients. Ces besoins sont de deux types : Il peut s'agir soit d'un besoin défini par l'utilisateur dans un contrat ou une commande, soit d'un besoin latent chez un grand nombre d'utilisateurs potentiels; ce besoin est défini par le producteur par l'intermédiaire d'une étude de marché.

¹ AFNOR : *association française de la normalisation*

² KOTLER, (Philip) et DUBOIS, (Bernard) : *Marketing Management*, édition Union Public,Paris, 2000, Page 90

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

b- L'expression " aptitude à satisfaire les besoins " doit être traduite en un langage qui peut être compris par tous ceux qui participent à la fabrication du produit. Le langage utilisé pour décrire le produit est constitué par les caractéristiques qualités. Les caractéristiques varient en fonction de la nature des produits fabriqués. S'il s'agit par exemple, d'un produit alimentaire, les caractéristiques seront liées au poids, au volume, à la teneur en matière grasse, en sucre, en colorant...etc.

Il faut noter que cette aptitude à satisfaire le client doit être réalisée dans des conditions économiques acceptables pour l'entreprise et pour le client.

2. L'évolution du concept qualité :

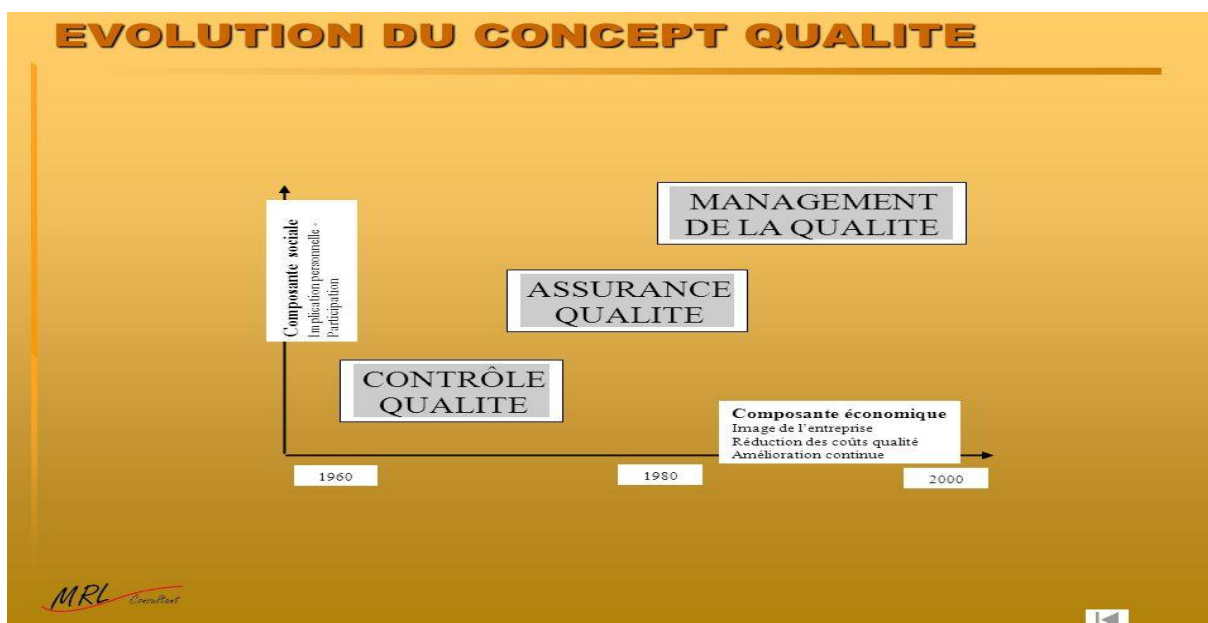


Figure N°6 : l'évolution du concept qualité¹

2.1 Le contrôle qualité :

« Le contrôle est une opération de maîtrise de la qualité à un stade donné du processus considéré, qui a pour but de déterminer si les résultats obtenus à ce stade sont conformes aux exigences spécifiées »².

¹http://www.search.ask.com/search?apn_dtid=%5EBND101%5EYY%5EDZ&apn_ptnrs=%5EBE3&apn_uid=6838905652294755&atb=sysid%3D488%3Aappid%3D101%3Auid%3

² FROMAN, (Bernard) : *Le manuel qualité*, édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 1995, p.04

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

Le contrôle qualité est né de la production de masse des différentes composantes d'un produit et de leur assemblage à la chaîne donc de la nécessité de fabriquer des pièces standard et interchangeables.

L'importance de la sécurité et de la qualité, de la disponibilité mais aussi la nécessité absolue de fournir un produit de qualité. C'est de là qu'est née l'assurance de la qualité. L'objectif du contrôle de qualité est la détection du non qualité.¹

2.2 L'assurance de la qualité : ²

L'assurance qualité correspond à la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité selon les objectifs visés préalablement par l'entreprise.

La norme ISO 8402-94, donne la définition suivante : « Ensemble des activités préétablies et systématiques mis en œuvre dans le cadre du système qualité pour donner la confiance appropriée à une entité. » On retrouve l'assurance qualité dans les réputations de certaines enseignes, notamment chez les chaînes hôtelières.

En effet, lorsque le client choisit une chaîne qu'il connaît déjà, il y retournera plus facilement en pensant avoir l'assurance que la qualité sera la même dans les autres établissements. Cette garantie est en générale déclinée sous forme d'un document de référence formalisant les méthodes mises en œuvre. Il est appelé manuel d'assurance qualité et récapitule l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise

2.3 Le management par la qualité totale :

Quand une entreprise vise un certain objectif, elle doit mobiliser toutes les parties prenantes. Voilà comment on pourrait définir le management par la qualité totale. La démarche qualité est une stratégie globale où l'entreprise tout entière doit tout mettre en œuvre pour satisfaire le client en termes de qualité, de coût, et de délai. La stratégie globale de l'entreprise peut être désignée comme l'esprit de qualité. Au-delà de la certification, la qualité est un état d'esprit. Kaoru Ishikawa (Ishikawa, 1996, Avant-Propos) souligne l'importance de l'implication et de la participation de toute l'entreprise. La coopération des individus est

¹ BRANIMIR, (Todorov) : *ISO 9000 : un passeport mondial pour le management de la qualité*, édition Gaëtan monir éditeur, Québec, 1994, p. 05.

²AFNOR Norme ISO 8402-94. [En ligne]. Disponible sur <<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/certification-iso-9000/i/i-16/1/>>. (Consulté le 04-02-2017)

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

indispensable pour réussir les deux processus cités ci-dessus. Des objectifs concrets doivent être également préalablement définis. Pour finir, les résultats doivent être probants pour maintenir la motivation de tous. Les conditions de réussite d'une démarche qualité sont donc la participation, la sensibilisation, la cohésion et la formation du personnel. Ces éléments sont mis en avant dans le Livre Blanc de l'UMIH, 2011.

3. Les caractéristiques de la qualité :

La notion de qualité est caractérisée par les aspects suivants :

- **Sa subjectivité** : les gens apprécient différemment la qualité ; la qualité perçue est personnelle et peut varier d'un individu à un autre.
- **Sa relativité** : l'usage que fait le client du produit ou du service détermine sa qualité.
- **Sa mesurabilité** : bien que la qualité soit multidimensionnelle et possède plusieurs référentiels, elle demeure mesurable.

4. Le pourquoi de la qualité :

4.1. Les raisons :

- Le client plus exigeant (plus informé).
- Il faut répondre aux attentes des clients.
- L'image de marque est importante.
- Le client qui achète marque sa confiance.
- La concurrence est féroce.
- Pression économique (les concurrents qui maîtrisent leurs coûts par rapport aux autres).
- L'évolution technique.
- Pression environnement (respect par exemple de la couche d'ozone par l'annulation de certains produits chimiques).

4.2. But de la qualité :

- La qualité a un but principal qui est externe : mieux servir les clients en leur offrant ce qu'ils désirent quand ils le désirent.

Ce but implique :

- Une identification précise des clients potentiels.
- Une écoute attentive de leurs besoins.

Mais elle a aussi deux autres buts qui sont internes à l'entreprise :

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

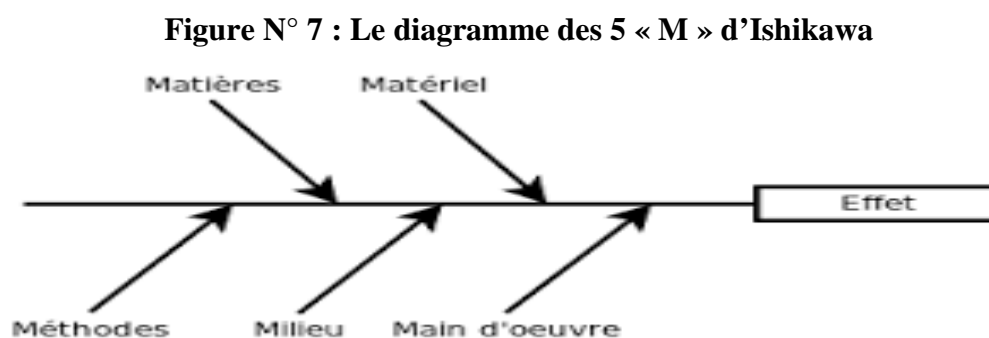
- Un but social qui est d'accroître l'intérêt du personnel pour son travail en le responsabilisant, en renforçant l'esprit de groupe et en développant chez lui un sentiment de fierté à l'égard de l'entreprise (la qualité est l'affaire de tous et la réussite passe par une mobilisation totale des intelligences).

5. Qualité interne et la qualité externe¹ :

- La qualité peut être discernée de deux manières: La qualité externe, puis la qualité interne.
- La qualité externe est plus clairement la satisfaction client. Elle consiste à offrir un bien ou un service qui répond aux attentes des clients, et qui les satisfait dans le but d'une fidélisation et d'une amélioration des parts de marché de l'entreprise.
- La qualité interne, quant à elle, est l'amélioration du management au sein de l'entreprise. En d'autres termes, le fait d'utiliser des outils qui permettent de définir au mieux l'organisation de l'entreprise, de déceler et de limiter les dysfonctionnements.

Les objectifs de la qualité interne et externe seront donc d'offrir aux clients, un bien ou un service adapté, avec des processus contrôlés.

La qualité interne fut étudiée par le Docteur Kaoru Ishikawa (Ishikawa, 1996, Avant-Propos), fondateur Japonais des cercles de qualité. Celui-ci expose grâce au diagramme des 5 « M » (figure 7), les domaines à contrôler dans une organisation.



6. Les principes de la qualité :²

- Orientation des résultats : La finalité de l'entreprise, et de son organisation est d'entretenir et d'améliorer ses capacités et performances globales pour satisfaire ses

¹TOUIHRI Moufida. *Gestion de la qualité*. Cours de Master 1 MHR, Institut ISTHIA, Université de Toulouse 2, 2013.

² Roger Ernoul Le grand livre de la Qualité édition afnor

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

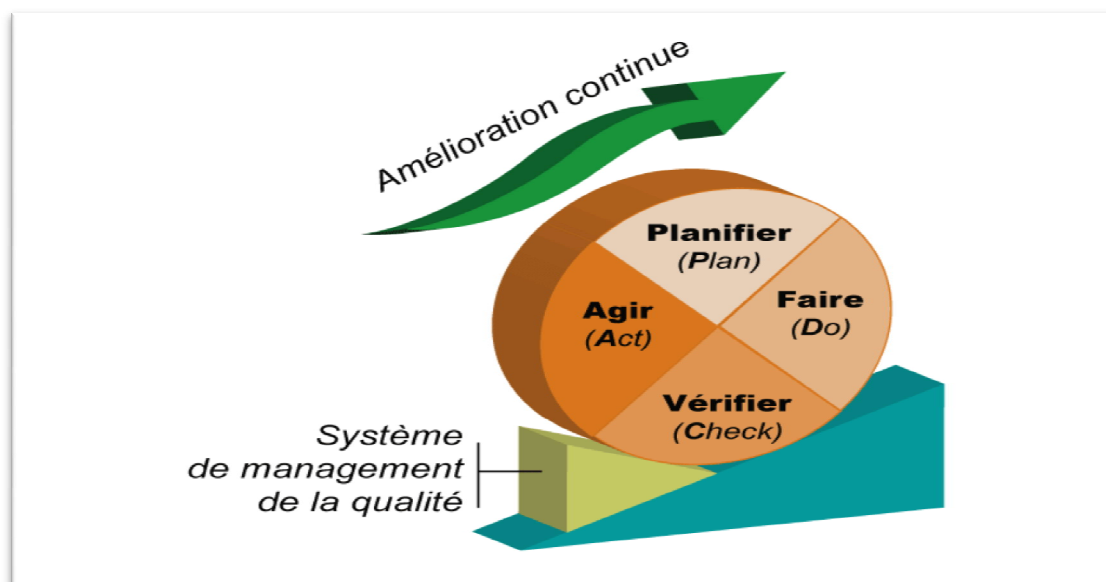
clients et les autres parties prenantes (personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires, collectivité, etc.).

- Orientation du client : L'entreprise ou l'organisation dépend de ses clients et doit en comprendre leurs besoins actuels et futurs pour développer leur satisfaction.
- Leadership et constance de la vision : Les managers établissent les orientations et s'impliquent dans la réalisation des objectifs. Ils créent ainsi l'environnement favorable au développement et à l'amélioration.
- Implication du personnel : Elle permet la mise en œuvre optimale des "aptitudes" du personnel, l'établissement de la confiance et de la responsabilisation. Ces domaines sont fondamentaux dans le service (gestion de l'interface clients-organisation à travers le personnel en contact avec les clients).

7. L'amélioration permanente :

La qualité est un processus sans fin. La qualité peut être présentée par un cycle d'action corrective et préventive appelé roue Deming.

Figure N° 8 : la roue de deming



Source : Deming William Edward, *Hors de la crise*, 2002.

Cette figure présente un cycle en quatre temps, que l'on appelle aussi Modèle PDCA :

- Plan : correspond à la définition des objectifs à atteindre et à la planification de la mise en œuvre des actions.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

- Do (mettre en place) : correspond à la mise en œuvre des actions correctives.
- Check (contrôler) : correspond à vérifier si les objectifs fixés ont été atteints.
- Action : en fonction des résultats de la phase précédente, cette étape est tout simplement d'agir, tout en prenant des mesures préventives et/ou correctives.

8. La qualité des processus :

La qualité des différents processus de l'entreprise résulte de la conformité à certaines prescriptions formalisées par des normes. Ces normes touchent tous les domaines (Chaletex, 2011-2012, Page 13)

- SA 8000 en matière social ;
- ISO 9001, 9002, 9003, 9004 pour les processus de production ;
- ISO 14000 pour le respect de l'environnement.
 - la norme ISO 9004 se rapporte au management de la qualité ;
 - la norme SA (social accountability) quant à elle, correspond aux règles internationales du travail, etc.

8.1 Définition et objectifs de la certification :

A- Définition de la certification qualité :

Certifier consiste à attester officiellement d'un fait.

Monin Jean Michel ¹ donne la définition suivante :

« C'est une démarche volontaire visant à faire attester officiellement du respect d'un référentiel qualité préalablement défini ; cette attestation est apportée par un organisme indépendant du client et du fournisseur : l'organisme tierce partie ».

Nous citons une deuxième définition de la certification qualité donnée par Bernard Froman : ²

« La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées. Elle est fondée sur l'audit conduit par un organisme impartial reconnu-la tierce partie- en application d'un référentiel normatif spécifiant des exigences ».

¹ MONIN, (J.M). : Op.cit, p. 175

² FROMAN,(Bernard), GEY, (Jean-Marc), LAUURANS, (Bernard) : *Qualité et environnement : vers un système de management intégré*, édition AFNOR, Paris 1998, p. 80.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

De ces deux définitions nous constatons que la certification est une procédure qui n'est pas obligatoire, mais nécessaire pour assurer la conformité des produits, services ou processus à des exigences spécifiques fondées sur l'audit. Celle-ci assurée par un organisme indépendant du client et de l'entreprise.

La certification un acte majeur, dans la vie de l'entreprise, qui a objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du système de management de la qualité d'une entreprise à la norme ISO 9001 version 2000 (normes définies par l'international standard organisation définissant le système de management de la qualité).

B- Les objectifs de la certification ¹

De nos jours, les entreprises procédant de plus en plus à une certification qualité, car cette dernière permet de :

- ❖ Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise et développer ses marchés :

Pour l'entreprise le fait d'être certifié à un référentiel qualité fiable (qui est souvent ISO 9001) cela lui permettra d'être reconnue par son environnement externe, ainsi, elle pourra se différencier de ses concurrents, accéder à des nouveaux marchés (tel que l'exportation qui exige un niveau de qualité de classe mondiale), renforcer le niveau de confiance de ses clients et valoriser sa marque, ce qui va améliorer son image.

- ❖ Améliorer les relations de l'entreprise avec ses clients et mieux les satisfaire :

En suivant les conditions d'amélioration proposées par le référentiel qualité, l'entreprise sera amené d'une part, à suivre en permanence l'évolution des attentes de ses clients, pour mieux les satisfaire, et d'autre part, à clarifier les présentations proposées en rendant tangible l'effort qualité de l'entreprise, afin de mieux vendre.

L'assurance de la conformité apportée par la certification, permet de simplifier les audits externes imposés par les clients, ce qui peut être une source d'économie pour ses derniers et pour l'entreprise.

- ❖ Accroître la performance de l'entreprise :

Au-delà de ses effets externes, la certification qualité permet de réaliser des objectifs internes en matière de la performance de l'entreprise aux moyens d'une :

- accroître l'efficacité des processus opérationnels à travers l'homogénéisation des pratiques internes, la suppression des contrôles inutiles et l'amélioration des prestations client.

¹ J.M. MONIN, Op.cit, pp : 197- 198-199.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

- Mobilisation et reconnaissance interne du personnel par la prise en compte de leurs efforts et leurs compétences, ainsi que leur professionnalisme.

- Structuration du management, induit par : la définition d'une politique et objectifs qualité, suivi de tableau de bord, réalisation d'audits internes, réunions régulières de synthèse et d'orientation.

- Amélioration du contrôle interne et de la rentabilité par : l'optimisation des achats et des relations fournisseurs, limitation des coûts induits par les problèmes qualité (contrôle, traitement des réclamations, service après vente).

C. les différents types de la certification qualité :

Nous distinguons quatre (04) types de certification qualité, que nous détaillerons comme suit :

C.1- La certification qualité des produits :

La certification du produit, est une certification de résultat, car elle apporte au client des garanties sur les caractéristiques du produit, tel que les critères techniques, esthétiques, d'ergonomie, de délais, fiabilité, disponibilité et coût.....

La certification du produit est une démarche volontaire, délivrée par un tiers qui atteste que le produit est conforme à un référentiel préétabli ; Cette certification se traduit généralement par la mention d'une marque par exemple : NF délivré par AFNOR.

C.2 - La certification qualité des services :

La certification des services suit la même logique que la certification des produits, « Le principe de cette certification de service est d'assurer au client un niveau de qualité prédéfini, autrement dit un véritable engagement de résultats, pour les prestations de service concernées ».¹

C.3 - La certification qualité du système de management :

La certification ne concerne pas la conformité du produit ou du service mais celle de l'organisation qui en assure la production, on certifiera la conformité de l'ensemble du dispositif organisationnel nécessaire pour produire et garantir l'obtention de prestations

¹MONIN, (Jean Michel) : Op.cit, p. 21

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

satisfaisantes : les organisation proprement dite (structures et la répartition des responsabilités), les procédures (les règles de fonctionnement), les procédés (outils et techniques utilisées), les moyens (humains, techniques, technologiques, financiers adaptés aux objectifs).

L'exemple le plus répondu, c'est la certification qualité à ISO 9001, assure au client que l'organisation de l'entreprise lui permet de détecter l'ensemble de ses besoins.

La certification ISO 14001 quant à elle assure que l'organisation de l'entreprise lui permet de détecter les impacts environnementaux de son activité.

C.4 - La certification qualité du personnel :

« Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis ». ¹

C'est ce qui démontre que la performance d'une organisation ne dépend pas seulement de son bon fonctionnement, mais des compétences appropriées des individus chargés de mettre en œuvre les processus.

9 .Les outils de la qualité :²

Il existe de nombreux outils de la qualité, cela dit, nous allons procéder l'énumération des plus connus et utilisés d'entre eux :

9.1 Le diagramme de PARETO :

Egalement appelé des 20/80 ou courbe « ABC ». C'est un outil de visualisation, d'analyse et d'aide à la prise de décision. En soulignant la répartition des faits par ordre d'importance, il permet de faire un choix et de concentrer l'action autour des problèmes à traiter en priorité. Il s'utilise pour des données mesurables, quantitatives et se présente sous forme d'un diagramme en colonnes, exposant et classant, par ordre décroissant d'importance, les causes d'un problème (par exemple). La hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause.

¹ CATTAN,(Michel) : pour une certification qualité gagnante, édition AFNOR, Paris 2003, p. 35

² HUBERAC.J-P, « guide des méthode de la qualité : choisir et mettre en ouvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les service », ED MAXIMA, paris, 1999, pp35-131.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

9.2 Le diagramme d'ISHIKAWA :

Egalement appelé diagramme cause effets, diagramme en arêtes de poison (d'après la forme) ou the fishbone diagramme. Le diagramme d'ISHIKAWA est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité (les causes y sont classées en 5 grandes familles, les 5M : Matière, Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre) ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes. La construction du diagramme d'ISHIKAWA est basée sur un travail de groupe.

9.3 Le brainstorming :

Egalement appelé remue-méninges, tempête d'idées ou créativité. Cet outil consiste à résoudre un problème en cherchant les causes et les solutions.

Par un travail de groupe composé d'une dizaine de participants, dont un coordonnateur, choisis de préférence dans plusieurs disciplines. Le maximum d'idées devra être exprimé et noté sur un tableau (paper-board) visible de tous

9.4 Le QQQQCCP :

Egalement appelé des **5W2H** (Why? What? Where? When? Who? How? How much?), Le recueil d'information (enquêtes) ou l'hexamètre de Quintilien.

Cette outil est utilisée afin d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur les observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes et que l'on obtient à l'aide des questions :

Quoi ? qui ? Où ? Quand ? Comment ? pourquoi ? combien ?

9.5 Le logigramme :

Egalement appelé the flowchart. le logigramme est utilisé pour analyser un procédé. Cela nécessite de séparer tout procédé en plusieurs événements ou activités et de montrer la relation logique qui les unit. Construire un logigramme permet une meilleure compréhension du procédé. Et cette meilleure compréhension est un pré-réquis indispensable à l'amélioration de celui-ci son principal objectif est d'obliger les utilisateurs du procédé à identifier ses différents paliers pour qu'ils deviennent clairs et logiques.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

9.6 Le volet pondéré :

Egalement appelé méthode de **Blake et mouton**. Cet outil est utilisé pour faire un choix lorsque les données sont qualitatives et ce, par la sélection finale de problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple (technique de présélection des problèmes à traiter suite à une séance de brainstorming) .les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération décroissante en fonction de leur classement.

La matrice de compatibilité :

Egalement appelée matrice d'aide à la décision .c'est un outil d'aide à la prise de décision .il permet de faire un choix, parmi plusieurs propositions, en fonction de critères établis ensuite par comparaison, l'élimination des sujets ne répondant pas aux critères est facilitée .cet outil est également utilisé pour le choix des solutions, lors d'une étape ultérieure.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

Section 02 : la qualité dans les services :

Le Service :

1. Définition du service :

Plusieurs définitions ont été proposées pour exprimer le concept de service. Parmi ces définitions, nous avons retenu les trois définitions suivantes :

- Pour JEAN PIERRE BARUCHE : " Les services recouvrent toute activité humaine faite pour autrui et qui ne se concrétise pas dans un objet".¹
- KOTLER. P et DUBOIS.B : définissent le service comme "Une activité ou une prestation soumise à l'échange, essentiellement intangible et ne donnant lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associé ou non à un produit ².
- Pour LANGEARD.E et EIGLIER.P
 "Le service est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base : le client, le support physique et le personnel en contact, cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client"³

Le service existe par ce que le prestataire est capable de répondre aux besoins du client mieux que celui-ci ne pourrait le faire lui-même. Pour certains de ces besoins (Par exemple: les communications téléphoniques internationales), seules de grandes entreprises centralisées sont à même de réunir la technologie et les moyens financiers nécessaires. Si de telles entreprises n'existaient pas, le besoin ne serait pas satisfait.

Il existe aussi parce qu'il offre des alternatives plus attractives en termes de coût, de temps, de commodité etc... (Par exemple: les transports de masse). Ou bien encore par ce qu'il répond à un large éventail de besoins psychologiques et physiologiques de l'individu : les loisirs, l'élimination des tâches fastidieuses, la volonté de se perfectionner, la créativité etc...

Le service peut englober la vente de produits ou de biens (exemple : les aliments dans les restaurants, les pièces de rechanges utilisées pour la réparation automobile). Mais en règle générale la vente n'est qu'une part très accessoire du travail effectué pour le client.

¹ BARUCHE, (Jean Pierre): *La qualité de service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité*, édition Les Editions d'Organisation, Paris, 1992, Page 22.

² KOTLER, (Philip) et DUBOIS, (Bernard) : *OP.cit*, Page 443.

³ LANGERD, (Eric) et EIGLIER, (Pierre), *la servuction : Marketing des services*, édition Mc Graw Hill, Paris, 1987, P16.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

Dans le cas du repas au restaurant; en règle générale le prix des ingrédients représente environ un cinquième (1/5) du prix de repas. Cet équilibre peut être interprété comme le prix que le client est disposé à payer pour louer une table et des chaises dans un cadre plaisant, utiliser les services d'experts en cuisine et leur équipement et payer les employés de service.

2. Les caractéristiques du service :

Le service peut être considéré comme une " performance" plutôt qu'une "chose". Ainsi, il se distingue d'un bien par quatre caractéristiques principales¹.

2.1 L'intangibilité :

Les services sont immatériels, c'est-à-dire qu'ils n'ont d'existence que dans la mesure où ils sont produits et consommés. La différence entre un bien et un service de consommation porte donc essentiellement sur le degré de tangibilité. Dans le domaine des services, la satisfaction produite n'est pas médiatisée par un support physique, comme c'est le cas des produits. L'utilisateur potentiel n'a pas la possibilité d'inspecter le service avant achat et la vente doit nécessairement précéder la production.

Le service apparaît donc comme une promesse, ce qui suppose une grande confiance envers celui qui offre le service. Une des préoccupations importantes de l'entreprise de services est donc de créer cette confiance, notamment en augmentant le caractère tangible du service, par des signes, des symboles ou des indicateurs de qualité.

Supposons qu'une banque ait décidé de développer un service de guichet rapide et efficace. Elle dispose de nombreux points d'appui :

- **Les locaux** : l'extérieur comme l'intérieur de la banque peuvent être réaménagés : multiples entrées, canalisation du trafic, poste d'accueil multifonctions afin d'éviter la queue, musique d'ambiance.
- **Le personnel** : facilement identifiable et habillé de manière sobre et professionnelle.
- **L'équipement** : moderne, il doit donner de la banque l'image d'une entreprise à la pointe de progrès.

¹KOTLER, (Philip) et DUBOIS, (Bernard), OP.cit, PP 445,447.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

- **L'information** : les brochures doivent être claires et engageantes, les photos appropriées, toute la documentation doit exprimer le souci d'image de la banque.
- **Les logos** : la banque doit choisir un nom, un symbole pour chaque service.
- **Les tarifs** : ils doivent être clairement expliqués à chaque occasion.

2.2 L'indivisibilité :

Pour un yaourt, on distingue trois phases nettement différenciées dans le temps, dans l'espace et selon les acteurs qu'elles mettent en jeu : La production, la distribution, la consommation (ou l'utilisation lorsqu'il s'agit de biens durables). Lorsque Air Algérie transporte ses passagers, la production des services au sol et à bord, la distribution et la consommation de ces services se font de façon simultanée. Pour les services, l'"usine" est dans le point de vente. La production et la consommation des services sont simultanées et le consommateur participe directement au processus de production du service.

L'implication de cette caractéristique est double. Tout d'abord, la prestation d'un service suppose nécessairement un contact direct soit avec la personne qui va fournir le service, soit avec un représentant de l'organisation de service. Ensuite, étant donné que le client participe au processus de production, l'interaction entre le client et le fournisseur du service peut également affecter la qualité du service.

Pour réduire la dépendance de cette interaction, les entreprises de services s'efforcent d'automatiser leurs prestations au moyen de machines ou d'ordinateurs comme c'est le cas dans le domaine bancaire par exemple.

2.3 La variabilité (hétérogénéité) :

Etant donné qu'un facteur humain important est impliqué dans la prestation d'un service, l'homogénéité du service a de grandes chances de rester un objectif utopique : le personnel en contact et les clients sont tous des individus différents et dont les comportements varient d'une situation à l'autre (chacun ayant de plus ou moins bons jours).

De même, les caractéristiques et les comportements des autres clients peuvent influencer la perception du service faite par le client surtout dans les services où le contact est très important (transport de masse, banque etc...).

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

2.4 La périssabilité : Les services sont périssables et cette caractéristique est la conséquence du caractère intangible du service. L'entreprise de service n'a pas la possibilité de travailler pour le stock et de même l'utilisateur ne peut stocker le service, comme il peut le faire pour un produit.

L'offre est en fait une capacité de production devant être mise en relation avec la demande. Si cette rencontre ne se fait pas, la valeur du service est irrémédiablement perdue.

Si une automobile invendue peut être gardée et vendue plus tard, un siège vide dans un avion ou une table inoccupée dans un restaurant constituent une perte définitive pour l'exploitant.

L'ajustement de l'offre à la demande est un problème de gestion particulièrement difficile à résoudre du fait de cette rigidité, particulièrement lorsque la demande est irrégulière. Un défi important pour une entreprise de service est donc d'arriver à synchroniser l'offre et la demande, notamment par une politique de prix adaptée par des offres promotionnelles ou par l'acquisition des excédents permettant d'absorber les pics de demande.

3. Les différentes formes de service :

Peut être que la meilleure définition du service vient de Fed Ex qui au milieu des années soixante dix décrivait les services de manière extrêmement simple : " Toutes les actions et réactions que les clients perçoivent lorsqu'ils achètent"¹

Cette vision des choses explique bien qu'un service est avant tout un ensemble d'activités, composé d'un noyau central (le service de base), d'un ensemble de services élémentaires, et d'un bouquet d'options de services appelés les services périphériques.

3.1 Le service élémentaire :

Le service élémentaire est le maillon d'une chaîne de service, il repose sur un découpage soit technique, organisationnel ou spatio-temporel du service global.

¹ LOVELOCK, (Christopher) et LAPERT, (Denis), *marketing des services : stratégie, outils, management*, édition Publi Union, Paris 1999 Page 252.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

3.2 Le service de base :

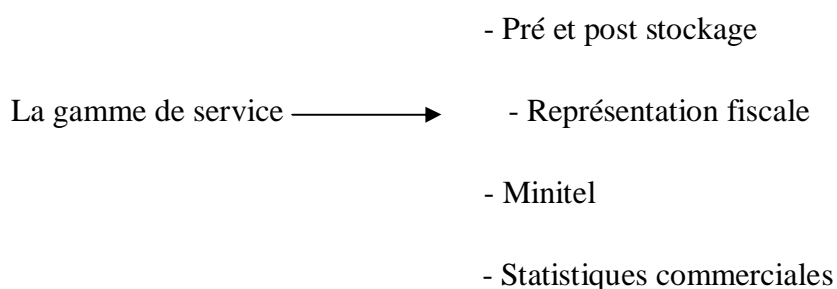
C'est la vocation première de l'entreprise et la raison principale pour laquelle le client vient ou s'adresse à l'entreprise de service, autrement dit, le service de base est celui qui va satisfaire le besoin principal du client. Il s'agit pour les hôtels de " logement", pour les trains et les bus de "transport" et ainsi de suite. Les services de base se composent essentiellement des services élémentaires (identifiés précédemment).

3.3 Les services périphériques :

Les services périphériques sont indépendants, ils ont pour but d'augmenter l'attractivité d'un service de base et d'en faciliter la consommation et la distribution.

Dans notre exemple de messagerie rapide, quatre services périphériques peuvent apparaître :

Configuration d'ensemble



Il est à noter que les services périphériques et les services élémentaires ne sont pas figés. Les services périphériques sont très rapidement copiés par la concurrence et doivent donc faire l'objet d'innovations constantes. Par ailleurs, ce qui est considéré aujourd'hui, comme un service périphérique pourra devenir demain un service élémentaire devant figurer obligatoirement dans le service de base. Le téléphone et la télévision étaient, il y a vingt ans des services périphériques pour certains hôtels deux (02) étoiles. On ne comprendrait pas aujourd'hui qu'ils ne soient dans tous les hôtels de cette catégorie.

4. La servuction :

4.1 Définition :

EIGLIER .P et LANGEARD. E ont proposé en 1987 de nommer les processus de création d'un service :

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

La servuction. C'est un néologisme contractant les mots service et production. Cette notion est définie comme étant : "L'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés"¹

Cette définition met en valeur l'imbrication des clients et de l'entreprise et les relations clients entre eux. Ainsi, un service peut être vu comme un système dont une partie est visible (ou apparente) aux yeux des clients; l'autre partie est cachée dans ce qu'on peut appeler le noyau technique, dont les clients peuvent jusqu'à ignorer l'existence. Les termes front office et back office sont souvent utilisés en référence aux parties visibles et invisibles d'une prestation.

4.2 Les éléments de la servuction :

Les éléments du processus de réalisation du service sont :

- 1- Le client
- 2- Le support physique
- 3- Le personnel en contact (front office)
- 4- Le service
- 5- Le système d'organisation interne (back office)
- 6- Les autres clients

4.2.1 Le client : " le client est celui pour qui on travaille"².C'est l'élément indispensable du service et sans lequel le service ne peut exister.

4.2.2 Le support physique : C'est l'ensemble des éléments nécessaires à la production des services aux clients; il se compose :

- **Des instruments matériels :** Les instruments utilisés par le personnel et / ou les clients.

¹ LANGEARD, (Eric) et EIGLIER, (Pierre), Op.Cit, P16

² BARUCHE, (Jean Pierre), OP.Cit, P32

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

- **De l'environnement** : L'espace dans lequel les instruments matériels se trouvent et où s'effectue le service.

4.2.3 Le personnel en contact : C'est l'ensemble du personnel embauché par l'entreprise, dont le travail est d'être directement en contact avec le client.

4.2.4 Le service : C'est le résultat de l'interaction des trois éléments de base précédents, qui représente l'objectif du système de production du service (servuction).

4.2.5 Le système d'organisation interne : (Back office) : C'est l'organisation interne de l'entreprise à laquelle le client n'a pas accès (invisible à ses yeux), mais nécessaire à la préparation et l'organisation du service (support logistique du service). Ainsi, si le personnel qui se trouve à ce niveau ne fait pas son travail correctement, ce manquement sera visible aux yeux du client.

4.2.6 Les autres clients : Dans les services où le niveau de contact est très important, les clients n'entrent pas seulement en contact avec le personnel du service; ils peuvent aussi côtoyer d'autres clients (par exemples: quand ils voyagent en bus ou en métro aux heures des pointes). Le type de clients qui fréquentent une entreprise de service particulière aide à définir la nature de l'expérience retirée du service.

Afin d'illustrer les éléments de la servuction (production du service) reproduit, nous donnons l'exemple d'un consommateur (A) qui se rend dans une agence bancaire pour obtenir un prêt (service x). Sur place, il rencontre d'autres clients venus pour le même ou d'autres services. Il voit aussi un environnement composé d'un bâtiment, d'un décor intérieur, d'un mobilier etc....., il entre en fin en contact avec le personnel de la banque. Dans les coulisses tout un système d'organisation et de production supporte la partie visible du service rendu.

La qualité de service :

1. Définition :

"La qualité de service est devenue un facteur clé dans la décision d'achat, la concurrence s'étant accrue, sollicitant du même coup le client par une diversité de plus en plus

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

grande de service"¹. Ainsi l'une des stratégies concurrentielles majeurs dans le domaine des services est de garantir un niveau de qualité supérieur.

Donc, la notion de la qualité de service serait : "L'aptitude d'un service à répondre adéquatement à des exigences exprimées ou implicites qui visent à satisfaire ses usagers.

Ces exigences peuvent être liées à plusieurs aspects d'un service : son accessibilité, sa tangibilité, sa crédibilité, sa rapidité, sa fiabilité.... etc."

En corollaire à cette définition, l'entreprise de service doit impérativement :

- Identifier les clients du service concerné.
- Identifier et définir les besoins de ces clients.
- Traduire les besoins du client en attributs spécifiques du service.

2. Les dimensions de la qualité de service :

La qualité de service doit s'évaluer sur trois dimensions : l'output, les éléments de servuction et le processus lui-même; tous trois sont perçus et achetés par le client.

Les dimensions de la qualité de service sont :

2.1 L'output :

Il s'agit de la prestation que le consommateur reçoit et qui résulte de l'interaction entre l'acheteur et le vendeur. Autrement dit, c'est le rendement réel du service qu'on peut appeler " la qualité technique". Un service est de bonne qualité lorsqu'il satisfait les besoins et les attentes du client.

2.2 Les éléments de servuction :

La qualité des éléments de servuction entre pour une grande partie dans la qualité du service, car le client non seulement les voit mais les expérimente et va donc les évaluer. Cette qualité des éléments de servuction s'exprime par deux dimensions :

- **la qualité intrinsèque (intérieur)** : modernité, sophistication, propreté, état de maintenance et facilité d'usage des éléments de support physique, sont quelques-uns des constituants de la qualité.

¹HOROVITZ, (Jacques), *la qualité de service à la conquête du client*, édition Interedition, Paris, 1987, P34

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

Efficacité, qualification, présentation et disponibilité sont ceux du personnel en contact.

- **la qualité des éléments de servuction** : les éléments de servuction doivent être cohérents entre eux et adaptés au niveau de performance recherché par le client.

2.3 Le processus : L'ensemble des interactions nécessaires à la fabrication du service sont expérimentées par le client, formant la qualité du processus. Elles s'expriment par la fluidité et la facilité des interactions, leur efficacité aussi leur degré d'adéquation avec ce qu'aime ou ce que n'aime pas faire le client. Cette qualité est appelée "la qualité fonctionnelle".

Ces trois dimensions de la qualité du service forment le cadre structurel dans lequel peuvent s'inscrire les actions de l'entreprise de service en faveur de la qualité.

3. Les critères d'évaluation de la qualité de service :¹

Les consommateurs apprécient la qualité des services sur des critères différents; l'importance des ces critères aux yeux des clients varie d'un service à l'autre.

* **Tangibilité du service** : Apparence physique des locaux, équipements, du personnel et des documents.

* **Fiabilité** : Capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise.

* **Rapidité (réactivité)** : Volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté.

* **Compétence** : L'organisation du service dispose des connaissances, des moyens, de savoir-faire et des capacités requises pour fournir le service. Il s'agit ici du professionnalisme de l'organisation et du personnel en contact avec le client.

* **Courtoisie** : Politesse, respect et contact personnel amical.

* **Crédibilité et l'honnêteté de l'entreprise de service** : Cette caractéristique concerne la notoriété de l'organisation, sa réputation, sa garantie de sérieux et son honnêteté.

¹ LENDREVIE, (Jaques) et autres, *Mercator*, édition DALLOZ, Paris, 2003 Page 1011.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

* **Sécurité** : Absence de danger, de doute, de risque, qu'il s'agisse d'un risque physique, financier ou moral.

* **Accessibilité des services** : Il s'agit là d'une accessibilité physique et psychologique ; les membres de l'organisation sont directement accessibles et d'un contact aisé et agréable.

* **Communication** : L'organisation veille à tenir les clients informés du contenu précis de l'offre de service et cela dans un langage compréhensible et adapté à chaque type de clients.

* **Compréhension du client** : Les efforts déployés par l'entreprise pour connaître les clients et leurs besoins spécifiques et de s'y adapter le mieux possible.

4 .Processus d'évaluation de la qualité de service : ¹

Nombreuses étaient les tentatives de modéliser le processus par lequel les consommateurs évaluent la qualité de service. Parmi les modèles proposés dans ce cadre, nous évoquons celui qui met en avant le concept de zone de tolérance. Ce nouveau concept sert à faire le lien entre le service que le client désire et le service minimum que celui-ci est prêt à accepter. Ainsi, ce modèle nous permet de faire la distinction entre le service attendu, le service désiré, le service acceptable et le service perçu.

- Le service attendu par les clients est un compromis entre le service désiré (tel qu'il devrait être) et le service acceptable (tel que le client est prêt à l'accepter). L'écart entre service désiré et acceptable est appelé "zone de tolérance". Un service perçu inférieur au service attendu provoquera l'insatisfaction du client.

- Le service Désiré est influencé par deux grands types de facteurs : des facteurs propres au client et des facteurs liés à l'entreprise. Le service désiré dépend pour le client de dispositions durables, de son niveau d'exigence général à l'égard des services et ses besoins personnels. Il dépend également des promesses des entreprises, explicites (publicité, actes de vente, contrat ...) ou implicites (éléments tangibles, prix...), du bouche à oreille, de l'expérience passée du service.

- Le service Acceptable, c'est-à-dire le service minimum accepté, dépend des attentes (des cas d'urgence réduisent par exemple, le niveau minimum de service accepté), de la

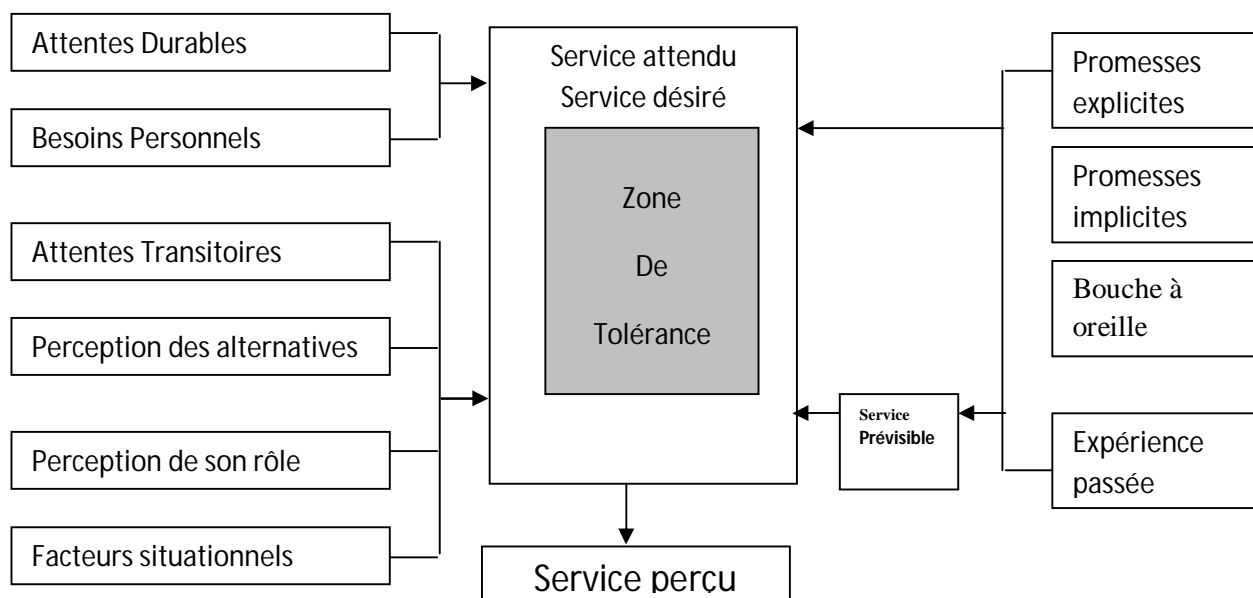
¹ LENDREVIE, (Jaques) et autres, OP.cit, Page1211

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

perception des alternatives (comparaison avec la concurrence), de la perception de son propre rôle par le client (a-t-il ou non bien rempli son rôle ? A-t-il été claire dans l'expression de son besoin ?) et de facteurs situationnels (conjoncturels). Il dépend également d'une certaine anticipation du client à l'égard du service prévisible de l'entreprise, fondé sur l'expérience passée, le bouche à oreille, les promesses qui lui sont faites.

La comparaison entre le service "attendu" (service désiré / acceptable) et le service «perçu» par le client durant l'expérience du service crée soit la satisfaction, soit l'insatisfaction du client.

Figure N° 9: processus d'évaluation de la qualité de service



Source: LENDREVIE, (Jacques) et autres, OP.cit, P1013

Il est à noter que ce modèle, malgré sa fiabilité reste loin d'être généralisé à tous les services. Le problème apparaît quand les clients cherchent à évaluer la qualité des services hautement basés sur la crédibilité, comme les services juridiques ou les traitements médicaux, qu'il est toujours très difficile d'évaluer même après la fin de la livraison. En bref, les clients ne sont pas sûrs de ce qu'ils attendent et ils ne peuvent donc pas savoir souvent pendant des années, si seulement le travail fait par le professionnel était bon.

Une tendance naturelle pour les clients ou les patients dans de telles situations consiste à évaluer la qualité en termes de manière de procéder à savoir s'ils aiment ou non le style

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

personnel du fournisseur et s'ils sont satisfait de la qualité perçue des éléments supplémentaires qu'ils peuvent évaluer (par exemple : la qualité des repas à l'hôpital ou la clarté des factures des avocats).

5. Problématique de la qualité de service : ¹

La difficulté de la tâche de ceux qui doivent garantir la qualité du service offert repose sur les notions d'intangibilité et de relativité.

5.1 Intangibilité :

En ce qui concerne les produits consommables, on peut aisément distinguer la qualité qui a trait aux constituants physiques du produit et la qualité qui est le fait de la satisfaction du consommateur, cette distinction n'est pas possible dans le cas des services.

La qualité de service est donc la qualité du résultat global et s'exprime dans la satisfaction que retire le client de la prestation dans son ensemble. Ainsi il y a une perception globale de la qualité du service par le client ou l'utilisateur. Tout point faible dans la chaîne ou le processus va noircir irrémédiablement la totalité du tableau.

5.2 Relativité :

Deux clients obtenant exactement le même service pourraient avoir des perceptions totalement différentes de la qualité. De plus, une même personne, obtenant un même service dans deux situations différentes peut ne pas éprouver la même satisfaction.

Par conséquent, le service sera chaque fois jugé de qualité ou non par le client après consommation (la qualité est évaluée en bout de chaîne). D'où la difficulté en matière de garantie et de contrôle de la qualité du service.

En effet, le non-qualité coûte très chère pour les entreprises de service, car les clients mécontents réagissent très vite en ne revenant plus et via le bouche à oreille atteignent l'image du service de manière négative. D'où la nécessité de prendre en considération ces deux variables .

¹ PIERRE LONGIN, HENRI DENET : construisez votre qualité édition l'usine nouvelle

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

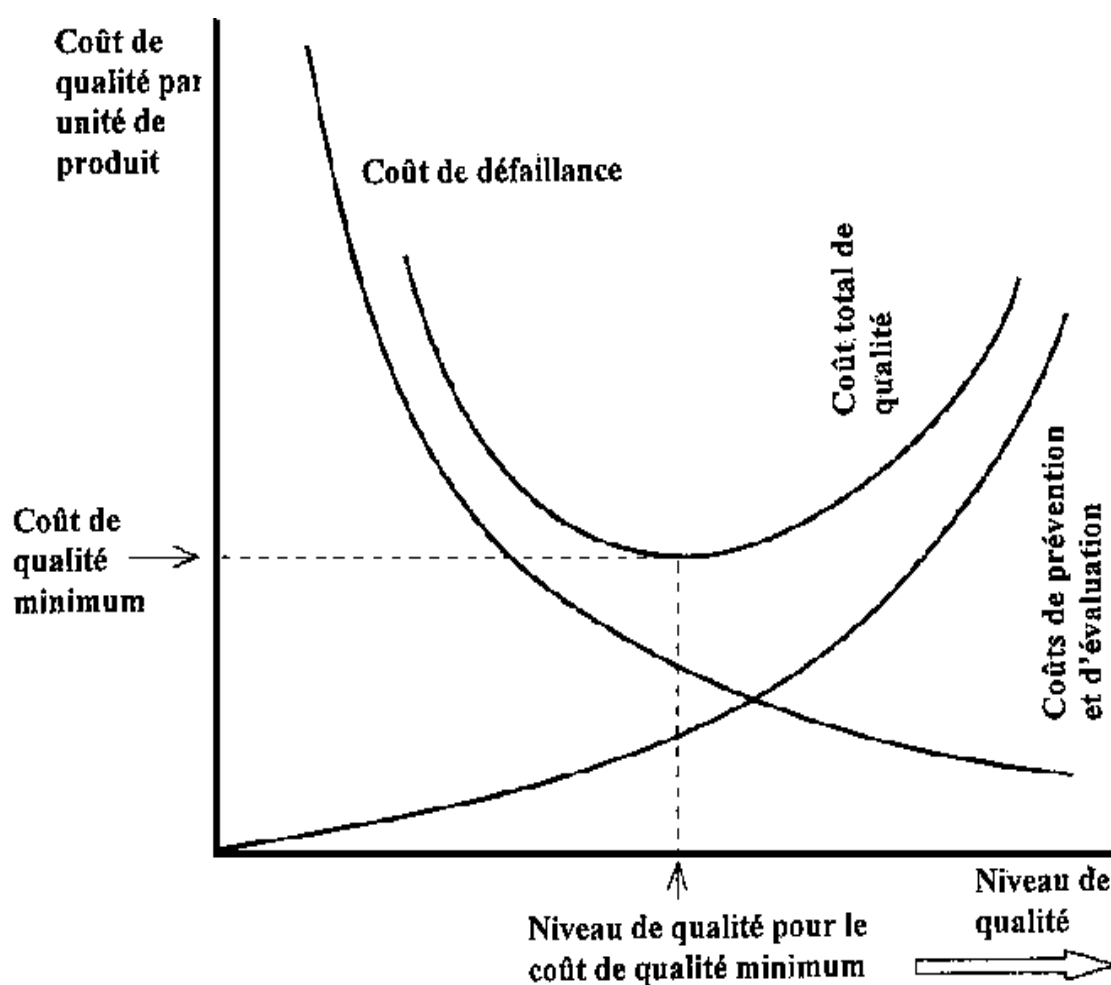
- Le cout de la « non-qualité »

La course à la qualité suppose un coût (contrôle, évaluation...). Cependant, les entreprises ne doivent surtout pas négliger les coûts de la « non-qualité » (réclamations, défauts...). La somme du coût de la qualité et du coût de la non qualité correspond au coût total qualité (Balfet, 2001, Page 203).

Nous qualifions la « non-qualité » comme le contraire de la qualité. Elle possède un coût égal aux pertes des parts de marché.

Ces coûts peuvent être représentés grâce à une courbe en U :

Figure N° 10 : courbe U de la qualité



Source : TOUIHRI Moufida. Cours Gestion de la qualité, 2013

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

Cette courbe expose les coûts de la qualité, mais aussi les coûts importants de la non qualité.

Le but est donc de trouver un équilibre éliminant au maximum la « non-qualité » permettant, ainsi, d'obtenir un bon degré de satisfaction client, de les fidéliser et de faire des bénéfices. Les coûts de la « non-qualité atteignent en général 2 à 5% du chiffre d'affaires. Dans certaines entreprises, ce pourcentage peut atteindre jusqu'à 30%. Les enjeux de la « non-qualité » sont, en effet, énormes. La méthode adoptée est donc celle qui tend vers le « zéro défaut » comme le montre la figure 10. Ainsi, l'entreprise réduira ses coûts, et ¹augmentera la satisfaction de sa clientèle. Il faut, toutefois, faire attention au COQ : coûts d'obtention de la qualité, et ne pas tendre vers une « sur-qualité », qui est elle aussi Les Coûts Zéro défauts Niveau de qualité Non qualité Niveau de qualité acceptable de qualité 32 coûteuse. Voici la raison pour laquelle nous parlions, précédemment, d'équilibre².

La « non-qualité » et l'insatisfaction client La conséquence principale de la « non-qualité », en plus d'être un fait perturbateur pour l'entreprise, est la déception du client. Ce dernier ne reviendra probablement pas au sein de l'hôtel, et qui risque de divulguer une mauvaise image de celui-ci, par le biais du bouche-à-oreille.

La fidélisation est l'élément le plus touché négativement par la « non qualité » d'un service. Nous pouvons prendre pour illustrer cette idée les chiffres suivants (Canard, 2009, Page 39):

- Les clients insatisfaits sont fidèles à 17.
- Les clients satisfaits sont fidèles à 45% .
- Les clients très satisfaits sont fidèles à 73%.

Il faut donc combattre la « non-qualité » car elle impacte fortement l'infidélité.

²Ernoul, 2010, Page 304.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

Section 3 : la qualité de service dans le secteur hôtelier :

1. Définitions du tourisme :

Il existe nombreuses définitions du tourisme, qui en réalité sont largement incapables de mettre en évidence toutes les caractéristiques multi-sectorielles et multidimensionnelles du tourisme. Les définitions suivantes essaient de donner une image la plus exacte possible. Dans le dictionnaire Larousse le Tourisme est déterminé comme: « Action de voyager, de visiter un site. Ensemble des activités et des techniques mises en œuvre pour les voyages et les tourisms d'agrément. »¹

2. La place de la qualité dans le tourisme :²

La notion de qualité a beaucoup évolué tout au long des années du siècle précédent. Tout d'abord l'objectif était de reproduire à l'identique un produit ou un service conforme à des normes et des critères. Plus tard les consommateurs ont senti le besoin de se distinguer les un des autres et de rêver à des nouvelles exigences. Ainsi, le paysage de l'offre a fortement changé. La qualité a donc été appliquée différemment, recherchant alors à satisfaire en tout point son client, ses attentes et ses exigences. On parle ici de qualité résultant de l'amélioration continue.

Aujourd'hui, nous pouvons déterminer la démarche qualité comme le nouvel objectif touristique et en même temps une problématique très appréciée dans le secteur hôtelier et restauration. La qualité se représente souvent comme un mode de vie, comme une philosophie, comme une culture et business. Dans les rapport producteur–consommateur, la qualité ne s'entend que de manière positive. La satisfaction du client est très largement dépendante de la qualité des services rendus, mais aussi de la qualité de vie perçue et vécue sur le territoire d'accueil

3. Les bénéfiques des démarches qualité dans le tourisme :³

3.1. Pour le client :

Pour le client, la marque Qualité Tourisme est une aide précieuse pour la préparation de son séjour, puisqu'elle est une garantie d'une qualité de prestation. C'est aux yeux du client, une source de confiance, qui rassure sur une certaine écoute de leurs besoins.

¹ SOPHIE DESRE : mémoire les programmes de management de la qualité du service en Hôtellerie

² Jean–Pierre LOSATO-GIOTART, Michel BALFET, Management du tourisme Pearson Education France, édition 2, p.266

³ QUALITÉ TOURISME. Dossier de presse. [En ligne]. Disponible sur :<http://www.qualitetourisme.gouv.fr>

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

3.2. Pour l'entreprise :

La marque Qualité Tourisme est un atout considérable pour conquérir et fidéliser la clientèle. Ce marquage optimise également la gestion, il aide à fidéliser et à professionnaliser le personnel, tout en participant à une démarche collective et bénéficiant à des services en matière de conseils, de communication et d'aide financière. Gaëtan Bisson, Directeur Qualité de la chaîne Accor nous livre son opinion quant aux bénéfices des démarches qualité « Qualité Tourisme » : « Accor est engagé avec ses marques dans une démarche qualité. Qualité Tourisme complète nos dispositifs et permet de faire connaître et afficher un savoir-faire qualité de nos équipes. Dès 2005 les marques Ibis, Novotel, Mercure ont été porteuses du projet, elles ont été rejointes par les marques Etap Hôtel, All Seasons et Suite Hôtel en 2008. »

3.3. Pour les réseaux nationaux et les territoires :

La Qualité Tourisme a réussi à créer une réelle dynamique de réseau en sélectionnant les établissements les plus investis, dotés des meilleures démarches qualité. La marque crée une véritable valeur ajoutée, c'est un outil stratégique pour les différentes destinations.

4. Le secteur hôtelier et restauration :

Le secteur hôtelier est une partie inséparable de l'industrie touristique. Il s'efforce d'atteindre sa place. Aujourd'hui à la mer ou à la montagne les capacités d'hébergement explosent. Le secteur de l'hôtellerie-restauration est un secteur qui bouge, qui est sensible aux modes. On note ainsi régulièrement de nouvelles tendances. Le secteur s'industrialise et se professionnalise face à des attentes du consommateur en pleines évolutions dans un environnement fortement concurrentiel.

Le concept « l'hôtellerie » peut être défini comme: « L'ensemble des activités de production et la réalisation d'un produit spécifique, qui satisfait les besoins physiologiques, sociaux et spirituels des personnes qui voyagent et qui résident à titre temporaire hors de leur domicile habituel »¹

Ce produit spécifique de l'hôtellerie est l'ensemble des services, qui assurent l'hébergement et l'alimentation des clients dans les établissements spécifiques.

¹ ANTOANETA MIHAYLOVA : la qualité de service dans l'Hôtellerie restauration

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

4.1. Les particularités du secteur hôtelier et restauration :¹

4.1.1. L'hôtellerie : la nouvelle hospitalité :

La particularité de l'hôtellerie est connue depuis l'antiquité. Ce secteur du tourisme est apparu comme une sorte d'hospitalité, qui fonctionnait d'abord gratuitement et qui plus tard est devenu un commerce. Du mot « hôte » proviennent les premiers nom des établissements d'hébergement en anglais – «Guesthouse ». L'hospitalité est lié de son côté avec la création d'un certain confort, une atmosphère agréable, une commodité et sécurité, proposés par le maître de ses hôtes, avec un message de grand respect.

Aujourd'hui sur cette tradition ancienne repose la stratégie et la culture des entreprises hôtelières qui veulent gagner les premières places sur le marché de ce type de services.

4.1.2. L'hôtellerie : une activité de business :

L'hôtellerie, a un objectif économique ; la réalisation de bénéfice, c'est la même chose pour chaque secteur du tourisme. Il est très important à souligner que, dans un aspect à long terme le bénéfice s'acquiert uniquement en assurant la satisfaction complète des clients. Cette satisfaction peut être résultat de la proposition d'un service parfait, qui de son côté doit inciter les clients à consommer de nouveau les services de la même entreprise plus souvent possible.

4.1.3. Mais un business saisonnier :

Les variations saisonnières dans l'offre et la demande de services hôtelier, créent des particularités dans l'organisation des ventes et aussi dans l'organisation du travail à l'hôtel.

Par exemple, la préparation de l'ouverture de l'hôtel pour l'exploitation saisonnière et la préparation de la fermeture après la saison sont des processus complexes et durs. La sélection, le recrutement et la formation du personnel saisonnier, qui normalement possèdent différents niveaux de connaissances professionnelles, exigent aussi du temps et des efforts.

4.1.4. Un business dépendant du « travail vif » :

L'activité hôtelière est parfois dure et complète où une grande partie des opérations de la servuction ne peuvent pas être mécanisées et s'effectuent directement par le personnel. Au contraire de la production industrielle où l'homme (le sujet) agit sur les machines et les matières premières (l'objet) pour créer un produit, l'offre des biens et des services est lié dans l'interaction « sujet ↔ sujet ». Dans le cadre de l'interaction du sujet employé et du sujet

¹ DOBREVA T., Une maison pour les hôtes Tom I, ИУ, Varna, 1998, p.27

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

client s'établi d'un premier plan le rôle de la communication entre eux, comme les participants dans l'offre de service.

Cette communication est l'ensemble des émotions et des états psychiques par lesquels passe le client dans ses relations communicatives avec l'employé dans un hôtel ou un restaurant.

La capacité des employés à communiquer avec les clients ne peut pas être analysée ou standardisée exactement, parce que chaque situation concrète de contact avec les clients est différente et universelle pour elle même. Cette capacité à communiquer pourrait être développée au niveau du personnel grâce à une formation continue mais aussi l'utilisation de l'expérience professionnelle, qui sert pour le meilleur exemple.

4.2 Les particularités des services hôteliers :¹

Pour mieux comprendre les particularités de l'hôtellerie restauration, il est nécessaire d'expliquer aussi les particularités spécifiques des services hôteliers, qui sont proposés dans l'hôtel ou dans le restaurant par le personnel en contact. De cette méthode nous allons comprendre son importance dans l'offre de service et ce fait nous servira dans l'autre partie pour comprendre quelle sont les éléments de tous le système de servuction qui influence l'offre des services.

Selon Philip Kotler², les services dans cette sphère immatérielle, possèdent quatre caractéristiques principales :

4.2.1. L'intangibilité des services :

Les services n'ont pas une expression matérielle. Ils sont des actes de la part du prestataire et une expérience pour le bénéficiaire. Par exemple dans un restaurant le coût de la nourriture peut ne représenter que la moitié du prix du repas. La plus grande partie de la valeur ajoutée provient de la préparation, de la cuisine, du service en salle, des services annexes au restaurant comme le parking ou la nature de l'environnement du restaurant lui-même. Les clients les achètent, mais ils peuvent apprécier leur qualité dès qu'ils les consomment. Si l'hôtelier déçoit la confiance du client, elle ne peut pas se rétablir facilement et l'hôtel ou le restaurant perdra ses clients, même fidèles. Même si, dans les cas des réclamations officielles le client reçoit une indemnisation matérielle, elle ne compense pas les dégâts moraux, subis dans un service qui ne répond pas à ses attentes. Dans ce sens, une

¹ KOTLER Philip, John T.Bowen et James , C.Makens : marketing du tourisme et de l'accueil

² KOTLER Philip , 1993, p.638

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

grande importance est portée par le réalisme dans la publicité du produit hôtelier, mais aussi la réputation positive et la marque commercial de l'hôtel ou du restaurant.

4.2.2. L'inséparation du producteur des services :

Le processus de production d'un service est simultanément à sa distribution et à sa consommation. Le client participe toujours à la création de son propre service. Au moment où le service se produit à partir du personnel en contact, il se consomme immédiatement par les clients. Par conséquent, le consommateur du service est également producteur, parce que sans lui le service ne peut pas exister. Voilà pourquoi le mariage entre les mauvais services produits, et les grandes attentes positives des clients est impossible.

En effet un même produit peut se proposer aux clients d'une manière différente, en dépendant de la culture générale, la mentalité, le professionnalisme, même de l'humeur momentanée du personnel en contact. Pour cette raison il est nécessaire d'essayer d'introduire des standards de comportement au sein de l'entreprise qui vont aider le personnel en contact à communiquer avec les clients. D'un autre côté, le système d'organisation et de contrôle interne doivent bien suivre pour leurs applications et respect.

4.2.3. La périssabilité des services :

Cette dernière caractéristique des services, selon Kotler, dit que la production et la réalisation des services hôteliers coïncident par rapport au temps et à la place. Au contraire des produits, les services ne peuvent pas être conservés pour être vendus plus tard dans de meilleures conditions et à une meilleure période. Les services qui ne sont pas consommés dans un moment donné, apportent de grandes pertes pour l'entreprise qui ne peuvent pas être compensées facilement. Lorsque la demande dépasse la capacité de production, les consommateurs peuvent être déçus, voire éconduits à moins qu'ils n'acceptent d'attendre. Lorsque la demande est inférieure à la capacité de production, l'entreprise aura un manque à gagner.

Cette condition exige une organisation des ventes parfaite et une politique des prix et de publicité très souple. Une des tâches clés de la direction est de trouver des moyens de stabiliser la demande et elle doit également chercher la possibilité d'augmenter ou de réduire la capacité productive en jouant sur le nombre d'employés, l'espace physique et les équipements pour pouvoir s'adapter aux fluctuations prévisibles de la demande.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

5. La place de la qualité dans l'hôtellerie – restauration :¹

L'importance de la qualité dans le secteur hôtelier vient de ses caractéristiques puissantes dans le développement favorable d'une entreprise. La qualité est un des facteurs principaux qui peut marquer la différence d'un établissement à un autre. Cela implique un effort quotidien de la part de chacun des membres de l'entreprise et ceci dans tous les secteurs. Mais la qualité est un mot bien vaste qu'il est nécessaire de définir. En effet, il est important d'en connaître les critères afin de pouvoir déterminer et mesurer un résultat. Une entreprise doit dans sa démarche qualité, inclure aussi bien ses collaborateurs que ses clients, sans quoi la démarche n'atteindrait pas les résultats escomptés. Une réflexion préalable s'impose donc pour l'entreprise afin que l'idée de qualité soit omniprésente, que les produits et les services en soient améliorés et ainsi conquérir la confiance du client et le fidéliser. La base opérationnelle du système de management de la qualité constitue un enjeu majeur pour l'entreprise. Son manager peut utiliser largement et dans des directions diverses la demande opérationnelle de recherche de la qualité, comme il suit :

La qualité : est le moyen principal pour l'entreprise pour survivre dans le cadre d'un marché touristique, qui est dynamique et instable.

La qualité est le facteur principal dans le développement et l'efficacité de l'activité touristique dans toutes ses formes.

La qualité proposée par les produits et les services d'une entreprise crée une bonne image pour elle et cela diminue les charges de l'entreprise en publicité. Attirer une seconde fois des clients mécontents par le service de l'entreprise est beaucoup plus difficile et exige beaucoup plus d'efforts et de ressources par rapport aux actions menées pour garder une clientèle actuelle satisfaite de l'entreprise.

La qualité de l'offre de service est le facteur déterminant pour la place de l'entreprise face à la concurrence du marché touristique. Cette concurrence augmente sans arrêt et entreprises du secteur hôtelier sont obligées de concentrer leur attention sur l'augmentation de la qualité de services proposés. Déjà un bon niveau de qualité bénéficie au système élaborant de service, tant par un positionnement favorable de l'image auprès du consommateur que par la constitution d'un avantage concurrentiel déterminant face aux concurrents effectifs. Ce

¹ MICHEL CATTAN : pour une certification qualité gagnante.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

processus ne peut se réaliser que grâce aux efforts continus et pas avec des gestes uniques dans le temps.

La qualité des services proposés est la raison principale du gain des clients actuels de l'entreprise en clients fidèles. Cette qualité de la prestation est le meilleur argument pour proposer, ancrer et développer une pratique de fidélisation.

La qualité n'est pas une obligation imposée aux entreprises de l'hôtellerie- restauration, elle est une démarche totalement volontaire. Elle peut s'évaluer à différents niveaux, produit ou service, le processus d'élaboration, le management qualité. L'engagement dans une démarche qualité permet à l'entreprise de se différencier sur le marché, de s'améliorer. Elle permet d'attirer le consommateur de plus en plus regardant, car il a le choix et la connaissance lui permettant de faire la différence.

6. Les particularités de la qualité des services en hôtellerie restauration :¹

D'après beaucoup d'auteurs contemporains, qui analysent la qualité dans le domaine des services, comme l'hôtellerie-restauration, le critère fondamental d'évaluation de la qualité, c'est le degré de la satisfaction des consommateurs. Nous pouvons prendre comme exemple une des définitions existantes d'**ISO** (International Organisation for Standardisation), qui donne une définition de la qualité très simple – « C'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

L'équipe d'auteurs Zeithaml, Berry et Parasuraman¹ déterminent cinq caractéristiques principales de la qualité des services :

Tangibilité – l'objet de cette caractéristique est de donner de caractère tangible des services, qui de nature sont intangibles. C'est possible grâce à l'aménagement intérieur, l'extérieur, l'hygiène, l'éclairage, la sonorisation, la décoration..., que propose l'entreprise dans son service auprès de ses clients.

Fiabilité – dans cette caractéristique s'exprime la capacité de l'entreprise à proposer à ses clients les mêmes services, déjà négociés avec les clients. Les éléments qui sont liés à la caractéristique sont : l'exactitude des facturations, l'exigence pour la catégorie de l'entreprise par rapport aux équipements des chambres, de la salle, de la cuisine.

Sécurité – c'est l'aptitude de l'entreprise à suggérer une certaine confiance de la part du client par rapport à elle-même. Les éléments, qui sont liés à cette caractéristique sont les sentiments des clients pour la sécurité de leur santé, à la propreté et à leurs ressources financières.

¹ ZEITHEML V., BERRY L., PARASURAMAN A., « Delivering Quality Service », 1994, p.139

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

Bienveillance – dans cette caractéristique s’exprime la promptitude du personnel de l’entreprise à aider le client, pour qu’il n’ait aucun effort à fournir et pour lui faciliter le séjour. Les éléments qui sont liées à cette caractéristique sont : la mise à la disposition de l’information nécessaire aux clients, la consultation dans son choix des produits et services de l’entreprise, la rapidité dans l’offre de service..

Compréhension – les éléments qui sont liées à la caractéristique sont : l’attention personnelle pour chaque client, l’aide du personnel dans le cas d’un problème, la conformité dans la proposition d’un produit ou service avec les préférences du client dans sa consommation.

La première caractéristique – la tangibilité, détermine les paramètres techniques du service et les autres quatre caractéristiques dépendent du facteur humain dans la proposition d’un service. Il n’y a pas des caractéristiques plus importantes et moins importantes dans la construction de la qualité complète des services, mais une chose est sûre – seulement l’ensemble des qualités de toutes les caractéristiques peuvent assurer la qualité désirée d’un service proposé.

7. Les services représentant la qualité appliquée dans l’hôtellerie :

7.1. L’accueil :

7.1.1 Historique et évolution de l’accueil :¹

Dans l’antiquité, l’accueil était une marque de courtoisie, un devoir moral de sociabilité. Il était présent dans toutes les civilisations, on peut juste citer l’exemple de l’hospitalité chez les grecs et les romains envers l’hôte.

De nos jours cette relation s’est élargie aux relations de travail ou on voit des entreprises qui accueillent leurs clients avant même le premier contact physique à travers les messages publicitaires dans les médias.

7.1.2 Définition de la relation d’accueil :

C’est l’ensemble des comportements et des techniques mises en œuvre pour réussir l’approche d’un client dans le but de l’attirer, de le séduire, et de le satisfaire.

On distingue trois types de relation d’accueil :

- Entre deux individus.
- Entre un individu et une structure donnée.

¹ Florence gillet-gionard et bernard seno : reussir la demarche qualite- edition d organisation ayrolles.

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

- Entre un groupe d'individus et une structure donnée.

Accueillir est tous simplement l'offre d'un sourire, être à l'écoute et être disponible. C'est une marchandise qui se vend toute seule.

En effet pour un client qui voyage avec une compagnie de transport maritime, l'image gardée sur cette compagnie est son premier contact avec elle (l'accueil à l'agence) et le dernier contact avec elle lors de débarquement.

7.1.3 Les éléments d'un bon accueil :

- **Les enfants** : dans le temps l'enfant était considéré comme un dérangeur, non nécessaire pour l'entreprise car il consomme presque rien, et il est bryant. Aujourd'hui, pour un meilleur accueil on doit considérer l'enfant comme le fil conducteur de l'entreprise avec ses parents dont il pourra demander à ses derniers de revenir la ou il été bien considéré.¹
- **Les handicapés** : bien accueillir un handicapé est aussi considéré comme un geste de pré disponibilité. Dans la mesure du possible il faut prévoir des chaises roulantes, lui faciliter l'accès aux sanitaires, lui transporter ses bagages...etc.
- **L'animation** : pour assurer un bon accueil entre un individu ou un groupe d'individus avec une structure donnée on doit animer cette structure avec un agencement musical, jeux du hasard, soirées, piscine...etc.
- **Le personnel en contact** : pour réussir l'approche du client, le premier responsable est le personnel en contact qui doit présenter des qualités morales, intellectuelles, physiques et professionnelles

7.1.4 La qualité attendue du personnel de la réception :

La serviabilité est la discrétion restent les qualités principales aux yeux du client. On doit attacher beaucoup d'importance au sourire et à l'apparence soignée sans oublier la qualité humaine qui passe avant les qualités professionnelles.

7.2. L'hébergement :

L'hébergement présente une importance d'ordre économique du fait qu'il présente une part non négligeable des chiffres d'affaires, et une importance d'ordre humain. En effet, aux

¹CUILLE. P, animer son établissement. Edition BPI 1992. P 23

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

yeux des clients la réception est la vitrine de l'établissement et tout mécontentement converge toujours vers elle d'où la nécessité d'y avoir un personnel très qualifié.

7.3 La restauration :

Les principaux facteurs du succès de la restauration sont¹ :

- La bonne cuisine.
- Le bon service par le personnel.
- Les locaux et leur disposition.
- L'état du matériel

8. Différents types d'établissements d'accueil :²

Généralement, la clientèle devient de plus en plus artificielle, elle n'est plus attachée à un établissement précis. Or, selon différents types de capacités d'accueil, il existe des disparités importantes. Il faut souligner ici l'importance de la diversité des types d'hébergement, offerts aux clients au sein du tourisme. Hôtellerie ne signifie pas qu'un « Hilton » ou « Formule 1 ».

Tableau N° 3 : La classification de l'hôtellerie

HÔTELLERIE			
HÔTELLERIE COMMERCIALE		HÔTELLERIE À CARACTÈRE SOCIAL	
HÔTELLERIE HOMOLOGUÉE	HÔTELLERIE NON HOMOLOGUÉE	HÉBERGEMENT EN MILIEU RURAL	HÔTELLERIE DE PLEIN AIR
<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels de tourisme • Motels de tourisme • Résidences de tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels de préfecture • Maisons meublées • Chambres à louer 	<ul style="list-style-type: none"> • Auberges rurales • Gîtes ruraux • Logement à la ferme • Roulotte • Refuges de montagne • Chambres d'hôtes • Villages de vacances • Clubs de vacances • Maisons familiales de vacances • Auberges de jeunesse • Centre de vacances pour enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Camping et caravaning • Parcs résidentiels de loisirs • Hébergement à caractère nautique

Source : Hartbrot, Leproust « L'hébergement, un métier, un marché P 23 »

¹ BOUNET. D , loiseau hygiène et restauration. Edition BPI 1992. P40

² Hartbrot et Leproust proposent dans « L'hébergement, un métier, un marché » (2003, p. 21)

Chapitre 2 : la qualité de services hôteliers

Conclusion :

On conclut ce chapitre par le rappel de ces principaux axes :

La qualité est la capacité d'un service ou un produit à répondre à des besoins exprimés ou non par le client ; afin de la maîtriser une démarche qualité est instaurée par les entreprises désireuses de consolider leurs positions et de satisfaire leurs clients, cette démarche s'appuie sur plusieurs concepts que l'entreprise doit respecter afin de limiter ses coûts de non-qualité susceptibles de lui coûter cher dans un environnement d'où la concurrence est impitoyable.

C'est ainsi que s'achève cette première partie de notre travail de recherche ;

Le champ théorique nous a permis d'apporter plus d'éclaircissement et de précision sur le concept de la qualité de service et de son impact sur la satisfaction clients dans le domaine des activités de service plus particulièrement dans le secteur hôtelier.

A présent nous allons entamer le deuxième volet de notre travail de recherche ; dans lequel nous essayerons d'apporter des éléments de réponses à notre problématique et pouvoir ainsi affirmer ou infirmer nos hypothèses préalablement définies.

CHAPITRE III

**L'impacte de la gestion
de la logistique des
approvisionnements sur
la qualité de service
Marriott**

Ce dernier chapitre constitue l'aboutissement d'un travail de recherche. Il traduit notre compréhension des notions théoriques développées dans les chapitres précédents.

L'objectif de cette étude de cas est de vérifier au quel point la fonction approvisionnement au sein de l'hôtel Marriott a un impact sur la qualité de prestations de services.

Marriott Constantine, Constantine une ville connue par ses ponts suspendus qui lui ont donné le nom de la capitale de l'Est, comme elle est située à quelques kilomètres de nombreuses destinations touristiques culturelles et naturelles.

Le groupe hôtelier américain a pu construire un vrai chef d'œuvre, avec une vue magnifique près des arcades romaines, et du fameux Oued Rhymel.

A fin de connaître notre structure d'accueil, ses services approvisionnements et sa politique qualité nous avons opté pour un chapitre en trois sections qui sont :

- **Section1** : Présentation de l'organisme d'accueil.
- **Section2** : : la gestion des approvisionnement et la qualité de service de l'hôtel Marriott Constantine.
- **Section3** : enquête et traitements des résultats

Section 1 : Présentation de l'hôtel Marriott International :

Nous allons consacrer cette section pour présenter l'hôtel Marriott Constantine :

1. Marriott International :

Tout d'abord et avant de procéder à la présentation de l'hôtel Marriott Constantine, il convient de présenter la chaîne Marriott International, cette dernière est reconnue par son offre qui garantit une gamme de service de luxe partout dans le monde. Le secteur hôtelier est considéré comme l'activité principale du géant américain.

1.1. Les marques et enseignes du groupe :

Le groupe Marriott englobe une large gamme de marque qui répondent aux attentes des clients, et consacrent un service spécialisé selon leurs différents besoins, nous distinguons :

Tableau 4 : les différentes gammes de marque de Marriott International

<p><i>La gamme Signature :</i></p>		
<p><i>La gamme de luxe :</i></p>		
<p><i>La gamme Lifestyle :</i></p>		
<p><i>La gamme Extended Stay :</i></p>		
<p><i>La gamme Destination/Entertainment :</i></p>		
<p><i>La gamme Select Service :</i></p>		
		
		

Source : Document interne de Marriott Constantine

2. Marriott Constantine

2.1. Présentation de l'hôtel :

Marriott Constantine est le premier hôtel cinq étoiles à Constantine, se distingue par son architecture « mashrabiya » et son design qui adapte la culture de la ville, qui, disperse dans la mémoire du passé et tend les ponts vers le futur, faisant un vraie chef d'œuvre, pour mieux connaître ce nouveau symbole de Constantine, nous proposons la partie suivante :

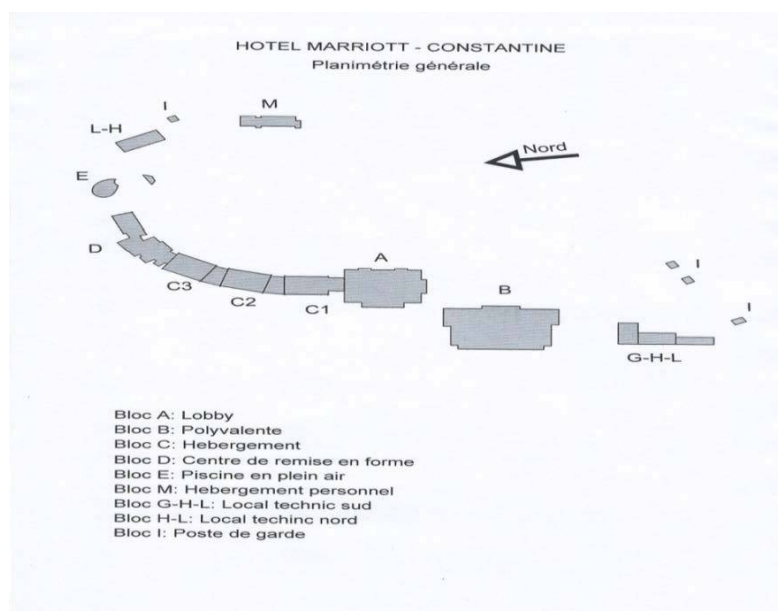
Tableau 5 : détails de l'immeuble

Caractéristiques	Disponibilité
Surface terrain de l'hôtel	78.000 M ²
Surface bâtie au sol	12.490 M ²
Total surface bâtie	39.115 M ²
Hauteurs derniers planché	26.4 M
Niveau max	R+5 et 2 sous-sols
Parking	301 Véhicules

Source : document interne de l'hôtel

L'hôtel est partagé en neuf blocs comme le présente le schéma suivant :

Figure 11 : Schéma montrant les blocs de l'immeuble de l'hôtel



Source : Direction de l'Aménagement du territoire, de l'Environnement et du
Tourisme de Constantine 2017

2.2. Les différents services de l'hôtel :

2.2.1. Les services principaux :

Depuis son ouverture au 01/09/2015 l'hôtel Marriott Constantine veille à travers ses employés et dirigeants sur le bien-être et le confort de sa clientèle venus des quatre coins du monde. Cela n'aura pas lieu sans l'infrastructure riche dont dispose l'établissement, nous classons les services ainsi :

Hébergement : De principe ce service est l'activité principale de l'hôtel, donc il offre une Conciergerie et room service 24h/24h en écoute des besoins des clients et veillent à ce qu'ils soient satisfaits quel que soit l'originalité du besoin ;

Restauration : à côté de l'hébergement s'impose un autre facteur primordial qui est le besoin de se nourrir et pour faire face l'hôtel Marriott mets à la disposition de ses clients deux types de restaurants :

- Restaurant traditionnel(ou banquet) : Jannah qui sers des plats italiens par des commandes et serveurs aux services des clients, et applique le modèle (5, 10,20)¹
- Restaurant évolutive (néo-restaurant) : Qasar est considéré comme un restaurant selfservice (où chacun se sers lui-même).

Evènement : Compte tenu de la cible de l'hôtel Marriott Constantine qui est les hommes d'affaire et le business en gros, il offre près de 1850 mètres carrés d'espace événementiels incluant une salle de banquet de 1229,36 m² divisible en cinq sections. Tout espace de réunion dispose d'une connexion internet haut débit et d'équipements audiovisuels modernes gérés par des experts interne².

Nous pouvons ainsi présenter un tableau récapitulatif des différents services près-cités :

¹ C'est un modèle de préparation de commandes pour le client, le temps d'attente dépend du plat, y'en qui se préparent dans 5, 10, 20 minutes selon la commande et le plat doit obligatoirement être prêt dans le temps exact.

² 2 Document interne de l'hôtel.

Tableau 6 : le nombre de chambre, restaurants et salle de réunions/conférences

Les services	Disponibilité							
<u>Hébergement :</u>								
➤ Chambres double et king size	159							
➤ Suite Junior	10							
➤ Suite exécutive	10							
➤ Suite présidentielle	1							
<u>Restauration :</u>								
➤ Qasar : Restaurant Méditerranéen (buffet)								
➤ Qasar wine bar : Bar à vins et fromage								
➤ Jannah : Restaurant italien								
➤ Malouf lobby bar								
➤ Touareg Lounge bar								
➤ Al-Waha : Piscine bar et BBQ								
<u>Evènementielles :</u>								
Meeting Room	Dimensions (LxWxH)	Area (Sq. Feet)	Theater	Schoolroom	Conference	U-Shape	Reception	Banquet
Ben Badis			700	575	450		1200	760
Ben Badis 1			180	90	80	40	120	100
Ben Badis 2			180	90	80	40	120	100
Ben Badis 3			400	245	160	100	350	280
Ben Badis 4			180	90	80	40	120	100
Ben Badis 5			180	90	80	40	120	100
El Bey			30	17	24	21		30
El Kantara			40	26	27	32		30
Casbah						11		
Souk						11		
Jamila						11		
Ruhmel						11		

Source : documents interne de l'hôtel

2.2.2. Les services périphériques :

De plus des services principaux, l'hôtel dispose d'un centre de détente et bien-être et du gymnastique, le « Saraya SPA» garantit une relaxation par une diversité d'activité dont nous distinguons :

- Piscine couverte (possibilité d'avoir de l'eau chaude).
- Piscine extérieur (en plein air).
- Des salons séparés, pour les hommes et les femmes.
- Un Hemamm, "Rhassoul room".
- Tous les types de massage, assuré par une masseuse thaïlandaise qualifiée.
- Jacuzzi.
- Un club sportif :
 - Un équipement cardiovasculaire.
 - 24/24h.
 - Entraînement personnalisé
 - Natation

Nous finissons cette partie, en présentons l'organigramme de l'hôtel Marriott Constantine (voir les annexes).

2.3 Mission et vision :

Nous pouvons résumer les principaux missions et visions de l'hôtel Marriott Constantine dans les points qui suivent : ¹

L'hôtel Marriott Constantine croit que le voyageur mondiale moderne mérite un hôte généreux en prenant soin de tous les détails, ce qui donne aux clients la liberté de se concentrer sur ce qu'ils se soucient vraiment et de découvrir le meilleur de ce que le monde a à offrir.

- L'hôtel Marriott Constantine continue sera le leader du marché des services en Algérie pour 2017.
- Conquérir les clients importants de la concurrence dans la ville et de la région.
- Mise au point sur les toutes les compagnies aériennes pour obtenir leur marché.
- ambassades cibles pour les délégations.
- Maximum d'appels de vente.
- Mettre en place une stratégie de pour booster les ventes.
- Soyez le meilleur et le plus de succès entreprise dans le secteur de l'hôtellerie en Algérie.
- Optimiser le taux d'occupation.
- Faire de la fidélité des clients un facteur clé du succès de l'entreprise.

¹ Documents internes

- Le Département du commerce crée les conditions de la croissance et les possibilités économiques en favorisant
- l'innovation,

3. Les objectifs de l'hôtel Marriott Constantine :¹

Comme n'importe quelle entreprise parcourant le chemin du business et cherchant à maximiser son profit, l'hôtel Marriott Constantine se retrouve devant l'obligation de déterminer des objectifs globaux de l'entreprise afin de tracer le chemin par lequel les dirigeants s'appuient pour la prise de décisions, durant notre travail en collaboration avec le superviseur marketing nous avons abouti à trois principaux objectifs pour l'hôtel qui sont :

- La vision de l'hôtel Marriott Constantine est d'être la première marque d'hôtel premium dans la ville et la destination des voyageurs, cela grâce à l'excellent produit de qualité, la pertinence du service brillant, et les efforts de marketing intelligents, et de contribuer de façon décisif à augmenter la perception de la marque à Constantine et en Algérie
- Maintenir les volumes du chiffre d'affaires globale et spéciale de l'entreprise sur un an grâce à la croissance du nombre de la clientèle clé.

¹ Sur la base du plan marketing 2016 de l'hôtel et en faisant un entretien et une collaboration avec Mme Sabine Rabei.

Section 02 : la gestion des approvisionnement et la qualité de service Marriott :

I. Services Approvisionnement :

Sa fonction principale est d'établir un lien entre l'environnement interne et l'environnement externe afin de rechercher les sources d'approvisionnement.

Son travail consiste à la réception des commandes et au suivi quotidien des états des stocks de façon à éviter les ruptures, il étudie la prospection des marchés d'approvisionnement et établit également des états comparatifs en jouant sur les contraintes (qualité/prix).

1. Activités :

- Pilotage et supervision des opérations d'achat et d'approvisionnement :

- Définir la politique en matière d'achats, selon les domaines (produits, services, prestations, services généraux.)
- Superviser les opérations d'approvisionnement
- Optimiser les processus d'achat et d'approvisionnement (e-procurement.)
- Effectuer une veille régulière sur les nouveaux outils et prestataires

- Choix des prestataires et négociation

- Etablir un cahier des charges / une commande recensant l'ensemble des besoins en produits et services.
- Organiser des appels d'offres afin de sélectionner les prestataires et fournisseurs susceptibles de répondre au cahier des charges / commande défini.
- Négocier avec les fournisseurs et définir les modalités du contrat (tarifs, délais de livraison...).
- Prendre en charge les échanges et le suivi quotidien des fournisseurs et sous-traitants

- Gestion des flux et réception des produits

- Mettre en place avec les fournisseurs sélectionnés un plan d'approvisionnement
- Gérer et optimiser les flux et les stocks de matières premières
- Réceptionner et vérifier les commandes, après réception

- Suivi/Contrôle des opérations d'achats et d'approvisionnement

- Mettre en place des indicateurs clés et des tableaux de bord pour mesurer la performance des actions menées : taux de rotation des stocks, délais de livraison, taux de disponibilité...

- Réaliser le reporting des états de l'approvisionnement.
- Analyser les performances des fournisseurs par la mise à jour et la tenue d'indicateurs.
- Garantir le respect des délais.

2. Missions et moyens de la fonction Approvisionnement :

La mission de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité ; les matières premières (huiles brutes, sucre roux,...), les intrants et packaging, les équipements et pièces de rechange dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

Ses principaux objectifs sont :

- Assurer la sécurité et la régularité de l'approvisionnement ;
- Améliorer le rapport qualité/prix des produits achetés ;
- Limiter et optimiser le niveau de stocks des matières premières et des fournitures .

3. Procédures d'achat Marriott :

La mission essentielle assignée à la structure d'achat, est la réalisation du programme d'approvisionnement dans les meilleures conditions, à savoir le prix, la qualité, le délai,....

La procédure d'achat au sein de Marriott passe par différentes étapes que nous citons ci-dessous :

3.1 Expression des besoins :

Cette étape consiste à définir les besoins des différents services concernés (Maintenance, méthode, unité de production,..), afin de préconiser et programmer l'ensemble des besoins concernant une période déterminée, permettant d'anticiper toutes les consommations :

- Matières premières (huiles brutes, sucre roux,..) ;
- Matières consommables ;
- Prestation de service.

3.2 Etablissement de la demande d'achat :

Tout besoin doit être matérialisé par une demande d'achat interne par son demandeur, qui doit mentionner les caractéristiques de l'article :

- Code de l'article ;
- Désignation ;
- Référence de l'article ;
- Unité de gestion ;
- Quantité ;

La demande d'achat doit être effectuée sur un logiciel BSS avec un numéro incrémenté automatiquement pour vérification et enregistrement. Elle est, en suite, transmise à l'approvisionneur dûment signée par le chef magasinier.

3.3 Prospection et choix de fournisseur :

La recherche de fournisseur est menée avec plus grand soin afin de trouver le partenaire qui satisfasse au mieux les intérêts de l'entreprise.

3.3.1 La prospection :

La prospection a pour objectif essentiel l'acquisition aux meilleurs conditions (prix, qualité, quantité,..) tous les besoins de consommation de l'hôtel .

Trois modes de prospection sont plus souvent utilisés :

- Prospection par avis d'appel d'offre ;
- Prospection par simple consultation ;
- Prospection par demande de cotation.

- **Prospection par avis d'appel d'offre :**

L'hôtel utilise cette procédure pour les transactions de grande envergure financière ou ayant des particularités spécifiques. L'appel d'offre doit être national .

- **Prospection par simple consultation :**

C'est une lettre (demande de prix) prédestiné à plusieurs fournisseurs évalués préalablement par l'approvisionneur, soit à travers leurs fichiers des transactions antérieurs ou bien à travers d'autres supports d'informations.

- **Demande de cotation :**

Le principe de la demande de cotation est d'établir une liste envoyée aux plusieurs fournisseurs offrant le même article demandé, pour cela, le service approvisionnement lui permet de prospecter et de sélectionner le meilleur fournisseur en matière de prix, qualité et de délai de livraison.

Cette dernière est composée d'un ensemble de caractéristiques présentées comme suit :

- Les noms de l'approvisionneur et le fournisseur ;
- Le type de l'article concerné, en mentionnant des références ;
- Le mode et les techniques de paiement ;
- Les conditions d'achat ;

3.3.2 Sélection des fournisseurs :

Les fournisseurs intéressés qui remplissent les exigences de l'hôtel, peuvent soumissionner en lui destinant un pro forma détaillé surtout les renseignements concernant tous les produits offerts (leur caractéristiques, prix, les délais et mode de livraison,...).

La procédure de choix de fournisseurs passe par les étapes suivantes :

- L'ouverture de tous les plis reçus des différents fournisseurs soumissionnaires et à en contrôler leur conformité aux normes requises uniquement sur le plan forme ; lors de la réunion des achats décidé par les directeurs en collaboration avec le service achats.
- Après avoir effectué le contrôle, les conformes feront preuve d'une étude comparative pour celles à caractère commerciale et technique (TCO), et en, délibérer par une sélection préliminaire ;
- Négociation des offres présélectionnées avec leurs potentiels. Ces négociations se basent généralement sur le volet commercial dont le but est d'en bénéficier davantage d'un intérêt financier ;
- Faire le choix final du bon fournisseur.

3.3.2.1 Pouvoir de négociation fournisseurs :

Ils sont ceux qui fournissent des nécessités de l'entreprise. La société doit faire face à des problèmes différents de fournisseurs qui l'affectent. Le degré de pouvoir de négociation des fournisseurs affecte surtout dans les coûts des entreprises, car ils peuvent augmenter les prix ou de réduire la qualité des produits ou des services, donc la diminution de la rentabilité. Ce pouvoir dépend des facteurs suivants:

- Nombre de fournisseurs et leur concentration: avoir moins de fournisseurs implique un pouvoir de négociation plus élevé de leurs parts.
- Le degré de différenciation: la différenciation des produits offerts aux clients affecte directement leur fidélisation.
- L'existence de produits de substitution, et dans le cas de Marriott Constantine, il n'y a pas vraiment beaucoup de concurrence vu qu'il est le seul hôtel 5 étoiles dans la ville.

3.4 Gestion des commandes d'achat :

Une fois le fournisseur est sélectionné, l'approvisionneur établit un bon de commande conformément à la pro format retenue.

Le responsable d'achat officialise son intervention d'achat auprès du fournisseur requis, en lui parvenant un bon de commande établi sur le logiciel « BSS » indiquant de manière claire et précise l'ensemble des spécifications et références des achats ordonnés :

- Lignes ;
- Codes des articles ;
- Désignation ;
- Référence ;
- Nombre d'unités ;
- Prix unitaire hors taxe de chaque article.

3.5 Suivi des commandes :

La structure approvisionnement veille à :

- Obtenir de fournisseur un accusé de réception du bon de commande ;
 - La surveillance des délais de livraison en tenant compte des plannings, classement des doubles de bons de commande par acte prévu de livraison ou bien établir des échéances sous forme d'agenda ;
 - La réception de la facture, celle-ci est soumise à un deuxième contrôle qui consiste-t-on :
 - Les quantités doivent être conformes aux bons de commandes et aux bons de livraison ;
 - Les prix unitaires hors taxes doivent correspondre à l'offre émise pas le fournisseur et aux bons de commandes;
 - Faire un contrôle arithmétique des prix et des quantités livrées.
 - Etablir toute la liasse comptable constituée de :
 - Demande de règlement ;
 - La facture originale ;
 - Accusé de réception ;
 - Les copies de bons de commande (les souches envoyées avec l'originale ou la copie du fax) signées par le fournisseur.
 - Classer et affecter les dépenses par structures de l'hôtel ;
 - Signaler sur chaque demande de règlement le code analytique de chaque article pour faciliter la tâche au service comptabilité ;
 - Parvenir toute cette liasse comptable à la direction comptabilité pour une procédure de règlement.

3.6 La réception de la marchandise :

Toutes les marchandises et matériaux livrés a l'hôtel , par moyens des tiers, sont à faire réceptionnés pas des personnes dûment habilité de la structure magasinage.

Toute livraison est accompagnée d'un bon de livraison valorisé (BL) conformément au bon de commande en deux exemplaires , accompagnée d'une copie de bon de commande envoyée par le responsable d'achat au moment de la commande pour visa du fournisseur.

Le magasinier doit impérativement exercer un contrôle quantitatif et qualitatif des réceptions par rapprochement de la copie du bon de commande et du bon de livraison avec l'arrivée physique. En cas de produits ou matériaux exceptionnellement spécifiques ou présentant des particularités, leur réception doit obligatoirement se faire en collaboration avec une personne qualifiée (personnel du laboratoire du complexe, les techniciens et l'utilisateur de l'article).

Pour les marchandises ou matériaux banalisés ou standard, un simple contrôle visuel du magasinier suffit.

Ce contrôle donne lieu à deux situations distinctes :

3.6.1 Réception conforme :

Dès que la conformité est prononcée, le magasinier procède à :

- la signature du bon de commande : faire archiver l'original au chrono du magasin et retourner la souche au fournisseur ;
- l'établissement d'un bon de réception en quatre exemplaires signés par celui-ci et par son responsable (le chef de service magasinage), dont il spécifie exactement les quantités reçues (même en cas d'une réception partielle).

3.6.2 Réception non-conforme :

Lors de la réception, le magasinier peut constater et détecter, au premier contrôle visuel, des anomalies sur la nature, la quantité ou la qualité des articles livrés par rapport à ceux certifiés dans le contrat d'achat (bon de commande). Dans ce cas, il avise l'approvisionneur au renvoi de la livraison en mentionnant les motifs du refus (les quantités avariées et leurs états) dans la case observation des bons de livraison.

En outre, certains cas où les anomalies sont constatés au niveau des restaurants, dans ce cas, le chef de cuisine avise l'approvisionneur des anomalies détectées et ces aliments sont retournés par un bon de retour établi et signé par le réceptionneur et son responsable expliquant les motifs de retour retardé.

A cet effet, si la commande est soldée, le fournisseur a le choix entre :

- Le remplacement des articles ;
- Etablissement d'une facture d'avoir par le fournisseur ;
- Le remboursement de la valeur des articles retournés.

Après avoir contrôlé la qualité et la quantité des articles reçus, un accusé de réception est établi et signé par le magasinier, le chef magasinier et l'émetteur de la demande d'achat.

3.7 Le règlement des commandes :

On peut présenter les procédures du règlement appliquées par Marriott comme suit :

Dès la réception de la commande en quantité et en qualité exigée, le responsable des achats au niveau d'hôtel, compte tenu, de la facture, établit et signe une demande de règlement. La liasse comptable est transmise à la direction finances et comptabilité (DFC) pour enregistrement et archivage.

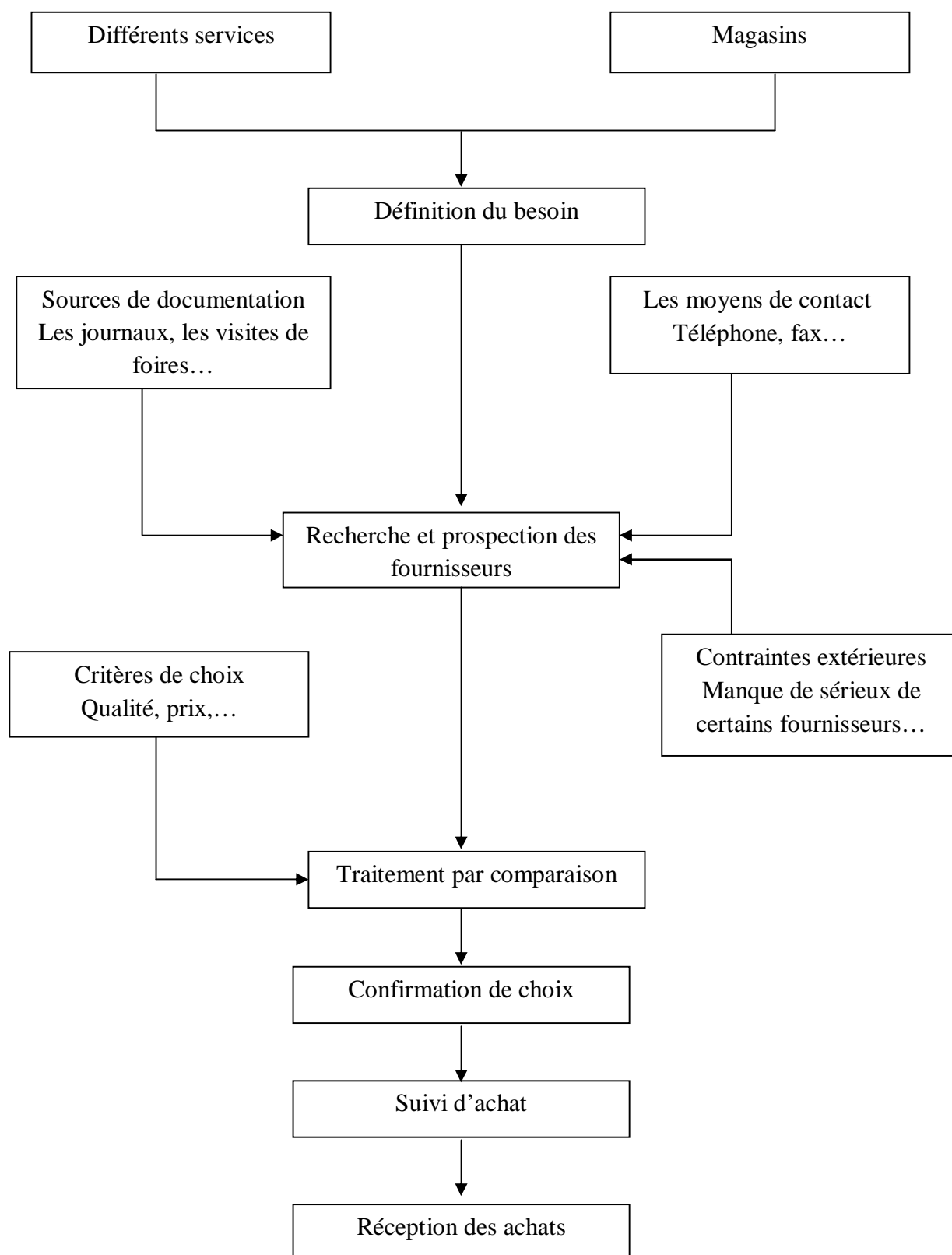
La demande de règlement est transmise en trois exemplaires qui doivent être approuvés et signés par l'approvisionneur, le directeur des finances et comptabilité et le directeur adjoint (DGA) ou le président directeur général (PDG), puis affectés comme suit :

- Une souche reste dans la liasse comptable archivée à la DFC ;
- Une copie est transmise à la caisse pour règlement ;
- L'originale est envoyée au responsable des achats pour archivage.

Le paiement se fait par virement, par chèque bancaire ou bien en espèce, selon le mode de négociation entre l'approvisionneur et le fournisseur dans une durée de 30 jours après la

Le schéma ci-dessous, résume le processus d'achat de Marriott :

Figure 12 : le processus d'achat Marriott



Source : établi par nous même

4. Le BSS BIRCH STREET SYSTEM :

- Système pour création de bon de commande suite a des réquisitions envoyés par les départements par le même système.
- Le responsable des achats doit créer des listes qui contient les articles voulus avec les fournisseurs choisis dans la réunion des achats sur ce système .

*comment créer une réquisition REQ par les différents départements de Marriott?

- Sur BSS dans la partie réquisition , on doit passer par les étapes suivantes :
- Order guide « OG » qui est la liste des références créés par le service des achats
- On met les éléments suivants :

....la référence de l'article voulu

...la quantité voulue

....la date de livraison

- On l'envoie en cliquant sur le bouton « submit ».

Sur le même système BSS l'acheteur reçoit la réquisition « REQ » :

- Vérifier les prix et les fournisseurs
- Créer le « purchase order » « po »
- Envoyer le « po » pour l'approbation des responsables en cliquant sur le bouton « submit »

Après l'approbation de « po » par les responsables , l'acheteur communique les fournisseurs pour la livraison des articles voulus dans les dates convenues .

5. Analyse de la procédure d'achat :

L'analyse de la procédure et des méthodes d'achat peut aider l'entreprise à formuler sa stratégie d'achat, après notre analyse de la procédure d'achat, il s'est avéré que cette dernière est efficace et définit par Marriott.

De ce fait, la procédure d'achat de Marriott respecte et applique toutes les étapes d'achat de l'identification du besoin d'achat à la réception de la marchandise et règlement de fournisseurs,

et cela afin d'assurer un programme d'approvisionnement continu et d'éviter d'éventuelles litiges avec les fournisseurs contractants.

Néanmoins, nous avons constaté que Marriott n'exige pas de certains fournisseurs une confirmation écrite de la commande d'achat. En effet, dans certains cas, elle se contente seulement d'une confirmation à partir d'un simple appel téléphonique.

Au terme de cette analyse, nous avons formulé quelques propositions pour Marriott permettant éventuellement d'atteindre ses objectifs liés à sa procédure d'achat. Les principales suggestions sont présentés comme suit :

- La mise en place d'un système de coordination entre les services de l'hôtel et les services approvisionnements en mettant un réseau d'information qui leur permet de répondre efficacement aux besoins de prestation de services ;
- Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achat et surveiller leurs évolutions en matière des prix ;
- Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des matières à acheter afin d'éviter les éventuelles aléas ;
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs, les classer en établissant et en mettant à jour une fiche en indiquant les coordonnées de l'entreprise, les conditions générales de vente et la liste des matières offertes et prix correspondants ;
- Disposer en dehors du marché local d'une banque des informations concernant les fournisseurs potentiels, de ce fait, l'hôtel sélectionne, puis classe les plus intéressants à l'aide d'une base de données spéciale fournisseurs afin de réaliser un meilleur achat de matières au meilleur coût ;
- Les contacts permanents avec ses fournisseurs potentiels, permet à l'entreprise de réduire les risques de rupture d'approvisionnement.

6. la gestion administrative des stocks :

6.1 Réception :

En vue de la réception quantitative et qualitative, le magasin est informé des livraisons à venir par le moyen d'une copie de bon de commande qui servira à enregistrer la livraison. A ce moment il appartient au magasin de :

- faire par écrit les réserves éventuelles au près du transporteur notamment si les emballages sont avariés ou si les colis livrés ne sont pas conforme aux besoins annoncés par le bon de livraison du fournisseur ;

- Notifier ou faire notifier au fournisseur les erreurs et manques constatés au moment de l'ouverture de la marchandise ;
- Noter sur le « bon de réception » des fournitures acceptées et les enregistrer sur ordinateur. L'enregistrement de ces mouvements d'entrée entraînera la relance du fournisseur pour les articles manquants ou l'arrêt de la relance si la livraison est soldée.

D'autres tâches administratives accompagnent la réception : la mise à jour de stocks et du fichier de commande en cours, la valorisation de l'entrée à condition de la commande, la réception et la vérification de la facture, inscription au crédit du fournisseur du montant de l'entrée valorisée, la mise à jour des prévisions de sortie de trésorerie et du fichier des factures à recevoir ...

6.2 Rangement :

Suivant le mode d'organisation du magasin, le magasinier est amené à noter sur les fiches l'emplacement d'un article qui vient d'être livré et rangé ou indiquer à l'ordinateur.

6.3 Conservation :

Suivant l'organisation propre à Marriott et en particulier le degré de sophistication de l'automatisation du traitement de l'information dans l'hôtel qui dispose de logiciel « BSS », le magasin, etc.

6.4 Prélèvement (les sorties) :

Un article, une marchandise et matières premières ne peuvent être prélevés du stock que sur ordre en principe écrit, reçu au magasin, pour cela Marriott assure un service continu.

Une fois le prélèvement fait, il appartient au magasinier de rédiger le bon de sortie en inscrivant la quantité prélevée en deux exemplaires.

6.5 Valorisation des stocks :

6.5.1 Valorisation des entrées en stocks :

Les acheteurs procèdent à l'achat des produits et matières premières jugés intéressants et qui ne nécessitent pas des complications pour les acquérir. Ces derniers sont valorisés seulement au prix d'achat.

6.5.2 Valorisation des sorties en stocks :

Comme on l'a déjà mentionné, il existe plusieurs méthodes de valorisation des sorties de stocks, mais Marriott n'utilise qu'une seule méthode pour tous les articles qui est la méthode des coûts unitaires moyens pondérés (CUMP). C'est la méthode recommandée par l'administration fiscale, elle est calculée selon la formule suivante :

$$\text{CUMP} = \frac{Q_0 P_0 + \sum Q_i P_i}{Q_0 + \sum Q_i}$$

Q_0 : Quantité initiale en stock ;

P_0 : Prix initial;

Q_i : Quantités achetées ;

P_i : Prix d'achat.

Pour ce qui est de notre étude, nous avons jugé utile de présenter à titre d'exemple la méthode utilisé par l'hôtel qui est la méthode des coûts unitaires moyens pondérés d'amidon de maïs, celle-ci est utilisée pour valoriser tous les stocks du Marriott.

7. Analyse des méthodes de gestion des stocks :

D'après les résultats obtenus, on constate que Marriott utilise le système d'approvisionnement à point de commande pour ce qui est de la gestion des stocks. Cette méthode ne doit pas être appliquée à tous les articles approvisionnés par l'hôtel

En ce qui concerne la valorisation des sorties de stock, l'entreprise se contente de la méthode de coût unitaire moyen pondéré. Mais celle-ci ne doit pas être utilisée pour valoriser toutes les sorties de stock à savoir, les article sensibles et périssables. Ces derniers feront l'objet d'autres méthodes comme FIFO et LIFO.

On remarque aussi l'absence d'une méthode de valorisation économique qui permet d'optimiser les quantités de réapprovisionnement. Ce qui provoque des frais en plus dans le coût global d'approvisionnement.

Concernant la gestion des stocks, nous recommandons également à le complexe de :

- Procéder à une organisation rationnelle des surfaces et des procédures d'entrée, de rangement et de sortie des produits afin de réduire sensiblement le coût de l'entreposage ;
- Mettre en place une gestion optimale qui exige le calcul du coût de passation, le coût de possession afin d'optimiser le coût de gestion ;
- Adapter la technique de remise à niveau, qui consiste à reconstituer automatiquement le stock dont le niveau a été fixé de façon à répondre à la demande pendant le délai de réapprovisionnement.
- Il est nécessaire d'appliquer ainsi la méthode de gestion des stocks adéquate pour chaque classe d'article selon le model de WILLSON (système ABC) ;

- La décentralisation des magasins, ce qui permet de procurer à chaque unité de production un magasin spécifique pour elle.

8. Contrôle et gestion des ressources :

8.1 Budget :

L'étape du budget consacré à l'élaboration et l'application d'un plan d'approvisionnements et qualité paraît parmi les confidentialités de l'hôtel, aussi la prochaine étape qui est le plan détaillé de la première année.

8.2. Le programme détaillé de la première année :

Ça figure dans la liste de confidentialité donc nous ne pouvons pas aborder cela .

II. La qualité Marriott :

1. La livraison de processus de service dans la politique qualité de l'hôtel :

Les composantes qu'utilise l'hôtel renvoient le plus souvent à la qualité de la prestation, à la possibilité de satisfaire les exigences, etc. Il est important de préciser toutefois qu'on ne va pas exposer un processus, comme on le fait avant, mais les éléments constituant ce processus, qu'il s'agisse au début ou en cours de la réalisation du service :

- La facilité d'accès, l'hôtel se trouvant à proximité de l'aéroport et du centre-ville, permet un accès facile et sécurisant ;
- La clarté de la signalétique, l'enseigne Marriott s'est vue un déployer un lourd investissement quant à la clarté et la bonne localisation de la signalétique. Beaucoup de panneaux d'affichages se trouvent entre l'aéroport et l'hôtel ;
- Les commodités offertes par l'environnement, l'hôtel Marriott dispose d'un parking gratuit et suffisant ;
- Les possibilités offertes par l'environnement immédiat de l'hôtel sont nombreuses, équipements sportifs mais aussi des animations culturelles ;
- La diversité des propositions, la capacité d'accueil étant importante, la diversité des chambres est fort possible, cette diversité suit bien entendu les attentes et les besoins de chaque client ;
- La variété des services (restauration, sauna, etc.) contribuant au bien-être des clients ;
- La stabilité de la qualité, celle-ci se voit surtout par la stabilité de la qualité des prestations offertes par l'établissement, ainsi si l'hôtel est apprécié par la qualité des produits de ses restaurants, il est souvent important qu'à chaque moment on puisse en dire autant ;

Pour conclure, on peut émettre certaines recommandations concernant ces facteurs d'échecs :

- L'hôtel doit développer un certain nombre d'activité complémentaire, souvent pour pallier le manque de distractions ;
- L'hôtel peut aussi tenir à la disposition des clients une salle collective et chaleureuse pour éviter qu'une certaine solitude s'installe (pas uniquement pour les membres long stay) ;
- Les personnels de l'hôtel peuvent fournir à leurs clients des idées de sorties avant même que la demande n'en soit formulée, mais aussi, ils peuvent diversifier, les activités spécifiques afin de renforcer et de renouveler leur intérêt.

2. La participation des acteurs dans la politique qualité de l'hôtel Marriott :

l'hôtel Marriott dispose de 400 employés dont 240 qui sont en contact directe avec le client (front stage), ce nombre assez conséquent, prouve très bien que l'hôtel devrait accorder plus d'importance au personnel en contact, notamment dans sa formation, sa motivation, son évolution, pour pouvoir contribuer à l'amélioration de la relation client, ce dernier devra alors répondre à quelques critères pour bénéficier de certains privilèges.

2.1 Le personnel en contact de l'hôtel Marriott :

Quelques actions vont à l'encontre du personnel en contact, nous verrons que pour l'hôtel Marriott, sa formation est le seul élément en prendre en compte, voyons à présent en quoi consistent ces actions ;

- **Son recrutement** : le recrutement du personnel se fait au niveau interne, l'objectif étant de faire évoluer les employés de l'hôtel en les responsabilisant d'avantage et en leur donnant une chance de prouver leurs compétences. Par ailleurs, pour le recrutement externe, la procédure est souvent informelle, (recommandations faites sur telle ou telle personne), cependant, la direction des ressources humaines disposent de la procédure dicté par la société mère dans le site officiel de Marriott International dans lesquels les candidats peuvent postuler pour les postes disponibles.
- **Sa formation** : le Marriott propose à ses employés dont le personnel en contact, des formations continues, certaines se font dès le début de son expérience à l'établissement et d'autres se font au cours de sa carrière, il peut s'agir de :
 - Formation en interne concernant la culture de l'entreprise (missions, valeurs, objectifs) comme ITB (in the begening) et Chapitre II ;
 - Formation à l'étranger auprès des responsables de la chaine Marriott ;
 - Formation en ligne ;
 - Formation obligatoire (la sécurité du client, protection de l'information) ;
 - Formations standards (suivant les standards de qualité des hôtels de la chaine) ;
 - Formation assurance qualité et certification (pour garantir la qualité des prestations dans tous les départements de l'hôtel).

2.2. Les clients de l'hôtel Marriott :

D'une façon général, Marriott distingue deux types de clients, la clientèle affaire et la clientèle d'agrément, cependant il a choisi de cibler uniquement la clientèle affaire, en effet elle représente plus de 70% de son CA.

➤ **Spécificités de la clientèle d'affaire :** le client « business » offre des perceptions effrayantes pour l'hôtel Marriott, nous en décrivant quelques-uns :

- Il est régulier tout au long de l'année : il contribue au remplissage de l'hôtel en période creuse ;
- Il est plus facile à cibler et à contacter que les touristes individuels, en raison de l'unité institutionnelle que constitue l'entreprise ;
- Il est plus prévoyant car il réserve relativement longtemps à l'avance ;
- Il est plus fidèle et plus solvable, en raison de l'importance de ses moyens financiers, en effet, il paye souvent de façon différée mais le risque de non-paiement est plus ou moins excité.
- Il demande souvent des prestations complémentaires, génératrices de marge restauration, car, téléphone, etc.) ;

➤ **Actions de fidélisation pour la clientèle d'affaire :**

Nous voulions donner quelques exemples d'avantages dont bénéficie cette clientèle, tels qu'ils sont dans la réalité car il est utile de voir comment l'hôtel Marriott entretient sa relation avec ses clients les plus fidèles mais en raisons de confidentialité nous arrivons pas à mentionner ceci.

La carte de fidélité Marriott : les clients fidèles de la marque Marriott disposent de trois différentes cartes (Silver, Gold, Platinum) de fidélité qui dépendent de leur degré de fréquentation des hôtels Marriott partout dans le monde et dont les avantages se présentent comme suit :

Tableau 7 : les avantages dont dispose les clients fidèles de la marque Marriott

Récapitulatif des avantages	Membre	Élite	Élite	Élit
Choisir entre des points Marriott Rewards ou des miles kilomètres de voyages obtenus par dollar USD dépensé.	•	•	•	•
Crédits de nuits Élite obtenus avec les séjours payés et les séjours de récompense hôtelière	•	•	•	•
Points bonus supplémentaires pour les séjours éligibles		20%	25%	50%
Points Rewards obtenus pour les réunions et événements	•	•	•	•
Les tarifs les plus bas tout le temps lorsque vous réservez directement	•	•	•	•
Aucune date d'interdiction	•	•	•	•
Type de chambre garanti			•	•
Disponibilité de la chambre garantie sous 48 heures				•
Sur classement de chambre gratuit			•	•
Cadeau de bienvenue : points bonus, prestation repas et boisson ou miles aériens				•
Accès Internet amélioré gratuit dans la Chambre			•	•
Accès Internet gratuit lorsque vous réservez directement auprès de Marriott	•	•	•	•
Départ tardif garanti jusqu'à 16 h, selon les disponibilités dans les complexes hôteliers et			•	•
Accès au salon et petit déjeuner pour deux garantis			•	•

Source : *Doucement interne de l'hôtel*

Concernant les participations des acteurs dans la politique de l'hôtel Marriott, nous pouvons donner quelques recommandations :

- Eviter de faire cohabiter les clients d'agrément et d'affaire, en cas de déplacement professionnel, ma personne fatiguée, recherche la quiétude, la tranquillité qu'elle n'obtient pas toujours lorsqu'elle côtoie une population à caractère familial supposée de causée beaucoup de naissances sonores ;
- Tenir compte des questionnaires de satisfaction et en faire usage pour effectuer des formations correspondantes aux problèmes rencontrés ;
- Former le personnel en contact à la personnalisation de la relation avec les clients, retenir leurs noms dans la limite du possible et leurs habitudes de consommation.etc.) ;
- Former le personnel à l'accueil du client (premier contact, première parole, etc.) ;
- Veiller à la bonne coordination de l'information entre les services afin de permettre la bonne circulation de l'information ;
- Attirer l'attention des employés sur les erreurs commises fréquemment et établir des mesures de contrôles quotidienne.

2.3. La participation du support physique dans la politique de l'hôtel :

Un soin particulier est apporter à l'environnement physique de l'hôtel, nous verrons en quoi consiste spécialement l'entretien technique et la propreté des lieux–

- L'entretien technique : Il comprend souvent plusieurs pleins d'éléments, seulement pour les chambres, nous retrouvons les reprises de peinture, l'effacement des traces de chaussure sur les portes, le remplacement des ampoules cassées ou des piles usées de télécommande, le changement des joints de robinet, la remise en état des poignées de portes, cependant l'hôtel Marriott accorde beaucoup plus d'importance aux ventilations (normes de sécurité) et à l'aération qu'à ces détails techniques, ce qui constitue une grave erreur

– L'entretien sécuritaire : les lieux dont séjourne le client devront être les plus sécurisés possibles contre les incendies, contre les intrusions de vols ou même de voyeurisme.

– L'entretien et le nettoyage : il n'existe pas à ce jour de réglementation concernant l'hygiène et la propreté dans les chambres, l'hôtelier se contente souvent de supprimer les souillures qui se voient à l'œil nu, sans se préoccuper du reste. L'entretien en hôtellerie reste malheureusement et généralement très insuffisant, surtout en ce qui concerne les nettoyages de dessus de lits, il en va de même pour les couvertures de lits et les oreillers, ainsi que les nettoyages de la moquette.

A cet effet l'hôtel Marriott devrait :

- Renforcer la qualité des éléments physiques, pour valoriser ses différentes services ;

- Mettre en avant son offre et faire de l'expérience de service, une expérience de vie ;
- Comprendre les perceptions de sa clientèle cible (d'affaire) afin d'influencer son comportement et son attitude ;
- Surveiller constamment les dégradations des équipements et de les réparer au fur et à mesure
- Habituer le personnel à signaler chaque panne ou chaque anomalie, y compris les traces et les taches.
- Sécuriser les lieux avec des fenêtres et des vitrages protecteurs, notamment pour les chambres du rez-de-chaussée.

Section 3 : méthodologie et résultats de l'enquête (entretien et questionnaire client) :

Cette section est consacrée à la présentation de notre étude menée sur le terrain, afin de vérifier les hypothèses relatives à notre problématique de départ. A travers cette section, nous allons définir le cadre général dans lequel l'enquête s'est déroulée. A que l'objectif de l'enquête, l'échantillonnage, la conception de questionnaire, le guide d entretien et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats.

1. Présentation de l'enquête :

1.1. Les objectifs d'étude :

Afin d'appuyer la revue littérature dans les chapitres précédents, apporter des éclaircissements a la problématique et l'étude dans sa globalité, il est nécessaire de recueillir des nouvelles données en administrant une enquête empirique, à travers un questionnaire et un entretien comportant des différentes questions dans le but de savoir quel est la contribution de la maîtrise des approvisionnements sur la qualité de services et la satisfaction des clients.

Ainsi, le choix de cette démarche est motivé en premier lieu par le fait que l'objectif central de notre étude est la logistique des approvisionnements au sein d'une entreprise de service et comment cette même logistique affecte la qualité de service et la satisfaction des clients. L'enquête par questionnaire et entretien est la mieux adaptée à nos objectifs et conduit aux résultats convenables que nous cherchons à réaliser.

1.2 Choix du terrain d'application :

Nous avons choisi pour notre étude la prestation de service au sein de l'hôtel Marriott Constantine.

Notre enquête s'est déroulée au niveau de la réception, le service achats . les différents restaurants et le Spa de l'hôtel au cours de 4 jours (entre le 25 et le 29 Avril 2017).

En ce qui concerne le choix de cette entreprise, il nous paraît évident qu'il se justifie par le fait que la Marriott International est l'un des acteurs majeurs du secteur hôtelier au monde entier – prochainement le numéro un au monde- et aussi qu'elle possède d'une expérience de presque 100 ans dans le domaine des services.

1.2.1 Définir la population cible :

La population cible est l'ensemble des éléments qui permettent au chercheur d'obtenir des informations et grâce auxquelles des conclusions peuvent être tirées.

Dans notre cas, notre cible est:

- le secteur des services hôteliers qui nous intéresse et principalement les clients de Marriott Constantine.

1.2.2 Echantillonnages :

Un échantillon est une fraction représentative ayant les mêmes caractéristiques qu'une population et qui sert de base à une enquête

Nous allons travailler sur un échantillon :

- Notre population est constituée de l'ensemble des clients qui fréquentent Marriott Constantine et nous avons optés pour la méthode de convenance, et nous avons utilisés le face à face comme mode d'administration du questionnaire.

- Taille de l'échantillon : 50 personnes.

1.2.3 Type de question :

Questionnaire clients

A-Questions fermées :

Les questions fermées permettent un traitement simple et rapide de l'enquête, contiennent un maximum de présupposés, car le contexte est le contenu dans la question.

Dans notre cas : Q4, Q5, Q6, Q12, Q15 et Q16 (Hébergement).

Q9 dans la partie Restauration.

B-Questions à choix multiples :

Une question à laquelle l'interrogée répond en opérant une sélection au moins parmi plusieurs solutions proposées, il s'agit de posé une série des réponses possibles et de demander à la personne interrogée de cocher la case qui correspond à la reponse qu'il choisit.

Dans notre cas : Question 3 (Hébergement).

C- Question dichotomique :

Il s'agit d'une question fermée ne proposant le choix qu'entre deux réponses, celle-ci devrait être unique, le répondant est devant une alternative, si l'un ou l'autre.

Dans notre cas : Q1, Q2, Q10 et Q17 (hébergement) Q1, Q5, Q7 et Q 10 (Restauration).

D-Question d'échelle différentielle sémantique qualitative en tableau :

Il s'agit d'un type de question utilisé souvent lorsque l'on demande le degré de satisfaction sur un des points distincts, sous forme d'échelle a pour caractéristique essentielle de demander au répandant de se situer quelque part entre deux adjectifs du sens parfaitement opposé.

Dans notre cas : Nous avons utilisé l'échelle de Likert.

1.3 La structure du questionnaire :

Notre questionnaire est constitué d'une ensemble de question destinées aux clients de la CAAT au niveau de l'agence code « 315 », qui nous permettra d'évaluer la qualité perçue par la clientèle envers le service rendu par l'agence. Ainsi nous voulons savoir la contribution de cette

dernière à la satisfaction.

Afin de répondre plus précisément à notre problématique menée nous avons choisis de diviser notre questionnaire en trois parties :

- **La première partie** : concerne une fiche signalétique (âge, genre et profession)
- **La deuxième partie** : est consacré à la communication de l'entreprise
- **La troisième partie** : est consacré à mesurer les perceptions des clients de la CAAT vers les cinq dimensions de la qualité de service.
 - ✓ La Fiabilité : la capacité à réaliser le service promis ;
 - ✓ La Serviabilité : la bonne volonté pour répondre aux clients ;
 - ✓ La Sécurité : la compétence et la courtoisie des employées ;
 - ✓ Les Eléments tangibles : installations physiques, les équipements ;
 - ✓ L'Empathie : l'attention individualisée que l'entreprise accorde à ses clients.

1.4. Analyse et interprétation des résultats :

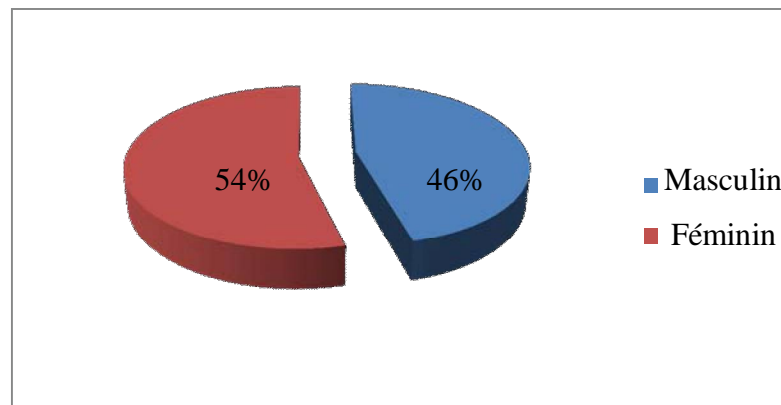
- **Partie une (la fiche signalétique)**
- **Genre:**

Tableau 8 : Répartition des clients selon leur genre.

Genre	Fréquence	Pourcentage
Masculin	23	46%
Féminin	27	54%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 13 : Répartition des clients selon leur genre.



Dans notre échantillon, la clientèle Masculine atteint un taux de 46% de la clientèle Globale, et le taux de la clientèle féminine est de 54%.

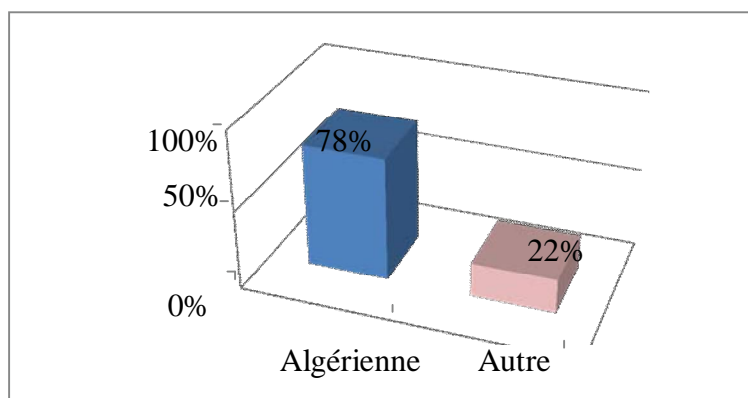
- **Nationalité**

Tableau 9: répartition des clients selon leurs nationalités.

Nationalité	Fréquence	Pourcentage
Algérienne	39	78%
Autres	11	22%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 14 : répartition des clients selon leurs nationalités



Commentaire :

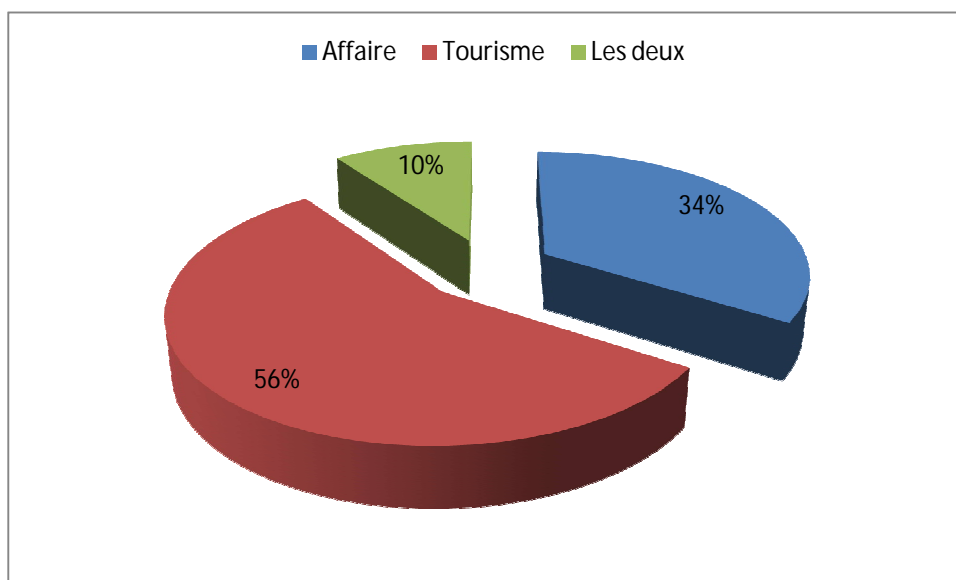
A travers les pourcentages de cette figure nous observons que la nationalité la plus dominante est la nationalité Algérienne suivie par les autres nationalités 22% qui se divise comme suit :

- Deux allemands
- Cinq français
- Un canadien
- Deux tunisiens
- Un américain
- **Le cadre de la visite**

Tableau 10: répartition des clients selon le cadre de la visite.

Le cadre	Fréquence	Pourcentage
Affaires	17	34%
Tourisme	28	56%
Les deux	5	10%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 15 : Répartition des clients selon le cadre de la visite

Comme l'indique le tableau les clients qui fréquentent l'hôtel pour le tourisme sont de loin supérieurs par rapport aux clients affaires, autrement dit l'hôtel doit impérativement réviser sa politique de communication puisque à la base le segment principal de l'hôtel c'est bien les hommes d'affaires

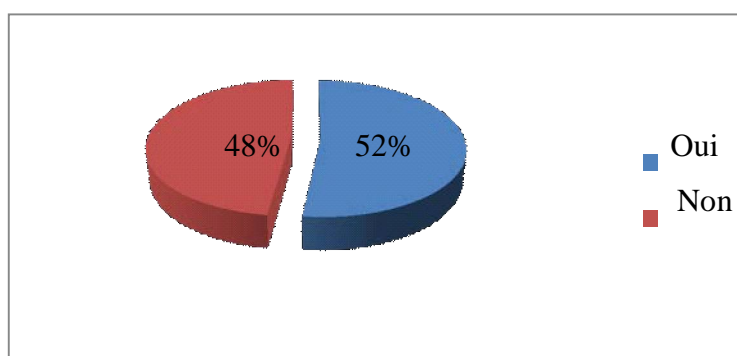
❖ Hébergement

Question 1 : Avez-vous déjà séjourné à l'hôtel Marriott Constantine ?

Tableau 11: le nombre de personnes qui ont eu une expérience d'hébergement à l'hôtel

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	52%
Non	24	48%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 16 : répartition des personnes interrogées

Le taux de personnes qui ont eu l'expérience en s'hébergeant à l'hôtel Marriott Constantine est supérieur de ceux qui n'ont pas eu l'occasion donc cela va donner de la crédibilité à notre résultat à propos des chambres et cela signifie aussi que les clients viennent aussi à l'hôtel pour s'amuser et se détendre, donc l'hôtel tient à la promesse de la marque.

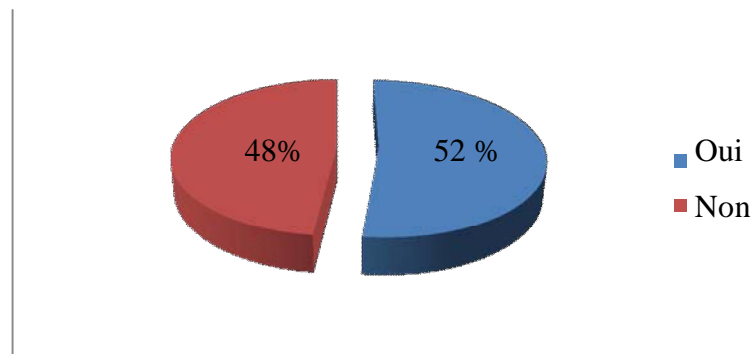
Question 2 : Etes-vous un client habitué de Marriott international ?

Tableau 12 : Ancienneté des clients.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	52%
Non	24	48%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 17 Ancienneté des clients.



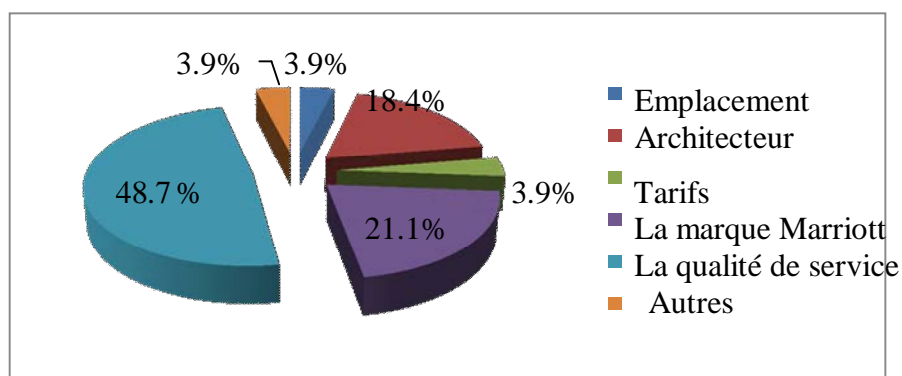
Le facteur d'ancienneté chez la marque Marriott est clairement présent avec 52%, ce qui veut dire que ces mêmes clients vont donner de très bonnes réponses en se référant aux autres hôtels Marriott dans le monde

Questions 3 : Qu'est ce qui motivé votre choix pour cet hôtel ?

Tableau 13 : Le critère de choix des clients.

Effectifs	Nombre	Pourcentage
Emplacement	3	3,9%
Architecture	14	18,4%
Tarifs	3	3,9%
La marque Marriott	16	21,1%
La qualité de service	37	48,7%
Autres	3	3,9%
Total	76	100,0%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 18 : le critère de choix des clients.

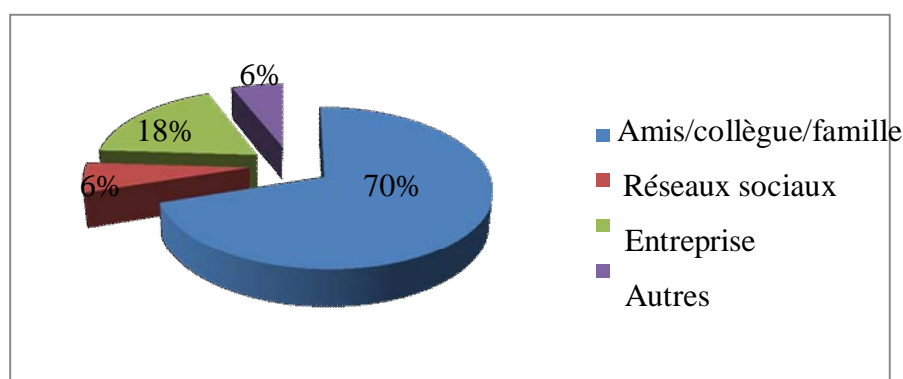
Il est clair que les clients se trouvent en position de satisfaction au taux de 48,7% qui relie leurs visites répétitives à l'hôtel à la qualité de prestation de service offerte à l'hôtel avant tout, ce qui implique que ce dernier arrive à offrir une prestation répondant aux attentes et aux exigences de la clientèle, aussi nous trouvons que 3,9% des personnes sont intéressées par l'emplacement de l'hôtel, les tarifs et puis en ce qui concerne le choix autres : les trois personnes concernées ont mis comme réponse à cette question que Marriott Constantine est leur choix par défaut ; le reste de la population se répartit entre 21,1% qui ont déclaré leur attrayante envers la marque et 18,4% envers le style d'architecture.

Question 4 : vous-a-t-il été recommandé par ?

Tableau 14 : La communication de l'hôtel.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Amis/collègue/famille	35	70%
Réseaux sociaux	3	6%
Entreprise	9	18%
Autres	3	6%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 19 : La communication de l'entreprise.

Selon les taux affichés au tableau nous verrons que la communication de Bouche à l'oreille est le pourcentage majoritaire avec 70% donc l'hôtel arrive clairement à faire vivre le client une superbe expérience en lui transformant en un ambassadeur de la marque, avec 6% pour les réseaux sociaux et les autres sites web, l'hôtel se trouve en position de déficit par rapport à la communication digitale qui est une alerte rouge signalant, pour ce, les dirigeants du marketing doivent impérativement révisés la politique de la communication sur Internet, le taux de 18%, entre autres, représente un indicateur de la performance de communication de l'hôtel vis-à-vis le segment affaires et entreprises mais cela veut dire aussi que l'hôtel doit travailler plus sur la communication envers ce segment.

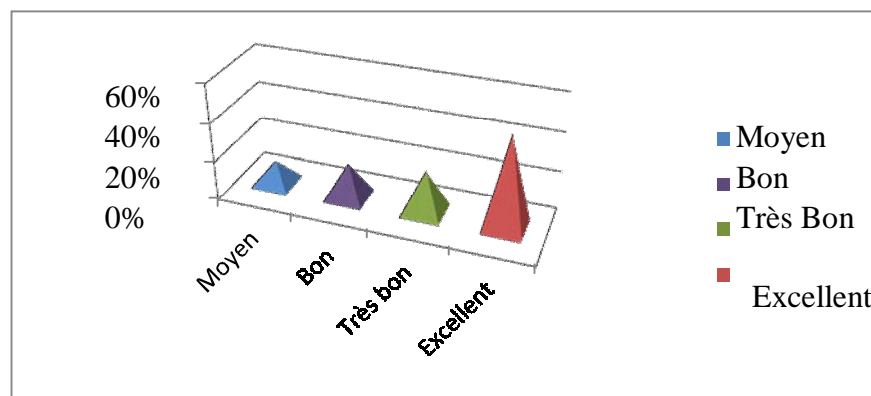
Question 5: En général comment trouvez-vous l'accueil a l'hôtel ?

Tableau 15 : L'Accueil de l'hôtel.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Moyen	6	12%
Bon	9	18%
Très bon	11	22%
Excellent	24	48%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 20 : L'Accueil de l'hôtel.



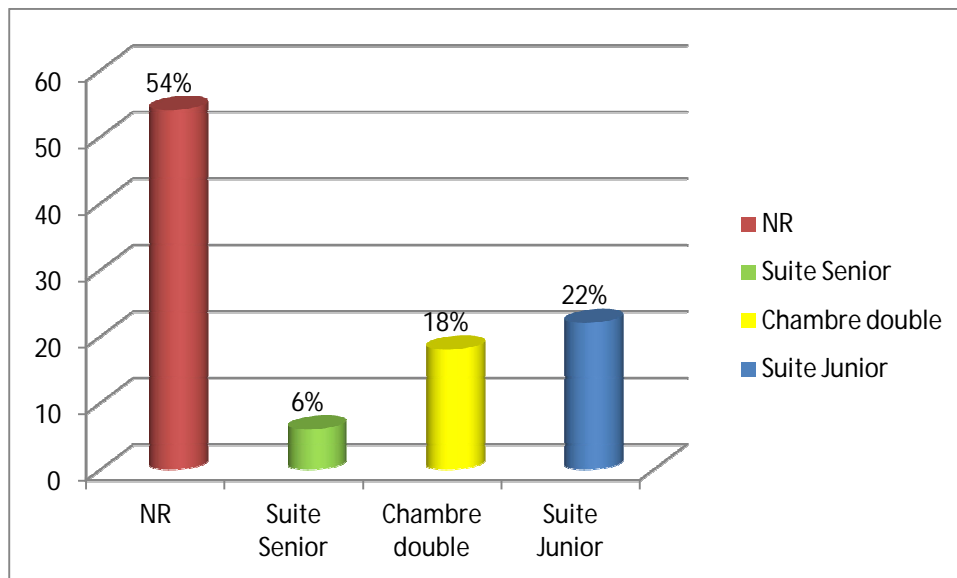
La figure explique clairement la satisfaction des clients envers l'accueil de l'hôtel avec un taux de 48% de personnes de la population qui considèrent l'accueil excellent, 22% très bon, soit un totale de 70% de clients, contre 30% de la population qui se partage comme : 18% voyant le prennent pour bon et 12% pour moyen, par conséquent l'hôtel arrive à déployer les efforts nécessaire pour la formation de ses employés sur le plan de «Art of Hosting».

Question 6 : Quel type de chambre occupez-vous ?

Tableau 16 : Type de chambre.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
NR	27	54%
Suite Senior	3	6%
Chambre double	9	18%
Suite Junior	11	22%
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS



La figure exprimant les résultats de cette question affiche que plus de 50% des répondants de la population n'ont pas répondu car ils n'ont pas eu une expérience d'hébergement à l'hôtel donc nous allons mesurer la satisfaction des clients envers les chambres par les 50% qui reste, soit 30% de la population -20 personnes interrogées- ont choisis un suite Junior 22% , et 18% des chambres double , en gros nous pouvons dire que les chambres de l'hôtel sont à la hauteur des attentes de clients.

Question 7 : Quelle est votre appréciation sur la chambre que vous occupez ?

Tableau 17: Type de chambre.

Réponses	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Sans opinion	Satisfait	Très satisfait
Mobilier	4%	0%	2%	10%	30%
Climatisation	6%	0%	0%	12%	28%
Calme	6%	0%	0%	12%	28%
Propreté	6%	0%	0%	18%	22
Eclairage	6%	0%	6%	12%	22
Mini bar	6%	0%	6%	0%	34
Room service	6%	0%	6%	12%	22
Wifi	6%	0%	6%	0%	34

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

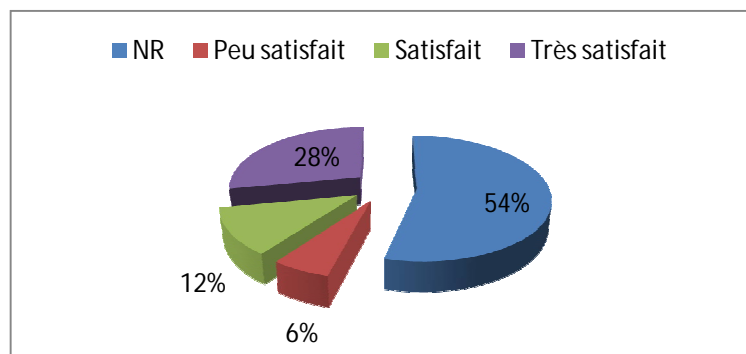
Le tableau reflète la satisfaction globale des clients envers l'équipement des chambres, ceci ne concerne que 50% de la population, les résultats du tableaux sont présentés comme suit : 40% de la population sont satisfaits par le mobilier, la climatisation, le calme, la propreté, 34% par l'Eclairage, Le mini bar, le room service et le wifi, en gros nous verrons une satisfaction, cela fait l'objet de seulement 50% de la population interrogées donc c'est un bon signe que les chambres de l'hôtel trouvent une satisfaction globale de la part des clients.

Question 8 : comment trouvez-vous en générale le service d'étage ?

Tableau 18 : Service d'étage.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
NR	27	54%
Peu satisfait	3	6%
Satisfait	6	12%
Très satisfait	14	28%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure 22 : Service d'étage.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Conclusion :

L'objet de notre travail de recherche, vise à déterminer le degré d'influence de la fonction logistique d'approvisionnement sur la qualité de service au niveau de Marriott Constantine.

Nous avons puisé dans les ressources bibliographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche et bien comprendre les principes de la logistique et la fonction approvisionnement.

A l'issue de notre travail de recherche, nous avons essayé de démontrer que la gestion de la fonction approvisionnement est reconnue comme un enjeu majeur pour la satisfaction des utilisateurs. Ce qui revient à dire que la gestion de la qualité et les délais d'approvisionnement, la maîtrise de la gestion des stocks et des flux d'information rendent la qualité de service plus efficace, compétitive et permettent au sens large de satisfaire la clientèle.

C'est dans cette optique que les entreprises peuvent souvent maîtriser leurs flux amont (approvisionnement) , pour élargir leurs domaines d'intervention dans un contexte où les stocks diminuent, les niveaux de qualité services s'améliorent et le juste à temps se diffuse. Ce qui revient à réaliser leurs objectifs.

Au terme de ce travail de recherche au sein du Marriott, nous avons pu constater que l'approvisionnement a un rôle important dans l'entreprise, qui influe positivement sur la qualité de service et les leviers de satisfaction des clients :, performance en délais, coûts et gestion des stocks. Nous avons constaté aussi que le système d'information mis en place est responsable de la maîtrise des flux informationnels, de la communication et de l'échange d'information.

Par conséquent, nous avons pu à travers ces résultats confirmer notre première hypothèse, à savoir que **La gestion des stocks, des délais d'approvisionnement et la maîtrise des flux d'information assurent la qualité des prestations de service et la satisfaction optimale du client.** , ce qui est compatible avec les résultats de notre enquête.

Cette étude nous a permis aussi de confirmer la deuxième hypothèse, selon la quelle L'efficacité de gestion de la logistique d'approvisionnement conditionne la qualité de services restauration, hébergement financier et commercial.

Ainsi, en ce qui concerne la troisième hypothèse, nous avons jugé qu'elle est confirmée donc La réduction de coûts d'approvisionnement constitue un avantage concurrentiel.

Conclusion Générale

Lors de l'accomplissement de notre travail de recherche, nous avons rencontré beaucoup d'obstacles, notamment l'ampleur du thème la difficulté de collecte des données, l'indisponibilité des responsables la confidentialité des informations et le temps limité ont été les principales problèmes dans l'élaboration de ce travail

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- 1- BRUEL(O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008,
- 2- BARTANE. H « Pratique achats », édition d'organisation, Paris, 1978,
- 3- BRUEL. O « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », édition Dunod, Paris, 1996 ,03
- 4- BAILEY. Pet FARMER. D « Purchasing : principales and management », edition Atman, 1990,
- 5- BRUEL, (Olivier), op.cit.,
- 6- BRANIMIR, (Todorov) : *ISO 9000 : un passeport mondial pour le management de la qualité*, édition Gaëtan monir éditeur, Québec, 1994,.

- 7- BARUCHE, (Jean Pierre): *La qualité de service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité*, édition Les Editions d'Organisation, Paris, 1992,
- 8- BARUCHE, (Jean Pierre), OP.Cit,
- 9- BOUNET. D , loiseau hygiène et restauration. Edition BPI 1992.
- 10- CATTAN,(Michel) : pour une certification qualité gagnante, édition AFNOR, Paris 2003
- 11- CUILLE. P, animer son établissement. Edition BPI 1992.
- 12- DOBREVA T., Une maison pour les hôtes Tom I, ИY, Varna, 1998,
- 13- Dictionnaire Larousse en ligne
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>.
- 14- DURAN, (J.P) : *Les approvisionnements*, édition Gualino, Paris, 2003,
- 15- DARBELET (M) et autres : L'essentiel sur le management, BERTI éditions, Alger, 2009,
- 16- D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, *La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Paris
- 17- Ernoul, 2010,
- 18- FROMAN, (Bernard) : *Le manuel qualité*, édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 1995

- 19- Florence gillet-gionard et bernard seno : reussir la demarche qualite- edition d organisation ayrolles.
- 20- FROMAN,(Bernard), GEY, (Jean-Marc), LAUURANS, (Bernard) : *Qualité et environnement : vers un système de management intégré*, édition AFNOR, Paris 1998.
- 21- Hartbrot et Leproust proposent dans « *L'hébergement, un métier, un marché* » (2003)
- 22- HUBERAC.J-P, « guide des méthode de la qualité : choisir et mettre en ouvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les service », ED MAXIMA, paris, 1999,.
- 23- HOROVITZ, (Jacques), *la qualité de service à la conquête du client*, édition Interédition, Paris, 1987
- 24- Jean-Pierre LOSATO-GIOTART, Michel BALFET, *Management du tourisme* Pearson Education France, édition 2,

- 25- J.L. Heskett, « Logistics : essential to strategy », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1977, traduit par « La logistique, élément clé de la stratégie », *Harvard-L'Expansion*, n°8.
- 26- JL Michel - Chapitre 2 La gestion des approvisionnements.doc - mars-04
- 27- JARDIN.J « Techniques de l'achat industriel », édition Hommes et techniques, 1980,
- 28- J.M. MONIN, Op.cit, pp : 197- 198-199.
- 29- Jean-Pierre LOSATO-GIOTART, Michel BALFET, Management du tourisme Pearson Education France, édition 2,
- 30- KOTLER Philip, John T.Bowen et James , C.Makens : marketing du tourisme et de l'accueil
- 31- KOTLER Philip , 1993,
- 32- KOTLER, (Philip) et DUBOIS, (Bernard), OP.cit.,
- 33- KOTLER, (Philip) et DUBOIS, (Bernard) : OP.cit.,
- 34- KOTLER, (Philip) et DUBOIS, (Bernard) : *Marketing Management*, édition Union Public,Paris, 2000,

- 35- Larousse de poche, édition 2007.
- 36- LENDREVIE, (Jaques) et autres, *Mercator*, édition DALLOZ, Paris, 2003
- 37- LENDREVIE, (Jaques) et autres, OP.cit.
- 38- LANGEARD, (Eric) et EIGLIER, (Pierre), Op.Cit,
- 39- LOVELOCK, (Christopher) et LAPERT, (Denis), *marketing des services : stratégie, outils, management*, édition Publi Union, Paris 1999.
- 40- LANGERD, (Eric) et EIGLIER, (Pierre), *la servuction : Marketing des services*, éditionMc Graw Hill, Paris, 1987.,
- 41- LE MOIGNE,REMY « *supply chain management achat production logistique transport, vente* », Dunod, Paris, 2013,
- 42- MONIN, (J.M). : Op.cit,
- 43- MICHEL CATTAN : pour une certification qualité gagnante.
- 44- MONIN, (Jean Michel) : Op.cit,
- 45- optimisez votre plate-forme logistique Éditions d'Organisation2003 michel roux et tong liu 4eme edition
- 46- PIERRE LONGIN, HENRI DENET : construisez votre qualité édition l'usine nouvelle
- 47- Pyrénées et Aquitaine de la France abordant les problèmes liés à la chaîne logistique
- 48- PERROTIN.R « Le marketing achats, stratégies et tactiques », troisième édition d'organisation, Paris, 2003
- 49- PERSON. H. op.cit, P.
- 50- PERSON, (Hélène) : *Guide pratisue de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI*, édition. Maxime, Paris, 2000.
- 51- PERROTIN.R, op.cit..
- 52- PERSON.H, Op.cit,
- 53- Roger perrotin et françois soulet de brugiere le manuel des achats édition d organisation eyrolles2007 avec la participation de jean-jacques pasero
- 54- Roger Ernoul Le grand livre de la Qualité édition afnor
- 55- Stratégie logistique, « Alexandre Le Grand précurseur de la logistique moderne ? », Mars 2003 – n°54,

- 56- SCMIP : Supply Chain Midi-Pyrénées : Groupement informel de laboratoires de recherche des régions Midi-
- 57- ZERMATI, (Pierre) : *pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, paris, 1996,.
- 58- PIERRE ZERMATI : « *la pratique de la gestion des stocks* » 4eme édition, Dunod, Paris,.
- 59- ZEITHEML V., BERRY L., PARASURAMAN A., « *Delivering Quality Service* », 1994,

Mémoires :

- 1- ANTOANETA MIHAYLOVA : la qualité de service dans l'Hôtellerie restauration
- 2- AMMI ALLI(L) : *Réorganisation et rationalisation du processus d'approvisionnement*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Management, I.S.G.P Alger, promotion 10, .
- 3- Adapté selon DIEMER (A), cours : Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique, IUFM D'Auvergne, 2007, .
- 4- Guérin (F) et Lambert (R), op.cit,
- 5- OUSSOU (Joseph Marius), Mémoire de fin d'études : Les stratégies achats: émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise, Master I Management et Stratégies d'Entreprises, Institut de Communication et de Commerce Supérieur de Metz, 2006,.
- 6- OUMEZIAN MOHAMED AMINE ET OUCHERIF TAOUS NEZHA « *l'impact de supply chain management sur l'activité commerciale* », mémoire de licence en sciences commerciales, juin 2010,
- 7- SOPHIE DESRE : mémoire les programmes de management de la qualité du service en Hôtellerie
- 8- TOUIHRI Moufida. *Gestion de la qualité*. Cours de Master 1 MHR, Institut ISTHIA, Université de Toulouse 2, 2013
- 9- ZERMATI, (Pierre), op. cit. ,

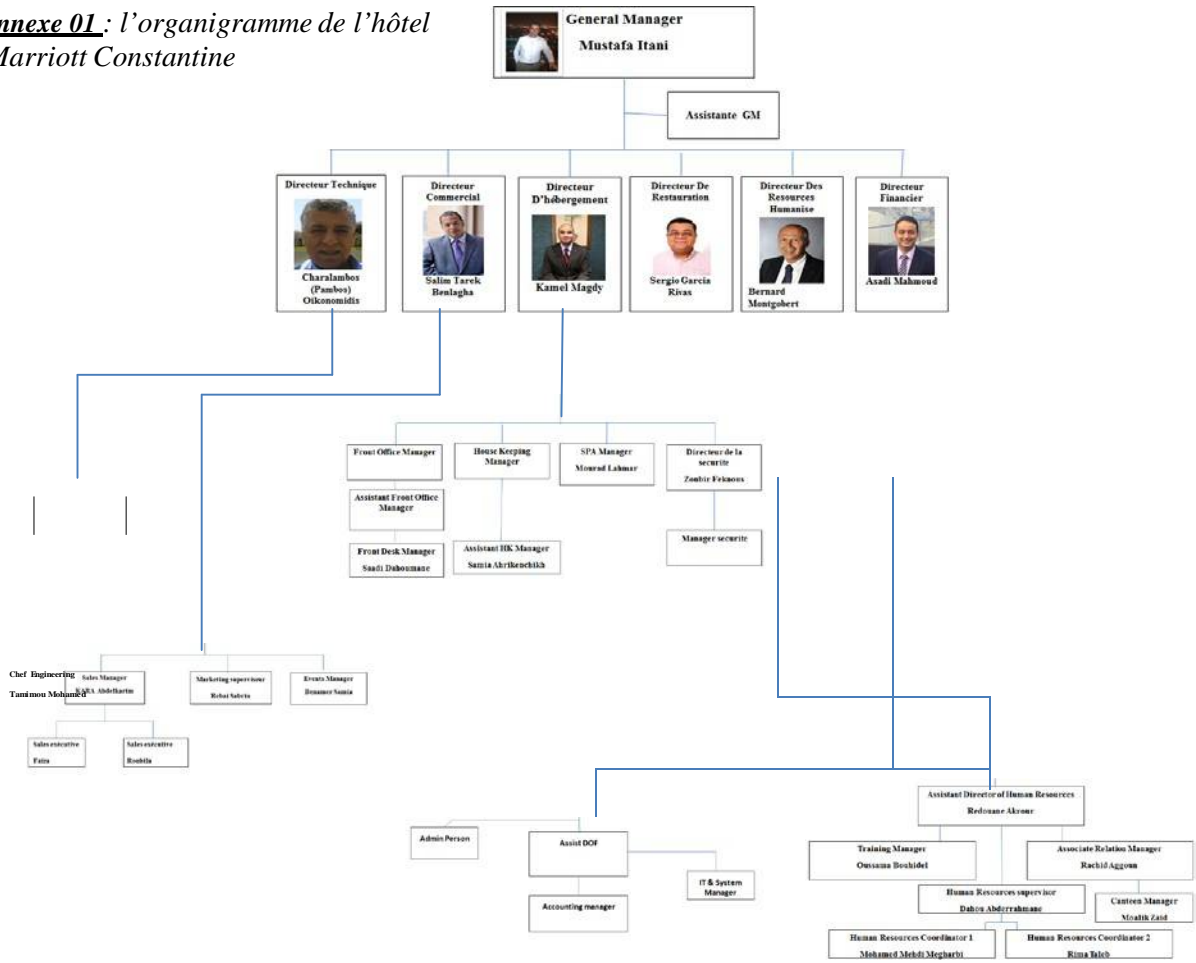
Les sites web :

- 1- AFNOR : *association française de la normalisation*
- 2- Adapté selon La contribution stratégique de l'approvisionnement:
<http://www.scmanational.ca/fr/outils-et-ressources/237-the-strategic-contribution-of-supply>

- 3- Coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks <http://www.faq-logistique.com/Definition-Stock.htm>
- 4- Distinction entre achats et approvisionnement :
<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm>
- 5- Enjeux de la logistique <https://www.google.dz/url/logistique.doc>.
- 6- Finalités de la logistique, <http://www.packcenter.be/fr/logistique>
- 7- <http://www.faq-logistique.com/Definition-Stock.htm>
- 8- http://www.memoireonline.com/12/13/8302/m_La-prevision-et-un-outil-pour-la-gestion-de-stock16.html
- 9- La différence entre achats et approvisionnements,
<http://questions.digischool.fr/Logistique-qr/Quelle-est-la-difference-entre-achat-et-approvisionnement-43511.html21-02/1017>
- 10- La chaîne de valeur de porter,
<http://www.entreprendre.ma/photo/art/default/2137687-2978042.jpg?v=1289481396>
- 11- <http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm,02/02/2017>**
- 12- QUALITÉ TOURISME. Dossier de presse. [En ligne]. Disponible sur <http://www.qualiteetourisme.gouv.fr>

ANNEXES

**Annexe 01 : l'organigramme de l'hôtel
Marriott Constantine**



Annexe 2 : Questionnaire de mesure de satisfaction client

Mesdames, Mesdemoiselles et Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, spécialité : MARKETING, au sein de l'école des hautes études commerciales « HEC Alger », et dont le thème porte sur «la logistique des approvisionnement d'une entreprise du tourisme d'accueil cas Marriott Constantine».

Moi, l'étudiante Latreche imane , vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Merci pour votre coopération

➤ **fiche signalétique :**

Le sexe :

- Masculin
- Féminin

Nationalité :

- Algérienne
- Autre (précisez)

Le cadre :

- Affaires
- Tourisme
- Les deux
- Autres (précisez).....

➤ **Hébergement :**

1- Avez-vous déjà séjourné à l'hôtel Marriott Constantine ?

Oui

Non

2- Etes-vous un client habitué de Marriott International ?

Oui

Non

3- Qu'est ce qui a motivé votre choix pour cet hôtel ?

Emplacement

Architecture

Tarifs

La marque Marriott

La qualité de service

Autres (précisez).....

4- Vous a-t-il été recommandé par ?

Amis/collègues /Famille

Réseaux sociaux

Agence de voyage

Entreprise

Autres (précisez).....

5- En générale Comment trouvez-vous l'accueil à l'hôtel ?

Médiocre

Moyen

Bon

Très bon

Excellent

6- Quel type de chambre occupez-vous ?

King size chambre

Chambre double

Suite junior

Suite senior

Suite présidentielle

7- Quelle est votre appréciation sur la chambre que vous occupez ?

Réponses	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Sans opinion	Satisfait	Très satisfait
Mobilier					
Climatisation					
Calme					
Propreté					
Eclairage					
Mini bar					
Room service					
Wifi					

8- Comment trouvez-vous en générale le service d'étages ?

Peu satisfait

Sans opinion

Satisfait

Très satisfait

9- Comment trouvez-vous le business centre ?

Réponses	Mauvais	Moyen	Bon	Très bon	Sans réponse
Espace					
Réseau					
Eclairage					
Equipement					
Pauses café					

10- êtes-vous rendu au fitness club de l'hôtel ?

- Oui
- Non

11- Si oui comment trouvez-vous ?

- Désagréable
- Moyen
- Agréable
- Très agréable

12- Comment trouvez-vous le spa de l'hôtel ?

- Abandonné
- Non suffisamment entretenu
- Bien entretenu
- Sans opinion

13- Comment trouvez-vous la piscine en plein air de l'hôtel ?

- Désagréable
- Moyennement désagréable
- Neutre
- Agréable
- Excellente

14- Comment trouvez-vous le parking de l'hôtel ?

Réponses	Peu satisfait	Sans opinion	Satisfait	Très satisfait	Sans réponse
Espace					
Sécurité					
Propreté					

15- la quelle de ces phrases décrit le mieux ce que vous pensez de l'hôtel ?

- Beaucoup mieux que ce à quoi je m'attendais
- Exactement ce à quoi je m'attendais
- Moins bien que ce à quoi je m'attendais

16- si vous n'êtes pas satisfait, de quelle manière avez-vous exprimé votre mécontentement ?

- Livre de doléance
- Réclamation verbale
- Sans réponses
- Autre (précisez)

17- Y a-t-il eu écoute et amélioration rapide suite à votre réclamation ?

- Oui
- Non

➤ **Restauration :**

1- Etes-vous un client habitué aux restaurants de l'hôtel ?

- Oui

Non

2- Comment trouvez-vous les restaurants de l'hôtel ?

Réponses	Désagréable	Moyen	Agréable	Très agréable	Sans réponse
Accueil					
Confort					
propreté					
Décor					
Qualité					
Quantité					
Espace					

3- Comment trouvez-vous la restauration de l'hôtel ?

Réponses	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Sans opinion
Menu				
Cuisine gastronomique				
Fraicheur des fruits et desserts				
Variété et qualité des boissons				

4- Comment trouvez-vous les qualités du personnel de restaurant de l'hôtel ?

Réponses	Mauvais	Moyen	bon	Très bon
Accueil				

Courtoisie				
Service				
Propreté				

5- Vous êtes-vous rendu au Lounge Bar de l'hôtel ?

Oui

Non

6- Si oui, comment trouvez-vous le Lounge Bar ?

Réponses	Désagréable	Moyen	Agréable	Très agréable
Décor				
Propreté				
Service				
Variété et qualité des boissons				

7- Y'a-t-il une constance dans la qualité des services de restauration ?

Oui

Non

8- portez votre degré de satisfaction sur la restauration de l'hôtel selon l'échelle suivante ?

pas du tout satisfait

peu satisfait

satisfait

très satisfait

9- si vous n'êtes pas satisfait, de quelle manière avez-vous exprimé votre mécontentement ?

livre de doléance

réclamation verbale

autre

(précisez).....

.....

sans réponses

10- y a-t-il eu écoute et amélioration rapide suite à votre réclamation ?

oui

non

Merci pour votre temps

Annexe n°3: Entretien

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en sciences commerciales, option : Distribution et Supply Chain Management ; notre travail intitulé « la logistique d approvisionnements d'une entreprise du tourisme d'accueil cas :Marriott Constantine »

Nous avons élaboré un entretien de cinq (5) questions qui va nous permettre de récolter les informations nécessaires pour notre étude afin d'être exploitées pour la réalisation du mémoire. Donc pourriez-vous m'accorder quinze minutes de votre temps pour répondre à mes questionnements.

Les questions pour le responsable d'approvisionnement :

Question 1 : Vous êtes le directeur d'approvisionnement au sein de la « Marriott ». Pouvez – vous nous dire quelle est votre responsabilité ?

.....
.....
.....

Question 2 : Quel est le rôle de la fonction approvisionnement au sein de Marriott?

.....
.....
.....

Question 3 : La fonction d'approvisionnement est étroitement liée aux autres fonctions (commerciale, restauration et financière...) de l'hôtel. Donc quel est l'impact de celle-ci sur les autres ?

.....
.....
.....

Question 4 : Pensez-vous que les activités de la direction d’approvisionnement sont bien gérées ?

.....
.....
.....
.

Question 5 : Comment La fonction approvisionnement répond efficacement aux besoins de votre entreprise et contribue-t-elle à sa qualité de services ?

.....
..
.....
..
.....
..

Annexe 04 : Journal officielle expliquant la loi consacré au secteur de l'hôtellerie

18 Rabie El Aouel 1421 18 juin 2000	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 36	3
DECRETS		
<p>Décret exécutif n° 2000-130 du 8 Rabie El Aouel 1421 correspondant au 11 juin 2000 fixant les normes et les conditions de classement en catégories des établissements hôteliers.</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p>Le Chef du Gouvernement,</p> <p>Sur le rapport du ministre du tourisme et de l'artisanat,</p> <p>Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;</p> <p>Vu la loi n° 99-01 du 19 Ramadhan 1419 correspondant au 6 janvier 1999 fixant les règles relatives à l'hôtellerie ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 99-299 du 15 Ramadhan 1420 correspondant au 23 décembre 1999 portant nomination du Chef du Gouvernement ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 99-300 du 16 Ramadhan 1420 correspondant au 24 décembre 1999 portant nomination des membres du Gouvernement ;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 2000-46 du 25 Dhou El Kaada 1420 correspondant au 1er mars 2000 définissant les établissements hôteliers et fixant leur organisation, leur fonctionnement ainsi que les modalités de leur exploitation ;</p> <p>Décète :</p> <p>Article 1er. — En application des dispositions de l'article 54 de la loi n° 99-01 du 19 Ramadhan 1419 correspondant au 6 janvier 1999, susvisée, le présent décret a pour objet de fixer les normes et les conditions de classement en catégories des établissements hôteliers.</p> <p>Art. 2. — Les établissements hôteliers, tels que définis par les dispositions du décret exécutif n° 2000-46 du 25 Dhou El Kaada 1420 correspondant au 1er mars 2000, susvisé, doivent faire l'objet de classement en catégories conformément à des normes telles qu'annexées au présent décret.</p>	<p>Art. 3. — Les demandes de classement des établissements hôteliers doivent être adressées, selon le cas, au ministre chargé du tourisme ou au wali territorialement compétent.</p> <p>Elles doivent être accompagnées des documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> — les photographies des lieux ; — les copies conformes des plans de projets hôteliers, approuvés par la commission compétente chargée de l'étude des plans de projets hôteliers ; — une copie conforme de l'autorisation d'exploitation ; — une copie conforme du certificat de conformité aux règles d'hygiène et de salubrité publique, délivré par les services de la santé ; — une copie conforme du certificat de conformité aux règles de sécurité et de lutte contre l'incendie, délivré par les services de la protection civile ; — l'état nominatif du personnel d'exploitation avec ses diplômes, ses qualifications et expériences professionnelles. <p>Art. 4. — Il est créé auprès du ministre chargé du tourisme, une commission nationale de classement en catégories des établissements hôteliers, ci-après désignée "commission nationale" composée comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> — le directeur chargé des activités hôtelières au ministère chargé du tourisme, président ; — le représentant du ministre chargé du commerce ; — le représentant du ministre chargé de l'intérieur (direction générale de la protection civile) ; — le représentant du ministre chargé de la santé ; — le directeur général de l'établissement national des études touristiques (FNET) ; — le représentant de la fédération nationale de l'hôtellerie et de la restauration. 	

Annexe 05 : loi complémentaire de l'exercice de l'activité hôtelière

4	JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE N° 35	15 Rabie El Aouel 1421 18 juin 2000
<p>Le secrétariat de la commission nationale est assuré par les services de la direction chargée des activités hôtelières au ministère chargé du tourisme.</p> <p>La commission nationale peut, si elle le juge utile, faire appel, à titre consultatif, à toute personne qui, par ses connaissances techniques ou son expérience, est en mesure de l'éclairer dans ses délibérations.</p> <p>Art. 5. — Après avis de la commission nationale, le ministre chargé du tourisme prononce, par arrêté, le classement en catégories des établissements hôteliers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> — les hôtels : les catégories "2, 3, 4 et 5 étoiles" ; — les villages de vacances : la catégorie "3 étoiles" ; — les résidences touristiques : la catégorie "3 étoiles" ; — les terrains de camping : la catégorie "3 étoiles". <p>Art. 6. — Il est créé auprès du wali, une commission de wilaya de classement en catégories des établissements hôteliers, ci-après désignée "commission de wilaya" composée comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> — le directeur du tourisme de wilaya ou le chef d'inspection de tourisme de wilaya, selon le cas, président; — le directeur du commerce de wilaya ; — le directeur de la réglementation et des affaires générales de wilaya ; — le directeur de la protection civile de wilaya ; — le directeur de la santé de wilaya ; — le représentant du directeur général de l'établissement national des études touristiques ; — le représentant de la fédération nationale de l'hôtellerie et de la restauration. <p>Art. 7. — Après avis de la commission de wilaya, le wali territorialement compétent prononce, par arrêté, le classement en catégories des établissements hôteliers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> — les hôtels : les catégories "sans étoiles et 1 étoile" ; — les villages de vacances : les catégories "1 et 2 étoiles" ; — les résidences touristiques : les catégories "1 et 2 étoiles" ; — les terrains de camping : les catégories "1 et 2 étoiles" ; 	<ul style="list-style-type: none"> — les motels ou relais : les catégories "1 et 2 étoiles" ; — les auberges : les catégories "1 et 2 étoiles" ; — les chalets : les catégories "1 et 2 étoiles" ; — les pensions : la catégorie unique ; — les meublés du tourisme : la catégorie unique ; — les gîtes d'étape : la catégorie unique. <p>Le secrétariat de la commission de wilaya est assuré par les services de la direction du tourisme de wilaya ou de l'inspection du tourisme de wilaya.</p> <p>La commission de wilaya peut, si elle le juge utile, faire appel, à titre consultatif, à toute personne qui, par ses connaissances techniques ou son expérience, est en mesure de l'éclairer dans ses délibérations.</p> <p>Art. 8. — Les règlements intérieurs-type de la commission nationale et des commissions de wilaya sont fixés par arrêté du ministre chargé du tourisme.</p> <p>Art. 9. — La commission nationale et les commissions de wilaya sont chargées de donner un avis sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> — la conformité des demandes de classement des établissements hôteliers aux normes correspondantes ; — le reclassement dans une catégorie supérieure ou le déclassement dans une catégorie inférieure des établissements hôteliers. <p>Art. 10. — Dans le délai de quarante cinq (45) jours à compter de leur saisine, les commissions créées ci-dessus donnent leur avis sur la base :</p> <ul style="list-style-type: none"> — du dossier technique de l'établissement hôtelier, préparé par leurs secrétariats respectifs ; — du rapport d'inspection effectuée par les services compétents du ministère chargé du tourisme ; — des documents justificatifs prévus à l'article 3 ci-dessus. <p>Art. 11. — Le présent décret sera publié au <i>Journal officiel</i> de la République algérienne démocratique et populaire.</p> <p>Fait à Alger, le 8 Rabie El Aouel 1421 correspondant au 11 juin 2000.</p> <p style="text-align: right;">Ahmed BENBITOUR.</p>	

5
JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 35
15 Rabie El Aouel 1421
18 juin 2000

ANNEXE						
1 - NORMES DE CLASSEMENT DES HOTELS						
CATEGORIES RUBRIQUES	SANS ETOILES	1 ETOILE	2 ETOILES	3 ETOILES	4 ETOILES	5 ETOILES
1 - Conditions générales	Établissement caractérisé par un minimum d'ameublement et d'installations ainsi qu'un bon état d'entretien et un bon comportement de son personnel	Établissement caractérisé par un ameublement et des installations de qualité moyenne acceptable ainsi qu'un bon état d'entretien et un bon comportement de son personnel	Établissement caractérisé par un ameublement et des installations de qualité ainsi qu'un bon état d'entretien et un bon comportement de son personnel	Établissement caractérisé par un ameublement et des installations de bonne qualité ainsi qu'un parfait état d'entretien et un bon comportement de son personnel	Établissement caractérisé par un ameublement et des installations de très bonne qualité ainsi qu'un parfait état d'entretien et un comportement irréprochable de son personnel	Établissement caractérisé par un ameublement et des installations d'excellente qualité ainsi qu'un parfait état d'entretien et un comportement irréprochable de son personnel
2 - Nombre de chambres au minimum :	10	10	10	10	10	10
3 - Entrée de l'hôtel :	Entrée de la clientèle indépendante. Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante. Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante. Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante. Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante. Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante. Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit
4 - Garage/Parking				Emplacements en rapport avec la capacité de l'hôtel	Emplacements en rapport avec la capacité de l'hôtel	Emplacements en rapport avec la capacité de l'hôtel

Annexe 07 : les normes de classement des hôtels par étoiles

6
JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 35
15 Rabie El Aouel 1421
18 juin 2000

1 - NORMES DE CLASSEMENT DES HOTELS (suite)						
CATEGORIES RUBRIQUES	SANS ETOILES	1 ETOILE	2 ETOILES	3 ETOILES	4 ETOILES	5 ETOILES
5 - Espaces communs :						
5.1 - Hall de réception	Entrée avec comptoir de réception + cabines téléphoniques insonorisées + concierges	Hall d'entrée avec comptoir de réception + cabines téléphoniques insonorisées + concierges	Hall de réception avec sièges d'une superficie de 1 m ² par chambre (d'au moins 20 m ² et un maximum exigible de 40 m ²) comprenant : un service de réception + cabines téléphoniques insonorisées + concierges	Hall d'accueil avec salons (fauteuils + tables basses) de bon confort, d'une superficie de 1 m ² par chambre (d'au moins 20 m ² et un maximum exigible de 80 m ²) et comprenant : un service de réception + cabines téléphoniques insonorisées + concierges + fax + musique d'ambiance + décoration adaptée	Hall d'accueil avec salons (fauteuils + tables basses) de très bon confort, d'une superficie de 1 m ² par chambre (d'au moins 20 m ² et un maximum exigible de 120 m ²) et comprenant : réception + conciergerie + caisse + cabines téléphoniques insonorisées + concierges + fax + musique + décoration adaptée	Hall d'accueil avec salons (fauteuils + tables basses) d'excellent confort, d'une superficie de 1 m ² par chambre (d'au moins 20 m ² et un maximum exigible de 160 m ²) et comprenant : réception + conciergerie + caisse + cabines téléphoniques insonorisées + concierges + fax + musique d'ambiance + décoration adaptée
5.2 - Restaurant		Une salle pour petits déjeuners de surface en rapport avec la capacité de l'hôtel	Une salle pour petits déjeuners de surface en rapport avec la capacité de l'hôtel	1 restaurant de bon confort	1 restaurant de très bon confort	1 ou plusieurs restaurants d'excellent confort
5.3 - Salon de thé/Cafétéria				De bon confort	De très bon confort	D'excellent confort
5.4 - Bar					De très bon confort	D'excellent confort
5.5 - Salle de banquets/Salle de conférences					Salle de banquets / conférences	Salles de banquets / Salle de conférences disposant d'équipements et de services pour conférences

TAYEB CHERIF NADIR

AJUSTEUR

Cité du 17 octobre 1961 Bt C n°2-CONSTANTINE-
Tél:0556-14-12-34

Identification Fiscal : 195825010470238
Article d'imposition : 25014142032
RC N° : 250107060



Constantine le 25/05/2017

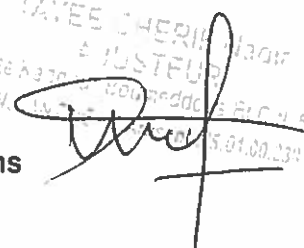
FACTURE PROFORMAT

A l'ordre de : HOTEL MARIOTT – CNE

Quantité	Designation	Prix Unitaire	Montant
42	Confection pièces porte antipanique	500.00 da	21000.00 da
-	Soudure sur stop car	14000.00 da	14000.00 da
-	Tournage palier machine à draps	2500.00 da	2500.00 da
-	Soudure axe camion poubelle	1000.00 da	1000.00 da
04	Confection disque pour tondeuses à gazon	2500.00 da	10000.00 da
Total général			48500.00 da

Arreté la présente facture à la somme en TTC de :

Quarante-huit mille cinq cent dinars algériens

TAYEB CHERIF NADIR
AJUSTEUR
Cité du 17 octobre 1961 Bt C n°2-CONSTANTINE-
Tél:0556-14-12-34


FLEURISTE

Cité des castors ferme BENGHERSALLAH Amar Constantine

Tel: 05 53 21 11 11

RC: 21 11 11 11

C.F.N°: 12 11 11 11 11

N° ARTICLE: 2017 015

Bp: Algerie Daira RTB: 01 11 11 11 11

Constantine le: 31/03/2017

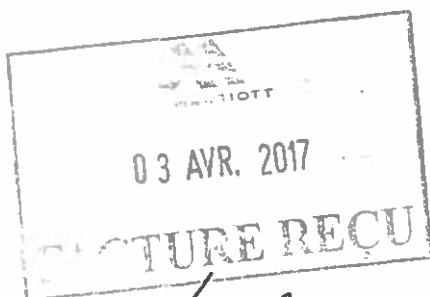
FACTURE N° 015/2017

**DOIT: HOTEL MARRIOTT (FMB)
CONSTANTINE**

N°	Désignation	Qte	P.U	Montant
1	Rose <i>pour parquage</i>	970	120,00	116 400,00
2	Centre de table rond <i>fse</i>	2	3 500,00	7 000,00
Total H.T				123 400,00
TVA 19%				23 446,00
Total TTC				146 846,00

Arrêtée la présente facture à la somme de:

Cent quarante six mille huit cent quarante six Dinars Algérien



Cachet & Signature

25/04

SARL AU CAPITAL DE 10 100 000 DZD

BON DE LIVRAISON

Date: 02/01/2017

Bon De Commande N° :

Client :

**HOTEL MARIOTT
CONSTANTINE**

N°	Désignation Produit	Unité	Quantité	Observation
1	Rinette	6Kg		
2				
3	df A			
4				
5	A M			
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Visa Client

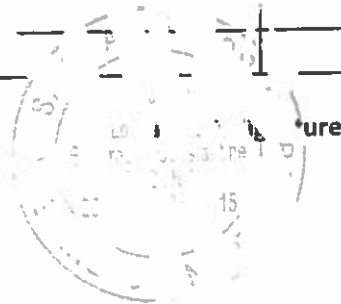


Table des matières

Dédicace
Remerciements
Liste des Tableaux
Liste des schémas
Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : gestion de la logistique d’approvisionnement	6
Section 01 : généralité sur la logistique	6
1/ Histoire de la logistique	7
2/ Définitions de la logistique	8
3/La chaîne logistique :	9
4/Types de la logistique	10
5/ But et objectifs de la logistique	10
5-1. Finalité de la logistique :	
5-1.1 A court terme	
5-1.2 A moyen terme	
5-1.3 A long terme	
6. Enjeux de la logistique	11
7/ Différence entre Supply Chain et logistique	11
8. Notion de chaîne de valeur	12
Section 02 : la logistique d’approvisionnement	13
1/Définition de la logistique d’approvisionnement	15
2/ la fonction approvisionnement	15
2-1 Définitions	15
2-2-Les objectifs de l'approvisionnement	15
2-3 la sécurité a la qualité des approvisionnements	16
2-4-Missions et tâches	16
Missions	17
Tâches	21
2-5 Importance de la fonction approvisionnement dans l’entreprise	25
2-6. Liens entre la fonction approvisionnement et la logistique	25
2-7 liens de l’approvisionnement avec les autres fonctions de l’entreprise	25
2-8 Les indicateurs de la fonction approvisionnement	26
2-9 le processus d’approvisionnement	26
Section 3 : la fonction achats et la gestion des stocks	27
1- La fonction Achats	28
1-1 Définitions	28
1-2 Les étapes de la fonction Achat	30
1-3 Les enjeux de la fonction achats	33
1-4 Organisation de la fonction achats	42
1-5 Les missions de la fonction Achats	44
1-6 Les Qualités d’un Bon Acheteur	44
1-7 Critères d’organisation de la fonction Achats	45
2- La gestion des stocks	47
3- Conclusion	47

Chapitre II :la qualité de service dans le secteur hôtelier	48
Section 01 : Les concepts fondamentaux de la qualité	48
1- Définition	49
2- L'évolution du concept qualité	50
3- Les caractéristiques de la qualité	53
4- Le pourquoi de la qualité	56
5- Qualité interne et la qualité externe	56
6- Les principes de la qualité	56
7- L'amélioration permanente	57
8- La qualité des processus	59
9- Les outils de la qualité	60
Section 02 : la qualité dans les services	69
Le Service	70
1- Définition du service	70
2- Les caractéristiques du service	70
3- Les différentes formes de service	70
4- La servuction	71
5- Problématique de la qualité de service	75
Section 3 : la qualité de service dans le secteur hôtelier	76
1- Définitions du tourisme	77
2- La place de la qualité dans le tourisme	79
3- Les bénéfices des démarches qualité dans le tourisme	80
4- Le secteur hôtelier et restauration	83
5- La place de la qualité dans l'hôtellerie – restauration	83
6- Les particularités de la qualité des services en hôtellerie restauration	83
7- Les services représentant la qualité appliquée dans l'hôtellerie	84
8- Différents types d'établissements d'accueil	84
Conclusion	85
CHAPITRE III :l'impacte de la gestion des approvisionnements sur la qualité de service Marriott	87
Section 1 : Présentation de l'hôtel Marriott International	88
1- Marriott International	89
1.1.les marques et enseignes du groupe	89
2- Marriott Constantine	89
2.1.présentation de l'hôtel	90
2.2.les différents services de l'hôtel	90
2.3. missions et vision	97
3- Les objectifs de Marriott	98
Section 02 : la gestion des approvisionnements et la qualité de service Marriott :	98
1- Services Approvisionnement	98
1.activités	99
2.missions et moyens de la fonction approvisionnement	99
3.procédures d' achats Marriott	99
4.le BSS	99
5. analyse de la procédure d'achat	100
6.la gestion administratives des stocks	101
6.1. la réception	101
6.2 Rangement	101
6.3 Conservation	101
6.4 Prélèvement	101
6.5 Valorisation des stocks	102
7. Analyse des méthodes de gestion des stocks	107

8. Contrôle et gestion des ressources.	107
-1- budget	107
-2- le programme détaillé de la première année	108
II. La qualité Marriott	108
1. la livraison du processus dans la politique qualité de l'hôtel	108
2. la participation des acteurs dans la politique qualité de Marriott	109
Section 3 : méthodologie et résultats de l'enquête (entretien et questionnaire client) :	
1. Présentation de l'enquête	
1.1.. Les objectifs d'étude	
1.2. choix du terrain	
-la population	
-échantillonnage	
-Type de questions	
1.3 la structure de questionnaire	
1.4 analyse et interprétation des résultats	128
1.5. l'entretien	128
1.6 analyse de l'entretien	133
Conclusion générale	133

La Bibliographie.

Les Annexes.

La Table des matières.