

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

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

**Option : Marketing**

**Plan d'action marketing au sein d'un établissement  
hôtelier**

**Etude de cas : Hôtel Hilton**

**Présenté par :**

Mlle Sonia BENDIMERAD

**Encadreur :**

Mme Bahia Alliouche

Maitre Assistante classe "A"

**2<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2015**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

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

**Option : Marketing**

**Plan d'action marketing au sein d'un établissement  
hôtelier**

**Etude de cas : Hôtel Hilton**

**Présenté par :**

Mlle Sonia BENDIMERAD

**Encadreur :**

Mme Bahia Alliouche

Maitre Assistante classe "A"

**2<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2015**

*Je dédie le fruit de mes efforts à ma défunte mère et honorable père.*

## **Remerciements**

*Nombreuses sont les personnes qui ont contribué par leur soutien et leurs conseils à l'élaboration et à l'aboutissement de cette recherche.*

*Je souhaite leur consacrer quelques lignes.*

*Je tiens, en premier abord à exprimer mes sincères remerciements à Madame Alliouche Bahia, mon encadreur. Son écoute, son attention ainsi que ses conseils prodiguaient tant en termes de qualité que quantité tout au long de cette recherche ont été d'une aide précieuse.*

*Je voudrais exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à Monsieur Allouat, mon enseignant en logique dominante de service, pour son aide et ses conseils.*

*Je remercie aussi l'ensemble du personnel de l'hôtel Hilton pour le temps qu'ils m'ont accordé et leur patience.*

*Je ne pourrai omettre de remercier mon frère et mon père ainsi qu'à tous les membres de ma famille. Leur encouragement, compréhension, mais aussi leur présence m'ont été d'une grande compensation. J'en profite également pour remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.*

## Liste des tableaux

### Chapitre I :

N°	Intitulé	Page
1	Classification des chambres d'hôtels dans le monde (2011-2012)	10
2	Les 10 principaux groupes hôteliers mondiaux (2014)	12
3	Classification des consommateurs d'hébergement dans le monde	14
4	Répartition des hôtels en catégories d'étoiles 1977	32
5	Répartition des hôtels en catégories d'étoiles en 1990	33
6	Répartition des capacités hôtelières en 2000	33
7	Répartition des hôtels en catégories d'étoiles en 2008	34
8	Parc hôtelier algérien 2010-2013	36
9	Hôtels lancés ou en cours de lancement à l'horizon 2015	37
10	Les hôtels lancés ou en cours de lancements à l'horizon 2015 en centre-ville	38
11	Flux touristique en Algérie (2009,2011 ,2012)	39
12	Estimation de l'offre et de la demande du marché hôtelier 2015-2017	40
13	Présentation de l'hôtel Hilton Alger	44
14	Les principaux concurrents de l'hôtel Hilton Alger	45

### Chapitre II :

N°	Intitulé	Page
15	Un exemple d'un système de servuction réussi	63
16	Apports des différentes mesures de la qualité	67
17	L'accueil en couleur	75
18	Langage positif et négatif de l'accueil	77
19	Principe d'Eisenhower pour la gestion du temps	84
20	Loi de Pareto pour la gestion du temps	85

### Chapitre III :

N°	Intitulé	Page
21	La politique tarifaire des chambres de Hilton	115
22	Politique tarifaire des F&B de Hilton	116
23	Avantages et inconvénients des stratégies de distribution	121
24	Les différents moyens de communication en hôtellerie	126
25	La relation presse de L'hôtel Hilton	134
26	Les formes participation du client et leurs champs d'application	153
27	Présentation des interviewés	163
28	Catégorisation des unités d'analyse (étape 01)	170
29	Catégorisation des unités d'analyse (étape 02)	172
30	Grille d'analyse (étape 01)	175
31	grille d'analyse (étape 02)	177

## Liste des figures

### Chapitre I :

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Les périodes clés de l'hôtellerie (1945-2015)	17
2	Illustration de la pyramide des besoins de Maslow dans l'hôtellerie	24
3	Organigramme de l'hôtel Hilton	50

### Chapitre II :

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
4	Les relations sociales de service	56
5	Les éléments fondamentaux du système de servuction	59
6	La servuction de l'entreprise de service	62
7	Le carré de la qualité	65
8	Modèle SERVQUAL	70
9	Mise en place d'un processus de décoration pour un hôtel	80
10	Département marketing pour une chaîne hôtelière	90
11	Organigramme du département commercial et marketing de l'hôtel Hilton	90

### Chapitre III :

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
12	L'offre globale d'un hôtel	100
13	La fleur de service	101
14	Cycle de vie d'un hôtel	102
15	Les différents modes de distribution de l'hôtel Hilton	122
16	Modèle de communication (étape 1)	125
17	Modèle de communication (étape 2)	125
18	Modèle de communication (étape 3)	125
19	Le système de communication de l'entreprise de service	127
20	Processus d'achat dans les services	151
21	La cartographie des unités d'analyse	167

# Sommaire

	<b>Page</b>
<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : le marché mondial et algérien de l'hôtellerie</b> .....	6
<b>Section 1</b> : le marché mondial de l'hôtellerie .....	8
<b>Section 2</b> : le marché Algérien de l'hôtellerie .....	29
<b>Chapitre II : le marketing des services dans l'industrie hôtelière</b> .....	52
<b>Section 1</b> : généralités sur le marketing des services.....	54
<b>Section 2</b> : particularités du marketing hôtelier .....	71
<b>Chapitre III : le plan d'action marketing de l'hôtel Hilton</b> .....	95
<b>Section 1</b> : le Marketing mix.....	97
<b>Section 2</b> : méthodologie et résultat du guide d'entretien.....	158
<b>Conclusion générale</b> .....	186

***Introduction***  
***Générale***

## Introduction Générale

L'importance du tourisme sur le plan économique, n'est plus à démontrer, il s'agit d'un secteur en pleine croissance et dont l'évolution reste très prometteuse. L'industrie touristique fait preuve d'une résistance aux crises grâce à sa capacité d'adaptation aux évolutions sociales, économiques, politiques et environnementales. D'où l'intérêt porté à ce secteur touristique qui prend de l'ampleur de jours en jours.

Le tourisme regroupe l'ensemble des activités économiques auxquelles l'individu se rattache lors d'une visite ou un déplacement effectué à tel ou tel endroit. A cet effet, il s'est diversifié au point de devenir un des premiers secteurs pourvoyeur d'emploi grâce à sa croissance rapide dans les pays du monde.

En effet, le volume d'affaires de ce secteur tertiaire égale, voire dépasse celui des industries pétrolière, agroalimentaire ou automobile dans les pays développés.

Par ailleurs, la contribution du tourisme au bien-être économique dépend en grande partie de la qualité et des recettes de l'offre hôtelière. Ainsi pour analyser la situation du tourisme dans notre pays, nous avons choisi d'étudier sa principale source de croissance ; l'industrie hôtelière.

L'industrie touristique en l'occurrence le sous-secteur de l'hôtellerie et de la restauration sont très diversifiés. La fragmentation du secteur se traduit par des différences de performance et de compétence. De ce fait, il est intéressant de voir comment chaque établissement hôtelier, cherche à concevoir des techniques et des stratégies marketing, les plus efficaces pour se frayer un chemin, parmi ses nombreux concurrents. C'est ce que nous tenterons de faire tout au long de ce travail de recherche qui s'intitule « le plan d'action marketing dans un établissement hôtelier, cas de l'hôtel Hilton ».

La présente étude vise à répondre à la problématique suivante : **comment un plan d'action marketing peut-il améliorer les performances d'un établissement hôtelier ?** Elle se veut une contribution à la connaissance des politiques du mix marketing des entreprises de service, en particulier celles de l'hôtellerie.

Pour mieux répondre à cette problématique, nous avons jugé important de se poser les interrogations suivantes :

- Les services hôteliers se composent de service de base et de services périphériques, comment est-elle répartie cette politique au sein de l'hôtel Hilton ?
- La politique prix constitue un critère déterminant de choix pour le client, quelles sont les méthodes de tarification de l'hôtel Hilton ?
- Quels sont les moyens de communication les plus utilisés par l'hôtel Hilton, sachant que l'offre est intangible?
- Quels sont les canaux de distribution les plus utilisés par l'hôtel Hilton afin de se distinguer et avoir une longueur d'avance sur les concurrents en rendant l'offre accessible ?
- Le processus de délivrance du service s'appuie sur deux techniques, quelles sont ces techniques et comment peut-on les appliquer dans un établissement hôtelier ?
- La nécessité d'avoir un support physique entretenu et soigné permet d'améliorer la perception du client de la qualité des services rendus, qu'en est-il de l'hôtel Hilton ?
- La production de service nécessite deux principaux acteurs, qui sont ces acteurs et quels sont leur rôle au sein de l'hôtel Hilton ?

Les éléments de réponse à ces questionnements seront vérifiés par l'hypothèse globale et les trois hypothèses secondaires.

- L'hypothèse globale : le plan d'action marketing améliore les performances d'un établissement hôtelier.
- Les hypothèses secondaires : elles découlent de l'hypothèse globale et se comportent comme suit :
  - ✓ le plan d'action marketing améliore la qualité de l'offre du service, avec un prix attractif, une communication efficace et une distribution adéquate ;
  - ✓ le plan d'action marketing contribue favorablement à la livraison du service (processus) et de la gestion de son support physique :
  - ✓ le plan d'action marketing renforce la relation entre les acteurs du processus (clients et personnel en contact).

Pour appréhender cette problématique et répondre à cette batterie de questionnements nous avons proposé un cadre général de recherche qui lie examen des connaissances théoriques et investigations sur le terrain. Le plan d'action marketing a été élaboré à partir de la revue de littérature concernant les fondements théoriques des sept variables du mix marketing des services. Puis s'ajoute une étude analytique basée sur les entretiens semi-

directifs, cette dernière avait pour but de conforter et de vérifier les résultats de nos recherches théoriques.

Quant aux raisons qui nous ont incités à retenir ce sujet elles s'expliquent par les éléments suivant :

- Le domaine spécifique du marketing des services, n'a pas fait l'objet de publications académiques et professionnelles suffisantes concernant le plan d'action des établissements hôteliers;
- Dans un marché fortement concurrentiel, les hôtels algériens se doivent d'appliquer des outils du marketing qui ont fait leur preuve et ont démontré leur efficacité.

Pour accomplir ce présent travail, nous nous sommes inspirés aussi, de plusieurs ouvrages ainsi que des travaux de recherche universitaires. En ce qui concerne notre étude, nous n'avons pas trouvé de meilleurs outils que celui de l'analyse de contenu. En effet, cet outil, nous a offert la possibilité d'interpréter des données purement qualitatives.

La méthodologie retenue dans cette étude est basée sur une conception descriptive analytique qui repose sur une enquête auprès des cadres dirigeants de l'hôtel Hilton. Nous avons choisi cette méthode pour la nature du sujet qui, à notre humble avis, va permettre de présenter de façon structurée le marché mondial et algérien de l'hôtellerie.

Dans le but de mettre en relief l'intérêt du plan d'action marketing dans les établissements hôteliers, nous avons jugés utile de découper notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre permet de définir le marché mondial et algérien de l'hôtellerie. Afin d'avoir une idée générale, sur les fondements du secteur, nous avons défini sa structure, ses périodes clés et enfin ses spécificités. Ensuite, nous nous sommes prêtées à l'évaluation du secteur même en Algérie, à travers l'analyse de ses évolutions historique. Par ailleurs, pour clore chaque section de ce chapitre nous avons préféré présenter l'hôtel Hilton, au niveau mondial et algérien.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté, dans un premier temps, des généralités sur le marketing de service, ces dernières, concernent trois différents aspects ; la caractérisation des activités de service, leur production et leur mesures en terme de qualité. Puis dans un second temps, nous avons choisi d'aborder les particularités du marketing hôtelier, ces dernières sont fondées principalement sur l'accueil et la gestion du temps. Enfin comme à chaque fin de

chapitre nous avons préféré de décortiquer la structure du département marketing au sein d'un établissement hôtelier puis à l'hôtel Hilton.

A travers ce dernier chapitre, nous avons mis en lumière toutes les politiques du plan d'action, en intégrant les sept variables du mix marketing des services. Puis nous l'avons adapté aux politiques pratiquées par l'hôtel Hilton. Enfin, nous avons choisi de conforter nos recherches, par une étude réalisée auprès des dirigeants.

# ***CHAPITRE I***

---

## **Chapitre I : le marché mondial et algérien de l'hôtellerie**

Avec le développement du transport et de la communication, l'être humain s'est vu grandir en lui, l'envie de découverte et de voyage afin de repérer des endroits encore inconnus. C'est ainsi que l'idée de l'hôtellerie fut venue. Depuis leur création les hôtels développent, possèdent, gèrent, opèrent et offrent l'infrastructure et l'équipement d'hébergement partout dans le monde.

Les individus commençaient à avoir plus l'envie de découvrir d'autres villes. Et petit à petit le besoin de voyager s'agrandit, poussant le secteur à répondre à une demande toujours aussi croissante. C'est pourquoi différents types d'hébergements ont vu le jour ; motels, hôtels économiques, auberges, hôtels moyenne gamme, hôtels de qualité et hôtels de luxe. Ces derniers offrent à leur clientèle le choix entre un service limité (hébergement), ou bien un service complet (hébergement et consommation).

Aujourd'hui, la priorité des hôteliers est de prendre place au premier rang, dans un marché où la concurrence est rude et tous les moyens, sont bons pour la garder.

Nous verrons dans la première section, les éléments essentiels du marché mondial, notamment les formes de classification hôtelière, ainsi que les formes d'offres hôtelières. Nous nous attarderons sur les principales mutations qu'a connu le secteur afin de mieux situer les spécificités du marché, pour pouvoir finir avec la présentation de l'hôtel Hilton Worldwide.

Nous passerons ensuite, à la deuxième section, pour comprendre les principales évolutions de ce secteur. Puis nous décrirons les caractéristiques de l'offre et de la demande dans notre pays, et nous finirons par saisir le rôle socio-économique du tourisme ainsi que son impact dans l'hôtellerie. Pour arriver à la présentation de l'hôtel Hilton Alger.

## **Section1 : le marché mondial de l'hôtellerie**

L'hôtellerie est aujourd'hui une industrie à part entière. En effet beaucoup de données statistiques, portant sur l'activité des entreprises du secteur dans le monde, ont démontré combien les retombées économiques directes du tourisme sur l'économie d'un pays, peuvent avoir des répercussions dissemblables sur le marché, notamment en termes du nombre d'entreprises et d'emplois.

Le sujet qu'on propose d'étudier tourne autour de deux mots clés ; l'hôtellerie et l'hôtel, ces derniers peuvent sembler ordinaires dans le sens que l'on connaît habituellement, mais à y regarder de plus près, il semble nécessaire d'en décrire, quelques éléments étymologiques pour mieux les situer dans leurs contextes :

- définition de l'hôtellerie<sup>1</sup> : En 1180 le mot semble apparaître sous la forme de « hostellerie » pour désigner une « maison dépendante d'une abbaye »<sup>2</sup>, où sont accueillis les voyageurs, les pèlerins, les pauvres.

Le dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers, en donne la définition suivante : « c'est un bâtiment composé de logements, chambres, écuries, cours et autres lieux, si nécessaires pour loger et nourrir les voyageurs ou les personnes, qui font quelques séjours dans une ville ».

L'usage du mot hôtellerie, devient dès lors fréquent et commun surtout à partir du XIXème siècle. On en trouve des définitions dans l'ensemble des dictionnaires et dans de nombreux emplois de littérature, nous donnons comme exemple le dictionnaire de l'académie française dans son édition de 1832 qui le définit comme étant : « une maison où les voyageurs et les passants sont logés et nourris pour leur argent ».

- définition de l'hôtel<sup>3</sup>: Les premières utilisations du mot « hôtel » semblent dater du XIème siècle pour préciser un « hébergement, logement » puis un lieu où l'on trouve accueil.

L'encyclopédie précise que « l'hôtel est toujours un grand bâtiment annoncé par le faste de son extérieur, l'étendue qu'il embrasse et la diversité de ses logements, et la richesse de sa décoration d'intérieur ».

---

<sup>1</sup> DUTHION, (B) et DIMANCHE, (F) : *hôtellerie et hébergement*, éditions de Boeck, Bruxelles, 2012, p.10.

<sup>2</sup> Un monastère, cloître, couvent, prieuré.

<sup>3</sup> Ibid., p.12.

En 1835 l'académie française, le définit comme « un établissement qui loue des chambres ou des appartements meublés, et qui assure aux voyageurs, en contrepartie monétaire, le logement, le service et parfois même la nourriture ».

Nous proposons de garder en mémoire cette dernière définition qui à notre humble avis englobe le sens le plus adéquat et le plus complet de ce mot.

### **Sous-section 1 : structure du secteur de l'hospitalité**

La structure du secteur est sans nul doute le marché dans le quel opèrent les groupes hôteliers .On comprend par marché « un lieu formel ou virtuel sur lequel sont échangés des biens et services de nature diverse »<sup>1</sup>. Par ailleurs, nous allons étudier le marché hôtelier mondial en passant par les principaux offreurs qui tentent à travers leur savoir-faire à satisfaire l'incommensurable demande des consommateurs à travers le monde.

**1. L'activité hôtelière dans le monde :** Pour recevoir l'ensemble des clients à l'échelle nationale ou internationale, le secteur de l'hôtellerie a évolué en quelques décennies, passant du stade d'une économie héritée de la révolution industrielle à une véritable industrie du service.

Nous proposons dans ce qui suit d'étudier quelques données, ces dernières ne sont évidemment pas toutes vérifiables à l'unité près, mais elles indiquent tout de même les tendances lourdes du secteur.

Nous allons dans un premier temps étudier l'offre de manière globale. Puis dans un second temps, nous poursuivrons avec les 10 meilleures offres hôtelières, de façon à avoir plus de détail sur ce marché.

A. L'offre hôtelière globale : Le bureau d'études STR<sup>2</sup> global d'origine américaine, estimé en février 2012 à plus de 13.4 millions de chambres d'hôtels dans le monde, le parc hôtelier est donc représenté pour plus de 90 % par les trois grandes régions touristiques mondiales.

**Tableau N° 01: classification des chambres d'hôtels dans le monde (2011-2012)**

Pays	chambres	part en pourcentage du parc hôtelier	Classement dans le monde
Amérique du nord	5.5 millions	40%	1
L'Europe	4millions	30%	2
L'Asie-pacifique	3millions	20%	3

**Source :** DUTHION, (B) et DIMANCHE, (F) : *hôtellerie et hébergement*, éditions de Boeck, Bruxelles, 2012, p.28.

<sup>1</sup> LEHU, (J-M): *l'encyclopédie du marketing*, éditions Eyrolles, France, 2012, p.443.

<sup>2</sup> STR global fournit l'accès à des études grâce à des rapports réguliers et personnalisés couvrant la globalité du territoire dans le monde.

Des données plus récentes, nous mènent à étudier la progression de l'offre sous enseignes, cette dernière est maintenue par le dynamisme des groupes hôteliers, leaders sur la scène internationale. Ils ont pour principale mission de se diversifier géographiquement pour arriver à répartir leurs risques et ainsi éviter de perdre des parts de marché.

Face à la maturité de la plupart des pays développés, les marchés émergents continuent ainsi d'assurer le relais de croissance, avec l'Asie Pacifique en première ligne (+11,5% de croissance de son offre de chaînes). L'année dernière, la région Afrique-Moyen-Orient (+7,2%) était également au centre des attentions internationales, aux côtés de l'Amérique Latine (+3,8%) avec principalement le Brésil. S'ils rassemblent encore à eux deux près de 70% de l'offre de chaînes, les continents nord-américain et européen perdent des parts de marché année après année.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[http : www.mkg-hospitality.com/classement/monde](http://www.mkg-hospitality.com/classement/monde). (Publié le 16 juin 2014 consulté le 1/01/2015 à 20h00)

B. Le classement hôtelier mondial : Le classement mondial des groupes hôteliers en nombre de chambres, réalisé par MKG HOSPITALITY<sup>1</sup>, montre clairement la prépondérance des leaders anglo-saxons et leur longueur d'avance sur les autres acteurs du secteur.

**Tableau N° 02 : les 10 principaux groupes hôteliers mondiaux (2014)**

classement	Groupe hôtelier	nationalité	Nombre d'hôtels	Nombre de chambre	Evolution(%)
1	IHG	GB	4697	686 873	1.6
2	HILTON WORLDWIDE	USA	4115	678 630	2.8
3	MARRIOTT INTERNATIONAL	USA	3783	653 719	2.3
4	WYNDHAM HOTEL GROUP	USA	7485	645 423	2.9
5	CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	USA	6303	502 663	1.1
6	ACCOR	FRA	3576	461 719	2.6
7	STARWOOD HOTELS & RESORTS	USA	1161	339 243	3.4
8	BEST WESTERN	USA	4046	314 318	2.3
9	HOME INNS	CHI	2180	256 555	19.8
10	CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP	USA	1079	168 927	1.6

**Source :** <http://www.mkg-hospitality.com/classement/monde>. (Publié le 16 juin 2014 consulté le 01/01/2015 à 20h00).

Les quatre premiers groupes mondiaux (INTERCONTINENTAL HOTELS, HILTON WORLDWIDE, MARIOTT INTERNATIONAL, WYNDHAM HOTEL GROUP) comptent tous plus de 645 000 chambres en exploitation. Il est surtout notable que tous les groupes de ce classement ont enregistré une croissance de leur offre.

Nous pouvons déduire par ce qui a précédé, que les grands groupes hôteliers, sont forcés d'engager une course à la recherche de croissance afin de résister à la pression toujours plus

<sup>1</sup>MKG HOSPITALITY est le leader européen du conseil dans le secteur de l'hôtellerie, il dispose de la première base de données hôtelière au monde et fournit un suivi mensuel journalier et annuel des indicateurs hôteliers.

musclée des nouveaux acteurs sur le marché. Cette croissance ne peut être obtenue que par l'acquisition d'une taille critique et nécessairement conséquente.

De plus, on note une poussée des acteurs asiatiques dans l'offre mondiale des chaînes hôtelières, cette dernière peut changer la donne et modifier à long terme le paysage des leaders mondiaux. A l'inverse un seul groupe français est encore présent et ne cesse de régresser sur le classement alors que le continent européens est le deuxième marché en terme d'offre.

**2. Les consommateurs d'hébergement dans le monde :** l'activité de l'hébergement est bien entendu largement dépendante des dépenses des clientèles nationales et étrangères, ainsi les principaux consommateurs d'hébergement marchand (qui donne lieu à une rémunération de la prestation) dans un pays, sont les touristes internationaux et les touristes d'affaires. Nous allons présenter dans ce qui suit les principaux consommateurs dans le monde :

**Tableau N° 03 : classification des consommateurs d'hébergement dans le monde (2011-2012)**

Le classement	L'origine des consommateurs	Le montant des dépenses en milliards de dollars
1	Les allemands	85
2	Les américains	80
3	Les chinois	72
4	Les anglais	50
5	Les français	40
6	Les canadiens	33
7	Les russes	32
8	Les italiens	29
9	Les japonais	27
10	Les australiens	27

**Source :** DUTHION, (B) et DIMANCHE, (F) : *hôtellerie et hébergement*, op.cit., p.29.

Ce classement montre très bien que les allemands et les américains ainsi que les chinois et les anglais sont les principaux contributeurs des dépenses du tourisme international en 2011 viennent ensuite les pays de l'UE<sup>1</sup>, nous ajoutons parallèlement que le développement de l'hébergement à l'échelle internationale dépend fortement de ces données macroéconomiques.

Il serait judicieux pour une entreprise évoluant dans ce secteur de prendre en compte et d'exploiter toutes ces données.

---

<sup>1</sup>L'union européenne.

## **Sous-section 2 : périodes clés de l'hôtellerie et présentation de ses défis**

Avant de visualiser les nombreux défis de cette industrie, nous allons passer en revue les principales étapes qu'a connu le marché mondial de l'hôtellerie.

Nous allons aussi revoir les transformations économiques et sociales dans le monde, qui ont influencé le modèle de cette industrie.

Nous souhaitons par la même occasion faire un retour sur l'évolution de l'hôtellerie au cours des dernières années, mais aussi jeter un coup d'œil sur les perspectives à venir.

**1. Les périodes clés de l'hôtellerie**<sup>1</sup>: nous distinguons 5 périodes dans l'évolution de l'industrie hôtelière entre 1945 et 2015, nous allons tenter d'expliquer en synthèse les caractéristiques essentielles de chacune d'entre elles :

A. Première période (1945-1975) : après la seconde guerre mondiale, le monde a connu une période appelée les trente glorieuses, cette phase a été marquée par une croissance économique démesurée, qui a engendré une amélioration du niveau de vie, une baisse des prix due au développement des transports, la mondialisation, une forte demande, la révolution des loisirs, la mobilité, la baisse du temps de travail annuel et sans oublier bien sûr les facteurs démographiques et sociaux tels que le besoin d'échange et le baby-boom<sup>2</sup>.

Au cours de ces multiples changements, L'hôtellerie a été influencée de façon non négligeable. En effet, de puissants groupes hôteliers comme Hilton et Accor participent à l'évolution de ce secteur. Le tourisme fait désormais partie des secteurs de l'économie les plus dynamiques et dont la progression est la plus rapide. Des estimations ont été faites pour démontrer que ce secteur, présente encore un fort potentiel, ce qui nous amène à déduire que l'industrie de l'accueil n'en est qu'à ses débuts.

B. Deuxième période (1975-1985) : durant cette décennie, les entreprises se trouvaient confrontées aux bouleversements des marchés et des environnements politiques qu'elles ne peuvent maîtriser par leurs propres forces.

Face à ces incertitudes, nous observons le développement important de nouveaux modèles d'affaire dans l'hôtellerie et on assista alors à l'apparition de ce qu'on appelle les

---

<sup>1</sup> FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, éditions de Boeck, Bruxelles, 2008, p.69.

<sup>2</sup> Reprise de la natalité forte et montée de la fécondité aux Etats-Unis, en France et dans d'autres pays développés

« chaînes hôtelières ». Elles sont définies comme un regroupement d'entreprises autour ou sous une même marque, avec une identité visuelle, voire de produit, commune.

Dans la plus part des cas nous avons deux types de chaînes :

- les chaînes dites intégrées portent tous le nom de l'enseigne ou de la marque comme Hilton ou Sofitel, elles comprennent des filiales, des hôtels gérés sous contrats de franchise ou de gestion, et ont souvent beaucoup d'obligations contraignantes vis-à-vis de la marque mère.

- Les chaînes dites volontaires, elles sont regroupées sous un nom particulier de l'hôtel ou du réseau auquel elles sont associées comme Best Western ou encore Relais du silence. Ces dernières regroupent exclusivement des hôteliers indépendants, et restent totalement maîtres de leurs établissements qui ont en pratique peu d'obligations contraignantes vis-à-vis de l'enseigne.

C. Troisième période (1985-1995) : cette période est fortement marquée par de nombreuses transformations, nous citons comme principaux changements la construction de l'Europe et la chute du mur de Berlin (1989), mais aussi le phénomène de mondialisation.

Grâce aux développements des nouvelles technologies de l'information et aux nouvelles formes de transport à grande vitesse qui permettent aux voyageurs de circuler et donc la possibilité de rechercher un hébergement, les échanges entre les pays augmentent de façon considérable.

Pour faire face à cette crise de croissance, l'industrie de l'hôtellerie s'est transformée en véritable industrie de l'accueil en restructurant son organisation de façon à avoir plus de souplesse et de rapidité. Cela a été possible par la réduction des effectifs et la redynamisation de l'équipe qui est sans cesse au service du client.

D. Quatrième période (1995-2005) : Au cours de cette période une « nouvelle économie » a vu le jour, elle est essentiellement basée sur les technologies de l'information et des télécommunications (ordinateurs, logiciels, mobiles, cartes de crédit, services), et qui sans le moindre doute ne peut se passer de l'outil incontournable qu'est internet.

Les hôteliers ont par conséquent su développer une offre qui contribue à la croissance de leurs groupes. En effet, ils ont modifié la donne au sein du réseau de distribution, pour offrir un nouveau canal. Les consommateurs quant à eux ont su profiter des meilleurs tarifs

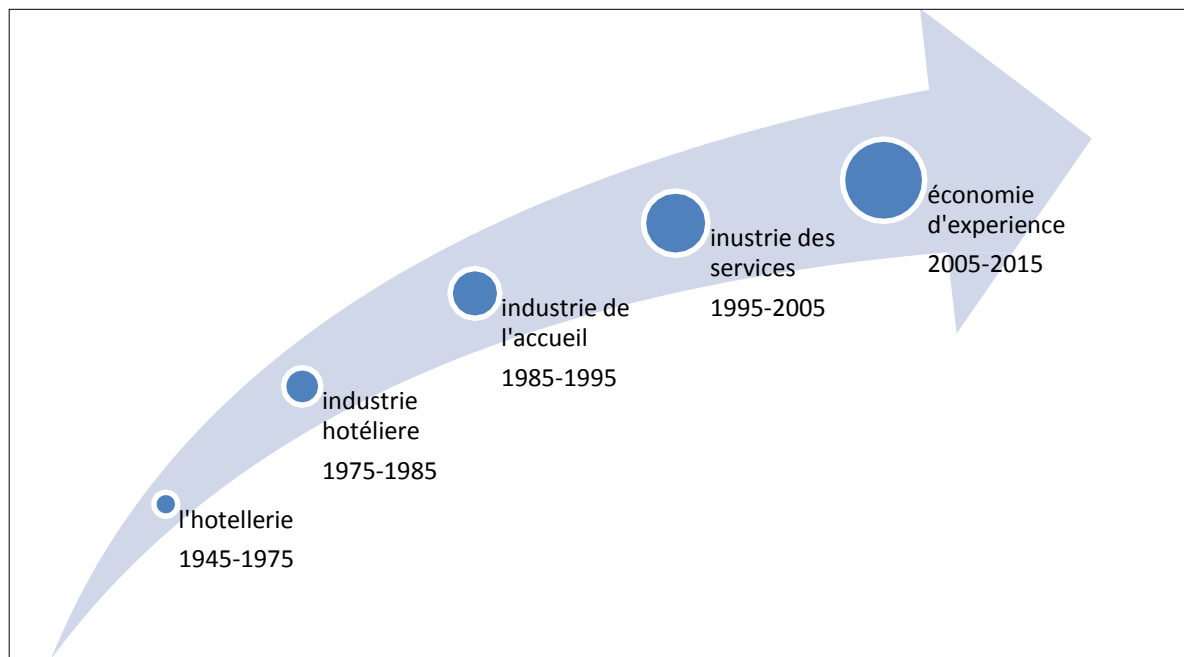
mais aussi de la qualité du service offert, telle que la rapidité et l'autonomie, la personnalisation de l'offre et la possibilité de réserver à la dernière minute.

Ces offres alléchantes justifient la présence d'une bataille des prix qui sous-entend le développement d'une politique de prix de hard discount bien adaptée notamment le « yield management » (chapitre III).

Malgré ces phases économiques en dents de scie, marquées par une succession de périodes de forte croissance et de dépression, cette décennie n'a pas eu d'effet négatif sur le classement des chaînes et groupes hôteliers, on constate que les places aux premiers rangs sont toujours détenues par les mêmes acteurs.

E. Cinquième période (2005-2015): Au début des années 2000, nous sommes passées de l'économie de service à l'économie d'expérience, où la standardisation des services est de plus en plus présente. Les hôteliers cherchent à se diversifier en proposant à leurs clients de passer un moment unique, mémorable, plein de sensation nouvelle, autrement dit de vivre une véritable expérience. Nous pouvons ainsi illustrer tous ce qui a précédé et le présenter de façon à avoir une vue d'ensemble sur ces 5 périodes qu'a connu le marché mondial de l'hôtellerie :

**Figure N°01 : les périodes clés de l'hôtellerie (1945-2015)**



**Source** : FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, op.cit., p.69.

**1. Les défis de L'hôtellerie<sup>3</sup>:** Pour une entreprise qui évolue dans un environnement mouvant et concurrentiel, elle se doit à fortiori de prendre en compte les défis à relever, en passant par une constante remise en question et une énorme souplesse mais aussi la faculté à s'adapter au changement en innovant sans cesse.

Cette « innovation dans la continuité » est un perpétuel défi, qui représente un point non négligeable pour le marché de l'hôtellerie, d'aujourd'hui mais aussi du futur.

En premier lieu nous avons l'aspect technique de l'innovation, qui porte essentiellement sur l'infrastructure des établissements hôteliers (isolation de pointe, aménagement confortable, nouvelles technologies d'information et de télécommunication et bien d'autres). Cette innovation n'est rien sans l'entretien assuré à posteriori, afin d'optimiser les coûts liés à la rénovation. Ce qui veut dire qu'il faut sans cesse innover mais en faisant bien attention à l'exploitation de l'activité.

En second lieu, nous avons le capital humain, qui est bien souvent négligé au détriment du capital technique. C'est l'une des raisons pour lesquelles il serait intéressant pour les collaborateurs hôteliers de former et intégrer le personnel toujours dans la continuité afin de rattacher l'innovation aux traditions culturelles, et permettre ainsi une longue durée dans le temps.

Nous présentons dans ce qui suit une liste des 10 défis prépondérants du secteur :

- Les nouvelles conditions de travail ;
- L'augmentation des coûts opérationnels ;
- L'impact du coût de l'énergie ;
- Les coûts de rénovations ou de constructions ;
- Les ravages des désastres naturels ;
- L'augmentation de l'incertitude concernant la sécurité ;
- Les nouvelles attentes des consommateurs ;
- Les nouvelles formes d'hébergement ;
- Les nouvelles technologies ;
- La consolidation du marché.

---

<sup>3</sup>FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, op.cit., p.47.

### **Sous-section 3 : spécificités du marché hôtelier et présentation de l'hôtel Hilton**

#### **Worldwide**

Nous allons à présent nous attarder sur les concepts de base à clarifier afin d'éviter toute confusion. Ainsi, on pourra identifier et classer les organismes de services. Nous allons aussi revenir sur les éléments essentiels dont l'entreprise dépend grandement, et qu'elle doit prendre en compte pour faire face à la concurrence, afin de satisfaire les besoins et les attentes des consommateurs en hôtellerie.

**1. formes et classifications hôtelière :** la classification des établissements hôteliers a pour but d'améliorer la lisibilité de l'offre, de moderniser les infrastructures hôtelières, et de renforcer l'attractivité de la destination. On verra en premier, les différentes formes de classification, et en second, on décrira les principes mêmes de cette classification.

A. Les différentes formes d'hôtellerie<sup>1</sup> : Avant de poursuivre nos recherches, il convient de comprendre et de distinguer les mots clés que nous utiliserons certainement par la suite.

a. L'hôtellerie homologuée et de préfecture : nous comprenons par « homologué » le fait qu'un établissement hôtelier soit classé, il peut être classé sans étoile ou bien en six catégories d'étoiles. Toutefois, il est important de préciser que la détermination du nombre d'étoiles, change d'un pays à un autre, et dépend d'un certain nombre de critères qu'il nous paraît fastidieux de reprendre dans le détail, d'autant plus qu'ils ont fait l'objet de multiples modifications au fil des années. Nous notons aussi l'existence des hôtels de préfecture, qui comme leur nom indique relèvent de cette dernière. Ils ne répondent à aucune norme de confort dont le client aurait besoin et ne peuvent par conséquent être classés.

b. L'hôtellerie indépendante et de chaîne : Il est à noter que nous nous sommes prêtées auparavant à quelques explications. Toutefois, ces termes mériteraient qu'on s'y attarde encore une fois sur leur sens respectifs :

- L'hôtellerie indépendante : est comme son nom l'indique gérée et possédée par des Indépendants. Ces hôtels ne connaissent pas de véritable problème que s'ils sont confrontés à des enseignes qui disposent d'une forte notoriété et d'une image bien affirmée. L'indépendant sera tenté ainsi de rejoindre une chaîne volontaire pour sortir de l'anonymat et accroître à son tour sa notoriété. Ces chaînes dites volontaires présentent des différences notables puisqu'ils

---

<sup>1</sup>TINARD, (Y) : *le tourisme économie et management*, éditions EDICIENCE international ,2<sup>e</sup> édition, paris, 1994, p.225.

n'ont pas été conçues à l'origine pour respecter des normes préétablies, cependant, il n'en demeure pas moins de respecter certains critères pour faire partie de la chaîne, cela peut aller de la campagne publicitaire à la présence aux salons, etc.

- Les chaînes intégrées : elles doivent leur succès aux caractéristiques standardisées des produits qu'elles proposent, ils peuvent disposer d'une seule enseigne et sont alors gérées dans le cadre d'une chaîne unique, ou bien ils peuvent offrir une gamme de produits hôteliers, dont la dénomination est souvent particulière, afin d'éviter la confusion entre les différents établissements à clientèle distinctes. Dans certains cas, le groupe hôtelier peut appliquer à une partie de ses établissements, l'enseigne qui a fait sa notoriété, et aux autres une dénomination qui sous-entend l'appartenance à la chaîne.

c. L'exploitation : on parle de contrat de gestion lorsque le propriétaire délègue l'exploitation de l'établissement à un tiers. Il peut alors s'agir d'une personne physique pour ses compétences ou un groupe hôtelier à forte notoriété, un contrat de gestion déterminera alors les prérogatives de chacune des parties.

Si le groupe hôtelier partage le financement d'un projet avec des tiers, il s'agit alors d'une joint-venture. S'il cherche à développer la formule la plus courante par les chaînes hôtelières, il peut signer un contrat de franchise, le franchisé assure l'ensemble du financement de l'établissement, dont les caractéristiques techniques sont élaborées par le franchiseur, qui par ailleurs impose un cahier de charge très strict, afin de garantir le respect de son image et ainsi développer le franchisé de façon rapide tout en minimisant les risques.

B. La classification hôtelière : il est important de souligner avant d'entamer cette partie que le classement des hôtels, est une invention française datant de la loi du 7 juin 1937 et son décret d'application du 20 juin 1937<sup>1</sup>. Ces textes législatifs fixes les normes et procédures de classement des hôtels, qui ont été répartis en quatre catégories de une à quatre étoiles.

Les étoiles ont été choisies comme symboles qui sont souvent utilisées dans les systèmes de notation, comme les critiques de cinéma ou de télévision ou même de restaurant. Ainsi, un élément jugé médiocre n'a aucune étoile, tandis qu'un excellent élément aura le maximum. En ce qui concerne le système de classification mondiale en termes d'étoiles, on en distingue plusieurs, en fonction de chaque continent parfois même pour chaque pays :

---

<sup>1</sup> JOCARD, (L) et LEBERC, (G) : *le tourisme et l'action de l'Etat*, éditions Berger levrault, France, 1965 ,p.79.

- L'Europe : l'arrêté relatif aux normes hôtelières du 14 février 1986 a apporté de réelles modifications en terme de classement, ce dernier commença par la catégorie sans étoile pour aller jusqu'aux quatre étoiles de luxe. Néanmoins, on tient à conserver le système des étoiles qui correspond à des normes de confort<sup>1</sup>.

Peu à peu, ce système de classement basé sur des normes d'équipements était devenu inadapté au marché actuel, plus exigeant et plus concurrentiel. Une réforme a de ce fait vu le jour, ajoutant ainsi au 22 juillet 2009 une cinquième étoile, et en retirant définitivement les catégories quatre étoiles de luxe et sans étoile. Désormais plus de 240 critères pour examiner un hôtel, contrairement à seulement une trentaine dans l'ancien classement. Ces nouveaux critères ne touchent pas seulement le volet de l'équipement mais aussi le volet du service client, de l'accessibilité et du développement durable<sup>2</sup>.

- L'Amérique : le système de classification officiel, au Québec varie de zéro à cinq étoiles, contrairement aux Etats-Unis qui utilisent des diamants plutôt que des étoiles pour exprimer le luxe d'un hôtel.

- L'Afrique : le classement des hôtels en Afrique est organisé, en fonction de leur confort, leur équipement, et de leurs services, ces catégories vont du sans étoile, aux 5 étoiles (voir annexe 01). Les critères de classement sont stricts, et un hôtel ne peut obtenir un classement que s'il répond à toutes les exigences de ces critères.<sup>3</sup>

Le classement faisant l'objet d'un arrêté préfectoral, peut être remis en cause ultérieurement, si l'hôtel cesse de répondre aux prescriptions et aux normes d'exigences relatives à la qualité. Les étoiles correspondent à des normes de confort mais ne constitue en aucun cas un label de qualité, le classement se résume comme suit :

- sans étoile : confort limité ;
- 1 étoile : confort moyen ;
- 2 étoiles : assez bon confort ;

---

<sup>1</sup> SENEGAS, (S) : *Les nouvelles normes de classification hôtelière*, licence professionnelle hôtellerie et restauration, université de Toulouse, 2009, p.14.

<sup>2</sup> Ibid., p.17.

<sup>3</sup> 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

- 3 étoiles : bon confort ;
- 4 étoiles : très grand confort ;
- 5 étoiles : haut de gamme.

Il est vrai que le classement a pour principal objectif de sous mettre les établissements à des mesures de contrôle. Il permet la transmission des bonnes informations, afin de savoir ce que l'hôtelier doit avoir au minimum en terme d'équipements et de services, mais aussi de comprendre la différence des prix. Le classement permet au client d'être mieux informé et de mettre en évidence des degrés d'appréciation<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> République française, *classement des hébergements touristiques*, rapport 2007.

C. Besoins et attentes en hôtellerie<sup>1</sup> : pour pouvoir se différencier une entreprise devra d'une part faire attention à la concurrence directe, d'autre part elle doit être prudente à la façon dont on perçoit le besoin. Il s'agit donc pour un hôtel de se positionner de façon crédible et clair à partir de l'analyse des besoins et attentes du marché.

a. Les attentes : nous comprenons par attentes, le fait d'avoir un désir ou un besoin exprimé, ce désir est la matérialisation même du besoin<sup>2</sup>. Et on en distingue trois types :

- Les attentes de base : sont celles qui ne provoquent pas de réelle satisfaction, mais qui doivent être pris en compte à défaut de provoquer de l'insatisfaction chez le client. On peut citer comme exemple l'existence d'un lit propre et confortable ;

- Les attentes proportionnelles : sont celles qui font croire la satisfaction du client de manière proportionnelle, si nous gardons le même exemple du lit, on peut dire que la satisfaction augmente avec l'accroissement du confort du lit ;

- Les attentes attractives : ces dernières ne sont pas attendues par le client mais qui répondent à un besoin non exprimé. Leur présence séduira le client en lui apportant une grande satisfaction. On peut par exemple le surprendre par une senteur, une mise en scène particulière du lit.

b. Les besoins : nous comprenons par besoin, une caractéristique née d'une insatisfaction, de degré variable ressentie par un consommateur. Ce dernier ne cesse de ressentir ce manque qu'avec l'appropriation individuelle ou collective du produit nécessité<sup>3</sup>. Et on en distingue 6 familles :

- Le besoin de vivre des expériences, l'hôtelier devra s'assurer que son établissement puisse être rempli d'émotions, d'offres personnalisées et originales ;

- Le besoin d'avoir un maximum de valeur ajoutée au meilleur prix, ainsi le client cherche à maximiser sa satisfaction tout en gardant un moindre prix ;

- Le besoin de se ressourcer est le meilleur moyen de garder une relation naturelle pleine d'authenticité ;

---

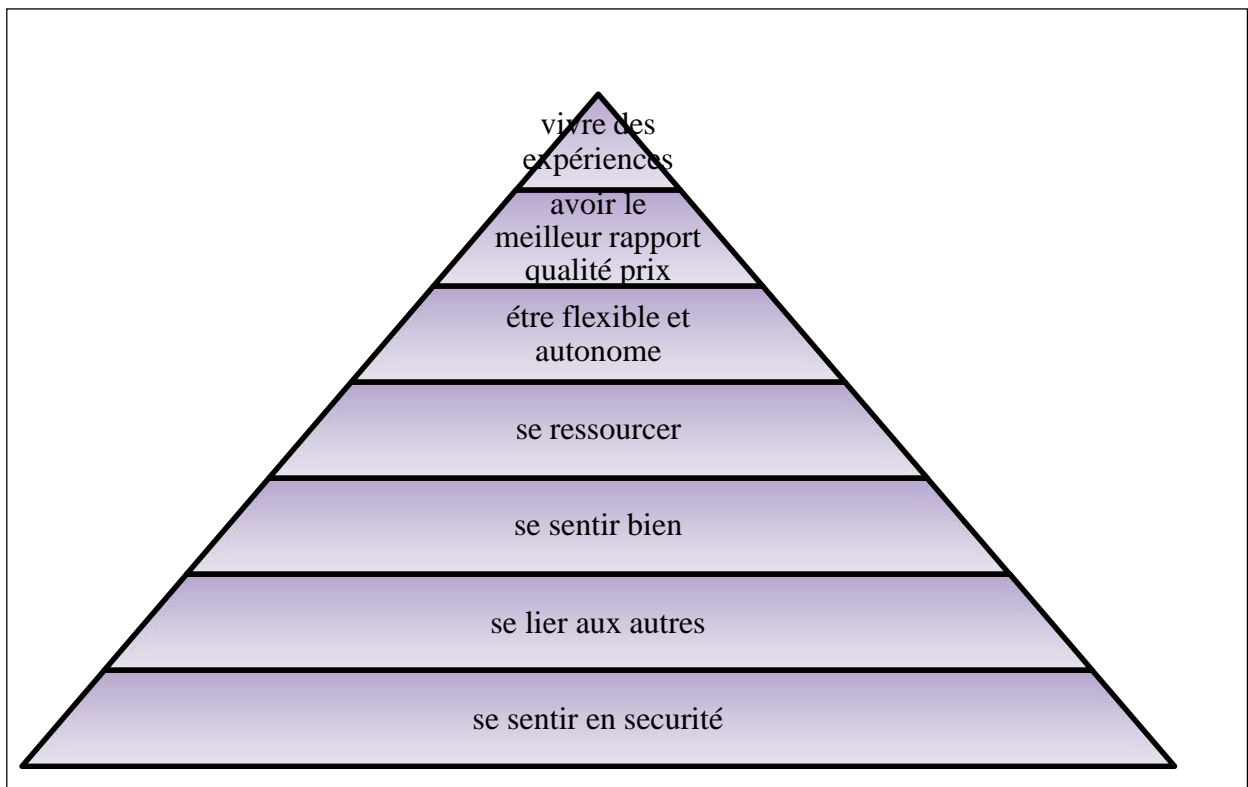
<sup>1</sup>Lycée d'hôtellerie et de tourisme de bordeaux –Talence, *positionnement, besoins, désirs et attentes en hôtellerie*, rapport, 2007.

<sup>2</sup>PRADES, (N) : *lexique du marketing*, éditions Bréal, France, 2008, p.19.

<sup>3</sup>LEHU, (J) : *l'encyclopédie du marketing*, op.cit., p.86.

- le besoin d'affranchir les contraintes d'espace et de temps, permettre au client de l'hôtel d'avoir plus de flexibilité (manger dans le lobby ou bien regarder la télévision dans la salle de bain) et d'autonomie (exprimer ce qu'il souhaite à l'heure qu'il le souhaite) ;
- le besoin de bien-être et de santé, cette tendance correspond à un besoin profond car le corps est une ressource à préserver, et l'hôtellerie tente d'y participer en disposant de centre de remise en forme, de spa ou de thalasso, les exemples sont nombreux ;
- le besoin de se lier aux autres, et la volonté de l'ubiquité\* montre évidemment que l'hôtel peut lier le client avec ses proches dans un nouveau contexte ;
- le besoin de se sentir en sécurité, dans un hôtel et finalement partout les personnes ont besoin de se sentir en sécurité, les hôtels notamment haut de gamme répondent de plus en plus nettement à ces besoins. On conclura ce point en proposons cette figure, qui illustre ces 6 familles en s'inspirant de la pyramide des besoins de Maslow :

**Figure N° 02 : illustration de la pyramide des besoins de Maslow dans l'hôtellerie**



**Source :** lycée d'hôtellerie et de tourisme, *positionnement, besoins, désirs et attentes en hôtellerie*, rapport 2007.

\* Etre connecté en permanence à ses proches, à ses amis, à sa famille.

**2. Présentation de l'hôtel Hilton Worldwide**<sup>1</sup>: depuis sa création, il y a près de 100 ans, Hilton Worldwide représente à part entière le secteur de l'hôtellerie, et a développé depuis un portefeuille de 12 enseignes de classe mondiale, avec plus de 4200 hôtels offrant plus de 690 000 chambres dans 93 pays. Première enseigne d'hôtels dans le monde, son équipe est composée de plus de 300 000 personnes. On compte par ailleurs près de 40 millions de membres du programme de fidélité primé, Hilton HHonors.

La vision principale de l'hôtel Hilton Worldwide, est inspirée de son créateur Conrad Hilton qui est « de répandre la lumière et la chaleur de l'hospitalité, partout dans le monde ».

A. Missions et valeurs de l'hôtel Hilton : le célèbre hôtel s'est donné pour mission principale, de devenir la meilleure entreprise de l'hospitalité dans le monde. Ses valeurs proviennent de chaque lettre constituant le mot Hilton, nous tenterons de les expliquer dans ce qui suit :

- **Hospitality** (Hospitalité) : tout le personnel de l'hôtel Hilton travaille sans relâche pour offrir aux clients des expériences exceptionnelles ;
- **Integrity** (Intégrité) : faire ce qui est juste ;
- **Leadership** : les dirigeants de l'hôtel Hilton sont des chefs de file dans leur domaine et au sein de leurs communautés ;
- **Teamwork** (Travail d'équipe) : le travail d'équipe est présent à chaque tâche ;
- **Ownership** (Responsabilité) : assumer chaque action et chaque décision ;
- **Now** (Aujourd'hui) : travailler vite et avec discipline.

B. Histoire et évolutions de l'hôtel Hilton : lorsque Conrad Hilton ouvrit les portes du premier hôtel à porter son nom en 1925, son souhait était de gérer le meilleur hôtel du Texas. Grâce à son engagement, son leadership et son innovation, Hilton est aujourd'hui l'une des enseignes les plus respectées au monde, nous proposons ainsi de découvrir l'historique et les évolutions de cette marque :

- **1919** : Conrad Hilton acquiert The Mobley, un hôtel de Cisco, au Texas. Les années suivantes, il achète d'autres hôtels du Texas. Les affaires vont très bien, mais Conrad Hilton a de plus grandes ambitions ;

---

<sup>1</sup>Département des ressources humaines de l'hôtel Hilton.

- **1925** : Conrad Hilton ouvre le gratte-ciel Dallas Hilton, premier hôtel à porter le nom Hilton, l'air conditionné n'ayant pas encore été inventé, les ascenseurs, descentes de linge, puits d'aération et autres installations logistiques furent placés du côté ouest de l'hôtel, afin que les chambres des hôtels ne soient pas face au soleil brulant de Dallas ;
- **1927** : Hilton s'étend jusqu'à Waco, au Texas, et ouvre son premier hôtel avec eau froide courante et climatisation dans les espaces publics ;
- **1943** : avec l'acquisition des hôtels Roosevelt et Plaza à New York, Hilton devient le premier groupe hôtelier présent d'un océan à l'autre aux États-Unis ;
- **1946** : la Hilton Hotels Corporation est créée et se retrouve cotée à la bourse de New York ;
- **1947** : le Roosevelt Hilton de New York devient le premier hôtel au monde à installer des téléviseurs dans les chambres ;
- **1949** : Conrad Hilton achète « le plus prestigieux de tous », le Waldorf Astoria de New York et fait la couverture du Time, devenant le premier hôtelier à jouir de cette distinction. (Il y figurera à nouveau en 1963) ;
- **1954** : Conrad N. Hilton réalise la plus importante transaction immobilière au monde en achetant le Statler Hotel pour 111 millions de dollars ;
- **1955** : Hilton met sur pied sa première centrale de réservations, HILCRON. Les réservations peuvent être effectuées par téléphone, télégramme ou télécopieur auprès de n'importe quel hôtel Hilton. Il lance aussi un programme pour équiper chacun de ses hôtels de l'air conditionné, et à la fin de cette année, il ouvre le Hilton Istanbul, premier hôtel moderne entièrement construit en Europe après la Seconde Guerre mondiale. Cet établissement historique se voit allouer son propre code postal et son propre timbre ;
- **1959** : Hilton lance le concept d'hôtel d'aéroport avec l'ouverture du San Francisco Airport Hilton, proposant 380 chambres ;
- **1964** : Hilton International devient une entreprise distincte, avec Conrad Hilton comme président. Deux ans plus tard, le fils de Conrad Hilton, Barron, succède à son père en tant que président de la Hilton Hôtels Corporation ;

- **1965** : lancement de Lady Hilton, premier hôtel conceptuel conçu exclusivement pour les voyageuses. Certains hôtels comportent des étages et chambres réservés aux femmes, et proposent des services et installations spécialement pensés pour elles ;
- **1967** : Trans World Airlines acquiert Hilton International. Conrad Hilton abandonne le poste de président pour celui de président honoraire<sup>1</sup> ;
- **1970** : Hilton devient la première entreprise de la bourse de New York active dans le secteur du jeu aux États-Unis, en achetant le Flamingo Hotel et le Las Vegas International. Ce dernier est ensuite rebaptisé Las Vegas Hilton ;
- **1979** : Conrad Hilton meurt à l'âge de 91 ans ;
- **1982** : Création de Conrad Hotels, dont l'objectif est de gérer un réseau d'hôtels et complexes de luxe dans les principales capitales mondiales des affaires et du tourisme ;
- **1987** : Introduction du programme de fidélisation Hilton HHonors ;
- **1989** : l'enseigne Hampton est la première entreprise hôtelière à promettre une satisfaction totale. Elle promet : un service amical des chambres propres et un cadre confortable à chaque occasion, si le client n'est pas satisfait, il ne paiera rien ;
- **1994** : Hilton HHonors dépasse les avantages des programmes de fidélité de ses concurrents en proposant des points et des miles aériens à ses membres ;
- **1995** : lancement du premier site Web Hilton : [www.Hilton.com](http://www.Hilton.com);
- **2006** : Hilton Hotels Corporation rachète Hilton International, réunissant les deux entreprises pour la première fois depuis 40 ans, et étendant le portefeuille de marques Hilton dans le monde ;
- **2009** : les hôtels Hilton s'étendent à 76 pays et deviennent la plus grande enseigne hôtelière à service complet au monde. C'est ainsi que Hilton Hotels Corporation change de nom et de logo devenant Hilton Worldwide avant de déplacer son siège de Beverly Hills (Californie) à McLean (Virginie) ;

---

<sup>1</sup>C'est un ancien président qui n'a pas vraiment de fonction dans la société à part celle d'un sage.

- **2011** : Home2 Suites, nouveau concept sur le marché des séjours prolongés, ouvre son premier établissement à Fayetteville, en Caroline du Nord. Et les hôtels Hampton sont désignés comme meilleure opportunité de franchise au classement Franchise d'Entrepreneur Magazine ;

- **2013** : Hilton est de nouveau coté à la bourse de New York, sous le même symbole HLT.

C. Les marques et enseignes de l'hôtel Hilton : les marques de l'hôtel, regroupent une large gamme spécialisée nous comprenons :

- La gamme de luxe : nous avons le Hilton Waldorf Astoria et le Conrad, représentent un monde d'élégance, de services pour le client sophistiqué d'aujourd'hui ;

- La gamme lifestyle : l'enseigne Canopy de Hilton, offre une expérience stimulante grâce à un service attentif et des options locales bien pensées ;

- La gamme service complet : elle se compose de Hilton Hotels & resorts, Embassy Suites, Doubletree, Curio, avec plus de 550 hôtels dans 80 pays dans le monde dont l'hôtel Hilton Alger ;

- La gamme service spécialisée : les hôtels Garden Inn, Hampton, et Homewood Suites, et Home 2, disposent d'un personnel de renommée internationale avec un style unique pour servir le client et offrir ainsi un choix moderne et judicieux, en matière de séjour prolongé ;

- La gamme propriétés de vacances : Hilton Grand Vacations, offre des complexes exceptionnels, dans des destinations soigneusement sélectionnées.

D. Hilton et l'environnement : En matière d'environnement, le groupe hôtelier s'est engagé dans un programme ambitieux de réduction de l'impact environnemental de ses hôtels. elle a été la première chaîne hôtelière à obtenir les certifications en matière de protection de l'environnement, Sur un programme de 5 ans (2009 - 2014), Hilton s'est engagé à :

- Réduire ses émissions de CO2 de 20 % ;
- Réduire sa consommation d'énergie de 20 % ;
- Réduire sa production de déchets de 20 % ;
- Réduire sa consommation d'eau de 10 %.

## **Section 2 : le marché algérien de l'hôtellerie**

L'hôtellerie est un phénomène économique, culturel et social complexe qui est souvent et il est important de le préciser dans notre pays simplifié à l'extrême. Cette simplification est dommageable à la planification et au développement efficace du secteur touristique.

Néanmoins, ce qui fait la particularité de ce pays, c'est que son paysage est une invitation permanente au voyage. En effet, les pays africains du bord de la méditerranée disposent d'une immensité géographique que les voyageurs associent aux grands espaces.

Avant d'aller plus loin on va présenter notre pays en quelques chiffres : l'Algérie dispose d'une superficie de 2 381 741 km<sup>2</sup> et occupe ainsi la 11<sup>o</sup> place mondiale derrière le Canada, en termes de superficie. En 2011, la population Algérienne comptait plus de 34 994 937 habitants, occupant ainsi la 35<sup>o</sup> place au niveau mondial, avec une croissance qui la place au 100<sup>e</sup> rang à l'échelle mondiale<sup>1</sup>.

Aujourd'hui les Algériens et tous les dirigeants de ce pays sont d'accord pour dire que la diversification et l'expansion de l'hôtellerie aura un impact considérable sur le développement du tourisme.

C'est ainsi que cette section se propose d'exposer l'historique et l'évolution de l'hôtellerie sur ce marché, ainsi que les principales erreurs en terme de stratégie touristique et plus précisément hôtelière. On verra aussi la place que prend l'hôtellerie dans le secteur du tourisme et nous finirons par une présentation approfondie de l'hôtel Hilton.

---

<sup>1</sup>ALABI ORIDOTA, (L) : *le tourisme en Afrique méditerranéenne*, éditions L'Harmattan, paris, 2011, p.77.

### **Sous-section 1 : l'historique du secteur et ses évolutions en Algérie**

Les richesses de notre pays ont été découvertes bien avant la première guerre mondiale, un grand nombre de touristes étrangers, voulant partager ces découvertes a suscité chez le colonisateur l'idée de mettre en place des infrastructures répondant au goût de cette clientèle.

**1. Historique du secteur hôtelier <sup>1</sup>:** avant 1914 l'Algérie attirait beaucoup de visiteurs qui étaient en recherche d'un beau paysage, au climat tempéré spécialement en hiver.

Après la 2<sup>e</sup> guerre mondiale, le tourisme qui n'était dédié qu'à la clientèle de luxe commençait peu à peu à se décliner, et une nouvelle clientèle a vu le jour. Cette dernière est nombreuse mais dispose d'un revenu assez faible.

Force est de constater l'augmentation significative des visiteurs, un programme d'extension de l'équipement hôtelier en 1957 consista à construire 17 200 chambres d'hôtellerie dont 17% implantées à Alger.

Pendant la période 1962-1966, les préoccupations en matière de développement touristique étaient concentrées sur la préservation du patrimoine, et la collecte d'information sur les zones d'expansion touristiques (ZET), et ainsi trois grandes ZET<sup>2</sup> ont été réalisées ;

- région ouest d'Alger : Moretti, Sidi-Fredj, Tipaza ;
- région d'Oran : les Andalouses ;
- région Est : les Hammadites, Séraïdi, El-Kala.

L'année 1966 marque un nouveau tournant dans l'histoire de ce secteur en Algérie, car c'est au cours de cette année que la première formulation d'une politique touristique Algérienne fut adoptée.

**2. Evolution du marché hôtelier <sup>3</sup>:** ce secteur est connu pour son instabilité, ce dernier est le fruit de la croissance exponentielle de l'outil de production et de sa complexité. Nous avons ainsi 5 périodes importantes au niveau de l'évolution de ce secteur, nous allons tenter dans ce qui suit de les expliquer :

---

<sup>1</sup>HEDDAR, (B), *rôle socio-économique du tourisme*, éditions Enap, Alger, 1988, p.47.

<sup>2</sup>Une ZET est toute région ou étendue de territoire jouissant de qualités ou de particularités favorisant le tourisme.

<sup>3</sup>FERNANE, (D) : *défis, atouts, actions managériales des entreprises hôtelières*, mémoire de magistère en management des entreprises, université des sciences économiques et des sciences de gestion de Tizi-Ouzou, 2011, p.130.

A. Première période (avant l'indépendance nationale) : comme nous l'avons cité auparavant la richesse de notre nation a retenu l'attention de la puissance coloniale française, et des structures ont été mises en place de façon systématique et chronologique :

- En 1897 : formation d'un comité d'hivernage d'Algérie ayant pour mission d'organiser des caravanes à itinéraire et à des prix forfaitaires ;
- En 1914 : implantation d'un syndicat d'initiative de tourisme chargé de promouvoir le tourisme à Oran et Constantine ;
- En 1916 : élaboration d'une commission chargée de coordonner les efforts des syndicats d'initiative ;
- En 1919 : formation de la première fédération de tourisme qui regroupe les vingt syndicats d'initiative existant à cette date ;
- En 1929 : constitution d'un crédit hôtelier ;
- En 1931 : création de l'office algérien des actions économiques et touristiques.

B. Deuxième période (1963-1979) : après l'indépendance 5 900 lits ont été confiés au comité de gestion des Hôtels et des restaurants (COGEHORE), qui fut légué suite à sa dissolution en 1966 à l'office national Algérien du tourisme (ONAT). Cette dernière est chargée de promouvoir le produit touristique algérien sur le marché international et de développer les infrastructures touristiques.

Cependant, on précise qu'après le départ des colons les infrastructures touristiques étaient dans un état délabré et vétuste, ce qui n'a pas encouragé l'Algérie indépendante à bâtir à partir de ce qui restait une puissante industrie touristique.

En 1970, la société nationale de l'hôtellerie et du tourisme (SONATOUR) fut créée et des modifications organisationnelles ont été réalisées.

La réalisation de ces projets d'investissement, a accru les capacités d'accueils, ce qui a rendu leur gestion très complexe, et par la même occasion une dégradation de la qualité de service.

En ce qui concerne l'infrastructure hôtelière, elle était axée beaucoup plus sur le haut de gamme (Moretti, Zeralda, Les Andalouses, Sidi Fredj) qui avait pour but de promouvoir le

tourisme international, mais en dépit des efforts réalisés la fréquentation était beaucoup plus nationale.

A partir de 1977 le nombre d'établissement hôtelier s'élevait à 131 en totalité dont 25% dans la wilaya d'Alger, 11% à Oran, 9% à Annaba. Tant dis que la plupart des wilayas ne disposaient pas encore d'infrastructure, ce qui traduit l'incapacité du pays à répondre aux exigences de la demande touristique.

A la fin de cette période l'infrastructure hôtelière était encore insuffisante et inégalement répartie dans les régions.

En termes d'étoiles, les hôtels étaient répartis comme l'indique le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 04 : Répartition des hôtels en catégories d'étoiles en 1977**

catégories	Nombres d'hôtels	%
5 étoiles	5	2
4 étoiles	16	6
3 étoiles	29	11
2 étoiles	34	12
1 étoile	47	18
Sans étoile	131	50
total	262	100

**Source** : ministère du tourisme et l'office national des statistiques (1977).

Ce tableau traduit très bien la carence du pays en capacité d'accueil durant cette période surtout pour la catégorie 5 étoiles.

C. Troisième période (1980-1990) : Pour remédier à la situation décrite auparavant, une réorganisation de grande ampleur a eu lieu en 1980, ces restructurations ont touché principalement les critères de spécialisation des entreprises par produit ou par activité et la fonction d'investissement des entreprises de gestion. On assista alors à des mesures de privatisation et de partenariat avec des investisseurs disposant d'un savoir-faire et de la connaissance du marché. Nous pouvons ainsi voir après ces nombreuses réformes l'état de ce secteur :

**Tableau N° 05 : répartition des hôtels en catégories d'étoiles en 1990**

Catégories	Nombres d'hôtels	%
5 étoiles	5	1
4étoiles	17	4
3 étoiles	87	23
2 étoiles	63	17
1 étoile	55	14
Sans étoile	153	40
Total	380	100

**Source** : ministère du tourisme et l'office national des statistiques (1990).

En dépit de ces efforts le résultat reste médiocre, mettant en exergue l'insuffisance aussi bien quantitative que qualitative des prestations de service. L'absence de professionnalisme et la modicité des capacités d'hébergement, ce qui projette malheureusement une image peu reluisante de notre pays tant sur le plan économique et social que sécuritaire.

D. Quatrième période (1990-2000) : durant cette période le nombre de voyageurs visitant le pays n'a cessés de baisser, cela était dû essentiellement à la situation sécuritaire interne dont avait grandement souffert le pays. En ce qui concerne l'infrastructure hôtelière, en dépit de l'accroissement du nombre d'hôtel pour la catégorie sans étoile, elle n'a pas connu de réels développements comme le démontre le tableau suivant :

**Tableau N° 06 : Répartition des capacités hôtelières en 2000**

Catégories	Nombres d'hôtels	%
5 étoiles	11	1
4étoiles	34	4
3étoiles	110	13
2étoiles	93	11
1 étoile	72	9
Sans étoile	507	61
Total	827	100

**Source** : ministère du tourisme et l'office national des statistiques (2000).

Avec un parc hôtelier avoisinant les 827 hôtels, on peut dire que cette période a marqué les esprits par le déficit en capacité d'accueil, en savoir-faire dans le marketing hôtelier, mais aussi à l'image qu'elle donne par rapport aux pays voisins. Par ailleurs une solution a été retenue pour construire une image de marque ; faire participer l'Etat comme acteur principal et promouvoir ce secteur en lui accordant toutes les ressources et les aides nécessaires dont il a besoin.

E. Cinquième période (2000-2011) : en vue de mettre un terme à ces changements

Incessants, aussi bien dans le secteur public que privé, le ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme s'est vu d'employer en 2008 une stratégie de développement sans précédent en vue d'avoir un impact sur le long terme (horizon de 2025).

Cette stratégie a pour projet le développement d'infrastructure hôtelière pour atteindre 70000 lits en 2014. Sachant que notre pays dispose d'une capacité d'accueil avoisinant les 85 875 lits, on peut présenter le tableau ci-dessous, qui montre clairement l'évolution sans précédent qu'a connu le nombre total des établissements hôteliers.

**Tableau N° 07 : répartition des hôtels en catégories d'étoiles en 2008**

Catégorie d'étoile	Nombres d'hôtels	%
5 étoiles	13	1
4 étoiles	53	5
3 étoiles	142	12
2 étoiles	160	14
1 étoile	99	9
Sans étoile	680	59
Total	1147	100

**Source** : ministère du tourisme (2008).

Le nombre total demeure relativement faible, néanmoins la progression est assez significative pour les catégories 2 et 3 et même 4 étoiles. On peut dire qu'à ce stade, il reste beaucoup à faire pour essayer de combler les lacunes de notre politique dans ce secteur en termes de capacité d'accueil mais aussi et surtout en termes de qualité de service. Nous pouvons ainsi avoir une vue d'ensemble sur les mutations du secteur de 1985 à 2004, en annexe N°02.

### **Sous-section 2 : la structure du marché algérien de l'hôtellerie**

Définir le produit touristique Algérien sous sa dimension hôtelière, peut sembler très important. Mais avant de comprendre les deux principaux piliers de ce marché, il convient de s'attarder sur ses contraintes, ces dernières peuvent porter atteintes à ce secteur, s'y attarder devient alors une priorité.

La première de ces contraintes, correspond à la saisonnalité. Une étude démontre que des hôtels ouverts durant toute l'année, ont en général un taux d'occupation qui peut varier de 50 à 70%. En effet, un hôtel qui est localisé en bord de mer, verra sa rentabilité augmenter beaucoup plus dans les périodes estivales. Rares sont les localisations qui permettent de dégager une rentabilité suffisante durant toute l'année, il s'agirait même d'implantations réalisées dans des sites exceptionnels pouvant justifier des prix très élevés<sup>1</sup>.

La deuxième contrainte est liée au site et à l'environnement, certains sites sont en effet pour des raisons de protections de patrimoine ou de l'espace naturel pratiquement inconstructible, dans d'autres cas l'hôtel doit être en accord avec l'environnement<sup>2</sup>.

Une fois ces deux contraintes étudiées, il convient pour l'hôtelier de préparer les choix de demain, à partir de l'approche globale du marché. En effet, cette étape est indispensable à toute entreprise évoluant dans ce secteur.

---

<sup>1</sup> KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, éditions réussir, 2<sup>e</sup> édition, France, 1990, p.66.

<sup>2</sup> Ibid., p.67.

**1. L'offre hôtelière en Algérie :** comme nous l'avons souligné précédemment ces données ne sont pas toutes vérifiables à l'unité près, mais elles indiquent tout de même les importantes évolutions de l'offre hôtelière algérienne. Dans notre cas nous prenons l'offre en capacités litières, c'est-à-dire en nombre total de lit.

A. Le parc hôtelier algérien : il est défini en deux dimensions, le nombre d'établissement hôtelier et la totalité de lits existants. On va essayer d'étudier selon la disponibilité des données ce parc entre 2010 et 2013.

**Tableau N° 08 : parc hôtelier algérien 2010-2013**

Parc hôtelier	2010	2011	2012	2013
Capacités-lits	92 377	92 737	96 497	96 500
Nombres d'hôtels	1152	1184	1186	1200

**Source :** office national des statistiques et ministère du tourisme (2014).

Nous remarquons, que durant ces 4 dernières années le parc hôtelier n'a cessé de croître, totalisant en tous plus de 4123 lits supplémentaires et 48 établissements, cependant cet accroissement s'est opéré de manière très irrégulière.

il y'a lieu d'ajouter que le secrétaire d'Etat auprès du ministre du tourisme et de l'artisanat, a indiqué que seulement 15 % du parc hôtelier qui correspond à 130 établissements répondent aux normes internationales en terme de qualité et de service offert au client. Il a affirmé par ailleurs qu'un vaste plan d'investissement et de réhabilitation est en cours et une enveloppe de 70 milliards de dinars leur est consacrée, pour créer à l'horizon 2014 près de 50 000 lits conformément aux normes internationales et plus de 35 000 emplois.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> GHALI, (L) : *le journal*, la chaîne 3 de la Radio Algérienne, 12/03/2013, 09h27.

B. Les perspectives de l'offre hôtelière en Algérie<sup>4</sup> : en terme d'évolution de l'offre et de la demande, il faut signaler que 220 hôtels sont en cours de réalisation pour une offre totale de 25 406 lits.

En tout état de cause, cette nouvelle offre est largement insuffisante, pour faire face à une demande en perpétuelle croissance. La détermination de l'Etat à faciliter les investissements directs étrangers qui constitue une solution pour pallier à cette insuffisance, cela se constate par l'intérêt grandissant des multinationales à créer une représentation ou une filiale dans notre pays ce qui ne fait qu'accroître la demande.

Nous allons voir dans le tableau suivant, la répartition de ces projets lancés ou en cours de lancement.

**Tableau N° 09 : hôtels lancés ou en cours de lancement à l'horizon 2015**

Catégories d'hôtels	Nombres d'hôtels	Nombres de lits
De chaine	11	3 697
Haut standing	5	1 354
standards	204	20 355

**Source** : ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme, *schéma directeur d'aménagement touristique*, op.cit., p.07.

Quant aux objectifs du segment haut de gamme, les hôteliers ont pour objectifs de répondre à la demande de la clientèle nationale et internationale la plus exigeante, en créant pour cela plus de 75 000 lits d'excellence avec en perspectives 8 000 emplois. Nous allons voir dans le tableau suivant comment sont répartis les projets dans les régions du centre, et les acteurs qui y sont présents.

Ce qui retient notre attention, c'est que le groupe Mehri est bien présent sur le marché, en proposant plusieurs gammes de produits à ces clients, nous citons par exemple l'hôtel ibis mais aussi l'hôtel Novotel, il y'a aussi le projet d'extension de l'hôtel Hilton en deux tours pour 322 lits, ce dernier fait partie des projets s'inscrivant dans la catégorie « grande capacité ».

<sup>4</sup>Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme, *schéma directeur d'aménagement touristique 2025*, rapport 2008, p.6.

**Tableau N° 10 : les hôtels lancés ou en cours deancements à l'horizon 2015 en centre-ville**

Catégories d'hôtels	Désignation de l'hôtel	Nombres de lits
De chaine	Le Marriott Tlemcen	394
	Ibis-Mehri- Bab Ezzouar	231
	Hilton (extension) Mohammedia	322
	Accor-Mehri Bab Ezzouar	230
	Ibis – Mehri Alger Agha	240
	Novotel –Mehri Alger Agha	360
Haut standing	Lafider Bir Khadem	274
	Trust Bab Ezzouar	250
standards	41 hôtels particuliers (Alger, Boumerdes , Blida ,Tipaza )	6994

**Source** : ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme, *schéma directeur d'aménagement touristique*, op.cit., p.10.

**2. La demande hôtelière en Algérie<sup>1</sup>** : tout comme l'offre dans le domaine touristique, cette demande se subdivise en deux segments principaux : la clientèle étrangère et la clientèle nationale. Ces deux segments ont des motivations différentes en raison des facteurs matériels et culturels. Dans les premières politiques touristique et hôtelière, l'Algérie avait comme cible à atteindre en priorité le premier segment, mais dans la réalité ce n'est pas si facile que ça. En effet, si on prend le produit touristique algérien dans sa globalité, on constatera sans nul doute qu'il ne remplit pas toujours les conditions nécessaires pour être compétitif sur le marché international, quant à la clientèle nationale, placée au second rang elle n'a généralement pas accès à la consommation de ce produit.

On essaiera de ce fait de mettre en lumière, l'évolution des flux touristiques (résidents et non-résidents), durant les 3 années écoulées 2009, 2011, 2012.

**Tableau N° 11 : flux touristique en Algérie (2009, 2011, 2012)**

années	Entrées des touristes		Sorties des nationaux
	résidents	Non-résidents	
2009	1 255 696	655 810	1 677 000
2011	1 493 245	901 642	1 602 696
2012	1 652 101	981 955	1 910 558

**Source** : ministère du tourisme et l'office nationale des statistiques (2013).

Le produit touristique algérien, tel qu'il est offert actuellement, est conçu principalement pour la clientèle étrangère. Cependant, cette clientèle ne constitue pas d'après ces données statistiques un afflux important, c'est le résultat du faible taux de fidélité ou de retour de clientèle ayant déjà visité l'Algérie. Ce taux est fortement lié au niveau de satisfaction obtenu à son arrivée et au cours de son séjour à l'hôtel. De plus, l'impact négatif de la crise économique internationale sur le budget consacrés aux loisirs a fortement baissé et donc l'importance accordé à ces activités n'a cessé de régresser.

Quant à la clientèle nationale, l'amélioration des revenus de la majorité de la population et du niveau de vie résultant des vastes programmes d'investissements, dans les différents secteurs de l'économie nationale, et l'entrée de la formation sociale et économique algérienne

<sup>1</sup> HEDDAR, (B) : *Rôle socio-économique du tourisme*, op.cit., p.75.

dans la phase d'une société d'industrialisation, ont été les principaux facteurs de la naissance de la demande touristique nationale. Cependant, cette dernière classée au second rang n'a commencé à retenir l'attention des gestionnaires du secteur ainsi que les hôteliers que très récemment.

Pour ce qui est des sorties des nationaux, les nombreuses facilités accordées par l'Etat en matière d'assouplissement des formalités de sortie du territoire national est à l'origine de l'accroissement continu des sorties de nationaux vers d'autres pays.

Nous pouvons ainsi, résumer cette partie en ayant en tête les perspectives à venir et les manques à combler dans ce secteur, et voici ce tableau qui met en exergue les estimations de l'offre et de la demande pour les trois années à venir :

**Tableau N° 12 : estimation de l'offre et de la demande du marché hôtelier 2015-2017**

Années	2015	2016	2017
Estimation de l'offre	5 183	5 579	6 001
Estimation de la demande	6 511	6 901	7 290

**Source** : rapport de gestion de l'hôtel (2014).

Il est important de souligner, que ces prévisions sont étroitement liées à plusieurs facteurs notamment aux tarifs des chambres et aux facteurs de saisonnalité. En effet, le niveau des ventes du produit hôtelier dépend fortement de la conjoncture politique de ce pays.

### **Sous-section 3 : rôle socio-économique du tourisme et présentation de l'hôtel Hilton**

#### **Alger**

Il est toujours intéressant de constater que près de 64 % des étrangers qui viennent séjourner en Algérie, s'y rendent pour des motifs de détente et de loisir, il ne faut pas oublier aussi les deux parts restantes qui correspondent à des raisons d'affaires pour 30 % ou de missions avec 6 % . Ces chiffres sont susceptibles d'attirer l'attention des hôteliers, pour servir de base à leur stratégie en termes d'offre<sup>1</sup>.

**1. Rôle socio-économique du tourisme<sup>2</sup> :** l'hôtellerie est pour beaucoup dans ce secteur, et constitue l'un des moyens les plus privilégiés pour l'hébergement des étrangers. Nous allons voir les principaux avantages de bien concevoir un produit touristique et hôtelier sur le plan économique et social.

En premier, les projets hôteliers lancés ou en cours de lancement sont intégrés dans la stratégie de développement national du tourisme, ainsi les ressources telles que les plages et les sources thermale, la beauté des sites ou même les lieux historiques se trouvent au centre des préoccupations et leur protection ainsi que leur valorisation devient un objectif primordiale.

En second ,le tourisme a également un impact sur la résorption du chômage par l'intermédiaire des emplois offerts lors de la création de ces nouveaux hôtels si on prend par exemple l'année 2012 l'emploi dans le secteur du tourisme pour la branche hôtels ,cafés et restaurants constitue près de 396 000<sup>3</sup> emplois créés, ce nombre très important s'explique par le fait que ce secteur utilise beaucoup le facteur travail comme toutes les activités de service.

Le tourisme apporte également une aide aux régions qui se trouvent défavorisé en matière de dotation en d'autres sources naturelles tel que le pays voisin, la Tunisie.

En dernier, le tourisme contribue à la structure de dépenses des ménages qui constituait en 2012 plus de 500 millions de dollars<sup>4</sup>, cette dépense ne se limite pas à la réservation d'une chambre ou au paiement des consommations, elle s'étend aussi à d'autres services telles que l'achat de souvenir, le transport.

**2. Présentation de l'hôtel Hilton Alger :** l'enseigne Hilton est présente en Algérie

---

<sup>1</sup>Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme, op.cit., p .32.

<sup>2</sup>HEDDAR, (B) : Rôle socio-économique du tourisme ,op.cit,p.27.

<sup>3</sup>Ministère du tourisme et l'office national des statistiques, rapport 2012.

<sup>4</sup>Ibid., p.01.

depuis le 1er Juillet 2000, et fait partie de la chaîne Internationale Hilton Worldwide grâce à un contrat de franchise établie entre cette dernière et la Société par Actions « DAHLI » filiale du Groupe ARCOFINA. Nous allons à présent, présenter ce grand groupe, principal détenteur de l'hôtel et nous verrons par la suite, en quoi consiste ce contrat de franchise établit avec l'hôtel Hilton Worldwide<sup>1</sup>.

A. Présentation du groupe ARCOFINA<sup>2</sup> : c'est une Société de gestion au capital de 7.180.073.000,00 DA et qui a pour vocation de regrouper des participations dans diverses sociétés, dont la fonction est d'en assurer l'unité de direction mais également d'aider au lancement de nouvelles entreprises. Actuellement le groupe compte 11 entreprises, qui opèrent dans diverses secteurs d'activités :

- ARDIS S.P.A : entreprise spécialisée dans la grande distribution ;
- 2A SPA : organisation spécialisée dans l'assurance et la réassurance ;
- COSYAU SPA : société spécialisée dans les études bâtiments et automatisation ;
- WEBCOM SPA : unité spécialisée dans la prestation des Services informatiques ;
- OFARCO SPA : société spécialisée dans la promotion immobilière ;
- PHARMAGEN SPA : entreprise évoluant dans le domaine pharmaceutique ;
- SARL ONLY : société de l'import et de l'export ;
- HOMEA SPA : unité spécialisée dans le domaine de décoration, bricolage et bâtiment ;
- RIMO SARL : société de fourniture & installation d'ascenseurs ;
- SARL RSM : entreprise spécialisée dans la conception et réalisation de tout support de communication ;
  
- DAHLI SPA : c'est l'une des plus importantes sociétés du groupe. Cette dernière détient un capital de 20. 882 040 000, 00 DA. Elle est présente dans le secteur de l'immobilier, de l'hôtellerie et des loisirs, avec à son actif l'hôtel Hilton d'Alger et la tour Algerian Business Center, qui regroupe en son sein les plus importantes entreprises étrangères implantées en Algérie.

Actuellement, DAHLI est en pleine phase de réalisation d'un projet audacieux, unique en Algérie : Alger Medina, situé dans la localité de Mohammedia, circonscription d'El Harrach.

---

<sup>1</sup>Département des ressources humaines.

<sup>2</sup>AYACHI, (M) : *la gestion de la relation client au Hilton Alger*, mémoire en science commerciale (option : Marketing), MDI, Alger, 2011.p.14.

Il s'étend sur près de 75 hectares, superficie comprise dans un large périmètre situé dans l'axe central, en première ligne de la couronne formant la baie d'Alger.

B. Présentation du contrat de franchise<sup>1</sup> : c'est un contrat de collaboration entre deux entreprises indépendantes, celle du franchiseur et du franchisé. Le franchiseur met à disposition de son franchisé, en contrepartie du paiement d'un droit d'entrée et de redevances, une marque et des signes de ralliement de la clientèle, lui transmet un savoir-faire substantiel et spécifique, exploité suivant des techniques, notamment commerciales, uniformes, préalablement expérimentées, régulièrement mises au point, contrôlées et transmises au franchisé sous forme d'une assistance continue.

Par ailleurs, avant de comprendre les points clés de ce contrat, en ce qui concerne l'hôtel Hilton Alger. Nous trouvons utile de bien définir les avantages de la franchise pour le franchiseur, mais aussi pour le franchisé.

- Avantages pour le franchisé : la formule représente un grand nombre d'avantages. une Puissance publicitaire, une indépendance juridique, un développement rapide et moins coûteux, un risque moindre, un apprentissage d'un nouveau métier grâce au transfert de savoir-faire et à l'assistance.
- Avantages pour le franchiseur : c'est une liste non exhaustive d'avantages non négligeables en effet, le franchiseur bénéficie d'une maîtrise totale du concept par le contrôle du réseau et du territoire, une puissance économique importante, une compétitivité en termes de moyens logistiques et d'économies d'échelle, une campagne publicitaire de l'enseigne et de la marque à l'échelle internationale.

Par ailleurs l'hôtel Hilton Alger, est un hôtel 5 étoiles, qui se voit appliquer un cahier de charges très stricte de la chaîne Internationale, et qui est dans l'obligation de mettre en application, ainsi que de subir de manière semestriel un contrôle de la part du Hilton Worldwide, car dans le cas contraire, la franchise lui est retirée.

Ajoutant à cela, 5% du total des revenus de l'hébergement annuels « royalties » du Hilton sont reversés à la chaîne Hilton Worldwide<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, op.cit., p.129.

<sup>2</sup> AYACHI, (M) : *la gestion de la relation client au Hilton Alger*, op.cit., p.13.

L'hôtel Hilton Alger, bénéficie également du programme international de fidélisation des clients HHonors, on verra de plus près en quoi consiste ce programme dans la partie destinée à la promotion et fidélisation du client (voir chapitre III). Par ailleurs L'hôtel compte aujourd'hui 460 employés répartis dans différents départements assurant jour et nuit un service de qualité<sup>1</sup>.

C. Missions de l'Hôtel Hilton Alger<sup>2</sup>: l'établissement s'est donné pour missions de :

- Veiller au respect des standards de service, de la maison mère, Hilton Worldwide.
- Commercialiser des produits de qualité, au niveau de chaque chambre, salle, banquet, restaurant, etc.
- Assurer un positionnement haut de gamme sur le marché algérien de l'hôtellerie, et de garder sa place de leader.

Nous pouvons ainsi le présenter dans le tableau suivant de façon très brève :

**Tableau N°13 : présentation de l'hôtel Hilton Alger**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Hilton Alger</b>
Date de création	01/07/2000
Statut juridique	S.P.A
Capital social	20 882 040 000 DA
Situation géographique	En face à la baie d'Alger, situé à 10 mn de l'aéroport et à 15 mn de la ville.
Chiffre d'affaires	3 060 323 688 DA
Activités	Restauration, hébergement, évènementiel, banquets, etc.
effectif	460

**Source :** département des ressources humaines 2015

<sup>1</sup> AYACHI, (M) : *la gestion de la relation client au Hilton Alger*, op.cit., p.15.

<sup>2</sup> Département des ressources humaines (2015).

D. Le marché de l'hôtel Hilton : dans une vision plus large, nous comprenons par marché «un ensemble d'offres en situation de concurrence»<sup>1</sup>, nous allons ainsi voir les caractéristiques de ce marché, c'est-à-dire les contraintes, les opportunités et les concurrents :

- Les opportunités du marché : le marché algérien offre deux principales opportunités, la première, en matière de développement du tourisme d'affaire (dîner d'affaire, séminaires, négociation de contrat, etc.). La deuxième, concerne l'attractivité économique et industrielle, telles que les villes d'Oran, de Tlemcen, et de Constantine ;
- Les contraintes du marché : les contraintes se trouvent un peu plus nombreuses que les Avantages. En effet, Hilton se trouve face à une clientèle de plus en plus exigeante, une difficulté à recruter un personnel compétent, et un marché de plus en plus concurrentiel. Partant de ce constat, nous proposons d'y voir plus clair sur les principaux concurrents existants :
- Les concurrents : les principaux concurrents de l'hôtel Hilton Alger, sont nombreux, de ce fait, nous allons les résumer dans le tableau suivant :

**Tableau N°14 : Les principaux concurrents de l'hôtel Hilton Alger**

<b>Enseignes</b>	<b>Marques</b>
Hôtel El Djazîr (ex. st George)	- Hôtel El Djazaîr
Office national des congrès et des conférences	- Hôtel El Aurassi
Le Marriott	- La Renaissance
Accor	- Sofitel - Mercure - Ibis
Starwood Hotels &Resorts worldwide	- Le Sheraton

**Source :** AYACHI, (M) : *la gestion de la relation client au Hilton Alger*, op.cit., p.20

<sup>1</sup> CHAMARD, (C) : *le Marketing, de A à Z*, éditions Dunod, Paris, 2010, p. 45.

E. Organisation interne de l'hôtel Hilton Alger : les principales fonctions de l'hôtellerie, reflètent parfaitement la diversité du secteur. Pour bien comprendre, nous choisissons de nous intéresser aux femmes et aux hommes qui veillent jours et nuits, à accueillir, héberger, nourrir, transporter, guider, divertir, etc. Nous allons donc, nous intéresser aux fonctions qui peuvent sembler les plus indispensables<sup>1</sup>.

Cependant, nous choisissons de les classer par thème, en premiers les métiers de l'accueil, puis l'ensemble des activités de management, reste ensuite à décrire les fonctions transverses, liées à l'encadrement des équipes. Par ailleurs, nous précisons que les métiers du commercial, de la distribution et du marketing, seront abordés dans le chapitre suivant pour compléter la présentation du département marketing.

a. Les métiers de l'accueil<sup>2</sup>: les métiers de l'hôtellerie, sont essentiellement axés autour de la notion de l'accueil et de la relation client. Il devient dès lors indispensable de choisir les bonnes personnes occupant ces différentes fonctions, nous allons présenter leurs missions, dans ce qui suit :

- La conciergerie : la mission principale d'un concierge, est d'organiser et de coordonner l'ensemble du personnels et des services du hall placés sous sa responsabilité directe (bagagerie, voiturier, etc.), il peut assurer aussi le premier accueil du client, veiller au bien être d'une clientèle exigeante sur la qualité de la prestation et du service sur-mesure. Il doit être accueillant, courtois, discret, attentif, et maîtrisant plusieurs langues, pour arriver à personnaliser sa relation avec chaque client ;
- Le réceptionniste (night auditor)<sup>3</sup> : lorsque la conciergerie n'existe pas dans l'hôtel, le réceptionniste peut jouer un rôle primordial. En effet, il accueille les clients à leur arrivée, veille à instaurer un climat de confiance avec eux, il procède ensuite au check in (procédures d'enregistrements), il remet enfin les clés de la chambre et informe sur l'ensemble des activités et services de l'hôtel ;
- Le chef de réception (front desk manager): il est responsable de la division des

---

<sup>1</sup>DUTHION, (B) et DIMANCHE, (F) : *hôtellerie et hébergement*, op.cit., p.103.

<sup>2</sup> Ibid., p.104.

<sup>3</sup>Travaille de jours comme de nuit.

chambres (room), et c'est sous sa responsabilité que les clients sont accueillis, il dirige l'équipe de réceptionniste et de night auditors. Servir au mieux le client est sa priorité et trouver des solutions aux réclamations et aux plaintes est son objectif. Il doit de ce fait maîtriser le relationnel tant avec le client qu'avec son équipe de réception.

b. Les métiers de management<sup>1</sup>: les managers de proximité, ce sont ceux qui encadrent les équipes en charge de la production et de la délivrance du service, nous en comptons :

- Account manager : il travaille dans des sociétés informatiques pour accompagner l'hôtel dans la commercialisation de ses services sur internet, de façon à accroître sa visibilité et mieux gérer ses promotions. Pour cela il devrait bien connaître l'industrie hôtelière et avoir une expérience dans le secteur ;
- Event manager (responsable d'évènements) : l'organisation des évènements, est une véritable source de revenus supplémentaires pour l'hôtel. L'évènement manager est en charge de leur organisation ainsi que de leur bon déroulement. Sa mission devrait tourner autour de la planification, la gestion et la clôture de l'évènement. Pour cela, il doit être l'animateur quotidien d'une relation personnalisée avec le client ;
- F&B manager : c'est le responsable de la restauration de l'hôtel, il dirige l'ensemble du pôle de la restauration (restaurant, bar, room service, service banquet). Il est chargé de développer la rentabilité du restaurant, participe à la création des menus et à la fixation de leurs prix. Pour cela il doit avoir des connaissances en cuisine, et veiller à la bonne réputation de l'hôtel ;
- chef de service restauration : rattaché au directeur de la restauration F&B, il supervise l'ensemble des activités des points de vente (restaurant, bar, room service, banquets), il assure aussi un bon déroulement de la prestation et participe à la mise en place de nouvelles cartes ainsi qu'à la définition d'une politique tarifaire. Cela nécessite des compétences en gestion et en management, ainsi que la maîtrise de plusieurs langues étrangères ;
- Gouvernante (house keeping manager) : prend en charge la gestion du service d'étage en coordonnant, contrôlant, planifiant, l'activité du personnel d'étages. La gouvernante assure une hygiène parfaite dans les espaces réservés aux séjours de la clientèle. Pour cela elle doit

---

<sup>1</sup>DUTHION, (B) et DIMANCHE, (F) : *hôtellerie et hébergement*, op.cit., p.124.

posséder des compétences relationnelles et comportementales mais aussi, des compétences techniques et fonctionnelles (planning, cahier des charges, fournitures et besoins en matériels) ;

- Le yield manager (revenue manager, business manager) : il a comme principale objectif, l'optimisation, du chiffre d'affaires, de la capacité d'occupation et du prix moyen de l'établissement. A ce titre, il définit la politique tarifaire de l'hôtel, il participe à la création de nouvelles offres commerciales, et assure leurs mises en place, il communique les tendances en interne, et recrute et forme une équipe qui l'assiste dans ses principales fonctions. Pour cela il doit avoir un goût prononcé pour les chiffres et les nouvelles technologies ainsi qu'une bonne maîtrise de l'outil informatique.

- Hotel manager : le directeur de l'hôtel est un chef d'entreprise qui est secondé par des chefs de service (chef de réception, directeur de l'hébergement, gouvernante-chef). Il applique les normes prédéfinies, par le groupe hôtelier en matière de mobilier et de présentation des chambres, de recrutement. Il est en charge de l'exploitation et de la gestion opérationnelle de l'hôtel (restauration, hébergement, loisir), ainsi que la gestion administrative, financière. Il définit les axes stratégiques de la politique de l'hôtel et le représente dans les manifestations importantes. Pour cela il doit disposer d'une capacité de gestion et de coordination, mais aussi il doit être un bon communicant (avec le personnel, avec la clientèle, avec l'environnement externe, etc.), afin de promouvoir une image positive ;

- Directeur des hébergements : Rattaché au Directeur Général, il est responsable des services de la Réception, de la Conciergerie et des Etages, et parfois de la Réservation et du service Technique. Il veille à la satisfaction des clients de leur séjours et ce, à travers le respect des standards définis, il fixe la politique budgétaire et commerciale de l'hébergement, et participe lui-même à l'accueil des clients les plus importants. Pour se faire, les qualités de rigueur, d'organisation, de service client sont nécessaires.

c. Les fonctions transverses<sup>1</sup> : ces dernières, assurent la cohérence de la politique d'une entreprise et de sa compétitivité. Ces fonctions permettent de garder un niveau de service et de performances de qualité. Nous avons choisi, de ne pas décrire précisément chacun de ses métiers, les recherches de management en entreprises l'ont déjà appréhendé, cependant nous allons prendre que trois exemples, qui peuvent souligner encore une fois la diversité des métiers et des compétences, dans le secteur de l'hôtellerie :

---

<sup>1</sup>DUTHION, (B) et DIMANCHE, (F) : *hôtellerie et hébergement*, op.cit., p.137.

- Les finances (le directeur financier): c'est l'un des cadres dirigeants de l'hôtel, c'est l'un des plus proches collaborateurs du directeur de l'hôtel. Il assure et supervise la gestion de la trésorerie, de la dette, les analyses financières et fiscales et propose des stratégies. Il prépare et révisé les budgets, les prévisions, les résultats d'exploitation, les comptes rendus financiers et les déclarations de revenus. Il doit disposer pour cela de beaucoup de rigueur, de capacité d'analyse et de synthèse, mais aussi d'une force de négociation, de persuasion et de proposition ;
- La qualité et la maintenance : le responsable qualité est le responsable technique, il veille au maintien de l'hôtel dans un niveau optimal, et doit aussi prendre en compte les normes vertes (les labels ISO<sup>1</sup>, green globe<sup>2</sup>, etc.). Pour cela il doit maîtriser l'ensemble des outils de contrôle des activités de l'entreprise, ainsi que des informations de satisfaction client. L'une de ses compétences est de veiller à garder une bonne relation tant avec le personnel qu'avec le client. Il doit avoir aussi des formations techniques incontournables (climatisation, traitement de l'eau, réglementation ERP<sup>3</sup> ;
- Responsable des ressources humaines : il applique l'ensemble de la politique de gestion des ressources humaines, fixée par la direction générale (recrutement, intégration, formation, mobilité, gestion des carrières, etc.). Il supervise et participe à l'administration du personnel, adapte et anticipe les besoins de l'entreprise. Cela, nécessite une capacité d'écoute et de dialogue, de négociation et de diplomatie.

Nous finissons cette partie, en présentons l'organigramme de l'hôtel Hilton Alger :

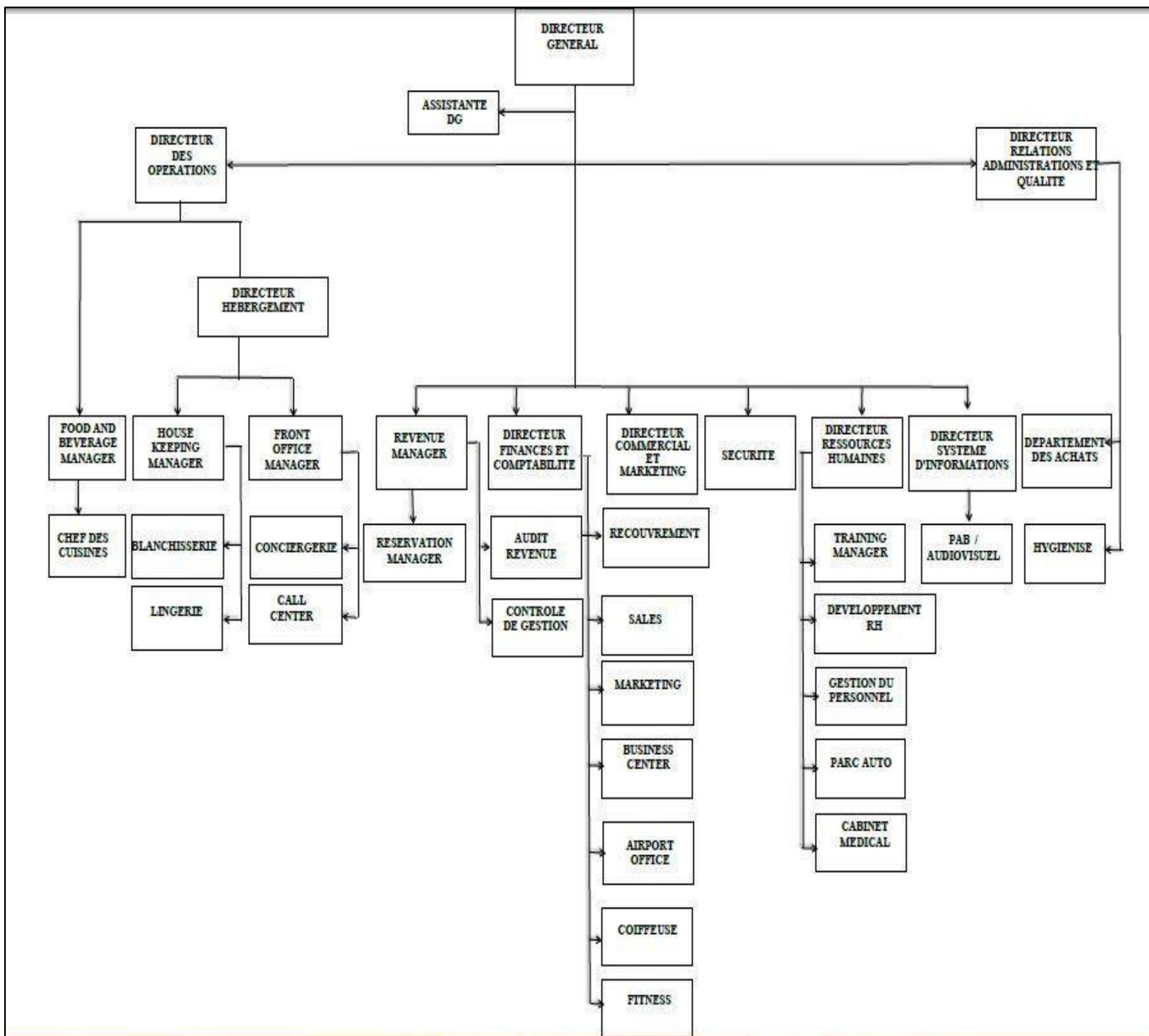
---

<sup>1</sup> Les labels de qualité (international standardisation of organisation), permettent de garantir certaines caractéristiques, notamment de qualité, du respect de l'environnement, de sécurité de fiabilité, et d'efficacité.

<sup>2</sup> Green glob est un label de tourisme durable, international, dont l'objectif est de récompenser les organismes touristiques se tournant vers une démarche

<sup>3</sup> Etablissement recevant du public.

Figure N° 03 : organigramme de l'hôtel Hilton.



Source : Département des ressources humaines.

## **Conclusion**

Le présent chapitre, nous a permis de constater que le marché mondial de l'hôtellerie, évolue dans un contexte économique en pleine mutation. Malgré les crises économiques qui ont touché plusieurs pays. Le secteur de l'hôtellerie, demeure le seul secteur à ne pas être affecté.

Par ailleurs. L'une des principales raisons pour laquelle l'industrie hôtelière reste un des secteurs les plus marquants, c'est les besoins de découverte et de voyage de beaucoup d'individus. Tout ceci, nous a amené à suivre de plus près les principales évolutions de ce secteur ainsi que ses spécificités.

En ce qui concerne la structure du marché mondial, nous avons remarqué qu'en plus d'une croissance accrue, ce dernier évolue dans un environnement fortement concurrentiel marqué par la mondialisation et la globalisation.

Pour ce qui est du marché algérien, en dépit de la croissance moins soutenue que le marché mondial, il n'en demeure pas moins que la concurrence reste toujours le dénominateur commun de ce secteur, surtout en ce qui concerne la catégorie sans étoile.

Au point où nous en sommes, nous pouvons dire que le marché mondial et algérien de l'hôtellerie, constitue un enjeu majeur pour poursuivre notre objectif et ainsi élaborer le plan d'action marketing pour l'hôtel Hilton.

# ***CHAPITRE II***

---

## **Chapitre II : le marketing de service dans l'industrie hôtelière**

La tertiarisation des services, est un concept qui sert à classer le secteur tertiaire, parmi tous les emplois d'un établissement, dont le produit principal n'est ni « primaire » pour les activités agricoles et annexes, ni « secondaire » pour les activités des industries extractives<sup>1</sup>. C'est ainsi, que le secteur tertiaire regroupe l'ensemble des branches d'activités, qui semblent n'avoir en commun que la double négation, c'est-à-dire ni primaire ni secondaire.

L'un des fondateurs de l'économie classique, Adam Smith (1723-1790) dans son livre la richesse des nations, distingue « le travail productif » qui crée de la richesse et donc de la valeur ajoutée et le « travail improductif » qui est stérile. Toujours selon lui il prétend que si l'homme s'enrichit du travail d'ouvriers, il s'appauvrit d'entretenir des domestiques. Plus grave encore il précise, que produire un bien relève du travail productif et produire un service relève de l'improductif voir même de l'inutile. Il argumente en ajoutant, qu'un travail de service ne peut être stocké et ne peut donc être consommé en différé<sup>2</sup>.

Pourtant, malgré sa théorie du service « mort-né », Smith donne involontairement des arguments en faveur de la production de services, lorsqu'il définit la richesse d'un homme comme dépendant de sa capacité à acquérir les choses nécessaires ou agréables à vivre. Aujourd'hui, notre société contemporaine montre contre toute attente que finalement l'achat des services contribue au niveau de vie bref à la richesse<sup>3</sup>.

Nous verrons dans la première section de ce chapitre, les périmètres des activités de service, c'est-à-dire l'ensemble des éléments que constitue un service. Il devient indispensable dans ce cas, de comprendre sa réalisation et sa définition en termes de qualité. Dans la deuxième section, nous montrerons que l'industrie hôtelière n'échappe pas au phénomène marketing, et que depuis les années 1980<sup>4</sup> les hôtels disposent non seulement d'un service commercial, mais aussi d'un service marketing. C'est une occasion de savoir comment est constitué un service hôtelier en termes d'accueil et de gestion. Nous finirons ce chapitre, en définissant les principales fonctions existantes dans le département marketing à l'hôtel Hilton Alger.

---

<sup>1</sup> Industries de transformations et de production de biens et de construction.

<sup>2</sup> MARTIN, (P) : *les services dans le monde*, éditions ellipses, 2006, Paris, p.6.

<sup>3</sup> Ibid., p.6.

<sup>4</sup> ROBINET, (J-L) et ADAM, (C) : *le management hôtelier*, éditions de Boeck, 2003, Bruxelles, p.23.

## **Section 1 : généralités sur le marketing de service**

Theodor Levitt expliquait, il y a fort longtemps « qu'il n'y a pas d'industrie de services, il y a simplement des secteurs, dans lesquels la composante du service est plus forte que dans d'autres. Tout le monde est dans les services »<sup>1</sup>.

Avant d'envisager les explications en relation avec le marketing de service hôtelier, il faut faire l'effort de comprendre et de clarifier certains points. Notamment le sens d'une activité de service, les bonnes raisons de maintenir une distinction entre biens et services, leurs substitutions et leurs complémentarités. Cette partie sera complétée par plusieurs définitions, nous avons choisi de les énoncer dans un ordre chronologique bien précis pour comparer les éventuelles évolutions de ces définitions.

Une fois qu'on aura compris en quoi le périmètre des services est constitué, nous nous pencherons sur sa production, nous découvrirons par ailleurs, que cette dernière porte un nom et que les conditions nécessaires à sa réalisation sont prédéfinies grâce à deux chercheurs.

Nous finirons cette section, en abordant l'utilité d'avoir réussi la fabrication d'un service et les mesures à partir desquelles, on pourrait vérifier s'il répond aux normes et aux exigences en matière de qualité.

Nous précisons toutefois, que cette première section aborde le service de manière générale, et qu'à partir de là on pourra aviser plus facilement la deuxième section, qui porte essentiellement sur le service hôtelier.

---

<sup>1</sup> KOTLER, (D) et alii : *Marketing Management*, éditions Pearson, 7<sup>e</sup> édition, France, 1992, p.509.

### **Sous-section1 : présentation du périmètre et caractérisation des services**

Plusieurs difficultés, ont été rencontrées pour évaluer la nature des activités de service, ces dernières n'ont cessées d'être définies que de façon négative contrairement aux activités industrielles et agricoles.

On trouve par exemple, dans les recherches portant sur les services plusieurs critères caractérisant ces activités, or aucun d'entre eux ne suffit à lui seul, ce qui nous mène à penser que les services sont « une addition d'activités n'ayant absolument rien en commun »<sup>1</sup>.

Cette définition est un peu excessive. Nous verrons donc en évaluant le périmètre de ces activités, les différentes approches qu'on peut donner aux services afin de mieux les situer et apprécier la fonction marketing dans ce secteur.

**1. Le périmètre des services<sup>2</sup>** : en 1977 Peter Hill a proposé de définir le service comme étant « la transformation de la condition d'une personne, ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque et résultant de l'activité d'un autre agent économique ».

A partir de cette première définition, on peut en proposer une seconde plus précise, qui met en mouvement trois principaux acteurs. Le service devient alors « une opération visant une transformation d'état d'une réalité **C**, possédée ou utilisée par un consommateur **B**, et réalisée par un prestataire **A**, à la demande de **B** ».

Cette définition, laisse apparaitre la grande diversité des opérations et des situations de service. Par ailleurs, on peut illustrer dans la figure suivante la principale fonction de chacun des acteurs :

**A** : prestataire public ou privé individu ou organisation ;

**B** : destinataire, client, usager ;

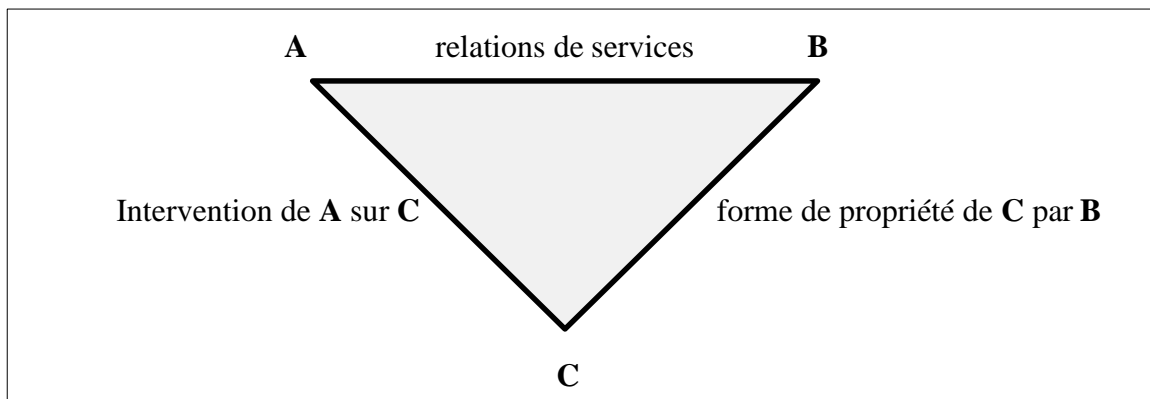
**C** : réalité modifié ou travaillée par **A** au bénéfice de **B**.

---

<sup>1</sup>GADREY, (J) : *socio-économie des services*, éditions la découverte, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2003, op.cit., p.17.

<sup>2</sup>Ibid., p.18.

Figure N° 04 : les relations sociales de service



**Source :** GADREY, (J) : *socio-économie des services*, op.cit., p.19.

En 2000, Gadrey a repéré d'autres logiques de service et finalement une nouvelle définition plus générale englobant les deux précédentes a vu le jour ; « la production de service existe dans le cas où une organisation **A**, qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine, vend ou propose gratuitement à un agent économique **B**, le droit d'usage de cette capacité et de ces compétences pour une période, afin d'espérer procurer un effet utile sur **B** ou sur des biens **C** qu'il possède ou dont il a la responsabilité. Il y a aussi création de service, lorsqu'un ménage ou un consommateur final emploie lui-même un salarié, pour s'occuper de ses biens ou de sa personne ».

Ce qu'on peut retenir de ces trois définitions, c'est que ces dernières prennent en compte l'approche sociale. Malgré leur complexité, nous avons tenu à les présenter en raison de leur importance car ils prennent en compte l'approche sociale qui est essentielle dans l'industrie hôtelière.

Néanmoins, Denis Lapert et Annie Munos ont bien expliqué qu'une activité de service, ne peut être définie qu'en prenant en compte son apport aux consommateurs. C'est ainsi que le service est défini comme « une activité économique qui crée de la valeur, qui fournit des avantages, à un moment et à un lieu données, pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>LAPERT, (D) et MUNOS, (A) : *marketing des services*, éditions les topos, 2<sup>e</sup> édition, paris, 2009, p.18.

A. Les catégories de service<sup>1</sup> : Depuis les années 1990 un regroupement fort utile partagea ce secteur en services marchands et services administrés ou non marchands.

- Les services marchands : ils sont liés à un marché privé pour être fournis contre le paiement d'un prix. Ils correspondent au secteur des activités tertiaires hors commerce comme le transport, les assurances et tout organisme financier ;
- Les services non marchands : ce sont les seuls services qui sont pris en compte par la comptabilité nationale, il s'agit pour l'essentiel des services publics ;

**2. Caractérisation des activités de service**<sup>2</sup> : plusieurs critères sont à définir, nous tenterons de faire le point en précisant les travaux de recherche à l'origine de ces caractérisations, bien entendu chacun d'entre eux offre un angle différent et utile :

- En 1968 Fuchs a confirmé que le processus de production des services suppose une interaction étroite entre prestataire et client, c'est ainsi qu'une idée importante était mise en exergue et que l'on appelle aujourd'hui l'inséparabilité de la production et de la consommation on parle aussi du phénomène de coproduction ;
- En 1979 Stanback réalise que le « produit » final du service ne peut être stocké ou transporté contrairement aux activités agricoles et industrielles, ainsi il devient difficile de gérer l'offre et la demande ;
- Peu de temps après, Adam Smith repris par Alfred Marshall démontrent que ces activités seraient « immatérielles » et qu'elles périraient à l'instant même de leur production. En effet, l'intangibilité est le critère de distinction le plus évident entre produit et service ;

En plus Des caractéristiques de non stockabilité, d'intangibilité, et d'inséparabilité (l'implication du client au processus de fabrication du service), nous en dénombrons cinq autres<sup>3</sup> :

- Le service vient du fait que contrairement à un bien, il ne peut être possédé. Si on prend par exemple, une simple nuit d'hôtel, au lendemain le client repart reposé détendu mais il n'emmène rien avec lui. Ce qui nous ramène à la caractéristique suivante ;

---

<sup>1</sup>MARTIN, (P) : *les services dans le monde*, op.cit., p.18.

<sup>2</sup>GADREY, (J) : op.cit., p.8.

<sup>3</sup>LAPERT, (D) et MUNOS, (A) : *marketing des services*, op.cit., p.20.

- L'évaluation du service est difficile, du moment que le client ne peut l'évaluer qu'après l'avoir consommé et que par conséquent sa comparaison est presque impossible ;
- La qualité et la valeur du service, dépend essentiellement des clients présents sur le lieu du service et du personnel en contact responsable de sa délivrance, c'est ce qui rend la formation du personnel et du client primordiale ;
- la variable temps dans la création de la valeur du service demeure une caractéristique importante, en raison du développement des moyens de communications et la multiplication des réseaux de distribution. De plus, suite aux nombreux changements de comportements et un client qui est occupé souhaite utiliser le service à n'importe quel moment ;

Nous ajoutons que dans son ancien livre Denis Lapert à ajouter une dernière caractéristique, c'est la diversité que compose les activités de service. Le regroupement par activité de transport, hôtellerie, banque, télécommunication, etc. peut toutefois nous aider à y voir plus clair<sup>1</sup>.

Ce qui nous amène à une nouvelle définition de Lovelock. Elle englobe plusieurs de ces critères précédemment cités, il le définit comme « une activité économique offerte par une partie à une autre, typiquement sans transfert de biens, créant de la valeur grâce à la location ou à l'accès à des biens, de la main d'œuvre, des compétences professionnelles, des installations, des réseaux, ou des systèmes, séparément ou ensemble »<sup>2</sup>.

A travers cette revue de la littérature, on peut dire qu'élaborer une définition des services est quelque chose de malaisé, beaucoup s'y sont essayés et bien peu ont abouti à un résultat précis et satisfaisant. Néanmoins, les points de convergences entre les différents protagonistes restent importants. Un service possède une valeur aux yeux de son offreur comme à ceux du consommateur. Il appartient à une catégorie d'offres de l'entreprise, qui se distingue du produit ou du bien tangible par quatre particularités : l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité, et la périssabilité.

---

<sup>1</sup>LAPERT, (D) : *le marketing des services*, éditions les topos, paris.2005, p.20.

<sup>2</sup>LOVELOCK, (C) et alii : *Marketing des services*, éditions Pearson, 6e édition, 2009, p.609.

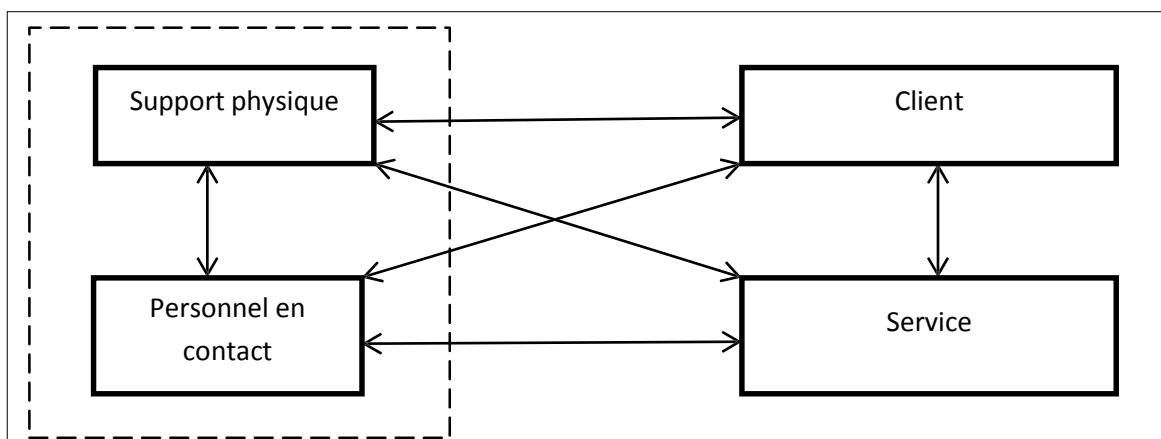
## **Sous-section 2 : système de servuction et élément différenciant du marketing classique**

Autour du mot « service » on ne trouve que deux mots clés ; service et servir ; ils viennent tous deux du latin *servitium*, signifiant esclavage. On voit tout de suite la connotation extrêmement péjorative à laquelle on a fait allusion. En effet, c'est en opposition totale avec celle de produit. Par ailleurs, si l'on retrouve bien dans « servir » et « service » les notations d'action et de résultat, il n'existe pas de mot équivalent à production, pour exprimer le processus de création et de fabrication du service. C'est pourquoi, devant ce manque, un néologisme est proposé, le terme *servuction*, désignant le processus de création de service<sup>1</sup>.

**1. Présentation du système de servuction<sup>2</sup>:** le terme de « servuction » est un néologisme créé par deux chercheurs, Pierre Eiglier et Daniel Langeard. Ils ont donné la définition suivante : « la servuction est l'organisation systémique et cohérente, de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise, nécessaire à la réalisation du service, dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ».

Le système de servuction représentée dans la figure suivante, nécessite pour sa conception d'avoir une certaine rigueur quant à la qualité du service. En ce qui concerne cette dernière, on verra dans la prochaine sous-section tous les éléments nécessaires pour la réaliser. Cependant, la grande différence par rapport à la fabrication du produit réside dans le fait que le client fait partie intégrante du système de servuction, il est à la fois producteur et consommateur, soulignons donc que ce phénomène est d'une importance critique en marketing.

**Figure N° 05 : les éléments fondamentaux du système de servuction**



**Source :** EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction*, op.cit., p.16.

<sup>1</sup> EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction*, éditions McGRAW-HILL, Sydney, 1988, p.8.

<sup>2</sup> Ibid., p.15.

A. Les éléments du système de servuction<sup>1</sup>: il faut maintenant passer en revue chaque élément du système de servuction. Par ailleurs, on tient à préciser que certains de ces éléments font partie intégrante du plan d'action marketing. Nous n'allons pas beaucoup nous y attarder. En effet, une attention particulière leur sera accordée dans le chapitre suivant.

- Le client : c'est celui qui s'implique dans la fabrication du service, sa présence est primordiale. En effet, sans lui, le service ne peut exister. Si une chambre d'hôtel n'est pas occupée durant une nuit, il n'y a pas de service, il y a seulement des capacités disponibles et des potentialités de service ;

- Le support physique : il s'agit du support matériel, nécessaire à la production du service et dont se serviront soit le personnel, soit le client, ou même les deux à la fois ;

- Le personnel en contact : il s'agit de la ou les personnes employées par l'entreprise de service et dont le travail demande un contact directe avec le client (c'est le personnel de réception de l'hôtel par exemple) ;

- Le service : il constitue l'objectif du système et par là même son résultat, on en revient à donner une autre définition du service qui peut être vu comme «l'interaction entre les trois éléments de base ; le client, le support physique et le personnel en contact ». Cette résultante, constitue le bénéfice qui doit satisfaire le client (c'est le fait d'être reposé pour un hôtel) ;

Remarquons, que le système de servuction tel qu'il est présenté s'approche de la réalité, mais pour avoir une présentation complète de la servuction de l'entreprise de service, on doit ajouter deux autres éléments : le système d'organisation interne et les autres clients de l'entreprise de service.

- Le système d'organisation interne : il est constitué de toutes les fonctions classiques de l'entreprise, finance, marketing, personnel, etc. Mais aussi les fonctions spécifiques qui sont nécessaires à la réalisation du service, à savoir les approvisionnements, l'entretien du matériel, le nettoyage, et tous ce qui concerne le management ;

- Les autres clients : pour bien comprendre le concept, on prendra deux clients **A** et **B** se trouvant en même temps dans le même moment dans l'entreprise, si **B** veut se procurer un service, il aura le même types de relations avec le support physique et le personnel en contact

---

<sup>1</sup>EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction*, op.cit., p.16.

que **A**. Mais s'il s'établira des relations entre eux, elles peuvent influencer sur la qualité du service rendu à l'autre client, et donc influencer la satisfaction qu'il en retire.

B. Place du client dans ce système<sup>1</sup>: le client est très important dans le système de servuction, car il intervient en général dans l'ensemble ou à certaines étapes du service, en fonction de la nature de ce dernier.

Il intervient d'abord, dans la définition du service par l'entreprise, en exprimant ses besoins et ses attentes, qui serviront d'éléments de réflexion à la direction générale.

Il intervient ensuite, pendant la phase de délivrance du service, en demandant le service, puis en fournissant des éléments qui permettent de réaliser la prestation. Il est encore présent après la délivrance du service, soit parce que l'entreprise l'interroge lors d'une enquête de satisfaction, soit dans le cadre du service après-vente pour les services qui nécessitent un suivi. Cependant, il est toujours utile de « former » le client avec des moyens qui vont de la simple brochure d'information à un mode d'emploi, voire même un accompagnement, pour lui apprendre à mieux se servir des moyens mis à sa disposition.

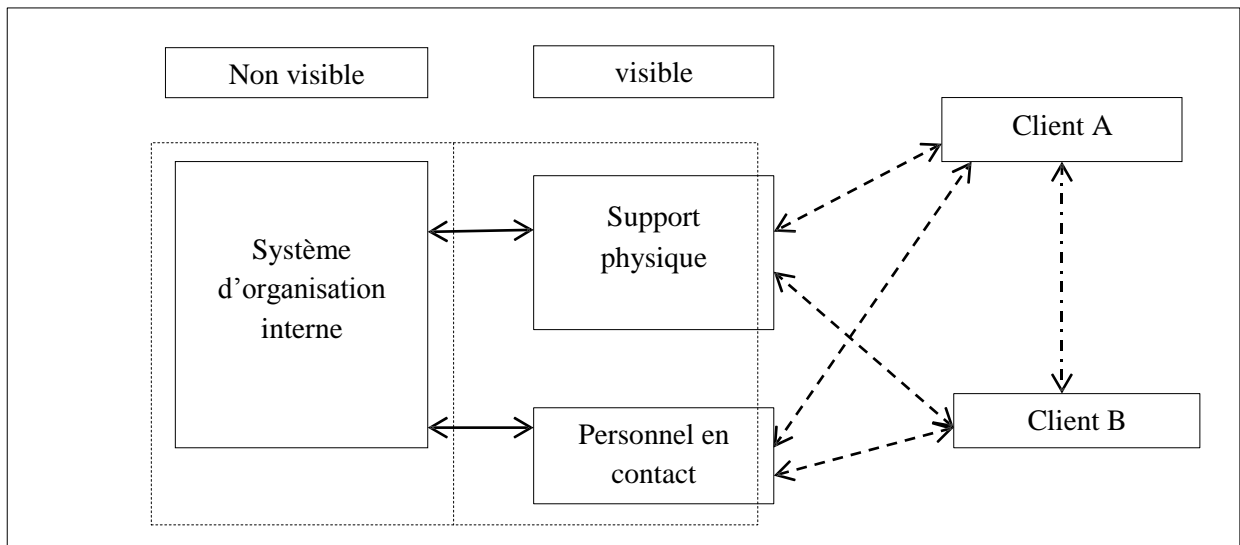
**2. Eléments différenciant du marketing classique**<sup>2</sup>: après avoir passé en revue les différents éléments d'un système de servuction. Il nous faut à présent, connaître le processus de production d'un service, impliquant tous ces éléments.

Contrairement au produit, qui existe hors du contact avec le client et bien avant d'être mis à disposition par la distribution. En ce qui concerne le service, le client **A** est non seulement en contact avec des supports physiques du produit (restaurant, chambres, etc.), mais il est exposé aussi au personnel en temps réel (personnel de salle, bagagiste, etc.). De plus, il peut interagir avec d'autres clients **B**. On trouve alors à la fois des supports physiques et du personnel hors de vue du client **A**, qui participent cependant à la création du service (le personnel de cuisine par exemple). Voyons à présent, comment ce processus se présente :

---

<sup>1</sup> HERMEL, (L) et LOUYAT, (G) : *100 questions pour comprendre et agir, la qualité de service*, éditions AFNOR, 2005, France, p.31.

<sup>2</sup> ZEYL, (A) : *précis du marketing, l'approche par les deltas +*, éditions ellipses, France, 2007.p.384.

**Figure N° 06 : la servuction de l'entreprise de service**

**Source :** ZEYL, (A) : *précis du marketing, l'approche par les deltas +*, op.cit., p.383

On tire de cette figure plusieurs constats :

- Une capacité de production instantanée limitée : l'entreprise de service, rencontrera des difficultés à répondre à la demande de ses clients du fait qu'elle soit dépendante de l'effort de production possible de son personnel ;
- Une implantation à peaufiner : alors qu'un produit est transportable, il est impossible de déplacer un hôtel ;
- Une délicate gestion du temps : l'impossibilité de stocker le service oblige l'entreprise à concevoir une vision temporelle différente, afin de tenter de lisser<sup>1</sup> la demande.

Par ailleurs, nous allons envisager la production d'un service à partir des petits déjeuners en hôtellerie. Le petit déjeuner est parfois si important qu'il représente l'image que le client conservera de son séjour dans l'établissement. L'hôtelier doit donc mettre en place, une démarche qui reproduit parfaitement le système voulu par toute bonne servuction :

- Répondre aux caractéristiques commerciales et aux niveaux de qualités définis (moins de plaintes de la part des clients, pourcentage de clients qui consomment le petit déjeuner en hausse). Nous présentons, dans le tableau suivant le rôle de chaque élément dans ce

<sup>1</sup>Une pratique faite par les entreprises de service qui permet de déplacer la forte demande vers les périodes creuses.

système de servuction en soulignons les apports du marketing de service dans ce dernier :

**Tableau N °15 : un exemple d'un système de servuction réussi**

<b>Les variables</b>	<b>Caractéristiques basiques</b>	<b>Apports</b>
<b>Produit service</b>	Café, viennoiserie, jus de fruits	Room service, recommandations du jour, fruits frais, fromages, charcuterie (selon l'origine géographique des clients) → Fleur de service
<b>Prix</b>	Selon la catégorie de l'établissement	Tarifification différenciée et modulaire selon les segments (randonneurs, sportifs, retraités) → Yield management
<b>Place</b>	Salle de restaurant	mise en avant du buffet, salle réservée et dédiée à ce service → servuction
<b>Promotion</b>	Annonce seulement formulée lors de l'arrivée des clients	Annonce dans l'ascenseur et dans les lieux de passage, attraction visuelle, rappel dans les chambres
<b>Processus</b>	Organisation du service du petit déjeuner (mise en place sur table, débarrassage, nettoyage, renouvellement)	Logique du système de distribution (fluidité des employés et des clients, accès aux produits, disposition des aliments) → logigramme
<b>Supports physiques</b>	Tables garnies de sets avec des couverts basiques pour petit- déjeuner	Indications lisibles et claires, ustensiles pour se servir simples à utiliser
<b>Implication du personnel</b>	Service débarrassage	Empathie, personnalisation selon les clients, répondre aux demandes exceptionnelles
<b>Participation du client</b>	Aucun puisque le service se fait à table	Le client compose lui-même son petit déjeuner

Source : COLLOT, (P) : *Marketing des services*, op.cit., p.77

### **Sous-section 3 : concepts et mesures de la qualité des services**

L'une des stratégies principales pour faire face à une concurrence accrue dans le domaine des services, est de garantir la qualité, ainsi il faut d'abord connaître les attentes et souhaits du client pour pouvoir la garantir.

**1. concepts de la qualité :** dans cette partie nous aborderons, le concept de la qualité voulue par le client, ainsi que la démarche nécessaire pour l'atteindre. Mais avant, nous allons essayer de comprendre le principal problème que les entreprises de service rencontrent et leurs objectifs en termes de qualité.

A. Problématique et définition de la qualité<sup>1</sup>: si l'on comprend par la qualité objective du produit, les caractéristiques physiques du produit et par la qualité subjective le degré de satisfaction du client, il est tout à fait logique que pour un bien tangible, on pourra s'assurer de l'adéquation de l'offre avant la mise sur le marché définitive. Mais en raison de l'inséparabilité de la production et de la consommation du service, ceci n'est pas vérifiable. Il n'y a ainsi de qualité objective que dans le support physique voire même dans le personnel en contact, et on ne saura jamais, si le service est de qualité qu'après seulement l'avoir consommé.

Toutefois, la qualité de service est définie par Eiglier et Langeard comme « une situation donnée qui satisfait le client ». On remarque tout de suite l'importance de la satisfaction du client, dans la détermination de la qualité du service.

B. Objectifs de la qualité service<sup>2</sup>: les objectifs en termes de qualité participent à l'ensemble de la politique de l'entreprise. Si l'objectif de l'entreprise est de gagner des parts de marché, il faudra que le responsable réfléchisse à la façon d'améliorer la relation de service avec les clients toujours plus nombreux. En effet, face à l'augmentation de la demande les objectifs en termes de qualité peuvent se voir attribuer différents axes :

- Réaliser des opérations libre-service pour libérer le temps du personnel ;
- Revoir le processus de délivrance de service pour gagner du temps ;
- Améliorer les outils utilisés par le personnel en contact pour accélérer la prise en charge des clients.

<sup>1</sup> EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction*, op.cit., p.90.

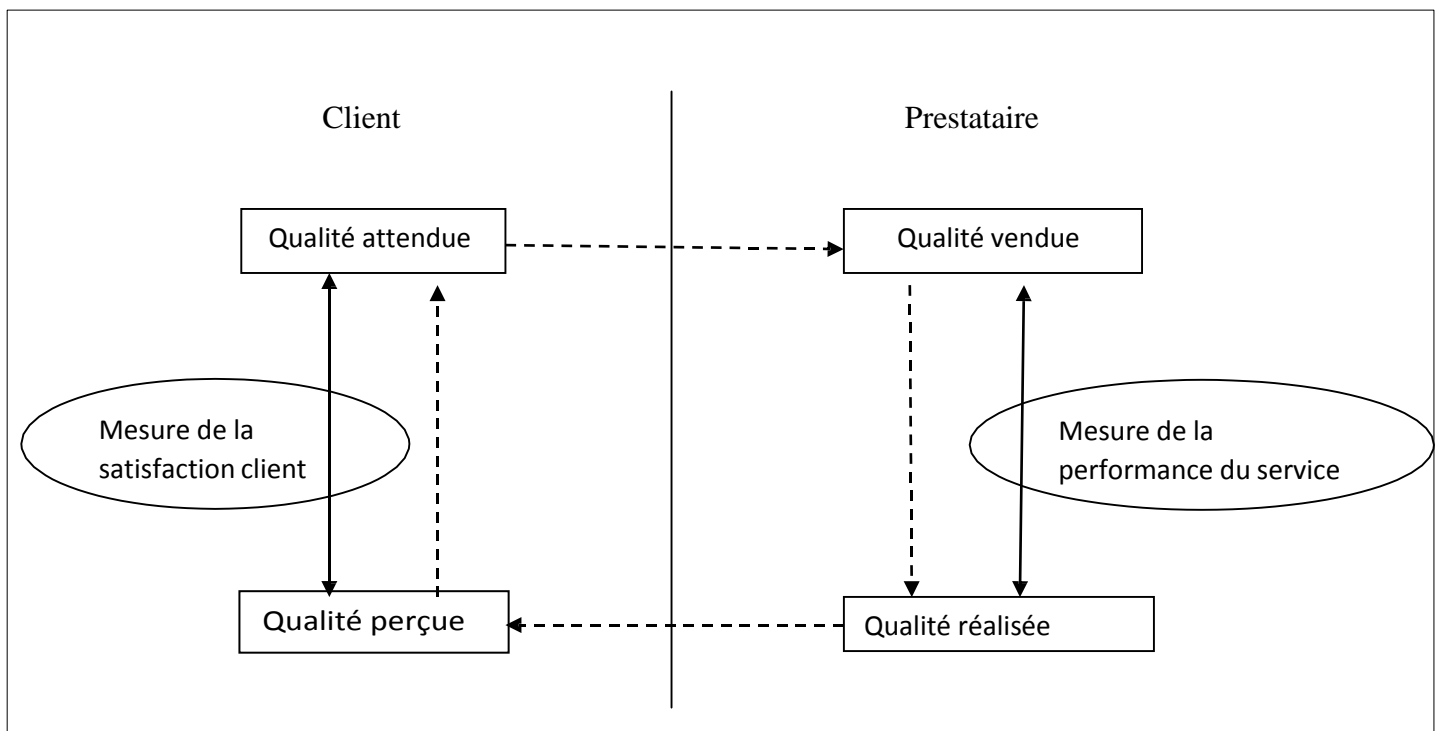
<sup>2</sup> HERMEL, (L) et LOUYAT, (G) : *100 questions pour comprendre et agir, la qualité de service*, op.cit., p.72.

Il est nécessaire pour un organisme quel qu'il soit d'élaborer une fiche synthétique dont le contenu pourra indiquer les progressions mensuelles, les moyens humains et matériels pour atteindre ces objectifs.

C. Le « carré de la qualité » ou le « carré d'Averous »: pour atteindre les objectifs évoqués précédemment, il est utile de s'appuyer sur la logique d'un prénommé « Averous », cette logique (**figure N°07**) sous-tend que l'une des principales missions d'un responsable marketing, est de passer de l'attendu au voulu, ceci est bien sûr possible en établissant un compromis entre plusieurs éléments :

- Les attentes et besoins de la clientèle
- Les différentes offres et le niveau de la qualité offerts par la concurrence.
- La volonté de la direction à établir une stratégie de différenciation.

**Figure N°07 : Le carré de la qualité**



**Source :** HERMEL, (L) et LOUYAT, (G) : *100 questions pour comprendre et agir, la qualité de service*, op.cit., p.69.

D. La démarche qualité de service<sup>1</sup>: pour mettre en place une démarche qualité dans une entreprise de service, il est utile de suivre quelques étapes :

- Identification du client : selon l'ISO 9001, propre à la définition de la qualité de service, le client est défini comme « celui ou celle qui achète un service et qui l'utilise directement, mais aussi toute personne ou entité qui a des attentes directes ou indirectes envers l'organisme de service ».

Ainsi, nous pouvons dénombrer plusieurs typologies de clients (les utilisateurs directs, les commanditaires de ce services mais qui ne l'utilisent pas, les institutions qui n'utilisent pas le service mais se portent garantes en ce qui concerne la qualité des services, les proches du client utilisateur ayant un rôle de prescripteurs) ;

- Identification des services fournis : pour chaque client identifié, on doit associer le service fournis adéquat afin d'aboutir au couple client/service ;

- Elaboration des standards de qualité : ce sont des points de repères communs et dont dispose le personnel de l'entreprise. Hormis la qualification et le professionnalisme, c'est des critères souvent quantitatifs ou qualitatifs qui seront fixés (horaires d'accueil, documents fournis, etc.) ;

- Vérification de la qualité servie : l'évaluation se fait au près du personnel de l'organisme ou bien des évaluations récentes telles que les enquêtes, ou à travers l'analyse des réclamations ;

- Elaboration et formalisation de l'offre : pour servir d'outil de gestion à la démarche qualité, l'offre de service doit être formalisée, retranscrite dans un document et diffusée en interne comme en externe de l'entreprise.

**2. Principes de base et modèle de mesure pour la qualité de service :** nous choisissons à présent de porter attention sur les principes de base, sur lesquelles on s'appuie pour définir et mesurer un service de qualité.

A. Mesure de la qualité de service<sup>2</sup>: plusieurs méthodes peuvent être appliquées :

- on peut se baser sur les réclamations des clients, cette méthode est intéressante du fait

---

<sup>1</sup>BELLAICHE, (M) : *les outils de l'ISO 9001, la qualité de service*, éditions AFNOR, France, 2001, p.8.

<sup>2</sup> HERMEL, (L) et LOUYAT, (G) : *100 questions pour comprendre et agir, la qualité de service*, op.cit.,.128.

de la spontanéité de la réclamation du client mais beaucoup d'études démontrent que peu de clients insatisfaits réclament ;

- On peut aussi réaliser des observations en interne, par rapport à l'application des normes de délivrance du service par le client ou bien utiliser la méthode des comptages (de la durée d'attente, temps de délivrance du service) ou alors utiliser la méthode du « client mystère » ;
- On peut aussi, et c'est la plus souvent utilisée, enquêter sur la satisfaction du client, par la réalisation de sondage auprès de la clientèle, en lui posant des questions sur son point de vue en terme de qualité des prestations, si ces enquêtes se répètent dans le temps cela peut être appelé « le baromètre de satisfaction ».

Nous précisons, que chaque étude a ses spécificités et apporte des renseignements différents, il serait intéressant pour une entreprise de service adoptant une démarche qualité d'opter pour les trois démarches. Nous pouvons résumer les principaux apports dans le tableau suivant :

**Tableau N°16 : apports des différentes mesures de la qualité**

Etudes	Apports
<b>Réclamations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alerter sur l'insatisfaction du client.</li> <li>- Améliorer la qualité des services et de ses processus.</li> </ul>
<b>Client mystère<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer le management des services.</li> <li>- Améliorer la formation du personnel en contact.</li> <li>- Passer de la charte de qualité à l'engagement de service.</li> </ul>
<b>Etude ou baromètre de satisfaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser le personnel.</li> <li>- Suivre et mesurer les objectifs voulus.</li> <li>- Apporter un diagnostic, une analyse concurrentielle pour la mise au point de nouveaux objectifs.</li> </ul>

Source : HERMEL, (L) et LOUYAT, (G) : *100 questions pour comprendre et agir, la qualité de service*, op.cit., p.129.

<sup>1</sup>C'est un enquêteur qui se présente à l'établissement comme un client ordinaire et à partir d'un scénario d'achat et de demande d'information, vérifie comment le personnel l'accueille et comment le service est rendu.

B. Modélisation sur les déterminants de la qualité perçue par le client : après avoir compris les concepts clés d'une démarche qualité, on se dirige à présent vers le modèle le plus connu dans l'industrie des services ce modèle dit « SERVQUAL », qui a été élaboré par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988)<sup>1</sup>.

La popularité de SERVQUAL auprès des chercheurs, peut s'expliquer en grande partie par sa facilité d'utilisation et par son adaptabilité à divers secteurs de services. Il semble en effet que ce modèle demeure l'effort le plus complet en matière de conceptualisation et de mesure de la qualité de services<sup>2</sup>.

Avant de présenter ce modèle, il est utile de se pencher en premier sur ses critères de qualité<sup>3</sup>:

- L'accès : le service doit être facilement accessible, sans retard ni attente d'où la principale utilité de la signalétique ;
- L'information : le service doit être défini de façon à faire passer le maximum de renseignements pour le client ;
- La compétence : le personnel doit disposer d'un certain savoir, expérience, autrement dit être suffisamment qualifié pour assurer la prestation ;
- La courtoisie : le personnel doit disposer aussi d'un savoir-faire, c'est-à-dire être amical, respectueux et courtois ;
- La crédibilité : l'entreprise de service ainsi que ses employés doivent être dignes de confiance ;
- La fiabilité : le service délivre une prestation qui se rapproche le plus possible des besoins et attentes du client ;
- La capacité de réaction : le personnel doit répondre de manière rapide et efficace aux aléas rencontrés durant la délivrance du service ;

---

<sup>1</sup>MORALES, (M) et alii : *la validité de la mesure de la qualité des services, une évaluation de 10 ans d'utilisation de SERVQUAL*, thèse de doctorat en science commerciale, Faculté des sciences de l'administration, 1998, p.02.

<sup>2</sup>Ibid., p.03.

<sup>3</sup>KOTLER, (D) et alii : *Marketing Management*, op.cit., p.520.

- La sécurité : cet élément est commun à toute entité, pas seulement des services. Néanmoins le service devrait être fourni dans les conditions les plus sécuritaires ;
- La matérialisation de la qualité : normer le service de façon à ce qu'il corresponde toujours au niveau de qualité annoncé ;
- La compréhension du client : comprendre le client, c'est être attentionner et attentif au moindre de ces besoins.

Nous soulignons, que les récentes études<sup>1</sup> sur les déterminants de la qualité portent beaucoup plus l'attention sur 5 d'entre eux et les résumant en fiabilité, réactivité, compétence et confiance, souci du client, matérialisation de la qualité. Toutefois, il est utile et nécessaire de tous les connaître.

Par ailleurs, le modèle SERVQUAL<sup>2</sup> étudié par les mêmes chercheurs, analyse les problèmes que peuvent avoir à gérer un établissement de service, ces derniers font obstacles à la réalisation de l'un de ces critères et donc portent préjudice à la qualité du service. En effet, ils en dénombrent cinq obstacles :

- L'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients : la vision des clients sur l'offre n'est pas toujours équivalente à celle de l'entreprise, c'est pour cela qu'écouter le client avant de concevoir un service est très important ;
- L'écart entre la perception de l'entreprise et les normes de qualité : il mesure la différence entre la perception des attentes du client et leur prise en compte dans la perception de l'offre de service (normes, procédures, et standards de qualité) ;
- L'écart entre les normes de qualité et les prestations effectives : les normes fixées par l'entreprise devront être adaptées aux capacités de l'établissement à y répondre ;
- L'écart entre la prestation et les communications externes : il mesure la différence entre le service réellement offert et celui indiqué ou promis dans la communication externe de l'organisation vers les clients.

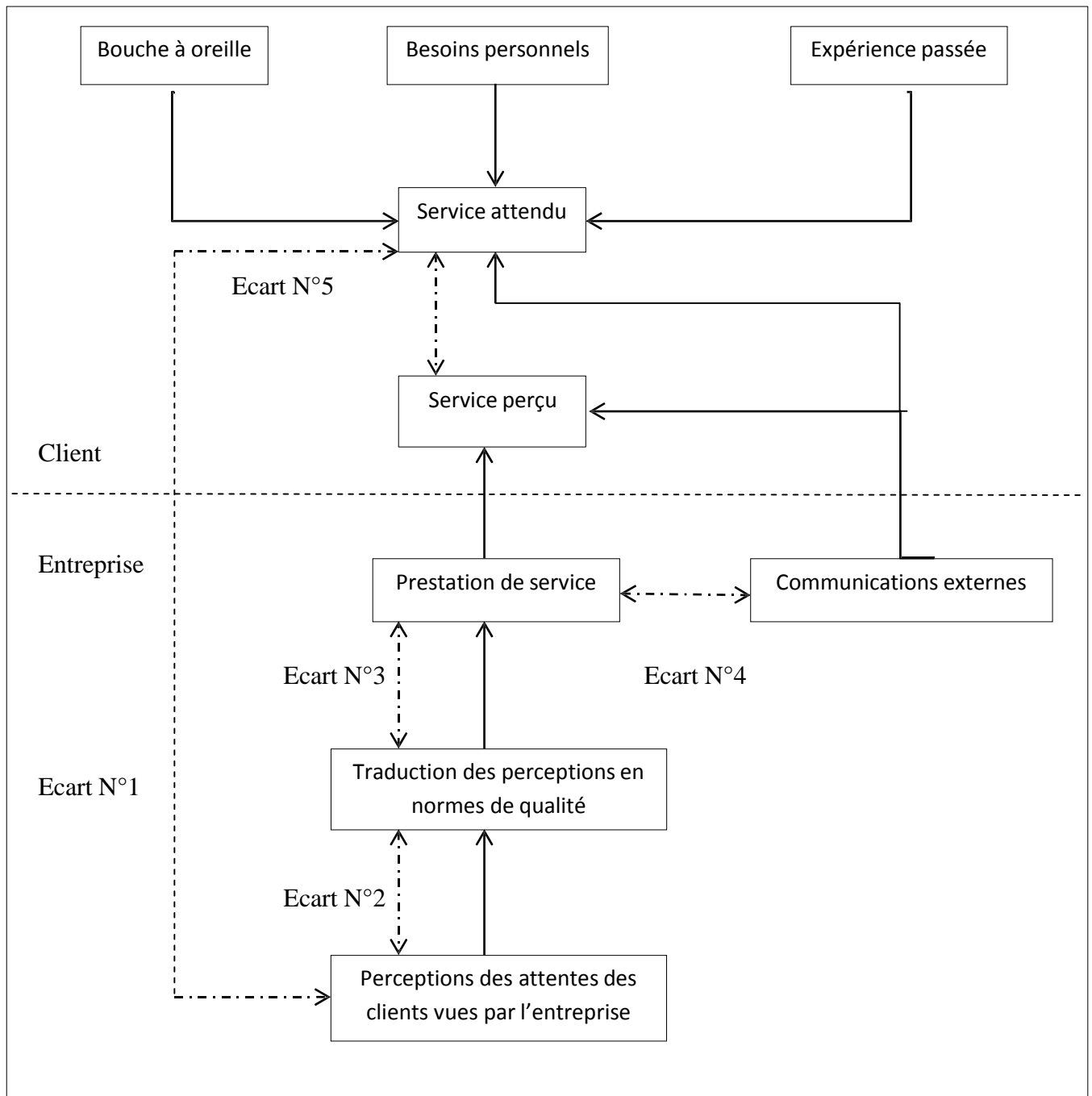
---

<sup>1</sup> KOTLER, (D) et al : *Marketing Management*, éditions Pearson, 13ème édition, Espagne, 2009, p.472.

<sup>2</sup> Ibid., p.470.

- L'écart entre le service perçu et le service attendu : ce dernier, mesure la différence entre le service attendu par le client et la perception du service qu'on lui a offert. C'est la résultante de l'ensemble des écarts réalisés précédemment.

On pourra ainsi, modéliser la qualité de service et résumer tous ces écarts dans la figure suivante : **Figure N° 08 : modèle de SERVQUAL**



Source : KOTLER, (D) et alii : *Marketing Management*, op.cit., p.471.

Les éléments prédéfinis auparavant, aident un nombre infinis d'entreprise de service dans l'amélioration de la qualité de leurs prestations. Ce qu'on peut dire avec affirmation et certitude, qu'aujourd'hui toute entreprise dispose d'une charte de qualité faisant comprendre à tous son personnel que le client a le droit :

- D'être accueilli avec le sourire ;
- D'être différent ;
- De connaître le nom de son interlocuteur ;
- D'être écouté pour être mieux servi ;
- De ne pas savoir exactement ce qu'il veut ;
- De poser des questions pour obtenir une bonne information ;
- D'être bien conseillé pour obtenir la bonne information ;
- De ne pas être satisfait et de pouvoir l'exprimer ;

Le fait d'afficher ces défis dans un document, le remettre aussi au client, permet de lui donner des éléments pour juger son action. Ces engagements contribuent à développer un véritable capital client, pour enfin arriver à le fidéliser.

## **Section 2 : les particularités du marketing hôtelier**

Dans les années 1970, la fonction marketing dans l'hôtellerie se réduisait encore à la vente d'un produit, mais de nombreux facteurs économiques sont venus perturber cet état d'esprit : le développement des marchés, une offre plus abondante, l'élévation du pouvoir d'achat, la naissance des groupes hôteliers, l'évolution des modes de vie, etc.

Devant de tels changements, la fonction marketing dans l'hôtellerie s'est transformée, et est devenue un département prioritaire, dont l'efficacité est primordiale. La production n'était plus la préoccupation des hôteliers, mais la recherche de nouveaux clients était l'élément moteur de l'entreprise.

Ainsi, lorsqu'un client franchit les portes d'un hôtel, ses premiers pas dans l'établissement sont essentiels dans sa perception des lieux. C'est pourquoi, nous verrons dans cette section les éléments essentiels qui constituent l'entrée du client dans cet établissement, à savoir l'accueil et le design, mais aussi ses premiers contacts envers le personnel, c'est-à-dire attendre qu'on puisse le servir. Nous finirons cette section en déterminant les principales fonctions marketing et hôtelière qui contribuent à faire la différence entre chaque prestation hôtelière et donc entre chaque hôtel.

### **Sous-section 1 : les fondements de l'accueil et du design**

L'accueil et le design, peuvent avoir une implication stratégique qui dépasse la création d'atmosphères et d'ambiances. Ils assistent l'entreprise dans la formulation de son offre en se référant au plan d'action marketing, nous verrons en premier les fondements de l'accueil. Puis nous passerons en deuxième, à la description de ces lieux d'accueil en termes de design.

**1. Les fondements de l'accueil :** l'accueil dans l'hôtellerie, dépend de deux éléments essentiels, les composantes physiques, et l'attitude du personnel en contact. Nous allons décrire ces composantes et comprendre comment transformer l'attitude du personnel en contact afin de faire de l'accueil un des moments inoubliable du séjour du client.

A. Comprendre l'accueil : l'accueil, nous allons beaucoup en parler, de ce fait, il serait illusoire de ne pas en mettre une définition bien précise. Son verbe « accueillir » trouve comme synonymes dans le dictionnaire le mot « recevoir », « héberger » ou encore « abriter ». Pour l'expression « être accueilli », on trouve comme ressemblant « être salué », quant au participe passé de ce verbe « accueillant », il renvoie le plus souvent à l'adjectif « chaleureux »<sup>1</sup>.

L'accueil est le premier contact, il reflète l'attitude de l'organisme à l'égard du client, c'est pour cela qu'il est considéré comme un élément essentiel dans le marketing de service des établissements hôteliers<sup>2</sup>.

B. Les composantes de l'accueil<sup>3</sup>: créer un cadre pour accueillir une personne, demande le plus souvent de jouer sur le registre des cinq sens, afin de développer des émotions :

- La signalétique : elle a un rôle primordial en termes d'accueil, elle s'intègre dans différents niveaux et permet de guider le client. Si l'accès à l'hôtel est difficile, cela peut provoquer chez le client des attitudes négatives et influencer les relations futures. La signalétique doit donc se trouver à deux niveaux ; à l'extérieur de façon à ôter tous doutes sur le chemin qui mène à l'hôtel (pancartes, plan d'accès) et à l'intérieur, de façon à trouver les repères indispensables le menant aux personnels, les indications devront être visibles au cas où la personne chargée de l'accueil physique est indisponible ;

---

<sup>1</sup>FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, op.cit., p.55.

<sup>2</sup> Ibid., p.55.

<sup>3</sup>MARTIN, (M) : *les clés de l'accueil, la performance dès le premier contact*, éditions génie des glaciers, France, 2008, p.21.

- L'ambiance auditive : elle doit également être en adéquation avec l'entreprise, elle peut être utilisée soit comme fond sonore plus neutre mais dont la vocation est d'occuper l'espace, ou bien pour renforcer l'image de l'entreprise. Cependant, il faut veiller à ce que le volume sonore soit modéré, et que les annonces informatives faites en sonorisation ne soient pas trop répétitives, au risque de créer un sentiment de lassitude tant pour le client que pour le personnel ;

- L'ambiance olfactive : le marketing s'intéresse depuis peu à l'impact des odeurs sur le comportement des consommateurs et démontre qu'une bonne odeur provoque des émotions positives. Toutefois, elle doit être discrète, au risque de provoquer des maux de tête ou des répulsions ;

- le support visuel : ils sont nombreux, tels que les panneaux, les affiches, brochures, les plaquettes publicitaires, étiquettes, télévision, etc. Le choix doit être en fonction de l'objectif, de l'information à faire passer, néanmoins les supports devront respecter les codes graphiques et les couleurs de l'entreprise pour renforcer son identité visuelle ;

- La dimension gustative : il est conseillé d'offrir au client en situation d'attente, une boisson, voire un encas, pour éviter de prendre conscience du temps qui passe, et lui faire preuve d'un accueil très symbolique et conviviale à son égard. Précisons tous de même que la qualité des mets proposés font aussi partie de l'image de marque de l'hôtel, il est donc préférable de ne pas la négliger ;

- La dimension kinesthésique : rien ne remplace un accueil physique accompagné d'un sourire, d'une poignée de main et de quelques mots gentils, le support visuel peut compléter l'accueil physique mais en aucun cas le remplacer ;

- le cadre visuel : la perception de couleurs engendre des ressentiments différents pour chacun. De nombreuses études mettent en évidence un code des couleurs qu'il est intéressant de connaître lorsqu'on choisit de bien communiquer l'accueil, ainsi on peut l'illustrer dans le tableau suivant :

Tableau N° 17 : l'accueil en couleur

Couleur	Significations
Le Rouge	Symbole de dynamisme, force, elle peut représenter la force, la sensualité, le raffinement, le luxe et le pouvoir.
Le Brun	Couleur de la terre, du bois, du cuir, elle évoque les origines, symbole de tradition et d'authenticité.
Le Jaune	Couleur du soleil, de la lumière, de l'or, elle est apparentée à la sagesse et à l'intelligence, elle évoque la joie, la vitalité, la fête, la santé.
Le Vert	Couleur froide, elle évoque la nature, l'écologie associée au renouveau, au printemps.
Le Bleu	Couleur du ciel, de l'eau, elle est associée à la fraîcheur, la pureté, le calme, à l'infini, à l'univers de la haute technologie.
Le Noir	Couleur de la mort, du vide, du désespoir, du silence.
Le Gris	Couleur de la tristesse, de la monotonie, voire la mélancolie.
Le Blanc	Représente la sagesse, l'absolu, le mysticisme, il valorise les objets en leur donnant une dimension de clarté et d'objectivité.

**Source :** MARTIN, (M) : *les clés de l'accueil, la performance dès le premier contact*, op.cit., p.18.

C. L'attitude de l'accueil<sup>1</sup> : cette dernière est dépendante en plus grande partie de l'attitude mentale du personnel, de sa présentation physique, ainsi que de son langage verbal et non verbal :

- L'attitude mentale : chaque expérience comporte des aspects positifs qu'il convient à chaque personne de la valoriser, l'individu positif possède une souplesse d'esprit lui permettant de s'adapter aux imprévus tout en étant efficace ;

- La présentation physique : l'image de l'entreprise est aussi et surtout véhiculée par son personnel, en effet l'image de l'individu a un rôle fondamental dans la prise de contact, grâce à son habillement, à son attitude, son allure générale. Il peut transmettre et communiquer un message (vrai ou trompeur) sur ce qu'il est ou ce qu'il fait, en effet des études démontrent qu'on est jugés sur notre apparence dans les 17 premières secondes. De ce fait, on doit au minimum avoir des vêtements propres, des cheveux propres et coiffés, des chaussures cirées, des mains et des ongles nets, et une tenue propre et adéquate ;

- La communication verbale : elle passe aussi bien par des formules de politesse, un sourire, un enthousiasme, avoir des gestes ouverts et regarder le plus souvent le client dans les yeux pour faire preuve de franchise. Cette dernière peut être prononcée avec un rythme et une diction<sup>2</sup> de la voix bien adaptés ;

- La communication non verbale : le client attend de la part du personnel en contact des gestes qui témoignent le plaisir de le rencontrer et de le voir, on peut alors le témoigner par des mimiques<sup>3</sup>, des positions du corps, la distance, et le timbre de la voix.

On peut donner un bref aperçu sur la façon de gérer une communication pour un accueil authentique, dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup>MARTIN, (M) : *les clés de l'accueil, la performance dès le premier contact*, op.cit., p.32.

<sup>2</sup>Le fait de prononcer distinctement les syllabes et les mots.

<sup>3</sup>Expressions spontanées dont l'interprétation est identique dans toutes les cultures, qui traduisent des émotions.

**Tableau N° 18 : Langage positif et négatif de l'accueil**

<b>Evitez de dire...</b>	<b>Dites plutôt...</b>
Attendez	Merci de patienter
C'est pourquoi ?	En quoi puis-je vous aider ?
De rien	Je vous en prie, avec plaisir
Ok	Nous sommes bien d'accord
Il vous connaît ?	Avez-vous déjà été en contact ?
Il n y a plus personne	Vous arrivez un peu tard ce soir, pouvez-vous revenir demain ?
Je ne suis pas au courant	Je me renseigne et je vous réponds tout de suite
Excusez-moi	Je vous prie de m'excuser
Y'a pas de quoi	Je vous en prie

**Source :** MARTIN, (M) : *les clés de l'accueil, la performance dès le premier contact*, op.cit., p.52.

**2. Le design des lieux d'accueil :** selon le type des lieux d'accueil, les variables traditionnellement utilisées et visant à en évaluer la qualité varient. Dans le cadre d'un hôtel, il s'agira certainement de sa localisation géographique ainsi que de la prestation « sommeil » offerte. Par ailleurs, la plainte la plus courante concerne la qualité du service, rarement la qualité de la décoration, cette dernière doit donc être comprise comme une des variables de succès d'un lieu d'accueil<sup>1</sup>.

Cependant, un lieu est un ensemble extrêmement complexe de signes qui, par leur combinaison, va communiquer différents messages, ces derniers seront perçus par les clients. Une fois perçus, ils seront traités afin de produire un certain nombre de réactions de la part des utilisateurs, c'est pourquoi il devient indispensable de décorer un établissement d'accueil<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> MINVIELLE, (N) : *design des lieux d'accueil, créer de la valeur par la décoration*, éditions de Boeck, Bruxelles, 2008, p.13.

<sup>2</sup> Ibid., p.14.

A. Comprendre le design<sup>1</sup> : le mot « design » est employé dans le langage courant pour signifier que quelque chose a du style. Il est issu du vieux français « desseing » qui signifie à la fois « dessin » et « dessein » et si on se réfère à sa lointaine origine latine, « représenter et « désigner ». Le mot design est défini comme étant «un langage visuel qui communique une idée par le biais d'un vocabulaire soigneusement choisi»<sup>2</sup>, on peut alors en dégager deux composantes du design :

- Les composantes de forme : l'image, le confort, le marketing et l'ambiance qui communiquent des messages d'identité et de qualité ;
- Les composantes de fond : plus tangibles, le coût, la sûreté, l'ergonomie<sup>3</sup>.

En effet, le design qualifie des produits le plus souvent fabriqués en série, conçus et dessinés pour répondre à des objectifs divers. Par ailleurs nous choisissons d'y voir plus clair sur ses principaux objectifs.

B. Objectifs du design<sup>4</sup> : après avoir précisé que tout lieu communique du sens et qu'il est nécessaire de s'attarder sur la question. On peut tenter de définir les principales raisons pour lesquelles une démarche volontaire de décoration peut et doit être mise en place :

- un élément de l'expérience client : cette dernière est la résultante d'un ensemble complexe d'interactions, dues à l'ambiance générale de l'endroit (odeur, bruit température, musique, éclairage, propreté) mais aussi du design du lieu (architecture, couleur, types de meubles) et enfin des facteurs sociaux (âge, sexe, apparence, des employés et des clients) ;
- Un outil de branding : la décoration se doit d'être en accord avec les traits de la marque ou la stratégie définie par l'hôtel afin que l'identification de l'hôtel puisse se faire au travers du design ;
- Une alternative aux hôtels de chaîne : les hôtels de chaîne, identiques dans le monde entier, à travers une standardisation de leur design, qui permet donc de garder la même identité dans le monde entier ;

---

<sup>1</sup> COUTURIER, (E) : *le design hier, aujourd'hui, demain, mode d'emploi*, édition Filipacchi, Italie, 2006, p.14.

<sup>2</sup> FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, op.cit., p.139.

<sup>3</sup> Etude de l'adaptation du travail aux possibilités de l'homme.

<sup>4</sup> MINVIELLE, (N) : *design des lieux d'accueil*, op.cit., p.29.

- Un outil de communication et de notoriété : un autre intérêt réside dans l'impact éventuel en termes de communication, une étude démontre que les personnes apprennent en grande partie en se basant sur le comportement des autres. Ainsi, on ne peut tester tous les hôtels d'une région avant de savoir celui qui nous convient le mieux, on se tourne pour cela vers les décisions des autres et on apprend de leur propre expérience ;

- un outil d'évaluation du prix : l'expérience offerte par un lieu d'accueil permet de faire varier le prix de la prestation de manière importante, toute subtilité réside dans le bon dosage entre la valeur réellement perçue et la valeur offerte par l'entreprise de service. Le rôle du design est de jouer efficacement sur la valeur perçue par le consommateur du produit et donc de faire évoluer le produit autour du bon rapport prix et de la valeur perçue.

C. Les bénéficiaires du design<sup>1</sup>: une fois qu'on a compris le pourquoi de la décoration, nous nous tournons vers la question de savoir qui sont les bénéficiaires d'une décoration bien soignée :

- Les clients : le décorateur d'un hôtel devra répondre aux attentes de ses clients, en ce qui concerne la chambre, le lobby, le restaurant, le bar, la piscine, le spa et même la salle de sport, il lui faudra alors offrir une unicité ressentie de prestations. Et ce, malgré les différences en termes d'attente de la part de chaque client ;

- Les partenaires : la réputation en matière de décoration peut influencer sur la notoriété de l'hôtel et donc sur un avantage non négligeable qui consiste à recevoir les CV<sup>2</sup> les plus intéressants disponibles sur le marché ;

- l'environnement : cet aspect peut être pris en compte de deux façons ; l'environnement global ou concurrentiel, le premier tend à savoir l'axe culturel, historique ou encore artistique, et le second porte sur l'existence ou non de concurrents directs (même nombres d'étoiles, groupe ou chaînes, boutiques d'hôtels<sup>3</sup>).

Nous pouvons donc dire, que la décoration a pour objectif de développer un lieu d'accueil qui soit en mesure de satisfaire les clients, de répondre aux attentes économiques de l'hôtel, dans un cadre concurrentiel et parfois même complexe. Nous pouvons le résumer dans la figure suivante :

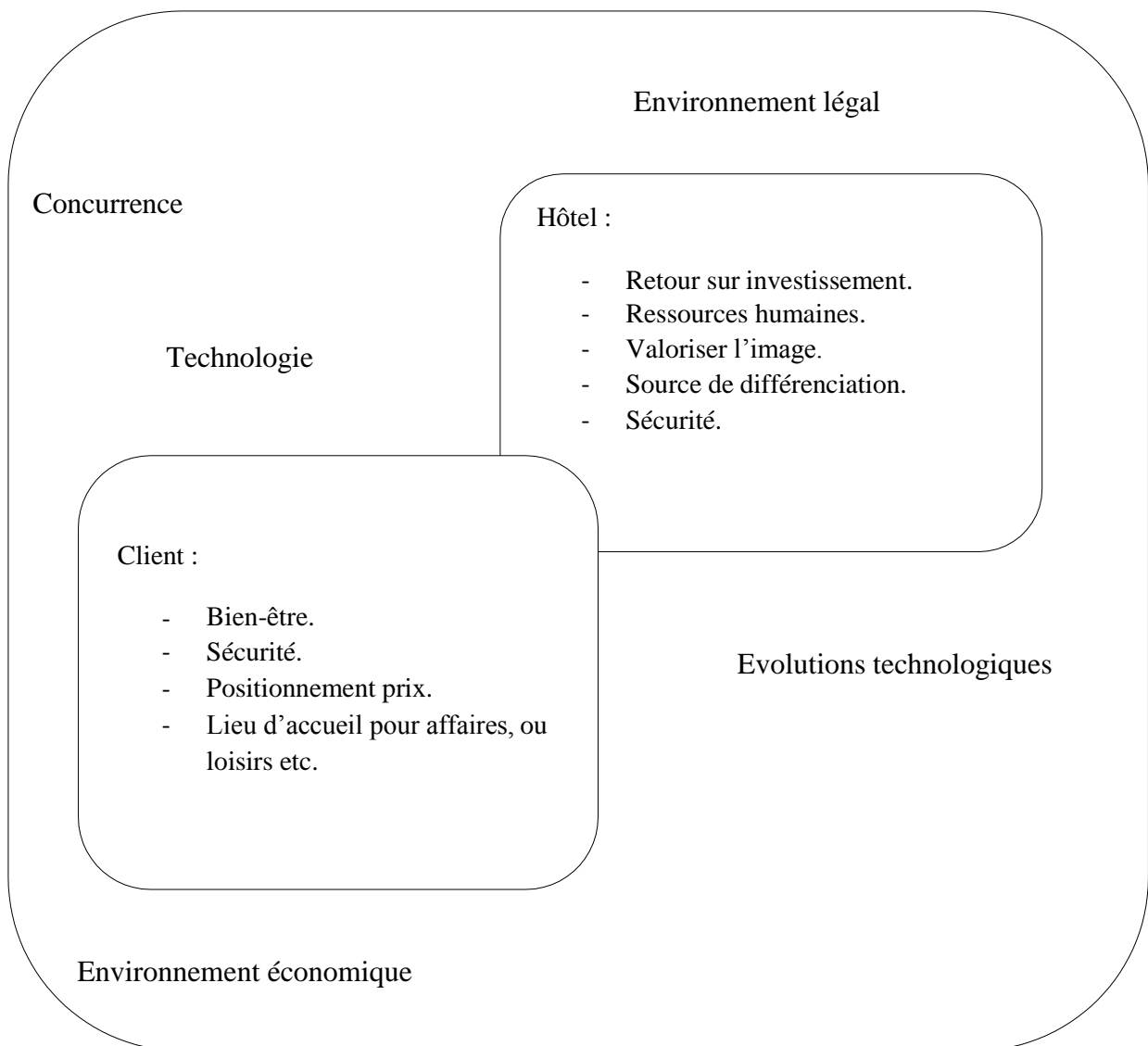
---

<sup>1</sup>MINVIELLE, (N) : *design des lieux d'accueil*, op.cit., p.49.

<sup>2</sup>Curriculum vitae.

<sup>3</sup>Un boutique-hôtel, est un hôtel sans restaurant qui a généralement très peu de chambres, mais chacune est élaborée, décorée et personnalisée de manière unique.

**Figure N°09 : mise en place d'un processus de décoration pour un hôtel**



**Source :** MINVIELLE, (N) : *design des lieux d'accueil*, op.cit., 55.

D. Particularités des hôtels design<sup>1</sup> : les établissements dits « design » peuvent être regroupés en deux types distincts :

- Les hôtels urbains : qui ciblent principalement une clientèle d'affaires. Ils sont situés en général dans des zones d'activité, densément peuplées, offrant un accès facile aux diverses attractions qu'une ville peut offrir ;
- Les hôtels d'évasion : qui ciblent une clientèle tournée vers le loisir et la détente, ils

<sup>1</sup>MINVIELLE, (N) : *design des lieux d'accueil*, op.cit., p.50.

doivent donc permettre au client de se ressourcer physiquement et mentalement, et donc de s'échapper de la vie quotidienne.

E. La technologie hôtelière à l'épreuve du design<sup>1</sup> : l'environnement technologique d'un établissement hôtelier est composé de deux types de technologies : les technologies de service (système de gestion de l'exploitation et système de comptabilité) et les technologies de support (service internet, divertissement, téléphonie etc.)

Ceci étant dit, au vu du fait que les attentes des clients évoluent fortement, il devient incontournable de s'adapter, et de savoir quelles sont les principales attentes de la clientèle :

- une connectivité absolue des appareils portables (clés USB, carte SD) ;
- Connexion internet permanente (24h /7j) sans fil ou câblée avec un débit suffisamment élevé ;
- Un système de divertissement digne d'un cinéma au centre-ville ou d'un club de jeux (très grande diversité en terme de chaîne de télévision).

F. Le marketing hôtelier et le design<sup>2</sup> : le rapport entre le marketing et le design s'orchestre tout d'abord autour de la question constitutive et définitoire de l'objet, c'est-à-dire leurs provenance, leurs utilité, et leurs destination. Le design permet justement à l'objet de signifier autre chose que ce à quoi il sert, ce qui permet de le débanaliser mais aussi de le vendre plus cher dans des marchés saturés.

Dans l'univers hôtelier, le design semble relayer le projet du marketing qui est d'enrober de sens les objets de consommation qu'est le service. Ceci en projetant des significations émotionnelles et imaginaires, ainsi ce qu'attend le marketing de service du design est justement de projeter un univers de signes, ce qui permet de proposer au client du différent non pas forcément du neuf ou de l'extraordinaire mais simplement une vision autre du monde qui l'entoure.

Que peut attendre le marketing des services du design si ce n'est que de tangibiliser le service en proposant des objets qui endossent un savoir-faire, une vision et des valeurs

---

<sup>1</sup>MINVIELL, (N) : *design des lieux d'accueil*, op.cit., p.63.

<sup>2</sup>FLAMAND, (B) : *le design essai sur des théories et des pratiques*, éditions regard, paris, 2006.p.279.

spécifiques, qui puissent aller au-delà des attentes du client. Par ailleurs, il faut souligner, qu'un véritable travail de design même s'il ne peut certes oublier le client, doit avant tout être capable de savoir dépasser les attentes et les codes du marché, anticiper les évolutions technologiques, pour pouvoir détecter un nouveau type d'attente en misant sur la signification pleine d'un objet qui occupent l'accueil dans l'hôtel.

G. Les éléments de succès du design<sup>1</sup>: le succès d'un design dans un hôtel se mesure à la valeur qu'il ajoute au service, cette valeur ajoutée peut prendre plusieurs formes aussi diverses que variées:

- une amélioration de sa fonctionnalité, de sa qualité de et son coût ;
- Une amélioration de ses méthodes et de son image de marque ;
- Faire appel aux émotions du consommateur en créant un attrait visuel, pour offrir un vrai avantage compétitif et donc la vente du service à un prix élevé ;
- Un retour sur investissement sur le budget investi dans le design.
- Une différenciation à partir du style choisit
- Une meilleure fréquentation de l'hôtel, et une meilleure satisfaction, et une meilleure efficacité opérationnelle.
- Baisse des coûts pour l'hôtelier ;
- Une réduction de certains espaces de circulation ;
- Une planification plus précise avant l'aménagement du design permet de réduire le nombres d'employés, qui se voient sur la réduction des coûts de maintenance ;

Néanmoins, afin de permettre le maintien et la durabilité du succès de l'établissement, l'hôtel se doit de prendre en compte certains éléments, comme la gestion du temps et de la file d'attente, c'est ce que nous verrons dans la prochaine sous-section.

---

<sup>1</sup>FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, op.cit., p.145.

## **Sous-section 2 : gestion du temps et de la file d'attente à l'hôtel**

Dans une société où tout s'accélère, où les communications sont instantanées, les individus acceptent de moins en moins de perdre du temps en attendant leur tour. Une mauvaise gestion de la capacité d'accueil peut entraîner des conséquences très graves sur la satisfaction du client, et donc affecter la qualité du service rendu. C'est pourquoi nous nous intéressons à présent aux principaux éléments qui contribuent à optimiser la gestion de la demande.

1. **Gestion du temps à l'hôtel** : dans le contrôle opérationnel des prestations de service, on doit faire face à plusieurs contraintes, notamment au triplet coût-qualité-délais, mais c'est la dimension temporelle qui est probablement l'élément crucial dans les services. En effet, la prise en compte subjective des délais par les clients, est un élément souvent décisif dans la qualité perçue. Beaucoup de chercheurs insistent pour que la dimension temporelle soit au centre des préoccupations des prestataires de service.

A. Définition du temps et ses différentes approches<sup>1</sup> : le temps est à la fois un input (ressource consommée) et un output (prestation délivrée) dans les activités de service. Le temps est une source de coût (rémunération de la main d'œuvre) mais aussi parfois une source de revenus (quand le service est facturé à la durée). Le temps est perçu à travers deux approches :

- L'approche rationnelle : c'est une vision occidentale qui prétend que le temps c'est de l'argent autrement dit « time is money » ;
- L'approche irrationnelle : c'est une vision africaine, et orientale, qui définit le temps comme infini et cyclique.

B. Les effets d'une mauvaise gestion du temps<sup>2</sup> : dans les entreprises de service, une mauvaise gestion du temps entraîne des retards dans la livraison du service, et donc une faible productivité qui peut causer des conflits avec les collaborateurs et le personnel hiérarchiques, mais surtout une insatisfaction du client.

---

<sup>1</sup>MEYSSONNIER, (F) : *le contrôle de gestion des services, réflexion sur l'instrumentation et les concepts*, thèse de doctorat en science commerciale, institut d'économie et de management de Nantes, 2011.p.10.

<sup>2</sup>HERMEL, (L) : *la gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*, éditions AFNOR, France, 2005.p.8.

C. Gestion efficace du temps dans les services<sup>1</sup>: bien gérer le temps dans un hôtel, consiste à fixer des objectifs, planifier, placer par priorité, déléguer si possible et organiser les tâches et activités quotidiennes dans l'établissement :

- détermination des objectifs : à travers la fixation de délais, et la concentration des efforts nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- planification : elle passe par, une préparation du travail à faire, une exploitation optimale du temps disponible et une réduction du temps d'exécution ;
- prise de décision : l'une des plus grandes difficultés que l'on rencontre dans l'organisation du travail des établissements hôtelier, est l'affectation d'un ordre de priorité à chacune des tâches qui se présentent à nous. Par ailleurs, nous allons présenter un outil fort utile pour établir des priorités claires qui tiennent compte à la fois de l'urgence et de l'importance de la tâche ou de l'activité à accomplir, c'est la matrice de priorité (Principe d'Eisenhower) :

**Tableau N° 19 : principe d'Eisenhower pour la gestion du temps**

Urgence de la tâche importance de la tâche	Tache non urgente	Tâche urgente
Tâche importante	Tâche importante non urgente <b>A planifier</b>	Tâche importante et urgente <b>A exécuter en priorité</b>
Tache peu importante	Tache peu importante et non urgente <b>A laisser de côté</b>	Tache peu importante mais urgente <b>A déléguer si possible</b>

**Source :** HERMEL, (L) : *la gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*, op.cit., p.11.

<sup>1</sup>HERMEL, (L) : *la gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*, op.cit., p.10.

En effet, pour un responsable hôtelier, il est de son devoir de distinguer l'importance et l'urgence de la tâche, en classant les tâches dans leurs priorité, il peut s'assurer de travailler uniquement sur des tâches nécessaires, de traiter les affaires selon leur degré d'urgence, de se concentrer chaque fois exclusivement dans une tâche, d'atteindre les objectifs dans les meilleures circonstances et enfin, d'éviter de laisser des tâches inachevées.

- Organisation dans le temps : concentrer son activité sur les actions les plus productives ;
- Contrôle du déroulement de l'activité : vérifier l'efficacité des résultats, en comparant ce qui été prévu et ce qui est réalisé.

D. Les outils pour améliorer la gestion du temps<sup>1</sup>: nous proposons à présent de voir une liste des outils d'aide à la prise de décision :

- la loi de Pareto : selon ses principes, la loi de Pareto affirme qu'au sein d'un groupe ou d'une population définie, une faible partie représente un poids bien plus élevé comparé à sa proportion correspondante dans ce groupe ou cette population ;

Ce principe, appliqué au temps, peut se résumer ainsi : "attaquer les problèmes essentiels peu nombreux avant les problèmes secondaires nombreux". Le tableau ci-dessous fait ressortir cette pratique générale appliquée à la gestion du temps :

**Tableau N°20 : loi de Pareto pour la gestion du temps**

Temps utilisé	Problèmes à résoudre	Résultats obtenus
80%	Nouveaux problèmes d'ordre secondaire	20%
20%	Problèmes essentiels peu nombreux	80%

**Source :** HERMEL, (L) : *la gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*, op.cit., p.14.

<sup>1</sup>HERMEL (L) : *la gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*, op.cit., p.17.

- Le pendulage : cette méthode est fondée sur le chronométrage, elle permet d'évaluer la moyenne de temps nécessaire à l'exécution de travaux administratifs répétitifs. Le pendulage est utilisé pour fixer des normes de travail et d'organiser le travail ;
  
- L'auto-analyse continue : la mesure des temps permet de découvrir les temps improductifs et ainsi d'améliorer la productivité. La méthode de contrôle des temps la plus utilisée dans les services, est basée sur l'enregistrement, par l'exécutant lui-même, des opérations effectuées. Elle a pour but de connaître le temps d'exécution normal des opérations ;
  
- La planification : ordonnancer des activités, les planifier. C'est les répartir dans le temps de façon à tenir les délais imposés et à optimiser l'utilisation du personnel. La planification définit la situation future d'après les résultats à obtenir, en tenant compte des ressources disponibles en matériels et en personnel. Elle se décline en trois étapes ; définition des tâches, leurs ordonnancement, suivre leurs réalisation et faire face aux imprévus ;
  
- Les plannings : un planning permet de visualiser les prévisions concernant l'exécution d'un travail, le déroulement d'une activité, suivre l'exécution des différentes phases, réaliser des contrôles sur l'avancement des travaux ;

En résumé, on peut dire que gérer son temps dans les entreprises de services est devenu indispensable, c'est à la fois pour mieux valoriser l'offre mais aussi et surtout pour préserver l'équilibre de l'entreprise. Ainsi, une bonne gestion du temps, passe par la planification, la définition des priorités, la délégation, et une organisation quotidienne.

**2. Gestion de la file d'attente :** toutes les sociétés de services sont confrontées à un problème commun qui peut parfois sembler agaçant pour le client, celui de la file d'attente. Nous allons par conséquent, essayer de comprendre les raisons de cette réalité souvent gênante, et en suite essayer de trouver des solutions qui peuvent réduire ou atténuer les effets négatifs d'une file d'attente.

A. Définition d'une file d'attente : d'après Denis Lapert et Lovelock, l'attente est principalement causée lorsque le nombre d'arrivants sur un lieu tel qu'un hôtel, dépasse la capacité maximale du système mis en place pour s'occuper d'eux. L'attente n'est pas que physique, en effet, lorsqu'on utilise des moyens de communication comme internet ou le téléphone, les appels ou mail sont pris à l'heure de leur arrivée et forment donc une file d'attente virtuelle<sup>1</sup>.

B. Les éléments psychologiques de la file d'attente<sup>2</sup> : avant de présenter les dix principes fondamentaux de la psychologie de l'attente, il faut comprendre que l'attente est considérée par le client comme une activité improductive dont les caractéristiques découlent de perte d'argent, d'insatisfaction et parfois même de colère et d'agressivité :

- Les attentes qui précèdent et qui suivent l'activité, semblent plus longues que celles qui se fait au cours de l'activité ;
- Les délais d'attente incertain sont plus longs que ceux qui sont connus et prédéfinis ;
- Les attentes inexplicées sont plus longues que les attentes dont la raison est explicitée ;
- Les attentes injustes sont plus longues que celles qui sont équitables ;
- Plus le service est de qualité, plus l'attente est acceptée et comprise ;
- Attendre seul est plus long qu'attendre en groupe ;
- L'attente parait plus longue aux nouveaux clients, qu'aux habitués ;
- L'inquiétude rend l'attente plus longue ;
- Le temps inoccupé fait paraitre le temps d'attente plus long.

---

<sup>1</sup>LAPERT, (D) et MUNOS, (A) : *marketing des services, op.cit.*, p.71.

<sup>2</sup>LOVELOCK, (C) et alii : *Marketing des services, op.cit.*, p.308.

Néanmoins, des recherches ont été faites pour prendre en compte ces éléments psychologiques du client afin de gérer efficacement la file d'attente et ainsi avoir un service de qualité.

C. Une gestion efficace de la file d'attente<sup>1</sup>: la qualité d'accueil fait partie de la qualité de service et donc, elle dépend aussi de la durée de l'attente du client pour se faire servir ou être renseigné. Au-delà de l'aménagement des locaux que nous avons étudié précédemment, quelques règles simples sont à appliquer :

- Montrer par un regard : un sourire à tout nouvel arrivant peut lui faire comprendre qu'on a pris conscience de sa présence.
- Annoncer le temps d'attente : surtout ne pas mentir sur le temps d'attente prévisible.
- L'entreprise dispose de différents services : ne pas laisser un visiteur attendre dans la mauvaise file et veiller à la signalétique.
- Activer tout en restant concentré : les personnes qui attendent doivent avoir conscience que le personnel fait au plus vite.
- Les files d'attentes sont fréquentes à certains moments : il est utile de prévoir ou de renforcer les effectifs de l'entreprise.
- Le premier arrivé est le premier servi : ne pas hésiter à mettre à disposition des tickets numérotés de façon à rassurer le client sur le respect de son tour.
- Un rendez-vous reste prioritaire sur une demande non prévue (sauf pour les urgences).
- Prévoir des moyens de communication écrits pour les personnes les plus pressées.
- Faire plaisir : un café, des bonbons, une fontaine à eau, etc.
- Distraire le client : télévision, lecture, etc.

---

<sup>1</sup>MARTIN, (M) : *les clés de l'accueil, la performance dès le premier contact*, op.cit., p.80.

D. Un système de réservation efficace : les réservations apportent la preuve au client que le service sera disponible quand ils viendront le consommer et apporte aux entreprises une vision à court terme sur l'évaluation de leur chiffre d'affaires. Par ailleurs, un système de réservation efficace, doit permettre d'éviter une file d'attente et de rééquilibrer la capacité d'accueil dans les périodes de basse saison<sup>1</sup>.

Nous pouvons mesurer l'efficacité et l'attractivité du service rendu dans un établissement hôtelier en s'appuyant sur le taux d'occupation, ces mesures sont tout à fait utiles pour déterminer la façon dont elle pourra améliorer ce taux et donc son rendement. Pour cela, un certain nombre de stratégies de prix ont été spécialement pensées .nous verrons dans le prochain chapitre le contenu de ces stratégies<sup>2</sup>.

Un système de réservation efficace, est doté de deux fonctions : bloquer les groupes de chambres et assurer la facturation des différents postes (bar, restauration, hébergement, téléphone, séminaires...). Ce service a comme principale tâche d'enregistrer le bon profil du client à savoir, le jour de son arrivée, de son départ, ses informations personnelles, et le numéro de sa carte de crédit, afin d'éviter toutes sortes d'erreurs telles que l'enregistrement d'un faux profil. A cet effet, deux types de réservations peuvent être faites, la première est garantie et maintenue jusqu' au lendemain du check-out, cette garantie est faite au travers d'une action prépayer ou payer par la société du client ou bien même par sa carte de crédit, et la deuxième non garantie et elle est maintenue jusqu'à 16h, toute fois l'hôtel accepte l'annulation de la réservation à condition que celle-ci ne dépasse pas les 72h, auquel cas le client se verra facturer un no show<sup>3</sup>

Cependant, une réservation efficace doit mobiliser les compétences du personnel en front et en back stage, en conséquence la compréhension et l'anticipation des besoins du marché, mobiliser les ressources nécessaires et adapter les stratégies de prix en fonction de chaque période (haute ou basse saison), et prendre la décision de servir le premier venu, en améliorant la gestion de son temps peut faciliter la relation avec le client, le satisfaire voir même le fidéliser.

---

<sup>1</sup> LOVELOCK, (C) et alii : Marketing des services, op.cit., p.310.

<sup>2</sup> Ibid., p.311.

<sup>3</sup> Payer le prix de la première nuitée.

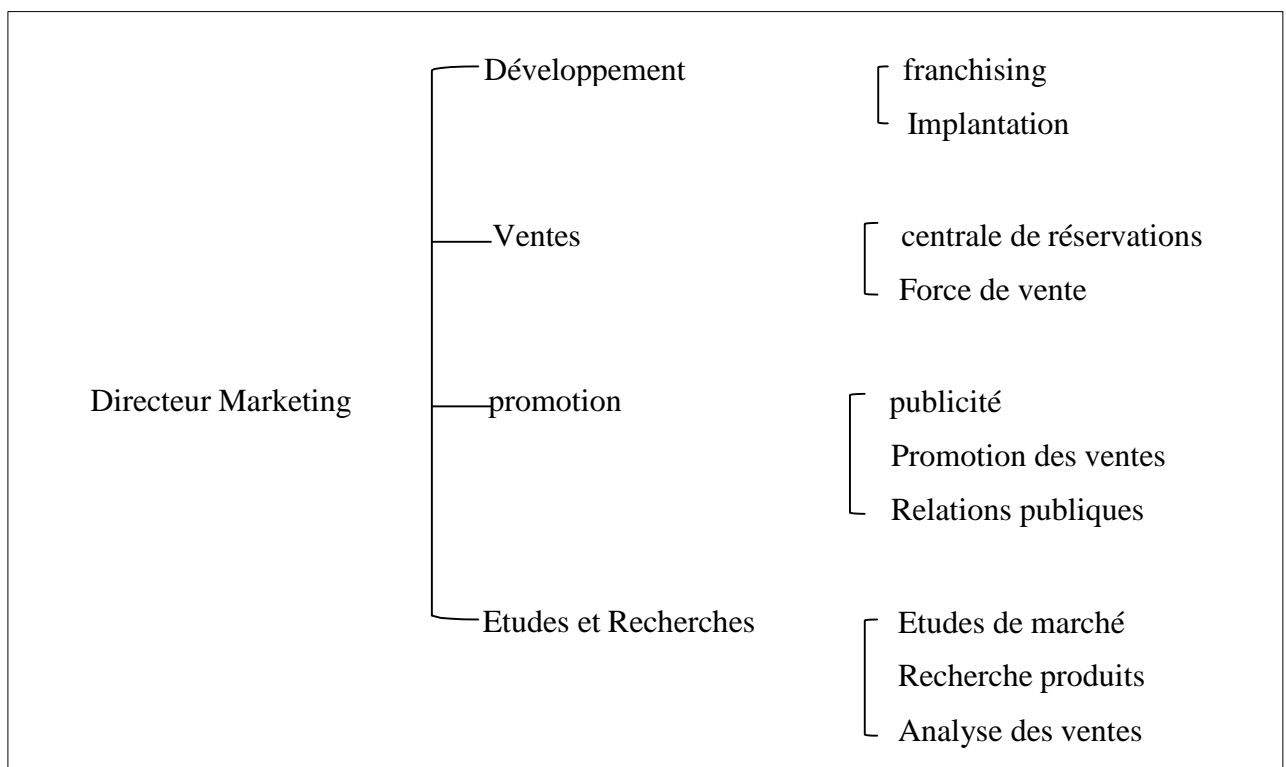
**Sous-section 3 : évolution du service marketing dans les établissements hôteliers et sa configuration à l'hôtel Hilton**

**1. L'évolution du marketing dans les établissements hôteliers<sup>1</sup>:** pour les grandes entreprises, il est à la fois important et utile de distinguer la fonction marketing au siège et dans les unités de production (hôtels, restaurants).

Au siège, l'organigramme dépend en partie de la personnalité du chef d'entreprise ou du directeur général, si ce dernier est un homme de marketing, la fonction sera parfaitement représentée au sommet de la structure, compte tenu du poids considérable des investissements et des aspects techniques de production. Cette fonction vient ainsi, assister toutes les autres fonctions, Mais dans le cas contraire, la fonction marketing sera au même rang que toutes les autres fonctions, et on ne bénéficiera pas des métiers dont dispose la fonction marketing.

Dans une chaîne d'hôtel, qui a une approche client et une vision marketing poussée, le département marketing se présente de la façon suivante :

**Figure N° 10 : département marketing pour une chaîne Hôtelière**



Source : KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.302.

<sup>1</sup> KOSOSSEY(M), MAJONCHI, (D), *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.303.

## 1. Présentation du service commerciale et marketing de l'hôtel Hilton Alger

Il ne passe pas un jour, sans que le secteur de l'hospitalité ne prenne des initiatives pour détecter de nouveaux besoins et accrocher des clients potentiels. C'est bel et bien le rôle du service commercial, vérifions les fonctions les plus présentes du moment :

A. Les fonctions des principaux postes<sup>1</sup> : la structure est comme tout hôtel divisée en différents services. Chaque service doit être commandé par un chef capable d'accomplir efficacement ses tâches. Nous précisons avant, que le département marketing est en constante évolution et que certains postes figurant dans l'organigramme sont actuellement vacants. Cependant, il existe certaines fonctions, qui ne sont pas pris en compte dans structure. On va par conséquent décrire la structure sociale de la direction commerciale et marketing et expliquer certains postes qui semblent indispensables :

- Le directeur commercial et marketing : il supervise les activités commerciales et marketing, ainsi que la communication externe (presse et médias). Il est responsable à ce titre de la segmentation du marché et de la politique tarifaire, du budget et de la prévision des ventes en collaboration avec le revenu manager. Il s'occupe aussi de la stratégie à adopter pour l'atteinte des objectifs en encadrant l'équipe commerciale, et représente l'hôtel dans des manifestations importantes (salons professionnels). Il a sous sa responsabilité plusieurs personnes, ces dernières occupent les postes qui suit : local sales, group and events, sales executive, global sales, ministry, international sales ;

- Le commercial : il est chargé de développer le portefeuille client de l'hôtel, il prospecte pour cela des clients potentiels selon la stratégie et les objectifs fixés par l'hôtel. C'est un ambassadeur de la marque qui a pour principale missions de renforcer sa notoriété, l'efficacité de son activité peut se voir dans le taux d'occupation et les recettes commerciales qu'il réalise. Il vend aussi des prestations de l'hôtel (banquets, évènements, etc.) ou des offres packagées (banquets et diner et évènements, etc.). Il doit disposer pour cela de compétences relationnelle, de capacité de conviction et une bonne connaissance du marché ;

---

<sup>1</sup>PAGE, (M) : *étude de fonctions et de rémunération, hôtellerie, restauration et tourisme*, article en hôtellerie et tourisme, 2010, p.3.

- Le responsable des ventes : rattaché au directeur commercial, il est responsable du développement du chiffre d'affaires, dans une zone géographique ou un marché déterminé. Il est en charge de la commercialisation des différents points de vente de l'hôtel (hébergements, restauration, etc.) et met en place des actions commerciales adaptées à chaque cible identifiée. Pour cela, il doit avoir une expérience réussie et confirmée dans la vente de prestations hôtelière ;

- Le crédit Controller manager : il a pour mission la gestion du risque client, il est chargé d'accélérer les encaissements clients et de minimiser les pertes sur créances afin de sécuriser et de développer le chiffre d'affaires et veiller ainsi, à la pérennité de l'entreprise. Il a sous sa responsabilité une personne chargée de la facturation, une personne chef de brigade, et 4 personnes chargés du recouvrement ;

- Le business center : sa tâche consiste à répondre aux demandes de renseignements de la clientèle sur les produits et services offerts par l'hôtel. Il aide et fournit l'information nécessaire en indiquant au client le bon département, aide à une meilleure compréhension d'une facture, reçoit les plaintes, critiques et réclamations de clients mécontents en tentant de trouver des solutions afin de régler leur problème ou insatisfaction, en clair il gère tout le premier étage de l'hôtel ;

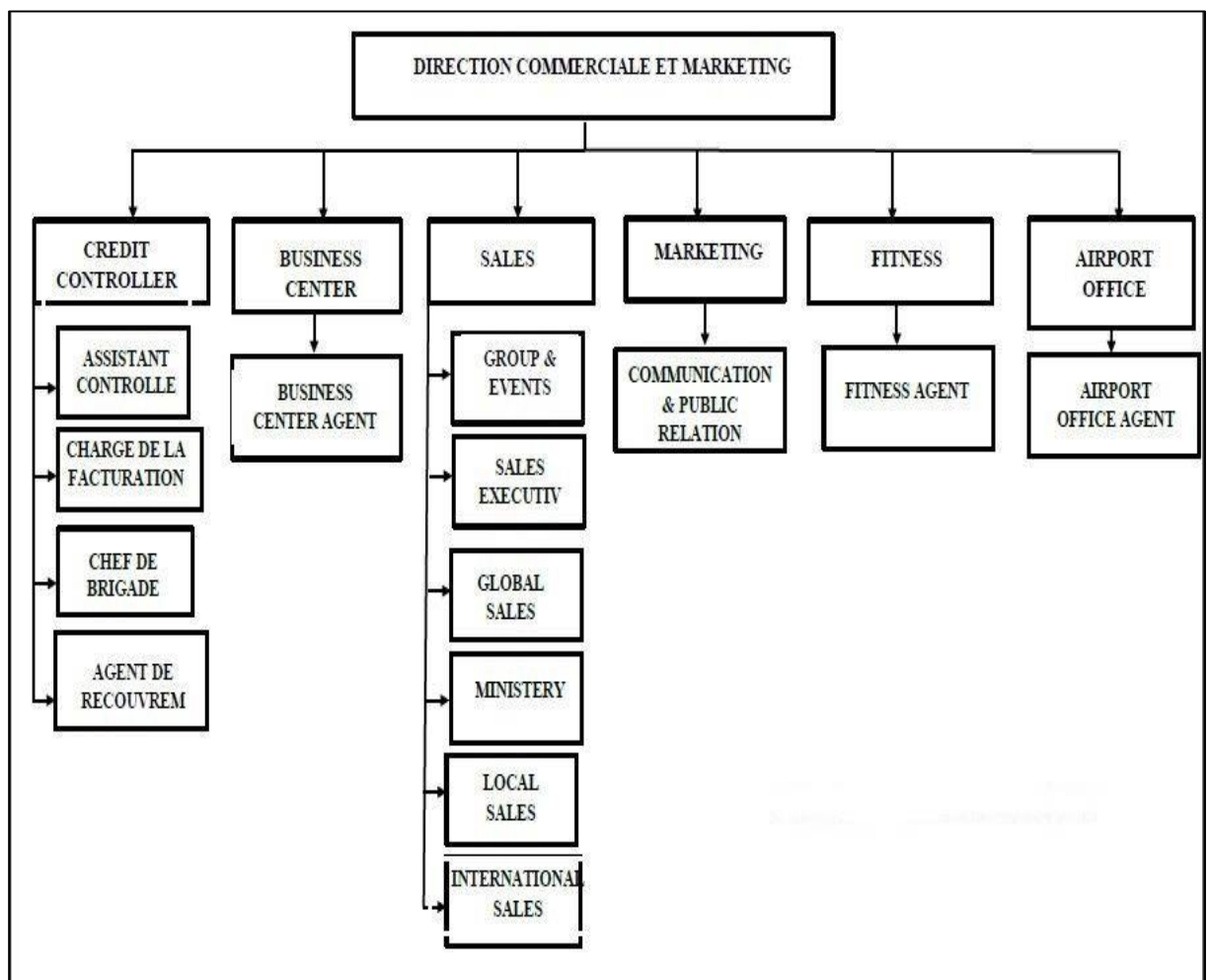
- Marketing et relation publiques : il est chargé de la communication et des relations externes de l'hôtel, il assure la promotion de l'hôtel auprès de ses publics externes : clients, journalistes, hommes d'affaires, politiciens, etc. Son objectif principal est de véhiculer une image positive de l'hôtel, il doit choisir des stratégies de communications externes efficaces pour faire passer le message aux publics cibles. Il met en place des outils de communication (campagnes publicitaires médias, visites d'entreprises, portes ouvertes, salons, séminaires, conférences de presse, réunions avec les actionnaires, le développement de partenariats, d'opérations de mécénat, etc.) ;

- La réservation : Communément appelée la « résa » C'est un service très important dans l'organisation hôtelière suite à son double rôle (la coordination entre hôtel et agence de voyage). La réservation à l'intérêt de s'occuper d'une branche externe et interne c'est-à-dire, elle a une relation directe avec les clients passants, les fournisseurs, les agences d'une part et avec l'administration et la direction d'autre part. Le rôle de la réservation s'effectue surtout et exceptionnellement avec l'administration commerciale dont elle dépend qui signe un contrat avec des diverses agences suite à plusieurs condition ;

- Community manager : chargé de gérer la communauté d'internautes autour d'un intérêt commun et d'animer les échanges. Il développe et gère la présence de sa marque hôtelière sur les médias sociaux, il travaille en collaboration avec la direction marketing et contribue à la création d'espaces d'échanges sur les plates-formes et les réseaux sociaux en surveillant sans cesse l'e-réputation de l'hôtel. Il se doit d'avoir des connaissances approfondies de l'hôtel, et de sa vision stratégique mais aussi et surtout une capacité rédactionnelle.

On finit ainsi par la présentation de l'organisation interne du département :

**Figure N°11 : organigramme du département commercial et marketing de l'hôtel Hilton**



Source : Département des ressources humaines (2015).

## **Conclusion**

Depuis les premières auberges jusqu'aux établissements les plus récents, ce voyage dans l'histoire de l'hôtellerie nous aura permis de mesurer combien les hôtels ont pu évoluer. Offrant hier des services les plus élémentaires, à savoir le gîte<sup>1</sup> et le couvert, ils proposent désormais des technologies de pointes et un éventail de prestations des plus variées.

Cependant dans sa fonction principale, l'hôtel n'a pas vraiment changé. Il subit indirectement l'évolution du comportement des clients, dans leur façon de vivre, leur façon d'appréhender le temps, et de l'occuper. Ces changements ont affectés leurs attentes en matières d'hôtellerie, le design, la gestion des files d'attentes et du temps. La maîtrise de ces derniers souvent reléguée au second plan est d'ordre stratégique, puisque elle représente un levier important pour amorcer une différenciation par rapport aux concurrents.

En effet le plus important dans le marketing hôtelier est de concilier à la fois les besoins des clients, de l'organisation ainsi que du personnel. D'autre part, pour ne pas cibler une population dépendante de la mode et de la rapidité du service, il faudra s'attarder sur les tendances à long terme de manière à gérer les futurs investissements.

Ainsi pour répondre à cela l'hôtelier, doit tenir compte de son offre globale et de sa politique mise en place à l'hôtel, c'est ce que nous allons constater dans le chapitre suivant.

---

<sup>1</sup>Lieu où l'on demeure, où l'on loge.

# ***CHAPITRE III***

---

## **Chapitre III : le plan d'action marketing de l'hôtel Hilton**

Le terme « marketing mix » est communément employé en marketing commerciale pour désigner le plan de marchéage, c'est-à-dire le plan d'action marketing. Ce dernier a comme rôle de décliner la stratégie marketing sous forme de plusieurs politiques opérationnelles. Ces décisions, rassemblés par Mc Carthy, depuis les années soixante, sous l'appellation des « 4P » concernent principalement le produit (Product), le prix (Price), la distribution (Place) et la communication (Promotion).

Au-delà des « 4P » du marketing traditionnel, il est intéressant de voir comment les entreprises de services notamment les établissements hôteliers, s'approprient les outils du marketing de service en ajoutant « 3P » supplémentaires de la servuction : la participation du personnel et prise en compte des autres clients, l'utilisation du support physique auxquels s'ajoutent la variable processus.

Il est par ailleurs utile de comprendre la manière dont tous ces éléments peuvent s'imbriquer et se compléter en constituant les « 7P » du marketing de service, ces derniers pourront aider l'entreprise à avoir une meilleure productivité et donc une performance accrue.

Nous verrons dans ce chapitre et dans la première section, les multiples politiques qu'un établissement hôtelier aura à mettre en œuvre pour contrôler son marché. Nous proposerons en suite de voir la composition réelle du plan d'action marketing de l'hôtel Hilton pour chaque élément du mix et nous exposerons dans la deuxième section in fine la démarche de notre ainsi que les résultats obtenus.

## **Section1 : le marketing mix**

Les politiques du mix est une stratégie de dosage et d'équilibre, si les objectifs sont clairement définis, la stratégie définira les moyens les plus appropriés pour les atteindre. C'est ainsi que l'efficacité commerciale de l'hôtel résidera dans le choix des politiques adaptées.

Nous verrons dans cette section que la conception rationnelle et stratégique de ces politiques implique d'avoir quatre notions présentes à l'esprit :

- Un parfait dosage de chacun des « 4P » fondamentaux qui constituent (le produit, la place, la communication, la distribution) à réaliser en fonction des attentes particulières de la clientèle cible ;
- Une prise en compte des « 3P » supplémentaires (le personnel, le support physique, le processus) qui vont accroître l'efficacité commerciale ;
- Une cohérence et un équilibre de la stratégie commerciale choisie par le positionnement que l'entreprise a décidé d'adopter au sein du marché global ;
- Une souplesse et une adaptabilité selon les aléas et les évolutions possibles des comportements des clients.

Nous préciserons toutefois, que le fondement d'un marketing efficace repose sur la connaissance parfaite et approfondie du marché et des comportements du client. Cependant, leurs évolutions sont extrêmement rapides, il est donc tout à fait indispensable de dire que l'élaboration des caractéristiques du plan d'action devront être refaites régulièrement afin que l'entreprise puisse rester opérationnelle.

### **Sous-section1 : la politique produit de Hilton**

C'est la première variable du plan Mix-marketing, le produit hôtelier constitue l'offre que propose l'entreprise, représente son image et permet la réalisation de ses objectifs stratégiques. Par conséquent, nous allons tenter de comprendre la politique produit que tout établissement hôtelier se doit d'avoir pour disposer d'un service de qualité. Puis, nous verrons la politique produit propre à l'hôtel Hilton.

**1. La politique produit hôtelière :** pour l'hôtelier, la fonction du produit est beaucoup plus complexe. Ainsi, un hôtel devra satisfaire au moins quatre fonctions : manger, boire, dormir, se réunir avec ses collaborateurs. Il devient intéressant pour l'hôtelier de comprendre les particularités du produit hôtelier, sa conception, son cycle de vie, ainsi que les différentes stratégies de produit que peuvent être associées au service.

A. Particularités du produit hôtelier<sup>1</sup>: sans reprendre les caractéristiques du service, nous allons essayer de l'adapter dans l'offre hôtelière. En effet, l'hôtellerie est avant tout un prestataire de services, dont la vocation principale est la distribution de biens matériels de consommation, où le personnel en contact demeure un élément intégré dans le produit, par conséquent ses particularités se présentent comme suit :

- il est souvent intégré dans un ensemble (forfait) ;
  - il est périssable (ne peut être stocké et les pertes sont irrécupérables) ;
  - il n'est pas livré, ce qui impliquerait un déplacement par le biais d'un walk-in ;
  - la production et la consommation ont simultanées ;
  - la proximité du prestataire de service et du client ;
  - la cohabitation de différentes cultures ou modes de vie ;
  - les critères d'évaluation sont très subjectifs ;
  - il peut être très difficile de faire cohabiter des segments de clientèle différents ;
  - il est composé de valeurs objectives (les chambres, le repas, etc.) et de valeurs subjectives (accueil, courtoisie, ambiance, etc.) ;
- l'impact du comportement et de l'attitude du personnel en contact sont indispensables pour la qualité des prestations ;
  - au moment de l'achat, l'acheteur n'obtient pas le produit mais le droit de le consommer (réservation).

<sup>1</sup>ROBINET, (J-L) et ADAM, (C) : *le management hôtelier*, op.cit., p.70.

B. Conception de l'offre<sup>1</sup> : un service est constitué par un ensemble d'actes de service. En hôtellerie, la mise à disposition d'une chambre s'accompagne de nombreux services en amont (réservation, accueil, remise des clés), en aval (petit déjeuner, réservation d'un taxi), ou en cours d'utilisation (télévision, mini-bar, téléphone), il convient donc d'une part de distinguer le service global, et d'autre part l'ensemble des services élémentaires qui le composent. Ces derniers n'ont pas la même importance aux yeux de chaque client ou au regard des objectifs de l'entreprise, c'est pour cela qu'il est important de les hiérarchiser et de faire la distinction entre le service de base et les périphériques, mais aussi entre le service de base principal et secondaire.

- Le service de base et ses périphériques : le service de base constitue le bénéfice principal attendu par le client alors que les services périphériques ont pour objectif d'apporter une valeur ajoutée et de la différenciation afin de faciliter le déroulement de la prestation. Remarquons que les hôteliers peuvent utiliser deux stratégies : fournir uniquement le service de base avec des conditions tarifaires avantageuses ou proposer une offre étoffée intégrant de nombreux services périphériques justifiant son prix élevé.

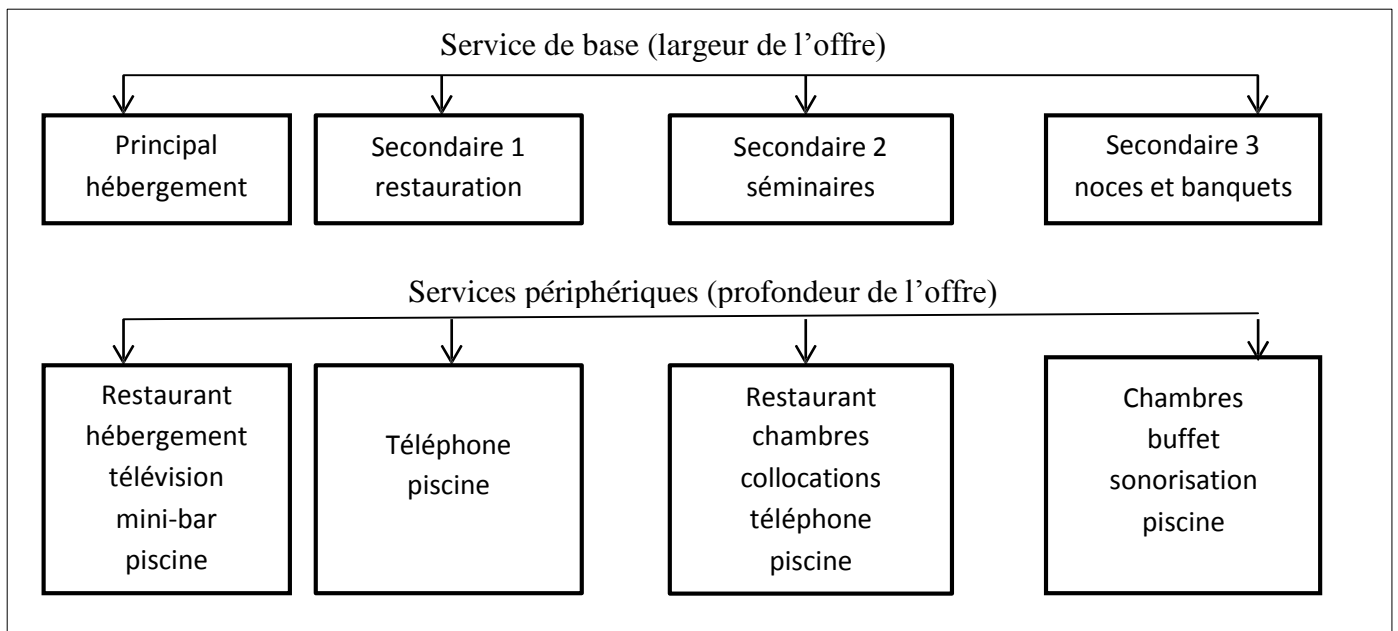
- Le service de base principal et secondaire : une entreprise peut proposer plusieurs services de base pour s'adapter à chaque segment de clientèle, certains clients se rendront dans un hôtel pour disposer d'une chambre, d'autres pour se restaurer, d'autres encore pour assister à un séminaire. L'entreprise a donc intérêt à hiérarchiser ses différents services de base en considérant, un seul d'entre eux comme service de base principal ce dernier constitue le cœur de son métier.

En faisant cette distinction, Nous pouvons présenter dans la figure suivante, les différents services de base d'un hôtel qui constitue son offre globale (sa largeur), et aussi ses périphériques permettant d'approfondir et de compléter chaque bénéfice principal (sa profondeur), par exemple la mise à disposition d'une chambre est à la fois le service de base principal et un service périphérique par rapport certains services de base secondaires :

---

<sup>1</sup>MARION, (G) et alii : *Marketing mode d'emploi*, éditions d'organisations, 2e édition, France, 1998.p.224.

**Figure N°12 : l'offre globale d'un hôtel**



**Source :** MARION, (G) et alii : *Marketing mode d'emploi*, op.cit., p.225.

Nous pouvons ajouter une troisième typologie de la conception de l'offre des services, considérée par Lovelock comme services supplémentaires :

- Les services supplémentaires <sup>1</sup>: il y a les services supplémentaires facilitant (information, prise de commande, facturation et paiement) et les services supplémentaires de soutien (conseil, hospitalité, sécurité, exceptions).

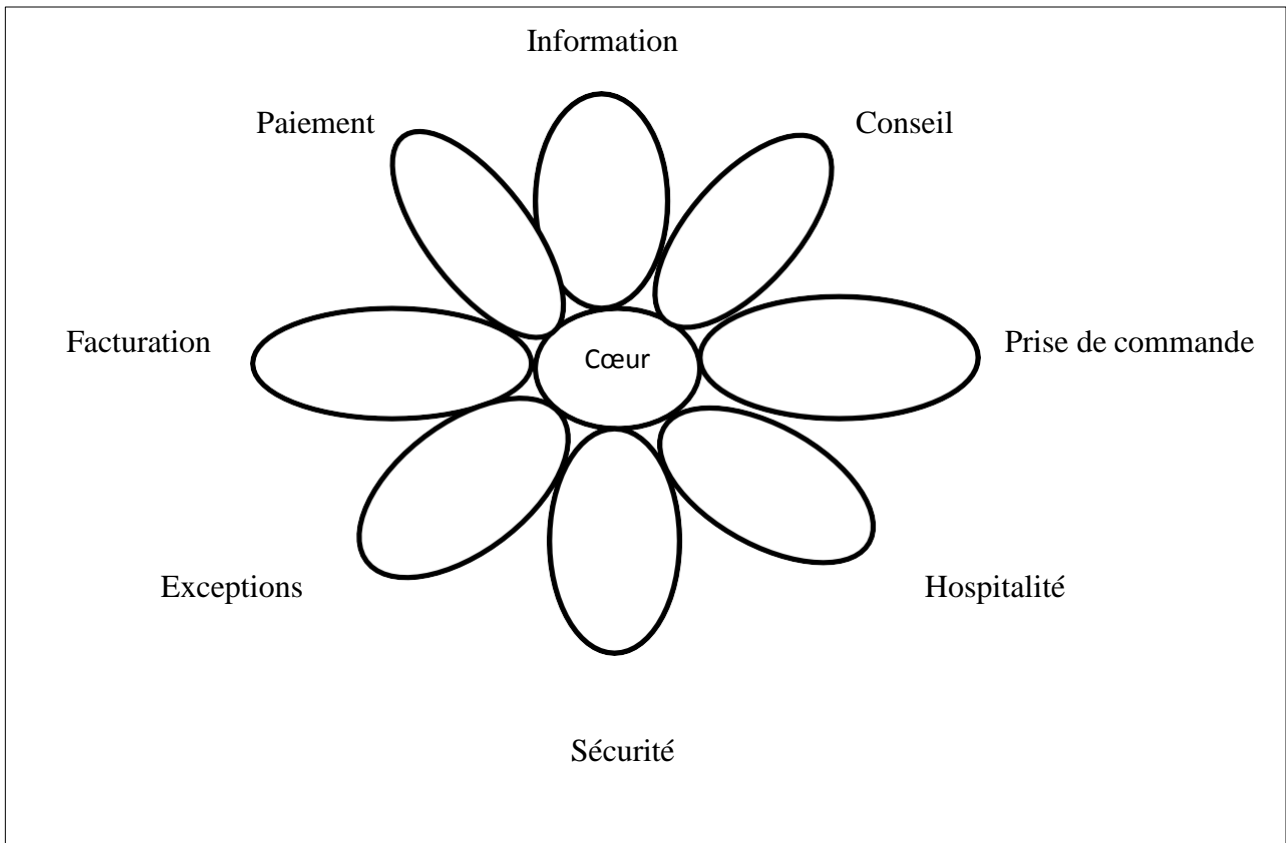
On peut les représenter sous formes de pétales qui contournent le cœur d'une fleur, dans une entreprise de service qualifiée, les pétales et le cœur se complètent les uns aux autres. Cependant, le manque d'organisation ou l'absence de l'un de ces éléments peut altérer la conception de la fleur et donc elle ne devient plus attrayante, sa représentation est souvent appelée par les chercheurs « fleur de service » avant de voir comment elle se présente, nous choisissons d'expliquer chacun de ces services :

- Information : répondre à toutes les questions des clients concernant le service ;
- Conseil : orienter le client vers la solution qui répondra le mieux à ses attentes ;
- Hospitalité : prendre soin du client ;
- Sécurité : offrir un produit sécuritaire ;
- Exceptions : faire face aux demandes spéciales et à la résolution des problèmes ;

<sup>1</sup>LAPERT, (D) et MUNOS, (A) : *marketing des services*, op.cit., p.33.

- Facturation : produire une facture claire et précise ;
- Paiement : faciliter le paiement du client et lui garantir la confidentialité de ses données ;
- Prise de commande : rendre les délais de commande et de livraison les plus courts possibles.

**Figure N° 13 : la fleur de service**



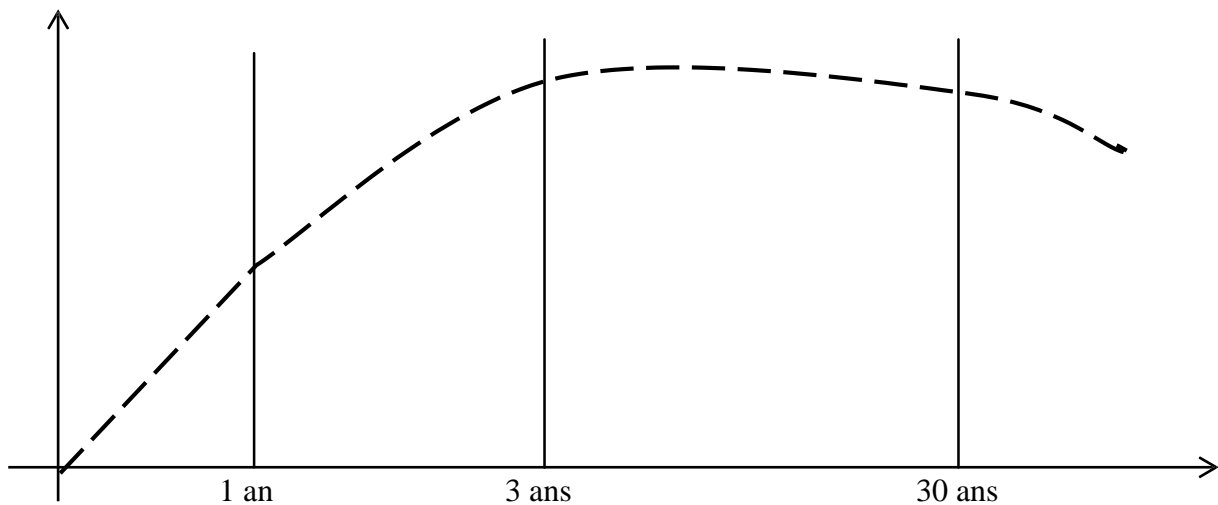
**Source :** LAPERT, (D) et MUNOS, (A) : *marketing des services*, op.cit., p.33.

Nous passons à présent à la deuxième caractéristique la plus évidente dans une politique produit, celle du cycle de vie de son offre afin d'adapter par la suite, en fonction de chaque phase une stratégie adéquate :

C. Cycle de vie hôtelier<sup>1</sup> : de nombreuses études ont démontrés que gérer le cycle de vie d'un service, permet d'améliorer la qualité de l'offre et la satisfaction du client. Il convient dès lors de bien comprendre le cycle de vie afin d'atteindre ces objectifs.

<sup>1</sup>KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.276.

Figure N°14 : cycle de vie d'un hôtel



Source : KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.277.

Pour l'hôtelier, les efforts de modernisation sont nécessaires pour maintenir un bon niveau de confort et de prestation, une modernisation fondamentale s'imposera après 30 ou 40 ans d'existence.

Par ailleurs, dans le secteur des services, il y a lieu de tenir compte des cycles de vie et de faire en sorte, dans la stratégie, d'avoir des services qui se situent à des phases différentes afin de constituer une offre adaptée à chaque phase. Comme avec le produit, cela peut être vu dans la qualité du service lui-même, dans le personnel en contact, une campagne de publicité intense ou encore une pratique de prix agressifs.

D. La stratégie de services autour des produits : pour pallier le manque de tangibilité, les entreprises de service, telles que les hôtels, ont depuis toujours considéré qu'il était essentiel d'offrir des services accompagnés de produits, nous allons en premier définir, le concept de services autour des produits et ensuite mettre en revue ses différentes stratégies.

a. Définitions du concept de service autour des produits : les services fournis avec des produits, ont pour principale objectif d'en faciliter le choix et l'acquisition, d'en optimiser l'utilisation et d'en augmenter la valeur pour les clients. Pour l'entreprise qui les fournit, ce sont une source de profit et de différenciation de l'offre, bien souvent plus rentables que les produits<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>COLLOT, (P) : *Marketing des services*, éditions Vuibert, France, 2007, p.04.

b. Stratégies des services autour des produits<sup>1</sup> : le rôle stratégique des services s'inscrit dans le marketing relationnel, ce dernier consiste à établir, développer et préserver des relations à long terme entre l'entreprise et ses clients, ces différentes stratégies peuvent être classées en fonction du type de liens qu'ils établissent, par conséquent ce modèle s'opère à différents niveaux, nous pouvons constater les liens de plus en plus forts qui se créent d'un niveau à un autre, nous allons, à présent aborder ces différentes stratégies :

- La stratégie discount : cette stratégie cherche à établir des liens financiers entre l'entreprise et ses clients, à ce niveau on tente d'attirer de nouveaux clients seulement par des motivations financières, telles que des prix réduits ou des cadeaux gratuits. La stratégie discount est la plus utilisée, parce qu'elle n'est pas très difficile à mettre en place, et qu'elle a rapidement un effet sur le chiffre d'affaires, malheureusement cela ne procure pas un avantage concurrentiel durable (le prix étant la variable du mix la plus facile à imiter par les concurrent) ;

- La stratégie relationnelle : pour développer l'avantage concurrentiel et fidéliser ainsi le client, la stratégie discount ne suffit pas. En effet, il est préférable de la combiner avec d'autres stratégies, à ce niveau l'entreprise a pour principale mission d'établir des liens pas seulement financiers mais aussi sociaux et interpersonnels entre l'entreprise et ses clients, elle devra alors chercher à comprendre leurs besoins et leurs désirs pour pouvoir mieux les satisfaire et instaurer donc une relation de confiance ;

- La stratégie individuelle : les liens financiers et sociaux ne suffisent plus, il s'agit maintenant de créer des liens de personnalisation, permettant ainsi de traiter chaque client de façon individuelle, à cet effet cette approche permet d'adopter chaque stratégie de service en fonction des besoins de chaque client ;

- La stratégie d'outsourcing : au-delà des relations sociales et personnelle, la stratégie de service peut passer à un autre niveau, celui des relations structurelles avec les clients, c'est-à-dire que l'entreprise a pour principal objectif de mieux utiliser ses compétences de façon à externaliser certaines activités et de les associer à l'offre principale pour pouvoir développer des économies d'échelle.

---

<sup>1</sup> COLLOT, (P) : *Marketing des services*, op.cit., p.07.

**2. La Politique de produit de l'hôtel Hilton<sup>1</sup>** : le produit de l'hôtel Hilton, est constitué d'un ensemble d'éléments comprenant des biens de consommation et des services. En ce qui concerne le marketing, il est important que le produit ait les caractéristiques nécessaires pour attirer le client en lui afin de lui donner l'assurance que ce produit a été conçu spécialement pour lui, en fonction de ses besoins et de ses attentes, dont l'objectif essentiel est de le satisfaire.

A. Conception de l'offre de l'hôtel : le Hilton dispose d'un emplacement unique, donnant sur la méditerranée et idéalement situé à 10 minutes de l'aéroport ainsi qu'à 15 minutes du centre-ville, mais aussi à proximité du palais des expositions. Avec tous ses avantages, l'hôtel Hilton dispose de deux services de bases et de plusieurs services périphériques, ainsi que de nombreux services supplémentaires :

a. Les services de base : l'hébergement ainsi que la restauration représentent pour l'hôtel les deux services de base, ces derniers sont considérés comme essentiels pour l'activité de l'hôtel et représente ainsi sa principale source de revenu. Pour l'hébergement l'hôtel dispose de 410 chambres, offrant une vue panoramique sur la baie d'Alger, la piscine et le jardin, ainsi les chambres comprennent :

- 30 suites Junior : qui donnent sur la mer et d'autres sur le jardin on y trouve une grande chambre à coucher avec un lit royal et un grand salon intimement séparés par une porte communicante ;

- 2 Suites Présidentielle : avec vue sur la piscine et sur la baie d'Alger, la suite dispose d'une chambre additionnelle communicante avec deux lits. Incluant une Chambre à coucher principale, un bureau, un salon ou une salle à manger, une salle de bain privée avec jacuzzi, kitchenette et toilettes séparées pour les invités ;

- 4 Suites exécutive (prestige) : qui donne également sur la mer, sa surface est moins importante que celle de la suite présidentielle, cependant elle inclut une chambre à coucher, un salon ou une salle à manger, une kitchenette et une salle de bain privée, ainsi qu'une chambre communicante avec 2 lits ;

- 4 Suites de luxe : sa surface est moins importante que la suite prestige, cependant toutes les chambres de luxe donnent sur la mer, et inclus elle aussi la chambre à coucher, le salon ou une salle à manger et une salle de bain ;

---

<sup>1</sup>Département commercial et marketing.

- 370 chambres comprenant des commodités des plus élémentaires (lit royal, lit double).

Pour le deuxième service de base, l'hôtel Hilton regroupe 5 restaurants, tous ont une clientèle et un positionnement bien défini :

- Le restaurant Casbah : Restaurant traditionnel, avec plats de spécialité Algérienne;
- Le restaurant Sara : restaurant gastronomique, avec une cuisine international ;
- Le restaurant Senso : cuisine méditerranéenne ;
- Le Kantara : offre un petit déjeuner continental, des snacks<sup>1</sup> et des boissons ;
- La brasserie Tamina : offrant 160 couverts avec toutes sortes de buffets, entrées froides et crudités, plats chauds et un buffets de desserts.

b. Les services périphériques : c'est les services qui découlent principalement de la restauration :

- Service Banquets : le principe de banquet est simple, si plusieurs personnes sont amenées à déjeuner ou à diner dans l'hôtel, pour éviter d'occuper un restaurant tout entier, l'hôtel propose des salles de réunions à la place. En effet, le choix est assez conséquent puisque, il dispose de 10 salles (Hoggar, Rosa, Sidi, Tassili, Atlas, Tolga, Medina, Casbah, Tipaza1, Tipaza2) ;

- Organisation d'évènements : que ce soit des séminaires, des congrès ou même des mariages, l'hôtel Hilton propose en plus des dix salles de réunions ;

- Location de salles, et d'équipements audiovisuels ;
- Installation des deux chapiteaux, pour les grandes soirées ;
- Une piscine extérieure entourée de jardins ;
- Un centre de remise en forme avec gymnase, sauna, hammam et massages ;
- deux cours de tennis éclairés ;

c. Les services supplémentaires : comme on a vu précédemment, les services supplémentaires sont ceux qui offrent plus de confort, de sécurité et assure l'informations du client, etc. par ailleurs l'hôtel Hilton propose :

- Un système de sécurité moderne, et Serrures électronique ;
- De l'air conditionné et balcon dans chaque chambre ;

---

<sup>1</sup> De la restauration rapide.

- Un étage non-fumeurs ;
- Un équipement audiovisuel pour réunions et conférences ;
- Un centre d'affaires ouvert tous les jours de 8h à 20h (business center) ;
- Un salon privé réservé aux hommes d'affaires ;
- Un accès internet gratuit ;
- Une location de voiture avec chauffeurs ;
- Une boutique et coiffeur ;
- Une navette et réservation aérienne ;
- Un bureau d'accueil et d'assistance à l'aéroport ;
- Un service courrier et Service blanchisserie ;
- Un Médecin et des équipements médicaux.

En guise de conclusion, on peut dire qu'en ce qui concerne la politique produit de l'hôtel Hilton, il se propose en plusieurs services, deux services de base (hébergement et restauration) et plusieurs services périphériques (événementiel, banquets, congrès et séminaires, etc.). Cependant, en dépit de la large palette de service qu'offre l'hôtel Hilton, il en demeure pas moins que certains d'entre eux sont mal ou peu entretenus, tels que les salles de réunions, les chambres, la salle de gymnase, etc. Ce désagrément peut porter atteinte à l'image de marque de l'hôtel, il devient primordial d'apporter quelques recommandations :

- Faire tester et faire connaître tous les produits de l'hôtel par le personnel en contact pour pouvoir mieux conseiller le client ;
- Amélioration de certains services, ou abandon d'autres tels que la cours de tennis (Procéder à la réhabilitation des lieux et des équipements de chaque service qui commencent à se détériorer avec le temps) ;
- Instaurer un programme de formation du personnel pour l'entretien de divers produits de l'hôtel et selon les services rendus par l'hôtel, telle que la formation des nouvelles femmes de chambres aux méthodes de nettoyage des chambres selon les normes hôtelière;
- Mise en place d'un plan de nettoyage et désinfection pour le service banquet et restauration et veiller au stricte respect et application du plan (lavage des murs, lavage de la moquette, nettoyage des appliques, nettoyage des vitres...) ;
- rechercher de nouvelles offres de produit, pouvant correspondre à un segment de niche.

## **Sous-section 2 : la politique de prix de Hilton**

De nombreux ouvrages ont été écrits sur les mécanismes de fixation de prix et sur la fameuse loi de l'offre et de la demande, ces derniers ont beaucoup parlé du produits et ont en quelques sortes mis de côté le service, cependant bâtir la politique de prix pour l'industrie l'hôtelière, consiste à déterminer des méthodes spécifiques, que ce soit pour le restaurant, séminaires, ou banquets et de définir aussi une politique propre à l'entreprise. On va par conséquent voir, en quoi consistent ces méthodes :

**1. Politique de prix hôtelière :** pendant longtemps dans la profession, la seule méthode de fixation de prix était la « loi du millième » et qui consistait pour un hôtel construit récemment à vendre la chambre au millième du montant des coûts de construction et d'équipement, ramené à l'unité-chambre, si on prend par exemple un investissement global de 100 000 000 pour un hôtel de 500 chambres le coût à l'unité-chambre est de 2 000 000, l'application de la loi du millième inviterait à vendre la chambre à 20 000 l'unité. La principale limite de cette loi, est que si elle peut aider au moment de l'ouverture d'un hôtel, elle présente, l'inconvénient de ne pas tenir compte de l'indispensable approche marketing, essentielle pour l'entreprise. A cet effet, on a vu s'établir progressivement des prix qui étaient fixés en prenant en fonction le marché, nous allons voir quelles sont les pratiques qui résultent de ce dernier, et l'une des stratégies les plus appliquées dans le secteur du service ; le yield management.<sup>1</sup>

A. Les spécificités du marché hôtelier : l'une des caractéristiques de la demande hôtelière est son irrégularité, ainsi pour les hôtels urbains, ils sont pleins pendant la semaine et vides le week-end, pour les hôtels saisonniers, ils sont pleins l'été et vides le reste de l'année. L'offre hôtelière est donc inélastique et varie en fonction des saisons et de la localisation, c'est ce qu'on appelle la saisonnalité :

a. Le phénomène de saisonnalité<sup>2</sup> : si la demande varie très fortement de manière saisonnière, c'est-à-dire au sens large, au cours de la journée, la semaine, le mois, la saison ou un événement spécial ou même dans l'année, il est tout à fait logique de faire varier le prix en prenant en compte la variation temporelle. Cela peut se traduire par une politique d'écémage en haute saison et une politique de pénétration en basse saison, il en est d'ailleurs de même pour toute exploitation ayant un caractère saisonnier.

<sup>1</sup>KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.141.

<sup>2</sup>DESMET, (P) et ZOLLINGER, (M) : *le prix, de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, éditions ECONOMICA, France, 1997, p.133.

b. La problématique de fixation du prix<sup>1</sup> : la difficulté d'appréhender le véritable prix d'une prestation a plusieurs raisons :

- La diversité des produits hôteliers;
- La combinaison de produits-services élémentaires plus ou moins complexes;
- La perception culturelle et les croyances des clients;
- Un cœur de cible «élargi» parfois délicat à satisfaire de façon homogène.

c. Les critères de fixation du prix<sup>2</sup>: les professionnels de l'hôtellerie, doivent savoir piloter entre plusieurs segments de clients. Les tarifications tiendront compte de nombreux critères comme par exemple :

- La remise en marchandise : intervient surtout en basse saison (la 11e nuit d'hôtel, la troisième semaine d'hôtel, etc.) ;
- La période (haute ou basse saison) ;
- Les tarifs sociétés ;
- Les tarifs spécialisés ;
- Le type de marché ou segment de marché (groupes, individuels, entreprises) ;
- La rémunération des intermédiaires ;
- Le type de prestations (séminaire, pension, etc.)

d. Les critères variables de fixation du prix<sup>3</sup>: l'hôtel supporte des charges dont l'essentiel est composé d'éléments fixes (frais du personnel, frais généraux, coûts d'occupation). Les seuls éléments variables sont les charges de blanchissage, et de nettoyage des chambres. L'approche marketing suggère de prendre en compte ces variables, et le prix de vente devient la résultante des éléments suivants :

- L'indice de fréquentation : c'est le rapport entre le nombre de personnes occupant les chambres et le nombre de chambres vendues, si 30 chambres sont vendues à 60 personnes, l'indice de fréquentation est de  $60 / 30 = 2$  chaque chambre est donc occupée par 2 personnes ;
- Les commissions et gratuités : les commissions sont touchées par les agences de

---

<sup>1</sup> BARMA, (J-L) : *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*, éditions d'organisations, 3<sup>e</sup> édition, France, 2004, p.225.

<sup>2</sup> Ibid., p.225.

<sup>3</sup> KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.145.

voyage qui envoient des clients à l'hôtel, cette commission tourne autour de 8%, si 10% des clients d'un hôtel provient d'agences de voyage, celles-ci fait baisser le prix moyen de 0.8% ;

- Les offres packagés : on entend par offres packagées, les prestations complexes c'est-à-dire en plus de la vente de l'hébergement, on vend aussi le repas, et d'autres services (pause-café, salles, mise à disposition de matériel, etc.) il peut s'agir aussi de pensions ou de demi-pensions ou de séminaires, ces prestations sont vendues au prix souvent inférieur au total des prix des prestations qui les composent ;

- les autres prestations : les autres prestations, concerne les pensions, les demi-pensions, les séminaires, les banquets, les lunches et les buffets. le prix de ses prestations demande un soin particulier, puisqu'ils sont en fait l'addition de différents services (de base ou périphériques), la stratégie de prix dans ce cas, consiste à proposer une pension complète à un prix plus bas que le total des prix des prestations qui la composent, l'objectif est bien sûr d'empêcher le client d'aller ailleurs.

On aura donc, à partir du prix total, et en fonction des données de saisonnalité, concurrence, promotion, le prix peut alors être modulé. Pour le prix des séminaires cela nécessite une approche rigoureuse, le prix proposé devrait être égale au total des prestations servies pouvant comprendre : La chambre individuelle, Le petit déjeuner, Le déjeuner, Le diner, Deux pauses (matin et après-midi), Une salle de réunions, Un tableau et des feutres, Un écran avec éventuellement du matériel audio-visuel-projecteur de diapos, Des jeux divers, Une salle de détente.

Remarquons, que l'ensemble des prestations devraient être parfaitement détaillé dans une lettre-contrat comprenant en annexe leur détail, toute négociation portant sur la réduction des prix doit correspondre à une diminution des prestations, il faut cependant préciser qu'un établissement ne doit pas avoir des prix de séminaires plus bas que celui du marché, car cela peut porter atteinte à son image de marque. En ce qui concerne les banquets, un contact entre le restaurateur et l'organisateur du banquet suffit, le restaurateur établit par avance les menus dont les prix sont déjà composés.

e. Le yield management : c'est le concept qui a le plus contribué à différencier le marketing des services du marketing classique. La problématique à laquelle s'adresse ce concept repose sur deux éléments essentiels : la gestion des capacités et la demande grandissante pour un seul et même service. Initiée par les compagnies aériennes, cette technique stipule que pour une période ainsi qu'une capacité fixe données, un client potentiel, aura une sensibilité au prix totalement différente, l'objectif sera alors d'exploiter de façon optimale la capacité du service<sup>1</sup>.

A cet effet, on pourra s'appuyer sur deux indicateurs fondamentaux le TO (le taux d'occupation) et le prix moyen de facturation de cette occupation. La multiplication de ces deux indicateurs nous donnera l'indicateur clés du secteur hôtelier qui est le Rev PAR (revenu per available room)<sup>2</sup>.

Pour les hôtels, il s'agit donc de maximiser le bénéfice des chambres et des services, en combinant la gestion des prix et des stocks. En principe, le Y.M ne diffère pas de ce qui été toujours appliqué par les hôteliers, sauf que l'informatique apporte de l'aide à la décision et que la mentalité du client a beaucoup changé. Le Y.M peut être défini comme<sup>3</sup> :

- l'utilisation des informations historique et actuelles en combinaison avec des stratégies, des procédures et des statiques ;
- l'amélioration des possibilités de l'hôtel afin de s'adapter au monde des affaires ;
- l'accroissement des revenus, ainsi que de la capacité du service envers les clients.

Aussi, ses pratiques, ont pour objectifs<sup>4</sup> :

- Instaurer une culture de prix plus précise ;
- Offrir le produit qui convient au client ;
- Obtenir des revenus supplémentaires, autres que le prix de la chambre ;
- Limiter le nombre de réservations pour chaque nuit ou chaque type de chambre ou chaque segment ;
- Réexaminer l'activité des réservations afin de déterminer s'il faut prendre des mesures concernant la gestion des stocks ;

<sup>1</sup> FADY, (A) et alii : *la politique de prix dans le commerce*, éditions Vuibert, France, 2008, p.134.

<sup>2</sup> COLLOT, (P) : *Marketing des services*, op.cit., p.78.

<sup>3</sup> ROBINET, (J-L) et ADAM, (C), *le management hôtelier*, op.cit., p.95.

<sup>4</sup> Ibid., p.96.

- Négocier les prix pour des grandes quantités avec les groupes et gérés ceux qui ne payent pas à temps avec plus de fermeté ;

Le Y.M est composé de plusieurs étapes, afin de bien comprendre son fonctionnement, il est important de les citer<sup>1</sup> :

- L'enregistrement de la demande : les réservations viennent de sources différentes, du client lui-même, du système appartenant à une chaîne hôtelière ou via un système de (G.D.S global distribution système), toutes ces demandes sont traitées par l'hôtel de façon normale, de plus certaines réservations venant du walk-in<sup>2</sup> sont acceptées en front-desk<sup>3</sup>, d'autres arrivées par mail, fax, etc.

Il est important de préciser que certaines de ces réservations peuvent être annulées ou finir en no-show<sup>4</sup>, il est également indispensable d'enregistrer le nombre de réservations qui ont été refusées par l'hôtel, et la raison du refus.

La première étape sera alors d'analyser les jours complets, les refus correspondant à ce calendrier, et d'essayer de revoir par la suite la fixation des prix de chaque jour pour l'année suivante. En d'autres termes ces statistiques pourront montrer la demande qui existe ou peut exister par rapport à la capacité de l'hôtel ;

- L'estimation des revenus : après avoir enregistré la demande, on passe alors au stockage des réservations. Il est préférable à ce niveau de remplir quelques fonctions, telles que le contrôle de la durée du séjour. Le contrôle de la surréservation, qui conseille jusqu'à quel niveau les réservations peuvent être acceptées afin d'éviter que les chambres soient vides, et aussi de tenir compte des événements spéciaux, des vacances, des jours fériés et de tous les événements qui se répètent ;

- L'acceptation ou le refus de la demande : grâce à plusieurs systèmes informatiques, on peut arriver à faire des recommandations concernant les demandes de réservations, et juger si la vente est acceptable par rapport à la demande prévue et l'espace disponible ;

---

<sup>1</sup>ROBINET, (J-L) et ADAM, (C), *le management hôtelier*, op.cit., p.96.

<sup>2</sup>Le client se présente à l'hôtel sans avoir réservé.

<sup>3</sup>Le comptoir de réservation.

<sup>4</sup>Le client réserve mais ne se présente pas.

- Le suivi des réservations : une fois que la réservation est acceptée, on passe alors à l'inventaire des chambres et un rapport sera établi par segment de marché. Si la réservation n'est pas annulée le tarif maximum sera recommander, et qui correspond au tarif qui a été donné au client lors de sa réservation ;

- L'élaboration du rapport : toutes les fonctions qui ont été mentionnées seront enregistrées et des rapports vont être élaborés pour informer de la manière dont les réservations ont été obtenus. Aussi, pour donner des conseils concernant la formulation correcte des résultats de promotions, des week-ends et des tarifs spéciaux.

Nous précisons enfin, qu'il y a beaucoup de fonctions et d'approche du Y.M cependant, par la présentation synthétique de son fonctionnement et de ses étapes, nous avons voulu montrer que ses principes repose sur le fait, de vendre une chambre tout en tenant compte de la stratégie de prix, afin de maximiser le profit de l'hôtel et plus précisément son Rev Par.

**2. La politique de prix de l'hôtel Hilton<sup>1</sup>** : le prix reste l'un des éléments majeurs qui caractérise les produits de Hilton, par ailleurs un certain nombre de facteurs sont pris en compte dans l'hôtel, nous allons par conséquent voir en quoi consiste la stratégie de prix de l'hôtel.

A. Critères de fixation du prix: l'hôtel Hilton s'est donné pour principal mission d'avoir un prix compétitif, pour cela certaines variables sont prises en compte :

- Le temps : en ce qui concerne les saisons, nous avons pu constater que la période « haute saison » correspond à la saison de l'automne et du printemps (février-juin et septembre-décembre) contrairement à la saison de l'été qui se voit attribuer la période la plus basse de l'année (juillet-août). Pour ce qui est des jours de semaines, nous avons remarqué que le lundi et le mardi ainsi que le mercredi sont des journées de pleins tarifs contrairement au week-end, qui correspond à une très forte baisse de prix concernant le taux d'occupation qui est plus ou moins faible ;

- La durée et la fréquence du séjour : un séjour, correspond au nombre total de nuitées que le client a prévu de passer à l'hôtel. Si le nombre de séjour est important, le client se verra attribuer une réduction de prix total des nuitées, au contraire si la longueur du séjour est insignifiante (un à deux jours) le prix sera élevé au maximum ;

- Le segment du marché : si c'est pour un touriste de passage, les tarifs affichés, seront dépendant d'un système « Rate and inventory » basé sur le rapport entre le taux d'occupation et la capacité d'accueil et présente ainsi les tarifs selon huit niveaux, du niveau zéro, qui est le plus cher et évalué à 20 000 dinars au niveau 8, le plus bas et évalué à 14 000 dinars. Si c'est un homme d'affaire, ou un séminaire, auquel cas le client est fidèle, le prix sera conventionnel ou préférentiel et il dépendra principalement du nombre de nuitées réalisées ;

- Le produit proposé : si c'est des offres packagés avec en plus des hébergements, le service de la restauration, etc., l'hôtel Hilton se verra diminuer le prix des prestations associées ;

- Le réseau de la distribution : si le client réserve lui-même, c'est le prix affiché qui lui sera attribuer, mais s'il appartient au réseau de la chaîne hôtelière de l'hôtel Hilton, les tarifs seront revus et négociés ;

---

<sup>1</sup>Département commercial et marketing (2015).

- Les évènements : en raison de la localisation géographique (à proximité du palais des expositions), les prix de l'hôtel Hilton dépendent aussi des périodes de foires, c'est ainsi que le prix des prestations sera en très forte hausse.

A. Stratégies de fixation du prix : le positionnement Prix de l'hôtel Hilton est souvent considéré par ses clients comme élevés cependant il est justifié par la notoriété de l'établissement à l'échelle internationale.

- La stratégie d'alignement : dans les périodes de « basse saison », le business manager de l'hôtel se renseigne sur les tarifs pratiqués par les concurrents, à travers des techniques notamment celle du client mystère ;

- La stratégie d'écémage : dans les périodes de « haute saison » notamment en période de foires l'hôtel affiche dans la plus part des cas complet, c'est pour cela que les tarifs seront revus à la hausse ;

- La stratégie de pénétration : durant la période de fin d'années, les prix seront au plus bas tarifs puisque l'hôtel Hilton traite principalement avec la clientèle affaire, et des pratiques promotionnelles seront proposées (pour deux nuits passées à l'hôtel, la troisième sera gratuite).

B. Le yield management de Hilton : nous précisons que toutes les pratiques de fixation du prix que nous avons cité précédemment, font partie intégrante de la stratégie du Y.M. Par ailleurs, en ce qui concerne les systèmes d'exploitation de Hilton, il s'appuie sur « OPERA »<sup>1</sup> pour le stockage et l'acceptation des réservations , mais aussi sur le système ONQ « rate and inventory » pour la création des courbes tarifaires.

C. Les tarifs de l'hôtel Hilton : l'un des importants clients de l'hôtel est le client corporate, de ce fait, il devient utile de lui proposer quelques avantages :

- Pour les réservations supérieures à 19 chambres, un tarif groupe peut être négocié selon la disponibilité des chambres (tarifs hébergement, tarifs long stay).

- Pour La réservation de chambres des 11ème et 12ème étages (Exécutive Floors), donne droit à l'accès gratuit de l'Exécutive Lounge avec un cocktail dînatoire pour les clients corporates, avec un supplément de 5 000 dinars par chambre par jour et par catégorie de

---

<sup>1</sup>Property management système

chambres. Nous finissons par présenter, les tarifs de l'hôtel Hilton pour ses principaux produits (hébergement et restauration) :

**Tableau N° 21 : la politique tarifaire des chambres de Hilton**

Types de chambres	Prix unitaire TTC			Prix unitaire TTC		
	+le petit déjeuner	+demi-pension	+pension complète	Tarif long stay <sup>1</sup> +petit déjeuner	Tarif long stay+demi-pension	Tarif long stay+pension complète
Single vue jardin	17 900	21 400	24 900	14 600	18 100	21 600
Double vue jardin	23 300	26 800	30 300	18 200	21 700	25 200
Single Vue Mer	20 900	24 400	27 900	17 600	21 100	24 600
Double Vue Mer	26 300	29 800	33 300	21 200	24 700	28 200
Single Vue Jardin Etage exécutif	22 900	26 400	29 900	/	/	/
Double vue jardin étage exécutif	26 500	30 000	33 500	/	/	/
Single Vue Mer Etage exécutif	25 900	29 400	32 900	/	/	/
Double Vue Mer Etage Exécutif	31 500	35 000	38 500	/	/	/
Suite Junior Vue Jardin	26 400	29 900	33 400	/	/	/
Suite junior vue Jardin étage exécutif	30 400	33 900	37 400	/	/	/
Suite Prestige Vue Jardin	31 400	34 900	38 400	27 400	30 900	34 400
Suite Prestige Vue Mer	35 400	38 900	42 400	30 400	33 900	37 400

**Source :** département commerciale et marketing de l'hôtel Hilton (2015)

<sup>1</sup> Le nombre de nuits passées à l'hôtel, est supérieur à 30 jours.

**Tableau N°22 : politique tarifaire de F&B de Hilton**

Désignation	Tarif par personne	Contenu
Pause-café simple	300	Café, thé, jus et eau minérale
Pause-café amélioré	600	Café, thé, jus et eau minérale, viennoiseries et mignardises
Déjeuner ou diner et buffet	3 500	entrées froides et crudités, plats chauds et un buffet de desserts
Business lunch	3 800	/

**Source :** département commercial et marketing de l'hôtel Hilton (2015)

En ce qui concerne la politique de prix de l'hôtel Hilton, quelques mesures sont à adopter :

- Faire attention à l'agressivité des concurrents, en effet la guerre des prix ne peut être étrangère aux objectifs du plan d'action marketing ;
- Chercher à connaître le prix de vente qui peut assurer à l'hôtel Hilton la marge Suffisante, lui permettant de faire face aux coûts générés dans la période creuse ;
- établir des prix concurrentiels et tenir compte en même temps de la rentabilité de l'entreprise ;
- veiller à une gestion efficace de l'hôtel, lui permettant de baisser au maximum ses charges ;
- veiller à une stratégie de différenciation des prix qui permet à l'hôtel de toucher de nouveaux marchés par des offres plus adaptées à leurs besoins.

### **Sous-section 3 : la politique de distribution de Hilton**

Il est indispensable aujourd'hui pour un hôtelier d'utiliser les bons intermédiaires, cependant il doit en gérer le coût et surtout éviter de tomber dans la facilité en leur confiant une part trop importante de la commercialisation. Il devra donc compter sur ses distributeurs mais également maîtriser la commercialisation en s'assurant que la part consentie aux distributeurs ne mette pas en péril sa rentabilité. Toutefois, nous allons voir dans cette partie que les réseaux et les diverses formules de distribution sont multiples et que le choix de ces partenaires joue un rôle déterminant dans l'hôtellerie.

**1. La politique de distribution hôtelière :** bien entendu, nous ne comprenons pas par distribution, l'opération de transport et d'acheminement des produits physiques des unités de production aux points de vente puisqu'il ne s'agit pas d'une entreprise de production de bien matériel. La distribution dans les services « est constitué de l'ensemble des pratiques qui permettent de relier les clients potentiels aux prestations offertes »<sup>1</sup>, par ailleurs il existe plusieurs mode de distribution, nous verrons tous ce qui concerne de près ou de loin la distribution dans les services et plus précisément celle de l'hôtellerie.

A. Les canaux de distribution hôteliers<sup>2</sup> : il existe deux types de distribution, l'une active, l'autre passive :

a. Les canaux de distribution passive : nombreux sont ceux qui appartiennent au canal intermédiaire également appelé passif :

- La réservation directe à l'hôtel : pour plusieurs raisons, le client peut se présenter lui-même à l'hôtel pour réserver. Il peut s'y rendre parce qu'il a été fort satisfait, ou parce que le nom de la chaîne à laquelle appartient l'établissement lui est familier, ou bien des amis ou des proches lui ont fortement recommandé. Aussi, il peut trouver la localisation de l'hôtel avantageuse (près de la gare, de la mer, de l'aéroport) ou bien l'établissement est le seul ouvert (ou disposant de chambres libres) ;

- Le central de réservation de la chaîne : si le client est un membre fidèle de la chaîne hôtelière, voulant voyager, il s'adressera alors à la centrale de réservation appelée aussi la « résa » du groupe pour se renseigner sur l'éventuelle existence d'un établissement pour la

---

<sup>1</sup> PAGNON-MAUDET, (C) : *stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique*, op.cit., p.133.

<sup>2</sup> TINARD, (Y) : *le tourisme, économie et management*, op.cit., p.251.

destination choisie, en cas de réponse favorable, le client demandera à la centrale de passer la réservation ;

- La centrale de réservation commune pour d'autres chaînes : « leading hotels on the world » est un système de réservation, qui contribue au remplissage d'établissements les plus luxueux, ces hôtels bien que concurrents et relevant d'actionnaires différents, acceptent d'appartenir à leading pour le seul souhait de vendre des nuitées, ces dernières s'avèrent s'adresser au segment de la clientèle de niche ;

- la vente par agence de voyage : comme on l'a précisé dans la politique de prix hôtelière, une agence de voyage peut effectuer des réservations d'hôtel moyennant une commission d'environ 8%, mais encore faut-il que la nuitée soit à un prix suffisamment élevé pour que le distributeur soit intéressé par une telle vente ;

- le recours à l'office du tourisme : il est toujours possible à un client de s'adresser à un office de tourisme pour s'informer des caractéristiques et des possibilités d'hébergement, si l'office n'est pas habilité à réaliser des actes commerciaux, il se limite juste à fournir des informations sans qu'il soit possible de procéder à une réservation de nuitée, si au contraire l'office bénéficie d'une fonction « agence », il pourra à la demande du client passer une réservation, c'est le cas des offices des stations dépourvues d'agences ;

- la vente de circuits par les tours opérateurs (T.O)<sup>1</sup> : ils permettent à l'hôtel dans les périodes creuses d'éviter une chute trop importante du taux de remplissage, et donc de contribuer à couvrir le frais fixes qui perdurent quelle que soit la fréquentation de l'établissement. Cependant, les T.O présentent quelques inconvénients qu'il est nécessaire de connaître, en effet il font jouer la concurrence avec des réductions de prix pouvant avoir des conséquences désastreuses sur la marge de l'hôtel, mais aussi il faut savoir que plusieurs clients individuels sont plus rémunérateurs et plus fidèles que les groupes de T.O, ces derniers sont parfois très bruyants, ce qui peut être préjudiciable en termes d'image d'un établissement de luxe. Ainsi, la vente de nuitées aux T.O ne peut être considérée que l'ultime recours en cas de conjoncture fort défavorable ;

---

<sup>1</sup>De façon générale les T.O rassemblent différentes prestations (moyen de déplacement, hébergement, restauration, animation) qui composent l'activité d'un circuit touristique, lequel est alors généralement vendu par des agences de voyages.

b. les canaux de distribution active : moins nombreux que les canaux de distribution passive, il n'en demeure pas moins, qu'ils soient efficaces :

- les systèmes d'informations et de réservation globaux : grâce à la connexion de grandes centrales de réservation, ces systèmes permettent la collaboration entre de nombreux hôtels qui n'appartiennent pas à une même chaîne (classés deux étoiles au moins), l'utilisateur accède à une banque de données qui lui propose une liste d'établissement, après sélection, il est connecté directement avec la ligne de l'hôtel retenu, auprès duquel il pourra s'informer et réserver ;

- la force de vente directe : pour adopter une démarche plus active, certains hôtels font appel à leurs commerciaux, ils pourront traiter avec les organisations (T.O, associations, collectivités locales, entreprises) en leur proposant soit des nuitées sèches (avec des tarifs conventionnels) ou bien des packages plus élaborés ( séminaires, congrès), ils pourront traiter aussi avec des particuliers. Le recours à une force de vente, ne se justifie que lorsque l'établissement dispose d'un grand nombre de chambres ou s'il appartient à une chaîne (les commerciaux vendent alors des établissements relevant d'une même zone géographique) ;

- la vente par internet : telles que le mailing et l'e-mailing, l'hôtel peut procéder à l'achat de base de données ou de fichiers clients, afin de leur adresser un courriel personnalisé qui participe à l'augmentation du taux de remplissage ;

- l'hôtel tour-opérateur : l'hôtel propose des nuitées qui le concerne directement mais aussi, de nombreuses prestations de nature diverse (sportive, culturelle, ludique) qui ne sont pas exécutées par lui-même. L'hôtelier devient dans ce cas un T.O et devrait solliciter par le biais d'un contrat de licence, les organisations qui contribuent aux activités culturelles, sportives, etc.

B. Le service vente hôtelier<sup>1</sup> : la vente reste l'élément actif le plus important dans l'hôtel, en effet le produit n'étant pas habilité à être stocké, il devient nécessaire d'en assurer la vente, elle devient ainsi une fonction reconnue dans l'hôtellerie tout comme le service comptable, elle est indispensable.

---

<sup>1</sup>ROBINET, (J-L) et ADAM, (C) : *le management hôtelier*, op.cit., p.76.

a. Les secteurs du service vente: pour être véritablement opérationnel, il est important de décomposer le service vente en quatre secteurs :

- La gestion interne des dossiers clients ;
- La mise en place de stratégies pertinentes de ventes, par segment de client ;
- Les relations externe et interne du département ;
- La création de nouveaux services adaptés aux évolutions des comportements de la cible.

b. Les Caractéristiques d'un vendeur efficace : l'efficacité d'un vendeur dépend de certains critères et de l'environnement dans lequel il opère :

- Le profil du vendeur ;
- Le nombre de vendeurs ;
- Aptitudes et qualités du vendeur ;
- Formation du vendeur ;
- Outils du vendeur ;
- Techniques de vente.

c. Typologie de vendeurs : il existe deux sortes de vendeurs en hôtellerie :

- le vendeur assis : qui assure la vente réceptive, gère les contrats, etc. ;
- le vendeur debout : continuellement en déplacement, il visite le client et est directement responsable des actions du marketing direct.

C. La stratégie de distribution hôtelière<sup>1</sup> : avant de choisir, la stratégie de distribution la plus adéquate, il convient de tenir compte de certains critères :

- L'environnement interne et externe ;
- Le service proposé et les moyens financiers;
- Le marché existant ou potentiel ;
- Les attentes de la clientèle cible et les pratiques de la concurrence ;
- La capacité de production ;
- Le réseau de relation et la notoriété de l'enseigne;

Ensuite, il importe d'analyser les avantages et les inconvénients de chaque stratégie. Il existe quatre types de stratégies :

---

<sup>1</sup>PAGNON-MAUDET, (C) : *stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique*, op.cit., p133.

- La stratégie intensive : une distribution dans de nombreux points de vente ;
- La stratégie exclusive : un contrat d'exclusivité à passer avec un seul distributeur ;
- L'auto-distribution : qui permet à l'hôtel d'être le seul acteur, dans son circuit de distribution ;
- La stratégie sélective : une sélection des points de ventes en fonction des critères prédéfinis ;

Toutefois, pour résumer les avantages et les inconvénients de chaque stratégie, il devient nécessaire de les présenter sous forme de tableau :

**Tableau N° 23 : avantages et inconvénients des stratégies de distribution :**

<b>Stratégies</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Intensive</b>	Meilleur chiffre d'affaires Prise plus rapide de parts de marché Notoriété accrue	Coûts de distribution élevés Difficile de contrôler tous les points de vente Lenteur pour créer une image spécifique
<b>Sélective</b>	Coûts de distribution plus réduits que l'intensive Possibilité de mieux contrôler les points de vente Constitution d'une bonne image de marque	Couverture du marché moins importante Notoriété générée plus réduite
<b>Exclusive</b>	Création d'une réelle image de marque Parfaite maîtrise de la distribution par l'hôtelier	Couverture moins importante Nécessité de stimuler la force de vente du distributeur
<b>Auto-distribution</b>	Bonne connaissance de sa propre clientèle Création d'une forte image de marque de l'entreprise	Investissement important Stockage des produits Contraintes logistiques Diffusion plus limitée

**Source :** PAGNON-MAUDET, (C) : *stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique*, op.cit., p134.

**2. La politique de distribution de l'hôtel Hilton<sup>1</sup>** : l'hôtel Hilton met à la disposition de ses clients différentes possibilités pour avoir accès à ses services, nous allons voir en quoi consiste ces nombreux moyens :

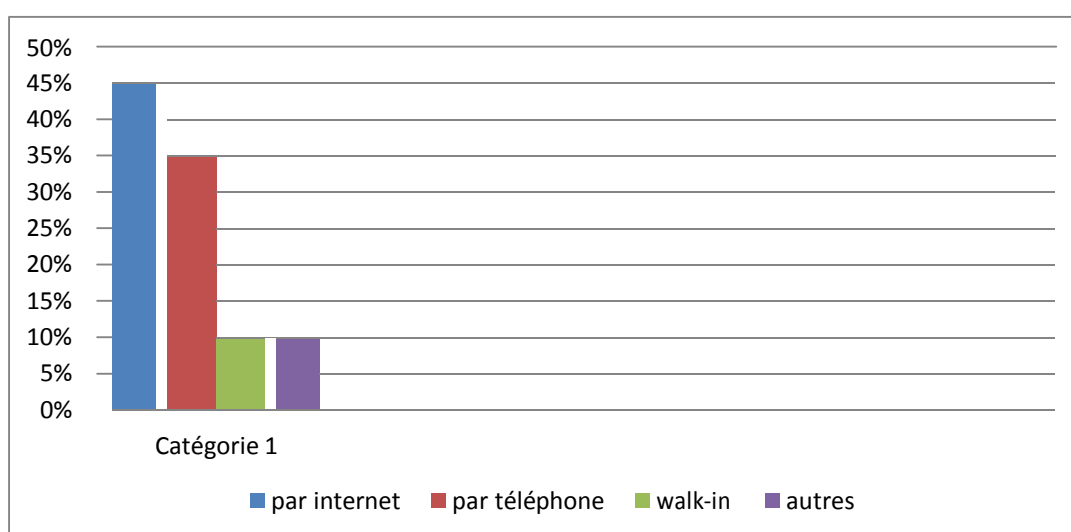
Si le client est étranger il pourra réserver par internet, ou par téléphone en adressant par e-mail un dépôt de garantie, ce dernier contiendra le numéro de sa carte de crédit ainsi que ses informations personnel.

Si le client est résident, il pourra se déplacer pour effectuer un walk-in, en garantissant sa réservation (par chèque, par carte de crédit, en espèce). Le client pourra se déplacer aussi pour effectuer des demandes spéciales ou des négociations qui concernent généralement la réduction des tarifs ou même des visites du produit (chambres, salles restaurants, etc.).

Si le client est conventionné (un client fidèle), il pourra adresser une simple demande par mail, sans devoir laisser des garanties de paiement. Dans tous les cas la réservation sera annulée de façon automatique, dans le cas où le client ne se présente pas avant 16h.

En somme, nous pouvons dire que les moyens de distribution de l'hôtel Hilton, se répartit en distribution passive avec 45% par internet, en distribution active, entre 35% par téléphone , 10% en walk-in, les autres moyens qui restent (tours opérateurs, agences de voyages et le central de réservation de l'hôtel) ne représentent qu'une infime partie. On peut voir la répartition de ces différents outils dans la figure suivante :

**Figure N° 15 : les différents modes de distribution de l'hôtel Hilton**



**Source :** département commercial et marketing (2015)

<sup>1</sup>Le département commercial et marketing (2015).

A. La stratégie de distribution : l'hôtel Hilton a choisi d'adopter une stratégie sélective pour maîtriser son circuit de distribution et donc ses coûts. Si nous choisissons de parler des agences de voyages et des tours opérateurs, l'hôtel collabore avec :

- Tapis rouge ;
- Chek tour ;
- Nouvelle ère tourisme et voyage ;
- One world wide ;
- Aloes voyage ;
- Leaders tour.

A cet effet, nous pouvons préconiser aux responsables de la distribution de l'hôtel Hilton de :

- Bien connaître les intermédiaires et les circuits de distribution sollicités afin de mesurer de façon pertinente leurs performance et leurs résultats ;
- Revoir leur stratégie de distribution comme par exemple la décision de renouvellement des contrats pour certains représentants hôteliers ;
- Régler les rapports avec les intermédiaires et leur rémunération ainsi que les conditions de paiements, etc.
- Choisir les circuits à utiliser en fonction de la clientèle affaire en délimitant si possible l'ampleur des intermédiaires, pour la maîtrise du circuit et donc des frais de distribution ;
- Maintenir l'utilisation de la prospection directe, grâce à la force de vente de l'hôtel et recruter si nécessaire plus de commerciaux ;
- Etablir des programmes de formation pour les nouveaux vendeurs afin d'améliorer leurs connaissances sur le fonctionnement de l'hôtel ;
- Améliorer la qualité du matériel de présentation des vendeurs (réalisation vidéo, de diapositives, de photos, etc.) ;
- Attirer l'internaute avec des offre promotionnelle efficace, puisque le prix sur internet est un paramètre efficace pour stimuler la demande ;
- Introduire une documentation dans plusieurs langues, dont celles que le vendeur maîtrise le mieux.

#### **Sous-section 4 : la politique de communication de Hilton**

La communication dans son sens le plus large, « renvoie au processus de transmission d'une information d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal et d'opérations de codage ou de décodage du message »<sup>1</sup>. Pour une entreprise de service, il s'agit surtout de mettre au point une stratégie de communication tenant compte des problématiques du secteur, des objectifs, des budgets, des cibles et des médias. Ainsi, nous verrons qu'il est toujours nécessaire et intéressant de bien communiquer sur son établissement.

**1. La politique de communication hôtelière :** bien communiquer dans un établissement hôtelier, signifie le fait de comprendre la problématique que rencontre un organisme de service, de cerner son mode de fonctionnement en son sein, et de définir les moyens à mettre en œuvre pour adopter une stratégie de communication conforme aux besoins de ses clients.

A. Problèmes et spécificités<sup>2</sup> : malgré la multitude de message que reçoit le client, il est extrêmement difficile pour un établissement hôtelier de communiquer sur son service. Sa caractéristique la plus fondamentale (l'immatérialité) lui constitue un véritable handicap, tant pour la communication média, publicitaire ou autres. Cependant, les pionniers du marketing de service (Eiglier et Langeard) préconise de montrer les substituts du service, qui sont en général des éléments de la servuction pour pallier ces différents problèmes :

- l'impossibilité de tester le service, oblige l'entreprise à avoir une image institutionnelle forte et sécurisante ;
- le contact entre l'entreprise et son client, se fait la plupart du temps, pas le personnel et non par le service, le personnel en contact devient alors un véhicule de communication primordial et une véritable du mix. Ce constat soulève l'importance accordé à la communication interne, puisque la performance de l'entreprise de service dépend en premier de la formation du personnel en contact ;
- les supports physiques de l'entreprise, influencent la perception des clients de l'entreprise, lui permettant ainsi de matérialiser son service.

<sup>1</sup>CHAMARD, (C) et alii: *le Marketing, de A à Z*, op.cit. p.39.

<sup>2</sup>DECAUDIN, (J-M) : *la communication marketing, concepts, techniques, stratégies*, éditions Economica, 3<sup>e</sup> éditions, France, 2003, p.286.

B. Fonctionnement de la communication hôtelière<sup>1</sup>: La communication est tout ce qui relie un émetteur à un récepteur. Pour la réaliser, il suffit d'avoir quatre éléments ; un émetteur, un message, un récepteur, un support :

**Figure N° 16 : modèle de communication (étape 1)**



Source : KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.184.

S'il s'agit de transmettre un message relatif à un hôtel, comme il a déjà été cité précédemment il est probable qu'il ne sera pas possible de montrer cet hôtel à tous ceux à qui l'on s'adresse. Il va donc falloir substituer le service, que l'on veut décrire par un « code » où le récepteur va donc « décoder » le message qui lui a été transmis :

**Figure N°17 : modèle de communication (étape 2)**



Source : KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.184.

Cette communication, telle qu'elle est transmise, ne permet pas de savoir si l'information a été bien comprise. Une communication complexe exige donc un retour de la part du récepteur, appelée souvent le Feed-back :

**Figure N° 18 : modèle de communication (étape 2)**



Source : KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.184.

<sup>1</sup>KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.184.

Les trois composantes de la communication, qui veillent à son bon fonctionnement demandent à être précisées :

- L'émetteur : les messages pourront être émis par les panneaux routiers, le fléchage, l'accès, le parking, l'aspect du bâtiment, la concurrence, le personnel de l'entreprise, les clients par le fameux bouche à oreille. Pour cela, il est très souvent que ces communications aillent dans le même sens que celui du dépliant de l'hôtel, des petites annonces, à l'argumentaire de vente de l'attaché commerciale de l'hôtel, etc. ;
- Les canaux de communication : les canaux de communication sont les différents moyens qui permettent la transmission du message de l'émetteur au récepteur, elles ne sont pas tous contrôlables par l'entreprise ;

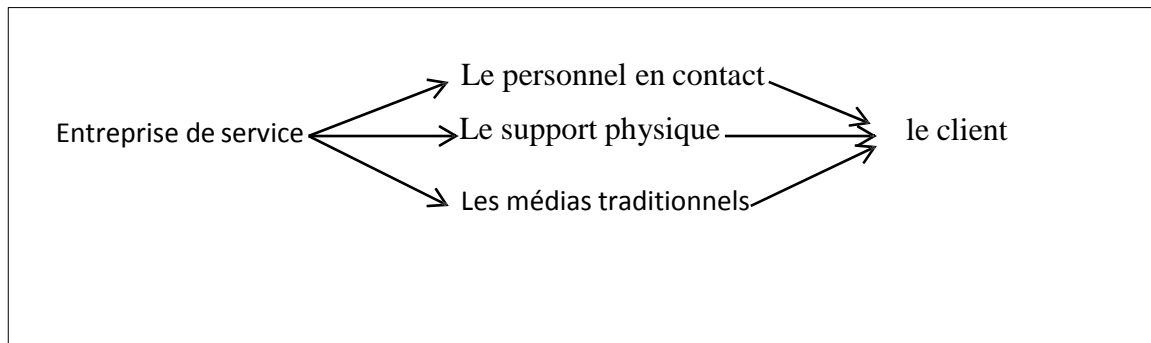
**Tableau N°24 : les différents moyens de communication en hôtellerie**

Les canaux de communication	Maitrisés par l'entreprise	Non maitrisés par l'entreprise
<b>Directs (personnels)</b>	Chef d'entreprise Personnel en contact Attaché commercial	Prescripteurs Leaders d'opinions Autres clients
<b>Indirects (impersonnels)</b>	Publicité Merchandising promotion	Presse Les guides Les agences de voyages

**Source :** KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.186.

- Le récepteur : éveiller l'attention du consommateur n'est pas chose facile, à cet effet, l'hôtellerie utilise beaucoup le contact direct dont une bonne part n'est pas maitrisée.

C. Les moyens de communications hôtelières : malgré la difficulté de communiquer, l'entreprise dispose de trois moyens de communications ; les deux éléments de la servuction gérés directement par l'entreprise, que sont le personnel en contact et le support physique, le troisième étant constitué par les médias traditionnels :

**Figure N° 19 : Le système de communication de l'entreprise de service**

**Source :** EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, op.cit., p.102.

Par ailleurs, la communication de l'entreprise de service s'adresse à deux grands types de publics, la communication interne et externe, nous allons tenter de les expliquer :

a. La communication interne : vise des publics internes à l'organisation, le personnel en contact mais aussi ses clients actuels présents dans l'établissement, cette communication utilise des supports matériels ou peut être véhiculée par des personnes. On peut en distinguer plusieurs<sup>1</sup> :

- la publicité sur le lieu de vente<sup>2</sup> : un lieu de vente pour un hôtel peut correspondre aux tours opérateurs ou à des agences de voyages. Nous pouvons aussi parler des affiches, des autocollants, des cartonnages, des cadeaux promotionnels que l'on retrouve sur les points de vente. La publicité exige beaucoup de créativité, quant au contenu du message et à la sélection du support physique utilisé (affiche, panneau, vidéo, etc.) ;

- La signalétique<sup>3</sup> : constitue l'ensemble des indications fixes qui aident le client à se déplacer et à se comporter intelligemment à l'intérieur de l'établissement, ce sera le fléchage, le numérotage des chambres, des salles de réunions ;

- Les guides d'utilisation<sup>4</sup> : ils facilitent la participation du client au service, c'est une petite plaquette qui fait la somme de tous les services à la disposition du client, ainsi que leurs modalités et règles de fonctionnement ;

<sup>1</sup> CHAMARD, (C) et alii : *le Marketing, de A à Z*, op.cit., p.43.

<sup>2</sup> TOCQUER, (G) et ZINS, (M) : *le marketing du tourisme*, éditions Gaétan Moran, 2<sup>e</sup> édition, France, 1999, p.246.

<sup>3</sup> EIGLIER, (P), et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, op.cit., p.103.

<sup>4</sup> Ibid., p.103.

- Le personnel en contact<sup>1</sup> : le personnel est le moyen le plus original, le plus puissant, et certainement le plus difficile à manier, il faut juste rappeler qu'il doit informer, aider, et être au service du client ;

- le personnel commercial<sup>2</sup> : il est différent du personnel en contact, dans la mesure où son rôle opérationnel est très faible, sa raison d'être c'est la vente ;

- Les clients eux-mêmes<sup>3</sup> : ils communiquent entre eux et ce n'est pas directement contrôlé par l'entreprise, il devient impératif donc de bien surveiller ce moyen ;

b. La communication externe : elle s'adresse à des publics externe, elle est destinée à ses clients actuels mais aussi et surtout à ses clients potentiels, son but principal est de donner les caractéristiques du service, de le faire connaître et de bâtir une image de marque<sup>4</sup>. Nous pouvons parler de :

- L'enseigne et l'image de marque<sup>5</sup> : de par son logo, sa forme, ses couleurs, et dans certains cas sa signification. L'enseigne permet d'identifier l'hôtel et de créer un axe de différenciation, c'est sa carte d'identité et de visite. Pour cela il est souhaitable qu'elle soit facilement mémorisable, le choix de l'enseigne est un atout important dans la communication ;

- Les panneaux de signalisation<sup>6</sup> : ils permettent aux clients de se diriger et de trouver l'établissement, trois éléments sont très important pour ces panneaux, leur localisation, leur lisibilité, leur pouvoir explicatif ;

Notons, que la communication externe implique le recours parfois à des outils, tels que la promotion des ventes, la publicité, l'e-mailing, les relations publiques, ceux-ci peuvent faire aussi partie d'une autre catégorie de moyens, c'est la communication média et hors média, voyons maintenant comment ils se présentent :

---

<sup>1</sup> EIGLIER, (P), et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, op.cit., p.104.

<sup>2</sup> ibid., p.104.

<sup>3</sup> Ibid., p.105.

<sup>4</sup> CHAMARD, (C) et alii : *le Marketing, de A à Z*, éditions Dunod, op.cit., p.41.

<sup>5</sup> KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.211.

<sup>6</sup> EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, op.cit., p.105.

c. La communication hors média<sup>1</sup>: le plus souvent appelé, le plan de publicité, il doit être conçu de façon à pouvoir toucher le plus de clientèle cible, on peut en énumérer plusieurs :

- La promotion des ventes : c'est l'outil le plus apte à pousser le service vers le client. Il peut s'agir de distribution de petits objets gratuits (allumettes, savonnettes, petits dentifrices, etc.), une nuit supplémentaire (au bout de X nuits) ou même offrir un repas supplémentaire (pour X repas pris) ainsi que des prix réduits pour des forfaits week-ends ou en périodes d'hors saison ;

- la force de vente : leur action est exclusivement locale<sup>2</sup>, elle doit savoir parmi toute la clientèle du marché, laquelle peut être touchée par ses actions de communication (clients de nuits, d'affaires, banquets, séminaires, congrès, touristes, etc.) ;

- les relations publiques : elles sont fondées sur une communication interactive, elles cherchent à informer les publics les plus significatifs de l'entreprise, mais aussi à les écouter. Les relations publiques permettent ainsi de suggérer à la direction de l'entreprise les moyens d'établir et de maintenir les relations les plus favorables ;

- Le marketing direct : il permet à l'entreprise de service de Communiquer personnellement avec ses clients, il vient pour renforcer les actions des médias traditionnels et autorise l'utilisation de ces derniers, il peut s'agir de mailing, phoning, e-mailing, etc. ;

- Le parrainage ou sponsoring : il est synonyme de soutien financier apporté par un commanditaire en contrepartie de surcroît de notoriété pour l'hôtel, ce soutien est facilement applicable dans le domaine culturel et artistique ;

- Les salons et les foires : un salon est une manifestation qui regroupe des exposants appartenant à un même secteur, tandis que les foires, ils peuvent regrouper des secteurs économiques différents. La participation à un salon peut se décider après un diagnostic de la valeur de la manifestation et de la stratégie marketing de l'hôtel.

---

<sup>1</sup>PAGNON-MAUDET, (C) : *stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique*, op.cit., p.142.

<sup>2</sup>Du fait de l'intangibilité de l'offre, la force de vente ne peut se déplacer pour visiter un client et de repartir avec sa commande, elle peut juste véhiculer des messages aux clients potentiels.

d. La communication média<sup>1</sup> : « c'est une forme impersonnelle pour le compte d'un ou plusieurs annonceurs qui paient différents media pour diffuser un message auprès d'un ensemble de clients dont les caractéristiques sont clairement définies », elle se décline en médias écrits ou en médias traditionnels, et peut se composer de la façon suivante :

- le dépliant hôtelier : quand on parle de médias écrits, on pense souvent à la presse, mais on oublie qu'il existe d'autres supports, le dépliant fait partie de la tradition hôtelière ;
- la presse : elle se compose de presse quotidienne nationale (PQN), et de presse quotidienne régionale (PQR), mais aussi de la presse gratuite et de la presse magazine, la presse technique et professionnelle ;
- la télévision : elle permet d'avoir une excellente couverture, ainsi qu'un taux élevé de pénétration ;
- la Radio : il permet d'avoir une grande souplesse d'utilisation, ainsi qu'un potentiel de répétition importante. Il est utilisé par les hôteliers dans leur campagne d'ouverture, notamment si leur cible est jeune ou branché ;
- le cinéma : malgré son coût extrêmement élevé, il permet pour les hôtels de luxe et notamment de chaînes de bénéficier d'un très fort impact en mémorisation, et constitue ainsi un excellent véhicule de communication ;
- l'affichage : c'est le média le plus courant et le plus délaissé en hôtellerie. Le plus courant parce qu'il permet d'avoir une bonne visualisation et une couverture élevée, et le plus délaissé, car il est peu sélectif et laisse peu de place pour l'argumentaire ;
- Site internet et réseaux sociaux : il importe à l'hôtel d'être présent dans les sites web les plus connues, qui seront bien sur adaptés au comportement de la clientèle cible. Par ailleurs, l'établissement peut s'adresser à une agence de communication spécialisée, qui exposera brièvement le contenu des messages publicitaires, du support, du dosage, ainsi que leurs coûts, il est important de préciser que le choix de la stratégie devra être toujours guidée par la meilleure façon de toucher la cible.

---

<sup>1</sup>TOCQUER, (G) et ZINS, (M) : *le marketing du tourisme*, op.cit., p.211.

e. Le bouche à oreille<sup>1</sup>: on ne saura analyser de façon complète, les moyens de communication en hôtellerie, sans évoquer le phénomène du bouche à oreille. Il s'agit de transmissions d'informations positives ou négatives sur le service offert, qui a pour conséquences, l'accroissement de la notoriété et l'envie d'essayer ou non le service.

D. La stratégie de communication hôtelière : il est nécessaire d'avoir une stratégie de communication, dans laquelle sont bien précisés, les objectifs, les principes et les moyens à mettre en œuvre :

a. Les objectifs de la stratégie de communication<sup>2</sup>: dans le secteur des services, on peut distinguer quatre grands objectifs :

- **Attraction** : attirer de nouveaux clients est un des objectifs prioritaires de l'entreprise de service, elle devra utiliser pour cela les moyens de communication externe ainsi que sa notoriété, car il est important de rappeler que la notoriété sert de soutien à toutes les actions extérieures de l'entreprise ;

- **Fidélisation** : dans une entreprise de service, un client fidèle, est celui qui, dans une situation déterminée, et lorsqu'il a le choix, effectuera tous ses achats de services auprès de la même enseigne. Pour arriver à ce résultat, l'entreprise doit saisir l'opportunité du contact direct avec le client grâce à son personnel ;

- **Modification de la demande** : la capacité d'accueil étant limitée, l'entreprise de service aura pour objectif de développer des campagnes visant à déplacer une partie de la demande qui se manifeste dans la haute saison, vers les périodes de basse saison, dans ses campagnes, elle propose à ses clients des conditions tarifaires avantageuses ;

- **Facilitation** : le dernier objectif, consiste à faciliter la participation du client dans le processus de servuction, grâce à une communication intelligente, que l'on appelle souvent la signalisation.

---

<sup>1</sup>EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, op.cit., p.105.

<sup>2</sup>BRECHIGNAC-ROUBAUD, (B) : *le marketing des services, du projet au plan marketing*, éditions d'organisation, France, 1998, p.189.

b. Les principes de la stratégie de communication<sup>1</sup>: pour la réalisation d'une stratégie de communication efficace, on peut s'appuyer sur les huit principes de Lendrevie et Langeard divisés en quatre principes de fond (la clarté, l'adaptabilité, l'originalité et l'acceptabilité interne) et en quatre principes de forme (l'existence, la continuité, l'honnêteté et la cohérence).

c. Les moyens et le budget<sup>2</sup>: dans la stratégie de communication, il est important de veiller à ne pas exploser le budget. Pour cela l'entreprise devra faire un résumé chiffré du coût de toutes les actions envisagées pour réaliser les objectifs de promotions voulus. Aussi, l'entreprise ne devra pas fixer des objectifs excessifs pouvant se solder par une perte, voire un échec total, en effet, il faudra trouver le juste équilibre entre les objectifs et les réels moyens financiers et humaines.

---

<sup>1</sup> EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E), *servuction, le marketing des services*, op.cit., p.106.

<sup>2</sup>PAGNON-MAUDET, (C) : *stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique*, op.cit., p.143.

A. **La politique de communication de l'hôtel Hilton** : en raison de la forte notoriété dont bénéficie l'enseigne de l'hôtel. Tous les dirigeants s'accordent à dire que les moyens utilisés sont peu nombreux, néanmoins, ils insistent sur la visibilité et les publicités de rappel, nous verrons dans ce qui suit, un liste exhaustive des moyens de communication dont dispose l'hôtel Hilton.

B. Moyens de communications de l'hôtel Hilton<sup>1</sup>

- La publicité : elle reste un élément important mais pas prioritaire, pour cela l'hôtel Hilton, laisse aux plus professionnels du Hilton Worldwide, la diffusion des spots publicitaires digne d'un niveau international ;

- Les relations publiques : pour améliorer son image de marque et créer un climat favorable pour la vente de ses produits. L'hôtel Hilton gère ses relations publiques à travers deux systèmes principalement implémentés par Hilton Worldwide, Expion et Revinate.

Expion est utilisé pour « pré-calendrier<sup>2</sup> » les réseaux sociaux, et Revinate pour surveiller les commentaires des internautes et ainsi se procurer plus d'information sur ces derniers. En général, Expion est plus un outil de communication, et Revinate plus un outil enquête auprès des clients, tous deux agissent de façon complémentaire ;

- Le sponsoring : le Hilton dispose de plusieurs sponsors, deux opérateurs téléphoniques, (Djezzy et Nedjma) quatre compagnies aériennes (Aigle Azur, Aire France, Katar Airways, Air Algérie) quatre entreprises de boissons soft (Coca Cola, Ifri, Rouiba, Castle Algérie) deux boites de communication (New Media et Caramba), une entreprise d'agro-alimentaire (Cévital), et autres (Tapis Rouge, HSBC, Unilever, Condor, etc.) ;

- Les sites institutionnels : en plus de l'utilisation des deux systèmes (Expion et Revinate), le Hilton est présent aussi sur trois autres sites [www.Tripadvisor.com](http://www.Tripadvisor.com) et aussi [www.booking.com](http://www.booking.com) et enfin [www.Expédia.fr](http://www.Expédia.fr). Le client pourra ainsi consulter, lire, s'informer, commenter, les actualités de chaque hôtel ;

- Les réseaux sociaux : pour augmenter le Buzz social, l'hôtel Hilton s'est donné comme objectif d'être présent sur les réseaux sociaux afin d'avoir plus de visibilité, tels que Face Book, Twitter mais aussi sur Instagram ;

---

<sup>1</sup>Département commercial et marketing (2015).

<sup>2</sup>A chaque fois que le Hilton Alger veut poster une information quel qu'elle soit (annonce ou autre), il peut le faire simultanément sur plusieurs réseaux sociaux avec le système Expion.

- Les salons et les foires : le Hilton est présent chaque année dans la foire internationale d'Alger, ainsi que le salon Algéro-Américain du tourisme, et le salon du tourisme ;
- La presse : le Hilton entretiens de nombreuses relations avec la presse nationale mais aussi Arabe, il n'en bénéficie pas autant avec les magazines, c'est ce que nous pouvons d'ailleurs constater à travers ce tableau :

**Tableau N°25 : la relation presse de l'hôtel Hilton**

Presse quotidienne	Magazine
El Watan / Horizon / L'expression El Mojahid / La tribune / Le Maghreb Eco / Le jeune indépendant / le quotidien d'Oran / La dépêche de la Kabylie / Le Soir / Le Soir d'Algérie / le temps / La Liberté / El Arabia / Chourouk / El bilad / El Fadjr / El Khabar / El Maghreb El Awsat	Dziri / Dziriette / Hawa / Lalla Magazine / L'instant Mag

**Source :** département commercial et marketing (2015)

- La Télévision : l'hôtel Hilton communique à travers quatre chaînes télévisées, El Djazairia, El nahar, ENTV, Numédia news. Cependant, sa présence est principalement évoquée lors d'organisation d'évènements au sein de l'établissement ;
- La Radio : pour ses campagnes promotionnelles, l'hôtel Hilton, utilise trois principaux supports, la chaîne 3, Jil FM, Radio Bahdja .

Pour conclure, nous pouvons dire que la communication marketing dans les établissements hôteliers est difficile, du fait des spécificités du service qui ont bien été recensées. Par ailleurs, pour que l'hôtel Hilton puisse bénéficier d'une communication efficace, il devra tenir compte de certaines recommandations :

- Des actualisations et des mises à jour devront être faites pour les sites institutionnels ;
- les techniques de communication choisies par l'hôtel, doivent servir à sensibiliser et à

motiver non seulement le client mais aussi le personnel en contact ;

- le bouche à oreille est particulièrement crédible pour la transmission de l'information, il doit être incité et développé car l'expérience client joue un rôle fondamental dans les perceptions, or ce moyen n'est pas mis en avant par l'hôtel ;

- la stratégie de communication de l'hôtel doit jouer sur la continuité pour créer une image de marque forte et différenciée ;

- la création publicitaire doit aider à tangibiliser<sup>1</sup> le service, pour arriver à en donner des preuves tangibles de son intérêt, le Hilton ne doit pas se contenter simplement des créations publicitaires faites par l'entreprise mère, bien au contraire, il devrait faire participer et bénéficier de la créativité de ses propres employés ;

- le Hilton doit veiller à développer une communication réaliste et honnête et donc veiller à transmettre la bonne information au client ;

- à travers le système Revinate, l'hôtel devrait savoir ce qui se dit sur lui, ainsi que le niveau de satisfaction de ses clients, il ne devrait pas se contenter de les écouter mais plutôt d'interagir avec eux ;

- Former le personnel à la personnalisation des réponses sur les sites institutionnels et les médias sociaux .

---

<sup>1</sup>Une représentation matérielle du service ou l'association à des éléments tangibles, aident le client à construire une image mentale plus précise.

### **Sous-section 5 : la participation du processus de livraison dans la politique de Hilton**

Un processus est l'ensemble des méthodes, des tâches, consécutives et séquentielles, nécessaires à la création et à la délivrance du service. Un processus mal défini ou complexe, peut rendre sa réalisation difficile et entraîner une baisse conséquente de la productivité et donc nuire gravement à la qualité du service et à la satisfaction du client<sup>1</sup>.

**1. La participation du processus de livraison dans la politique hôtelière :** nous allons voir dans cette partie, des méthodes proposées par l'entreprise de service pour le client afin qu'il puisse suivre de façon permanente et précise le processus de livraison du service, il s'agit principalement de deux méthodes ; le Blueprint et le Redesign des processus.

A. Les composantes du Blueprint<sup>2</sup>: appelé aussi logigramme, le Blueprint permet de relever de façon séquentielle, différentes étapes vécu par le client au sein de chaque établissement hôtelier. Nous pouvons distinguer plusieurs étapes, composantes essentielles du Blueprint, nous essayons d'illustrer chaque phase par un exemple le plus souvent choisi par Lovelock et Lapert, celui du client voulant dîner au restaurant d'un hôtel :

- Définir des standards pour chaque activité en relation directe avec le client (temps de réponse pour la réservation, accueil et prise en charge du client, servir les boissons, installation à la table, servir correctement les plats, suivi des clients, présentation de l'addition, réception du paiement, etc.)

- Les évidences physiques pour chaque étape (ton de la voix, apparence des employés, environnement extérieur, décor et mobilier du restaurant, qualité des plats, propreté des toilettes, etc.) ;

- Les actions principales des clients (réservation, voiturier, cocktail, installation, prendre commande, service en salle, consommer la nourriture, paiement addition, départ, etc.) ;

- Une ligne d'interaction (elle se situe entre ce que le client expérimente et les activités qu'ils a pu observer de la part du personnel en contact);

---

<sup>1</sup> LAPERT, (D) et MUNOS, (A), *marketing des services*, éditions les topos, op.cit., p.26.

<sup>2</sup> LOVELOCK, (C) et alii : *Marketing des services*, op.cit., p.260.

- Les actions de front stage qui sont effectuées par le personnel en contact (accepter la réservation, saluer les clients et prendre les clés de la voiture, saluer et prendre la commande, accompagner les clients à la table, saluer et prendre la commande des plats et des boissons, livrer les plats, vérifier la satisfaction, porter l'addition et prendre la carte de crédit, retour de la carte et du reçu, ramener la voiture, salué et prendre congé) ;
- une ligne de visibilité (elle se situe entre ce que le client expérimente et les activités qu'il ne voit pas, c'est-à-dire entre le front stage et le back stage) ;
- les actions de back stage lorsque le client contacte le personnel (vérifier la disponibilité et enregistrer la réservation, garer la voiture, prendre carte et menus, transmettre la commande au cuisinier, prendre les plats à la cuisine, prendre l'addition à la caisse, retrouver la voiture, etc.) ;
- processus de soutien impliquant d'autres membres du personnel des services (entretien des locaux et des équipements, préparer les cocktails et stocker les boissons, préparer les plats et stockage de la nourriture, préparer l'addition, validation de la carte de crédit, sécurité du parking) ;
- processus de soutien impliquant des technologies de l'information (base de données, entretien des systèmes de réservation, etc.)

B. Le rôle du Blueprint<sup>1</sup>: d'après les composantes que nous venons d'étudier, nous pouvons déduire que les efforts de mise en évidence des étapes opérationnelles que rencontrera le client lors de son séjour permettent de :

- Fixer les standards de service appropriés aux personnels, nécessaires dans chaque étape de réalisation (accueil du client, prise de commande au restaurant, nettoyage des chambres, etc.) ;
- repérer les points critiques<sup>2</sup> ou les « fail points » lors de l'interaction avec le client et ce, afin d'améliorer la fiabilité du processus et par la même occasion l'efficacité de la firme ;

---

<sup>1</sup> COLLOT, (P) : *Marketing des services*, op.cit., p.74.

<sup>2</sup> Les problèmes qui reviennent souvent avec les clients comme par exemple la propreté des chambres, vérifier la netteté de la table avant l'installation, le temps d'attente trop long, ou le retard dans la réalisation du processus de livraison etc.

- identifier les activités de soutien qui contribuent à la bonne réalisation de l'acte de service (délai de production des plats, leurs températures, la façon dont ils sont présentés, etc.) ;

- améliorer la perception de la valeur du service, en apportant plus de services supplémentaires, source de plaisir et de satisfaction ;

C. Le Redesign des processus : après avoir compris le processus de création et de livraison du service on passe à présent, aux moyens pouvant aider à l'amélioration de ce derniers, nous exposerons ainsi, l'objectif et les différentes étapes du redesign des processus :

a. Objectifs du redesign des processus<sup>1</sup> : dans le meilleurs des scénarios, le redesign des processus pourra arriver à accomplir tous ces objectifs simultanément :

- Obtention d'une meilleure qualité sans investissements supplémentaires ;
- Augmenter la productivité tout en maintenant la qualité ;
- Réduire le nombre d'échecs dans le processus de réalisation du service ;
- Réduire la durée du cycle de production d'un service ;
- Accroître la satisfaction du client.

b. Les étapes du redesign des processus<sup>2</sup> : cette méthode permet de reconstituer, de remettre en ordre ou de remplacer des éléments appartenant au processus de création que nous avons décrits auparavant, ces efforts peuvent être regroupés en plusieurs étapes :

- Simplifier les étapes en éliminant celles qui sont inutiles, elles se trouvent généralement au début ou à la fin de chaque processus ;

- Evoluer vers le libre-service en transférant certaines activités ou tâches vers le client et diminuer ainsi les charges du personnel ;

- Eviter de faire déplacer le client pour la livraison du service, fournir plutôt le service afin d'améliorer les aspects pratiques pour le client ;

- Elaborer des offres de services multiples en se concentrant sur un seul segment de clientèle afin de réduire les frais de commercialisation puisque l'offre est déjà conçue et pouvoir aussi améliorer la valeur ajoutée vis-à-vis du client ;

---

<sup>1</sup> LAPERT, (D) et MUNOS, (A) : *marketing des services*, op.cit., p.49.

<sup>2</sup> Ibid., p.50.

- Donner de l'importance aux éléments tangibles d'un processus de service, en changeant l'infrastructure, les équipements pour améliorer l'expérience client.

## **2. La participation du processus de livraison dans la politique de l'hôtel Hilton**

Hilton, applique certaines composantes du processus sans pour autant mettre un nom à ces pratiques. En effet, en dépit de nombreuses recherches et questions faites aux personnels ainsi qu'aux dirigeants, il s'avère indéniable que le processus de Blueprint est méconnu de tous, cependant nous allons voir en quoi consiste les pratiques de l'hôtel Hilton qui sans le savoir font partie intégrante de ce processus.

A. Les composantes du processus de livraison<sup>1</sup> : 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 la 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 Hilton 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 de stationnement, l'hôtel Hilton dispose d'un parking gratuit et sécurisant ;
- Les possibilités offertes par l'environnement immédiat de l'hôtel sont nombreuses, équipements sportifs (terrain de tennis, salle de sport, etc.) mais aussi des animations culturelles (à proximité du palais des expositions) ;
- La diversité des propositions, la capacité d'accueil étant importante (410chambres), la diversité des chambres est fort possible (suites prestige, suite de luxe, etc.), cette diversité suit bien entendu les attentes et les besoins de chaque client ;
- La variété des services (restaurant, sauna, tennis, etc.) contribuant au bien-être des clients ;

---

<sup>1</sup>Département commercial et marketing (2014).

- 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 ;
- La fourniture de services gratuits (fourniture de journaux, réservation de vol, etc.) ;
- La relation personnel en contact et client : c'est l'accueil qui devient essentiel pour la réussite de cette relation, ainsi même si le client peut se montrer parfois désagréable, le personnel en contact est tenu de contrôler tous ses propos, en effet l'image de l'entreprise peut en être affectée ;

B. Les facteurs d'échecs<sup>1</sup>: malgré l'existence de certaines composantes du processus, il n'en demeure pas moins qu'il existe certains attraits pouvant altérer la livraison et la qualité du service :

- Beaucoup reprochent à l'hôtel sa rigidité : l'obligation de s'habiller pour les repas (argument évoqué surtout dans les périodes estivales), l'impossibilité de faire ce qu'on veut afin d'éviter les nuisances sonores ;
- Un mélange de tristesse et de non convivialité : certaines appréciations reviennent de temps à autre, le client se sent seul et s'ennuie parfois, il ne se sent pas chez lui, etc.
- Un sentiment d'incertitude : malgré la définition des normes de classification hôtelières, beaucoup de clients sont toujours méfiants quant à la qualité des prestations relevant du niveau de classification ;
- Une certaine forme d'exclusion : l'hôtel est, faut bien le reconnaître fréquenté par une minorité de nationaux ;

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

- L'hôtel Hilton 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) ;

---

<sup>1</sup> Rapport de gestion de l'hôtel Hilton (2015).

- Les personnels de l'hôtel Hilton 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.

### **Sous-section 6 : la participation du support physique dans la politique de Hilton**

L'environnement physique, est l'ensemble des éléments tangibles nécessaires à la réalisation du service ou tout autre élément visible pouvant indiquer au client le niveau de qualité du service délivré. Il peut s'agir des immeubles, des locaux, des équipements, des documentations, etc.

**1. Participation du support physique dans la politique hôtelière :** également appelée la « serviscène », le support physique est le seul élément qui peut aider à réduire de façon explicite le caractère immatériel du service, nous verrons ainsi les rôles et les dimensions de ce dernier, et nous finirons par décrire les outils d'aide à la création d'un support physique en accord avec les perceptions du consommateur.

A. Les Rôles du support physique<sup>1</sup>: nous pouvons parler de l'existence de trois rôles principaux, un support de communication, un élément de différenciation, un éléments qui stimule et agit sur les comportements du clients, par ailleurs, nous allons voir comment Eiglier et Langeard, présentent ses principaux rôles :

a. Le dilemme vitrine-usine : aujourd'hui, les entreprises de services se trouvent confrontées à une sorte de dilemme en ce qui concerne la gestion de leur support physique, celui de concilier des performances en termes de fonctionnalité et d'ambiance :

- Le domaine de l'ambiance : c'est le besoin de créer une mise en scène<sup>2</sup> particulière dans l'environnement physique de l'entreprise, qui vient faciliter l'interaction entre le personnel en contact et le client mais aussi susciter des attitudes positives qui conditionne la réalisation d'un service de qualité ;

- Le domaine fonctionnel : c'est le besoin de faciliter la réalisation matérielle du service, comme accueillir les « inputs » sous forme de personnel et de client, et de libérer des « outputs » en forme de client servis et satisfait.

Précisons, que le dilemme vitrine-usine, suppose répondre à plusieurs objectifs de façon simultanée celui d'être un bon vecteur de communication tout en aidant à la réalisation d'un bon travail.

---

<sup>1</sup>EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E), *servuction, le marketing des services*, op.cit., p.67.

<sup>2</sup>La mise en scène du service, peut être une ambiance professionnelle, dépayssante, traditionnelle, luxueuse, intime, etc.

b. La gestion de l'espace : le client est souvent sollicité pour participer à la réalisation du service et apprécie que l'espace organisé soit largement ouvert, contrairement au personnel, qui souhaite contrôler une partie de l'espace et apprécie moins de devoir travailler dans un espace ouvert, ainsi, pour maîtriser et organiser l'espace de liberté il devient important de gérer l'espace :

- La gestion des flux : lorsque l'entreprise est amenée à traiter avec une clientèle nombreuse, la gestion des flux devient un élément intéressant du moment qu'elle peut faciliter la circulation dans l'entreprise de service en optant pour un large espace et ainsi augmenter le confort individuel ;

- La manipulation de l'espace : elle peut correspondre à deux niveaux d'actions, pour le premier il s'agit de transformer l'ambiance d'une partie du support physique sans modifier le reste (dans le cas d'une entreprise s'adressant en même temps à deux segments différents) et pour le deuxième niveau il s'agit de traiter dans les mêmes espaces des clients différents à des moments différents, certains peuvent privilégier un environnement à faible intensité informationnelle, ce dernier est souvent associé à des notions de sécurité, simplicité (éclairage tamisé, faible niveau sonore, couleurs reposantes, etc.) ou dans le cas contraire, il peuvent préférer un environnement à forte intensité informationnelle souvent associé à une expérience excitante mobilisant l'attention du client (un puissant éclairage, un niveau sonore élevé, couleurs chaudes et foncées, etc.).

c. La gestion du temps : c'est un paramètre très important, c'est pourquoi nous avons préféré plutôt de lui consacrer toute une partie (dans le chapitre 2), cependant, nous y revenons pour traiter une autre approche, celle qui prend en compte le support physique, nous pouvons dire que les problèmes rencontrés dans la gestion de l'environnement physique :

- Le problème du temps : chercher à connaître le temps le plus approprié pour la réalisation du service (minimal ou ajusté)<sup>1</sup> peut être vu comme un problème, pour le pallier, le support physique s'avère un outil efficace. Si l'entreprise de service sait qu'elle se prête à ces deux catégories, elle peut ajuster son support physique en fonction de ceux-ci, comme par exemple de disposer d'un comptoir pour traiter les service à temps minimal et disposer d'un bureau pour traiter les demandes de service ajusté.

---

<sup>1</sup>Le temps minimal est celui qui est jugé comme suffisant pour assurer correctement la partie fonctionnelle du service, le temps ajusté est celui qui exige de la disponibilité à un rythme lent.

B. Les dimensions du support physique<sup>1</sup> : l'environnement physique du service est souvent complexe du fait qu'il rassemble plusieurs éléments, de tous les éléments qu'on peut avoir, certains sont toujours présents, voyons comment ils se présentent :

- La musique : elle fait partie de l'atmosphère<sup>2</sup> du service. Associée au décor, le tempo ou le volume de la musique peuvent avoir des effets puissants sur le comportement du client, ainsi des recherches ont démontré qu'un volume trop élevé peut augmenter l'état d'excitation, des individus, ces derniers sont le plus souvent amenés à ajuster leur rythme à celui de la musique ;

- Les parfums et les senteurs : la présence d'un parfum influe fortement sur les humeurs, les réactions affectives, voire même sur les intentions d'achat. Consciemment ou non, les senteurs sont perçus et influencent le comportement des clients ;

- La couleur : elle a un fort impact sur les sensations des individus, comme nous l'avons vu dans les fondements des lieux d'accueils des services (chapitre 2). Les couleurs chaudes telles que le rouge ou l'orange, sont associées à des états d'exaltation et d'excitation, tandis que les couleurs froides telles que le bleu ou le vert diminuent le niveau d'excitation et font naître un sentiment de paix et de sérénité ;

- L'organisation spatiale : elle est liée aux éléments de la taille ou à la forme des meubles, des comptoirs, des machines, des équipements, ainsi qu'à la manière dont ces derniers sont disposés ;

- La dimension fonctionnelle : elle est liée à la capacité de tous les éléments de la dimension spatiale à soutenir l'efficacité et le déroulement d'une opération de service ;

- Les signes et les symboles : ils ont deux rôles essentiels, celui de permettre au client de s'orienter et de se retrouver (panneaux de sortie, comptoirs, etc.) ou de lui indiquer les règles à suivre et la façon dont il devrait se comporter (espace fumeur ou non), de ce fait les signes et les symboles devront communiquer et expliquer de façon la plus claire ;

---

<sup>1</sup>LOVELOCK, (C) et alii : *Marketing des services*, op.cit., p.326.

<sup>2</sup>L'ensemble des éléments perçus par les cinq sens, et peuvent avoir un effet de bien-être sur la personne.

- les individus eux-mêmes : l'apparence et le comportement du personnel en contact ainsi que des clients peuvent renforcer ou détériorer l'ambiance que pourrait créer l'environnement physique. L'entreprise de service devra veiller à garder une certaine harmonie entre ces acteurs et le support physique.

C. Les outils d'aide à la création du support physique<sup>1</sup>: après avoir passé en revue, les rôles et les dimensions que peut avoir l'environnement physique, il devient intéressant d'apprécier les outils permettant à l'entreprise de service d'évaluer l'impact positif ou non de son support physique sur les perceptions du consommateur, parmi ces outils on trouve :

- L'observation du comportement du client par le personnel en contact directe avec lui ;
- Les idées du personnel de front stage grâce à l'utilisation de boîtes à idées, d'entretiens, questionnaires, etc. ;
- Multiplier Les expériences et comparer leurs effets sur le niveau de satisfaction du client ;
- Le Bluprinting : pouvant inclure une représentation physique de l'environnement, pour pouvoir disposer d'une image plus réaliste et détecter ainsi les points qui posent problèmes.

---

<sup>1</sup>LOVELOCK, (C) et alii : *Marketing des services*, op.cit., p.339.

**1. La participation du support physique dans la politique de l'hôtel Hilton<sup>1</sup>** : un soin particulier est apporté à l'environnement physique de l'hôtel Hilton, nous verrons en quoi consiste ses projets de maintenance, de rénovation, de renouvellement, ainsi que l'entretien technique et la propreté des lieux,

A. La maintenance et la rénovation : le 30/06/2015 l'hôtel Hilton prépare un projet de rénovation de grande envergure, en effet il prévoit d'aménager ses salles de réunions, ses chambres ainsi que ses restaurants, avec un équipement haut de gamme, sophistiqué et élégant. Ce projet dont la durée est de 24 mois débutera par le côté **B** de l'hôtel et occupera 251 chambres puis viendra le côté A de l'hôtel qui occupe 259 chambres, ces dernières seront inoccupées et l'hôtel risque de perdre la moitié de son chiffre d'affaires habituelle, pour cela il prévoit de remplacer ce revenu par l'accroissement du nombre d'événements réalisés à l'extérieur.

B. Le renouvellement des chambres : on estime que l'hôtel Hilton revoie sa décoration d'intérieur tous les cinq à huit ans, cela concerne surtout le renouvellement des matériaux fortement usagés et bien sûr abimés, ainsi que le renouvellement des lits et des bureaux.

C. 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 saletés 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 le nettoyage de la moquette.

D. L'entretien technique : il comprend souvent 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 Hilton 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.

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

---

<sup>1</sup>Département commercial et marketing (2015).

A cet effet l'hôtel Hilton devrait :

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

### **Sous-section 7 : la participation des acteurs dans la politique de Hilton**

Selon Denis Lapert, deux acteurs sont indispensables pour la fabrication du service, nous arrivons à terme de notre plan d'action et il est évident que ces deux acteurs soient bien le personnel en contact et le client. Toujours selon lui, la qualité du service ainsi que sa valeur n'est déterminé qu'en fonction du degré d'interaction entre ces deux derniers, nous verrons dans cette dernière sous-section, les critères indispensables pour un personnel en contact de qualité (recrutement, formation, motivation, etc.) mais aussi on essaiera de comprendre les critères de choix d'un bon client.

**1. La participation des acteurs dans la politique hôtelière :** nous allons aborder les caractéristiques essentielles pour chaque acteur, nous commencerons par le personnel en contact, en précisant les critères indispensable à ce dernier, et nous finirons par décrire le rôle du client et sa participation dans le processus de réalisation du service

A. Définition du personnel en contact : il représente « le médiateur privilégié entre l'entreprise prestataire et le client, il est considéré comme une cause principale de la satisfaction du client, en particulier, il peut résoudre certains de ses problèmes, répondre à ses requêtes et personnaliser le service. L'hôtelier doit veiller à motiver au mieux son personnel en contact pour que ce celui-ci puisse défendre les valeurs de l'établissement, enfin il représente l'un des principaux vecteurs de communication dans l'entreprise »<sup>1</sup>. Pour disposer d'un personnel en contact qualifié, l'hôtelier doit s'assurer qu'il puisse remplir certains critères, du recrutement en passant par la formation et la motivation, nous allons voir en quoi consiste chaque critère :

a. Son Recrutement<sup>2</sup>: la qualité du personnel recruté, est un maillon essentiel de l'entreprise, il appartient donc pour l'hôtelier d'apporter un soin particulier au recrutement de ce dernier :

- En créant des fiches de postes (intitulé du poste, contenu des missions, responsabilités, moyens d'actions, relations hiérarchiques) ;
- En définissant le montant de la rémunération (tenir compte de la grille des salaires et du marché de l'emploi) ;

<sup>1</sup>CHAMARD, (C) et alii : *le Marketing, de A à Z*, op.cit., p.159.

<sup>2</sup>PAGNON-MAUDET, (C) : *stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique*, op.cit., p.144.

- En rédigeant l'annonce avec précision, de façon neutre et non discriminatoire ;
- En ciblant des réseaux de recherche adaptés (sites internet, bourse de l'emploi, relations, etc.) ;
  
- En sélectionnant le meilleur candidat lors d'un entretien d'embauche (vérification de ses compétences, de sa motivation, test de capacités) ;
  
- En prenant le temps de rédiger avec soin le contrat de travail, puis de bien intégrer le nouvel employé dans l'établissement.

b. Sa formation : « c'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide des quels le personnel est incité à améliorer ses connaissances, son comportement, son attitude, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'entreprise mais aussi et surtout les objectifs personnels et sociaux »<sup>1</sup>. Dans une entreprise de service, la formation du personnel, contribue à ce que les employés de l'établissement :

- Sachent ce que représente la culture de leur entreprise (la stratégie, les missions, les valeurs, l'histoire, etc.) ;
  
- Comprennent les compétences interpersonnelles (l'écoute attentive, le langage corporel, les expressions faciales, etc.) ;
  
- Découvrent les compétences techniques, ce sont les connaissances liées au processus de service (enregistrer un check-in, une réservation, un no-show, etc.) ;
  
- Connaissent les produits et les services de l'entreprise, pour être en mesure d'expliquer leurs caractéristiques aux clients.

c. Sa motivation<sup>2</sup> : il apparait difficile de trouver le bon système de motivation, qui pourrait convenir à tous le personnel. Cependant, l'hôtelier a dû développer divers systèmes qui devront inciter chaque employé à travailler de manière permanente avec efficacité, il devra passer aussi par la question du salaire et par une philosophie<sup>3</sup> d'action.

Aussi, tout système de motivation devra être mesurable, une technique d'appréciation

---

<sup>1</sup> ALIS, (D) et alii : *GRH, une approche internationale*, éditions de Boeck, 3<sup>e</sup> édition, Belgique, 2011, p.365.

<sup>2</sup> ROBINET, (J-L) et ADAM, (C), *le management hôtelier*, op.cit., p.238.

<sup>3</sup> La philosophie hôtelière, réside dans l'attitude positive vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses supérieurs, de ses inférieurs et surtout vis-à-vis du client, elle réside aussi dans la qualité technique et humaine (du professionnalisme).

(2fois par an) pourra permettre de mesurer le degré de motivation de l'employé, de la réorienté, et ainsi de l'adapter au plan de carrière de l'hôtelier.

d. Son importance<sup>1</sup>: nous savons que le marketing mix est une suite logique de trois fonctions : offrir, distribuer, communiquer, le personnel étant toujours présent dans ces actions, parce qu'il n'existe quasiment plus de produit sans service et que l'action commerciale fait intervenir du personnel à double fonction : distribuer et communiquer, le relationnel est en grande partie assuré par ce personnel, qui assume des missions liées aux trois fonctions principales du marketing-mix, même en étant présent dans le prix (un personnel plus efficace travaillera moins longtemps et influencera donc les coûts et par conséquent la marge.

A. Définition du client : on parle de « clients effectifs pour les acheteurs existants et de clients potentiels, pour ceux que l'entreprise identifie comme des prospects possibles pour ses services. Même s'il n'est pas toujours consommateur, le client joue un rôle essentiel pour le marketing, puisque c'est lui qui va conduire l'acte d'achat et dans certains cas d'avoir opérer des choix »<sup>2</sup>, on verra ainsi les spécificités de la clientèle hôtelière, sa typologie, son processus d'achat, ainsi que sa participation dans la stratégie marketing de l'entreprise :

a. Caractéristiques de la clientèle hôtelière : en général la demande de la clientèle hôtelière, est concentrée géographiquement, tributaire à la fois de facteurs économiques, politiques, voir événementiels. Elle est désignée par six principales caractéristiques :

- elle est saisonnière ;
- elle est économique (budgétise le séjour) ;
- elle dépend de la mode ou de la réputation ;
- elle dépend des sous-traitants (tour-opérateurs, compagnies, agences, etc.) ;
- elle est de plus en plus standardisée (elle fait confiance à la marque) ;
- elle peut être influencée par les moyens de transport.

b. Typologies des clients<sup>3</sup>: chaque entreprise, doit classer ses clients potentiels ainsi que ses propres clients, afin de les regrouper par segments, selon leurs motivations et par rapport à la concurrence. L'entreprise va devoir adapter ses services pour chaque catégorie de clients et veiller à ne pas mélanger ses derniers sur un même lieu de service, par ailleurs, pour

---

<sup>1</sup>ZEYL, (A) : *précis du marketing, l'approche par les deltas +*, op.cit., .p.383.

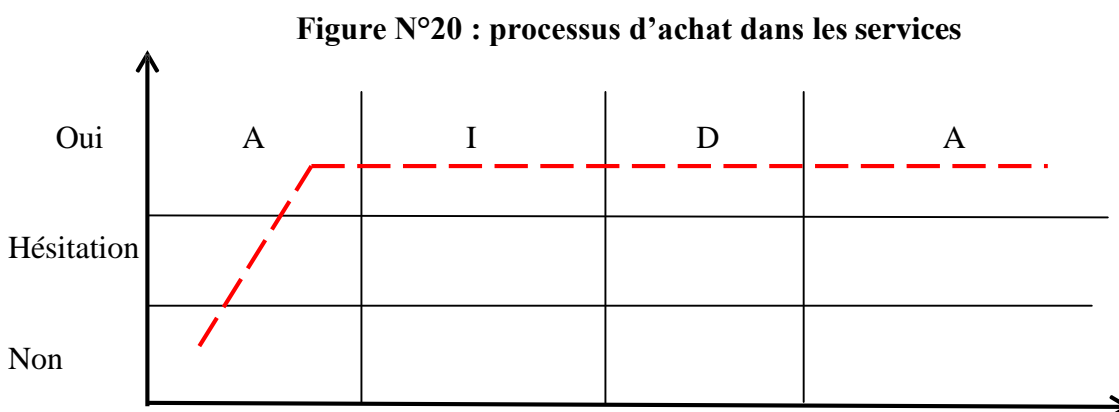
<sup>2</sup>CHAMARD, (C) et alii : *le Marketing, de A à Z*, op.cit., p.34.

<sup>3</sup>JOLY, (B) : *le marketing stratégique*, éditions de Boeck, Belgique, 2009, p.60.

un hôtel, on distingue plusieurs typologies de clientèles, nous choisirons la plus complète, bien entendu chaque type disposera d'une stratégie préétablie de la part du personnel en contact :

- Le client qui recherche un établissement de circonstance : personnel des entreprises, hommes d'affaires ou spectateurs de manifestations culturelles de région. La clientèle est pressée et souhaite rompre avec le cadre du travail. Le personnel doit être réactif et permettre une utilisation fluide du lieu, le lieu doit faire de même ;
- Les Vacanciers ou excursions d'une journée : clients proches ou touristes, le personnel doit être polyglotte et en mesure de discuter avec lui ;
- Les Clients occasionnels/spontanés : ces clients se laissent séduire par la carte et le menu du restaurant, le personnel doit offrir une prestation suffisamment satisfaisante pour que le client devienne régulier ;
- Les Clubs ou associations : clients venant toujours en groupe, les aspects comportementaux de ces groupes devront être pris en considération et le lieu peut devenir une extension du territoire physique du groupe et un lieu de retrouvaille, le personnel doit répondre à une clientèle qui souhaite être l'objet de toutes les attentions.

c. Processus d'achat dans les services<sup>1</sup>: le comportement de ces différents clients peut se scinder en quatre étapes, ils peuvent être résumées dans les initiales du terme AIDA (attention, intérêt, désir, action), à chacune de ces phases, le client hésitera entre le oui et le non, ainsi le processus pourra suivre le chemin suivant :



**Source** : KOSOSSEY(M), MAJONCHI(D), *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.66.

<sup>1</sup>KOSOSSEY(M), MAJONCHI(D), *Réussir en hôtellerie et restauration*, op.cit., p.66.

Par suite, il convient de comprendre chaque étape :

- Attention : l'entreprise essaye d'attirer l'attention du client avec une offre spéciale et différenciée d'un service ;
- Intérêt : en plus de toutes les offres proposés, il commence à éprouver de l'intérêt en recherchant plus d'information ;
- Désir : il évalue tous les services qui lui ont été fournis mais il se penche que sur un seul d'entre eux ;
- Action : quand le désir du client atteindra un seuil optimal, il passe enfin à l'acte d'achat ou de consommation du service.

d. La participation du client au service<sup>1</sup> : le phénomène de participation, vient de deux raisons différentes, la première est économique (crise économique et besoin grandissant de réduire les frais du personnel) et la deuxième est marketing (créer une ambiance commerciale, accroître la satisfaction du client). Par ailleurs, il existe plusieurs formes de participation :

- La participation physique : elle se substitue au personnel dans l'exécution de tâches manuelles simples par exemple ;
- La participation intellectuelle : souvent dans une société de service, le recours à la participation intellectuelle ne suffit pas, il faut faire appel au niveau élevé de connaissance de certains clients ;
- La participation affective : le développement de cette forme de participation a des effets durables sur l'état d'esprit et la disponibilité du personnel en contact mais aussi sur la communication qui s'établit entre l'entreprise et ses clients.

Nous pouvons croiser les différentes formes de participation avec les phases correspondantes aux possibilités d'application dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup>EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, op.cit., p39.

**Tableau N°26 : les formes participation du client et leurs champs d'application**

	<b>Phase de spécification de la prestation</b>	<b>Phase d'action</b>	<b>Phase de contrôle de la performance du processus</b>
<b>Participation physique</b>	Collecte des données	Libre-service	Autocontrôle simplifié et guidé
<b>Participation intellectuelle</b>	Générer de l'information	Manipulation d'une technologie sophistiquée	Générer du Feed-back
<b>Participation affective</b>	spontanéité	Application des procédures en raison de l'acceptation de leur bien-fondé	Autocontrôle permanent basé sur un sentiment d'appartenance

**Source :** EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, op.cit., p.41.

**2. La participation des acteurs dans la politique de l'hôtel Hilton :** l'hôtel Hilton dispose de 460 employés dont 240 qui sont en contact directe avec le client (front stage), ce nombre assez conséquent, prouve très bien que l'hôtel devrait accordé 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.

A. Le personnel en contact de l'hôtel Hilton<sup>1</sup> : quelques actions vont à l'encontre du personnel en contact, nous verrons que pour l'hôtel Hilton, sa formation est le seul élément à prendre en compte, voyons à présent en quoi consistent ces actions :

a. son recrutement : le recrutement du personnel se fait le plus souvent 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 certains sites dans lesquels elle peut poster quelques annonces comme celui de [emploi.com](http://emploi.com)

b. sa formation : le Hilton propose à ses employés dont le personnel en contact, des formations, certaines se font au 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 d'entreprise (missions, valeurs, objectifs) ;
- Formation à l'étranger auprès des responsables de la chaîne Hilton Worldwide ;
- Formation en ligne : ONQ insider , Hilton University, (techniques pouvant servir de repères pour l'amélioration des compétences du personnel) ;
- Formation obligatoire (la sécurité du client, protection de l'information) ;
- Formation standards (suivant les standards de qualité des hôtels de la chaîne) ;
- Formation assurance qualité et certification (pour garantir la qualité des prestations dans tous les départements de l'hôtel).

B. Les clients de l'hôtel Hilton : d'une façon général, le Hilton 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%<sup>2</sup> de son chiffre d'affaires.

---

<sup>1</sup>Département des ressources humaines (2014).

<sup>2</sup> Le rapport de gestion de l'hôtel Hilton(2014).

a. Spécificités de la clientèle d'affaire : le client « business » offre des perspectives attrayantes pour l'hôtel Hilton, nous en décrivant quelques-unes :

- 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 exclu ;
- Il demande souvent des prestations complémentaires, génératrices de marge (restauration, bar, téléphone, etc.) ;

b. Prestations offertes pour la clientèle d'affaire : la clientèle retenues présentes différentes types de prestations :

- les déplacements professionnels : ce type de client, privilégie les aspects fonctionnels de l'hôtels, dont il accorde une importance capitale (restaurant intégré à l'hôtel, facilités d'accès et de stationnement, etc.) ;
- les séminaires, congrès et colloque : ces manifestations rassemblent un nombre important de personnes et supposent donc une mobilisation forte de moyens pour ces occasions l'hôtel devra faire sentir à ses clients qu'ils sont valorisés et bien reçus ;
- les incentives<sup>1</sup> : les salariés méritants, mesureront en général à la qualité des prestations rendues par l'hôtel, la considération qu'exprime leur entreprise à leur égard.

c. Actions de fidélisation pour la clientèle affaire : nous donnons ainsi quelques exemples des avantages dont bénéficie cette clientèle, tels qu'ils sont dans la réalité, car il est utile de voir comment l'hôtel Hilton entretien sa relation avec ses client les plus fidèles :

- Pour la tour HSBC : toutes les entreprises appartenant au ABC center bénéficie de 20% de remise pour chaque repas et boissons à la piscine et au restaurant kantara ;

---

<sup>1</sup>Employés récompensés par leur entreprise, bénéficiant d'un séjour offert.

- Pour l'entreprise ENI : chaque employés bénéficie d'un repas au Tamina à 2 200 au lieu de 3 800, soit une remise de 30% ;
- Pour le laboratoire Novartis : il bénéficie d'une location de salles de réunion gratuite si le nombre d'hébergement dépasse les 30 chambres ;
- Pour Airlines Company : chaque membre bénéficie de transport gratuit de l'aéroport jusqu'à l'hôtel, d'une consommation gratuite au niveau du crew lounge, d'une remise de 10% pour ces services supplémentaires (room service, téléphone, business center, massage et spa, F&B ;
- Pour les clients Long Stay : qui résident généralement plus d'un mois à l'hôtel, et représente plus de 60% du CA, nous en distinguons surtout les compagnies aériennes (Qatar Airways, Air France, Aigle Azur) ces derniers bénéficient d'un contrat de deux ans pour le crew longe.

d. La carte de fidélité Hilton HHonors : validée par l'hôtel et appliquer depuis le début de Mars 2013, cette carte, permet de fidéliser ses membres en leur offrant des avantages toujours plus attractifs, elle fonctionne selon plusieurs niveaux, selon un programme de points<sup>1</sup> :

- la carte Blue : pour obtenir ce statut, il suffit juste de s'inscrire dans un hôtel HHonors par téléphone ou via Internet ;
- la carte Silver : on pourra passer à ce niveau après 4 séjours qualifiants ou 10 nuits au cours de la même année calendaire et bénéficier ainsi de points supplémentaires avec 15% de bonus sur tous les points de Base HHonors, Accès gratuit au fitness pendant tout le séjour ;
- la carte Gold : il suffit d'avoir 16 séjours qualifiants ou 36 nuits au cours de la même année calendaire. Il aura 25% de bonus sur tous les points de Base HHonors ainsi qu'un Accès gratuit pendant tous le séjour, et bénéficie d'un Sur-classement et de privilèges supplémentaires ;
- la carte Diamond : pour accéder à ce statut nécessite de faire 28 séjours qualifiants ou 60 nuits au cours de la même année calendaire ainsi qu'un Accès gratuit pendant tout le séjour au fitness, il bénéficie aussi d'un Sur-classements et de privilèges supplémentaires ainsi que des garanties pour toutes les réservations effectuées au moins de 48 heures à l'avance.

---

<sup>1</sup>Les membres gagnent 10 points de Base HHonors + 5 points de bonus par USD qualifiant dépensé.

e. la mesure de la satisfaction du client : grâce au registre client de l'hôtel Hilton, appelé aussi le SALT (satisfaction and loyalty tracking), un système enregistre automatiquement l'adresse mail du client, et lui envoie des sondages dont il est question de key matrices<sup>1</sup>, ce système se base sur l'attribution d'un nombre de points allant de un à dix, on peut donner un jugement sur le niveau de satisfaction du client, compte tenu des objectifs ambitieux de l'hôtel, si le point attribué est en dessous de 9, on peut dire que l'hôtel n'a pas effectué des prestations de qualité.

Concernant la participation des acteurs dans la politique de l'hôtel Hilton, nous pouvons en donner quelques recommandations :

- Eviter de faire cohabiter les clients d'agrément et d'affaires, en cas de déplacement professionnel, la personne fatigué, recherche la quiétude, la tranquillité qu'elle n'obtient pas toujours lorsqu'elle côtoie une population à caractère familial supposée de causée beaucoup de nuisances 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 leur noms dans la limite du possible et leurs habitudes de consommations, etc.) ;
- organiser quotidiennement des réunions départementales pour corriger d'éventuelles erreurs de contrôle ;
- Former le personnel à l'accueil du client (premiers contacts, premières paroles, 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 contrôle quotidienne.

---

<sup>1</sup>Les questions clés, pourraient concerner : la fidélisation de la propriété, l'ensemble combiné, l'expérience globale, l'ensemble du service, l'ensemble de l'hébergement, l'ensemble avant l'arrivée / Arrivée, l'ensemble départ, le retour à la propriété, le retour à la marque, le commander, la valeur pour le prix payé.

## **Section 2 : méthodologie et résultats du guide d'entretien**

La littérature fournit plusieurs modèles sur l'élaboration d'un plan d'action marketing. C'est pour cette raison que toutes les entreprises n'ont pas forcément les mêmes stratégies. Néanmoins, afin d'appuyer les résultats de notre recherche théorique, nous avons préféré nous appuyer sur un outil de collecte fondamental, celui du guide d'entretien. Nous verrons dans cette section, notre démarche de recherche empirique sur le mix marketing des établissements hôteliers. Tout d'abord il s'agira de présenter notre méthodologie. Puis, le processus de collecte des données sera exposé. Et enfin il sera question de présenter la méthode utilisée pour l'analyse des résultats.

### **Sous-section 1 : méthodologie du guide d'entretien**

Par définition, les études qualitatives sont « fondées sur des interrogations non quantifiables, individuelle, peuvent être sous forme d'un entretien non directif ou non, des réunions de groupes, etc. Elles se caractérisent essentiellement par une finalité plus explicative et interprétative, voire créative que descriptive. »<sup>1</sup>

Précisons et il est important de le dire, que les études qualitatives ont pour but d'apporter une réponse à des questions complexes, d'approfondir le sujet traité dont le nombre de contact y est peu élevé, de ce fait elles peuvent chercher les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude voir même d'une perception.<sup>2</sup>

En effet et en raison de la nature du sujet, notre objectif n'est pas de mesurer des données et de les analyser statistiquement, mais en revanche, notre but est de comprendre les actions, les choix stratégiques des cadres dirigeants et leurs principales visions sur le degré d'importance du plan d'action marketing dans l'établissement hôtelier.

Aussi, notre étude se limite seulement au fait d'étudier l'impact d'un plan d'action sur les performances de l'entreprise, ceci implique de se rapprocher des cadres dirigeants, ce qui nous offre un échantillon réduit, l'étude qualitative est donc la seule à répondre à toutes ces exigences.

---

<sup>1</sup>LAURENT, (F) : *les études de marché, comprendre le client*, éditions d'organisation, France, 2001.

<sup>2</sup>GAUTHY-SINECHAL, (M) et VANDERCAMMEN, (M) : *Etudes de marchés : Méthodes et Outils*, éditions BERTI, Alger, 2<sup>e</sup> édition, 2005, p.87.

Par ailleurs, nous proposons avant de présenter la constitution de notre recherche, d'avoir un petit aperçu sur les différentes techniques aussi nombreuses soit elles, de recueil des données dans l'étude qualitative :

- Les techniques associatives : « elles consistent à rechercher des solutions à un problème en utilisant des techniques basées sur l'exploration d'idées et non sur le raisonnement rationnel, la créativité est stimulée par des exercices réalisés le plus souvent en groupe, par ailleurs, elle permettent des échanges plus libres et plus créatifs »<sup>1</sup> ;
- Les techniques projectives : « consiste à interroger les individus de façon créative, en les invitant à parler sous forme d'images et d'idées mêlées, selon le principe qui consiste à obtenir la réponse à la question que l'on se pose, sans jamais la poser.»<sup>2</sup> ;
- Les entretiens collectifs : « l'objectif est d'améliorer la compréhension d'un sujet donné en faisant fonctionner les phénomènes de groupe, ce type d'entretien a pour principal avantage de récolter des informations très précises et profondes, en effet la réflexion en groupe permet d'aborder des sujets difficiles de manière dédramatisée, en revanche cette méthode a pour inconvénient de nécessiter de recourir aux compétences d'un animateur pour le bon fonctionnement de la séance. »<sup>3</sup> ;
- Les entretiens individuels<sup>4</sup> : c'est une technique, qui permet d'obtenir des informations peu structurées, en s'appuyant le plus souvent sur l'écoute active (savoir entendre et comprendre l'autre), sur une certaine empathie (créer un climat de confiance et de complicité), et enfin sur la non-directivité (ne jamais amener l'interviewé vers les pistes d'interprétations toutes faites) ;

A. Outil de recueil des données : d'après les différentes méthodes qu'on vient de citer, nous avons choisi comme outil de recueil l'entretien individuel. Par ailleurs, il existe plusieurs types d'entretiens selon leurs niveau de directivité, il peut s'agir d'entretiens directifs (avec questions ciblées où la personne répond à une série de questions courtes et précises sur des faits ou des opinions) ou non directifs (une question de départ engage une

---

<sup>1</sup> LEGER-JARINOU, (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, éditions Dunod, France, 2001, p. 109.

<sup>2</sup> GUELFAND, (G) : *les études qualitatives, fondamentaux, méthodes, analyse, techniques*, éditions ems Management & société, France, 2013, p.203.

<sup>3</sup> LEGER-JARINOU, (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, éditions Dunod, France, 2001, p.126.

<sup>4</sup> COURATIER, (C) et MIQUEL, (C) : *les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique*, éditions L'Harmattan, France, 2008, p.173.

conversation libre et ouverte sur un thème prédéfini), mais le plus souvent on fait appel aux entretiens semi-directifs où l'interviewé s'exprime librement sur quelques thèmes ciblés et cadrés dans le guide d'entretien<sup>1</sup>.

Les entretiens peuvent être réalisés auprès de la cible ou auprès d'un expert à qui on demande plus longuement son avis. Pour notre cas, on a préféré choisir l'entretien semi-directif avec des experts pouvant le plus correspondre à notre type de recherche, en effet, il nous permet d'enrichir nos connaissances tout en gardant une certaine liberté pour le répondant.

De plus, l'élaboration d'un entretien nécessite de s'appuyer sur un outil élémentaires, c'est le guide d'entretien, voyons à présent de quoi il est constitué.

B. Présentation du guide d'entretien : « c'est un document qui synthétise les thèmes à aborder au cours de l'entretien et permet au chercheur de suivre la progression de l'entretien ». <sup>2</sup>par ailleurs, nous nous sommes inspirés tout au long de notre recherche théorique pour définir les thèmes à aborder, ainsi nous avons proposé à nos répondant dix thèmes qui se présentent comme suit :

- l'offre globale du service : ce thème représente une étape primordiale dans l'élaboration d'un plan d'action marketing, il est énoncé par une question simple, et générale : *en quoi est constituée votre offre de produit ?* Cette première question a pour principale fonction de faciliter l'échange et d'installer un climat permettant de mettre à l'aise le répondant, une question complexe aura freiné l'entretien dès le départ. Aussi, ce thème est à notre sens essentiel, car il permet de savoir la constitution de l'offre de l'entreprise (service de base, service périphériques, offre la plus rentable, la plus récente, etc.) ;

- Les prix pratiqués : le deuxième thème de notre entretien représente est l'un des critères de choix les plus déterminants pour un client, contrairement au premier, il est énoncé par une question directe et moins générale : *quelle est votre politique de fixation de prix ?*. Le but ici est de s'informer sur la politique de fixation, le répondant devra alors parler de la démarche à faire pour la fixation de prix (prendre compte de la demande, des concurrents et des coûts) et aussi de tous ce qui fait partie de cette politique (contraintes réglementaires, le positionnement prix, la technique du yield management, etc.) ;

<sup>1</sup>LEGER-JARINOU, (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, op.cit., p.120.

<sup>2</sup>LEGER-JARINOU, (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, op.cit., p.115.

- La communication dans les services : le troisième thème du plan d'action marketing, vient souvent à énoncé la politique de communication, ce thème est très important, en effet l'une des stratégie essentiel pour tangibiliser le service, est de s'assurer qu'on l'a bien communiquer, par ailleurs la question est ouverte mais précise : *quels sont les moyens de communications que vous utilisez ?* Nous nous attendant à ce que le répondant parle de la stratégie de communication au niveau interne, externe, ainsi que pour accroitre sa visibilité en ligne ;

- La distribution dans les services : ce thème a pour principal objectif de comprendre les canaux par lesquelles Hilton choisit de commercialiser ses services, de ce fait la question est simple et directe : *comment choisissez-vous votre canal de distribution ?* L'objectif est de savoir sur quel critère les réservations sont enregistrées à l'hôtel, à distance (par mail, par téléphone, etc.) ou par intermédiaire(les agences de voyage, les tours opérateurs, etc.) ;

Précisons, que ces quatre premiers thèmes constituent les éléments essentiels d'une politique standardisée du mix, cependant, ces éléments ne suffisent plus, de nouveaux paradigme sur les services perçoivent l'existence de trois autres éléments pouvant faire partie intégrante du mix, ainsi nous les avons compléter par :

- Le personnel en contact dans les services : ce thème est considéré comme l'élément central de la servuction, en effet le service ne peut être de qualité optimale s'il n'est pas rattaché à un personnel qualifié et compétent, la question est moins directe et plus générale : *quelles sont les qualités les plus recherchées pour le personnel en contact ?* Nous avons ainsi voulu comprendre les compétences recherchées dans l'entreprise et les formations faites au personnel en contact mais aussi les différentes formes de recrutement (en interne, en externe, etc.) ;

- Le client : nous avons voulu savoir dans ce thème, les critères de choix sur lesquels, l'hôtel Hilton s'est basé pour choisir sa clientèle, la question est directe et précise : *quelle est votre clientèle cible ?* Est savoir si cette dernière a eu le mérite d'être choisi en termes de rentabilité, de fidélité et les actions entreprises pour renforcer cette dernière, par ailleurs, il est important de préciser que ce n'est pas la politique de segmentation, mais l'un des éléments qui constitue le mix marketing dans les entreprises de services ;

- Le processus de délivrance du service : au travers ce thème, nous avons voulu connaître s'il existe un processus sur lequel s'appuie Hilton pour délivrer un service, alors nous avons choisi de poser la question suivante : *quels sont selon vous les éléments essentiels pour créer une expérience de service satisfaisante ?* La réponse à cette question va nous permettre de savoir si à partir de ça l'entreprise fait participer le client, l'éduque et par la même gère les contraintes de temps d'attente, etc. ;

- L'environnement physique : ce thème nous permet de comprendre si une entreprise de renommée internationale telle que Hilton, donne de l'importance au support physique, la question s'énonce ainsi : *quel est le degré d'importance que vous accordez à l'environnement physique ou se déroule l'activité de service ?* L'objectif de cette question est de savoir si les cadres dirigeants accorde une attention conséquente au support physique, notamment dans le renouvellement, la rénovation, la maintenance, et l'entretien du support physique.

Par ailleurs, nous avons choisi d'ajouter d'autres éléments ne faisant pas partie du mix, mais peuvent nous apporté beaucoup, quant à l'environnement externe de l'entreprise afin de comprendre si les choix des dirigeants de l'hôtel Hilton se font en fonction de l'étendue du marché.

- Etendue du marché des services : ce thème nous permet de comprendre la constitution de l'environnement où se déroule le service, la question est simple et directe : *quels sont vos concurrents directs ?* On espère par cette question que le répondant parle des forces et des faiblesses, ainsi que les éléments de différenciation de Hilton sur un marché fortement concurrentiel.

La dernière partie de notre guide d'entretien comprend un thème dont nous n'avons pas d'attente spécifique, c'est pour cela que nous n'avons pas formulé à priori des points qui devraient être abordés, en effet les réponses peuvent concerner plusieurs approches différentes.

- La qualité du service : ce dernier thème est choisi pour comprendre les perceptions des cadres dirigeants de l'hôtel Hilton sur les critères déterminants pour délivrer un service de qualité la question est moins directe mais générale : *quels sont vos critères en termes de qualité de service ?*

Précisons, tout de même que l'ordre des questions n'a pas été pris en considération et qu'il se faisait en fonction du déroulement de l'entretien et des réponses obtenues, certaines

questions ont été introduites avant d'autres, et cela a été respecté pour ne pas interrompre le bon déroulement de l'entretien.

Le guide d'entretien (voir annexe N°3) a été présenté au interviewés lors du face à face, les entretiens ont duré en moyenne une heure et demi, le plus court a duré une demi-heure. Aussi, les entretiens ont été retranscrit et enregistrés malgré que les personnes interrogées occupent des postes clés, nous avons été orienté vers eux à plusieurs reprises, nous avons donc jugé intéressant qu'ils fassent partie de notre sélection et nous comprenons par la que c'est un indicateur de représentativité, nous pouvons résumer tout ça dans le tableau suivant :

**Tableau N° 27 : présentation des interviewés**

<b>L'identité des individus</b>	<b>Le poste occupé</b>	<b>Date</b>	<b>Heure</b>	<b>Lieu</b>	<b>Durée</b>
<b>Mr. Ould Ali Mohammed Amine</b>	Directeur général	04/05/2015	10h00	Direction générale	Une demi-heure
<b>Mr. Bernou Hocine</b>	Responsable qualité	03/05/2015	11h30	Direction des ressources humaines	Une heure
<b>Mr. Aît Mohand Ammirouch</b>	Business manager	03/05/2015	13h45	Direction commerciale et	Deux heures

L'anonymat des répondants n'a pas été demandé, ainsi l'identité de chacun est présentée dans le tableau suivant nous pouvons déduire que les personnes occupent chacune dans une direction différente et à trois niveaux différents, direction générale, direction commerciale et marketing, direction des ressources humaines, ce critère nous permet d'assurer une variété des profils, critère déterminant pour la qualité de l'étude qualitative.

Le nombre d'entretien est faible à savoir trois entretiens, cela est dû aux manque de temps (les personnes interrogées occupent des postes importants et la prise de rendez-peut s'avérer difficile ) et de budget (les moyens pour la retranscription et l'analyse du contenu d'un grand nombre d'entretiens est un travail qui demande l'utilisation de plusieurs logiciels et parfois même des compétences d'une équipe de recherche). C'est pour cela que nous avons utilisé une technique manuelle parfaite pour un nombre d'entretien réduit, cependant pour exploiter

ces données nous avons choisi un outil fort intéressant : l'analyse du contenu, essayons à présent de présenter cet outil.

C. Le traitement des données : après avoir retranscrit le contenu des entretiens avec les cadres dirigeants de l'hôtel Hilton, nous nous sommes retrouvées face à un ensemble de textes riches d'informations qualitatives, ce dernier constitue notre principale source de recherche, par ailleurs chaque entretien a été établi avec environ quatre à trois pages pour le plus court.

A cet effet, nous avons choisi la méthode d'analyse de contenu, « cette méthode a pour objectif de réduire les informations collectées en faisant une synthèse utile par rapport au problème posé, ce travail vise à analyser le sens des paroles, à découvrir la logique des acteurs et à les interpréter<sup>1</sup>. En effet, les réponses des entretiens semi-directifs sont souvent mal structurées, ce qui rend l'analyse laborieuse, mais si on adopte l'analyse de contenu comme méthode, cela va nous faciliter le regroupement en unités homogènes, ces dernières sont souvent appelées : unités d'analyse, elles peuvent être sous forme d'un seul mot, de groupe de mots, de thème, etc.

Pour notre cas, on a choisi, l'analyse de contenu thématique, « cette méthode représente le décodage des discours émis et leur mise en situation par rapport au sujet de l'étude. Le principe est d'établir une grille d'analyse permettant une lecture synthétique de l'ensemble des questionnaires d'entretiens ou des différentes contributions des participants à une réunion de groupe<sup>2</sup>.

Après avoir retranscrit le contenu des trois entretiens, nous nous sommes appropriés la démarche suivante :

- Le codage des données : en premier nous avons découpé et classé les unités d'analyses de façon à retenir que celles qui font partie du mix, c'est-à-dire, l'offre du service, son prix, sa distribution, sa communication, ses acteurs ( le personnel en contact et les clients), le processus de délivrance du service, et son environnement physique.

Nous avons pu, ensuite décortiquer le contenu de chaque entretien, en portion de phrase ou par passage et nous l'avons organisé dans chaque thème adéquat, puis nous avons attribué à chaque passage un sous-thème. Nous avons choisi de les classer plus finement en raison de la masse importante d'informations, ainsi au niveau du deuxième découpage,

---

<sup>1</sup>LEGER-JARINOU, (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, op.cit., p.118.

<sup>2</sup> Ibid., p.118.

chaque thème devant être relié à un sous-thème, et chaque sous-thème pouvant être évoqué par une ou par plusieurs personnes. En effet la variété des profils nous permet d'avoir une variété de réponses.

- La catégorisation des données : à partir de ces unités nous avons pu définir des catégories d'analyses déduites principalement de nos hypothèses de recherche, chaque sous-thème pouvant ainsi être classés dans la catégorie adéquate, reste ensuite à dénombrer les unités d'analyse dans chacune des catégories et calculer leur fréquence ;

- Elaboration de la grille d'analyse : dans la dernière étape, il nous faut tracer un tableau unique, dans lequel figurent en colonnes les entretiens et en lignes les catégories, chaque élément d'informations faisant partie d'un sous-thème, et chaque sous-thème appartient à une seule catégorie et une seule seulement, puis nous avons calculé les unités d'analyses en pourcentage horizontalement et verticalement, et pour finir nous avons analysé les données, cette partie sera présente dans la sous-section suivante.

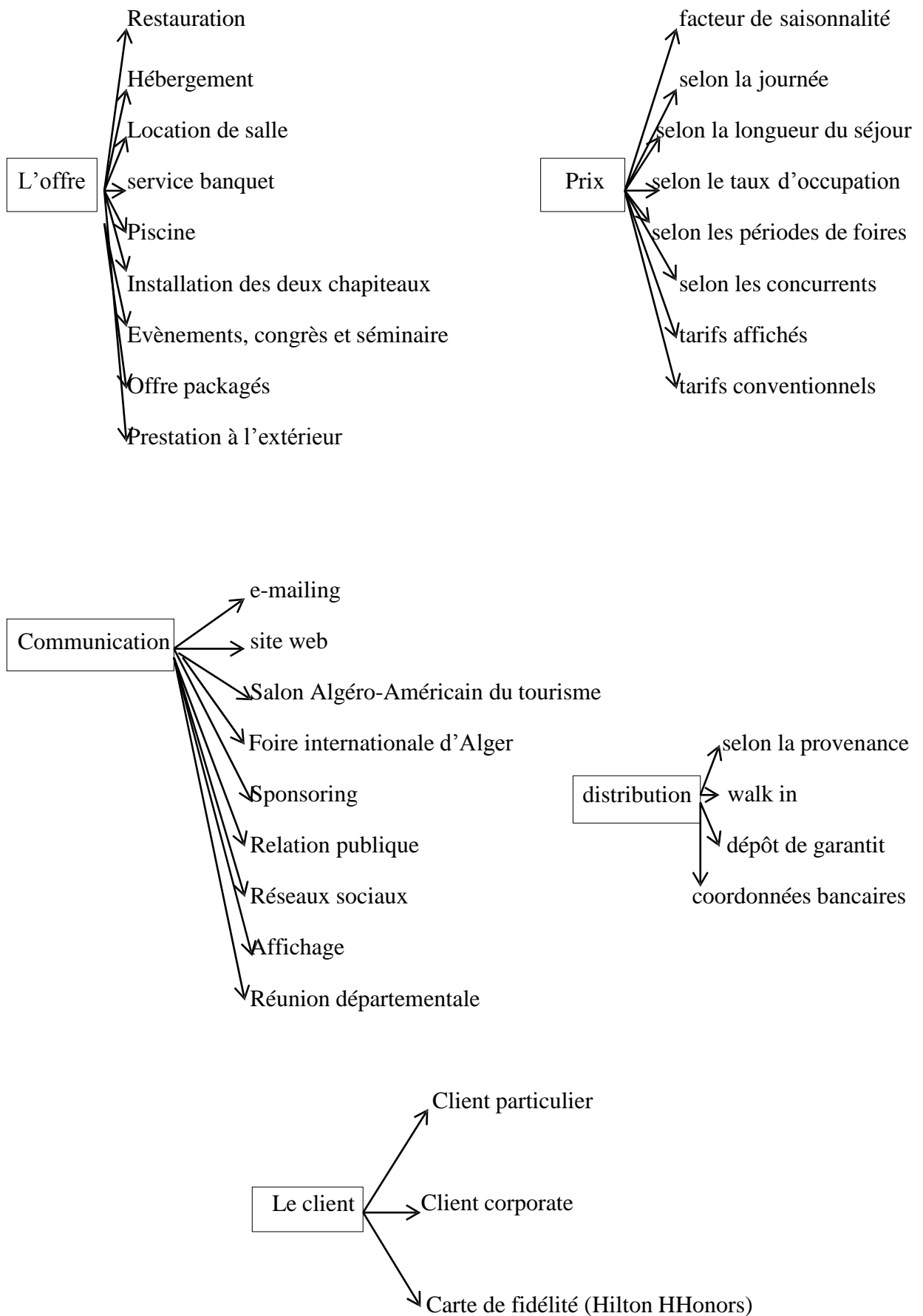
### **Sous-section 2 : résultats du guide d'entretien**

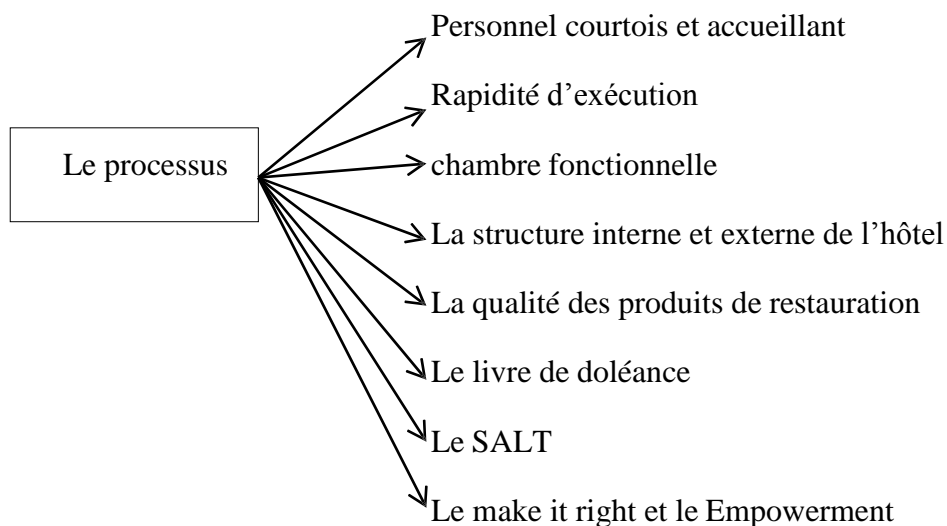
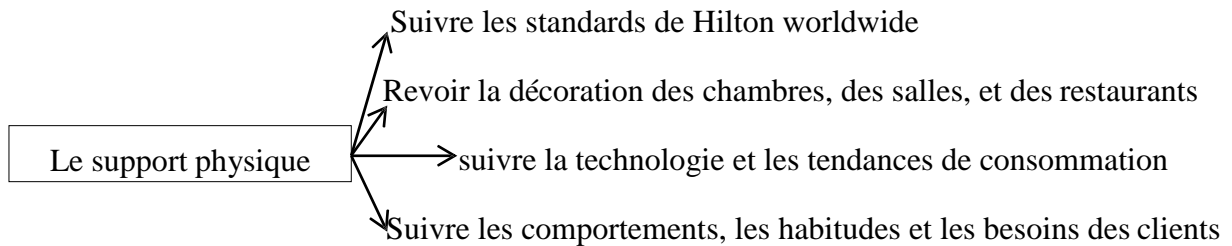
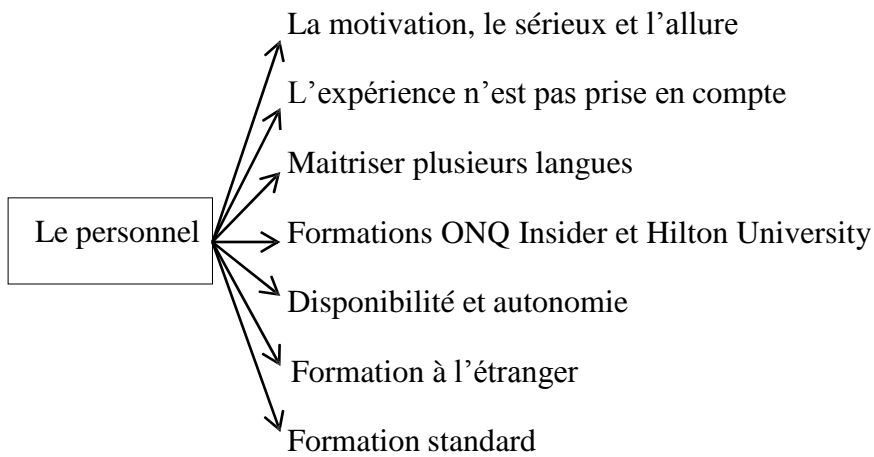
Dans cette partie, nous allons exposer les résultats obtenus par notre étude qualitative. En premier, il s'agirait de présenter la démarche qui a été suivie pour l'interprétation du contenu des entretiens effectués. Ensuite, il sera question d'expliquer ces résultats par le biais de l'analyse croisée.

**1. Présentation des résultats :** il convient de présenter le processus d'analyse que nous avons appliqué durant cette étude, après la transcription du contenu des entretiens, nous avons mis à plat tous les entretiens. Pour cela, nous avons dressé un tableau à trois colonnes intitulés respectivement : thème, passage, sous thème, dans la colonne thème nous avons gardé presque tous les thèmes de notre guide d'entretien mis à part les concurrents et la qualité de service, par ailleurs, le nombre de lignes est donc de 8.

Aussi, nous avons étudié le sens des idées émises dans chaque entretien et attribuer un sous-thème à chaque passage, nous avons répété l'opération dans chaque passage, et nous avons obtenu par la suite un tableau d'environ trois pages, qui comprend l'ensemble des thèmes, sous-thèmes et leurs fréquences d'apparition, nous pouvons ainsi récapituler l'ensemble des thèmes et sous-thèmes en une carte représentative qui nous permet de visualiser la répartition du contenu des entretiens par thème, la schématisation suivante représente la carte en question :

Figure N° 21 : la cartographie des unités d'analyse





Il est tout à fait possible de tirer une première conclusion, il s'agit d'une répartition claire entre les thèmes en fonction des sous-thèmes que nous allons appeler les unités d'analyse, ainsi ils sont classés dans l'ordre suivant : l'offre (9), la communication (9 unités), le processus (8 unités), le prix (8 unités), le personnel en contact (7 unités), distribution (4unités) et le support physique (4unités) et enfin le client (3 unités). Cela signifie que les répondant ont fourni plus d'informations pour les premiers thèmes (l'offre, le prix, la communication, le personnel en contact) ainsi que celui qui les englobe tous à savoir, le processus.

En effet, plusieurs motifs peuvent expliquer cette répartition. L'offre de l'hôtel Hilton étant très élargit et contenant des activités aussi diverses que variées, ce qui peut amener le répondant à s'étaler d'avantage sur le sujet, les thèmes prix et communication représentent les préoccupations majeures de l'entreprise, vue comme source de marge et de développement, ce qui a probablement poussé les répondants à les évoquer plus que d'autres.

Par ailleurs, la grille d'analyse s'est révélée l'outil indispensable à notre recherche, qui nous aidera à affiner et exploiter nos observations.

A. Elaboration et catégorisation des unités d'analyses : l'élaboration de la grille d'analyse, implique la définition des unités d'analyse. Nous avons choisi de ne pas considérer les thèmes précités pour des catégories, en raison de leur nombre important qui nécessite plusieurs grilles d'analyse et compliquerait donc l'analyse croisée mais aussi parce qu'ils nous permettront pas de vérifier directement nos hypothèses. C'est pour toutes ces raisons que nous avons procédé à une deuxième analyse en affectant chaque unité d'analyse identifiées aux catégories retenus :

- **Catégorie A** : le plan d'action marketing améliore la qualité de l'offre du service, avec un prix attractif, une communication efficace et une distribution adéquate.
- **Catégorie B** : le plan d'action marketing contribue favorablement à la livraison du service (processus) et de la gestion de son support physique.
- **Catégorie C** : le plan d'action marketing renforce la relation entre les acteurs du processus (clients et personnel en contact)

Pour la catégorisation des unités d'analyse, le tableau se présente comme suit :

Tableau N°28 : catégorisation des unités d'analyse (étape 01)

Thème	Sous-thème	Catégorie
L'offre de service	Restauration	A
	Hébergement	A
	Location de salle	A
	Service banquet	A
	Piscine	A
	Installation des 2 chapiteaux	A
	Evènementiel	A
	Offre packagés	A
	Prestation à l'extérieur	A
Le prix	Facteur de saisonnalité	A
	Selon la journée	A
	Selon la longueur du séjour	A
	Selon le taux d'occupation	A
	Selon les périodes de foires	A
	Selon les concurrents	A
	Tarifs affichés	A
	Tarifs conventionnels	A
La communication	e-mailing	A
	site web	A
	salon Algéro-Américain du tourisme	A
	foire internationale d'Alger	A
	sponsoring	A
	relation publique	A
	réseaux sociaux	A
	affichage	A
	réunions départementales	A
La distribution	Selon la provenance	A
	Dépôt de garantit	A
	Le walk in	A
	Les coordonnées bancaires	A

<b>Thème</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Catégorie</b>
Le client	Client particulier	C
	Client corporate	C
	Carte de fidélité (Hilton HHonors)	C
Le personnel en contact	Motivation, sérieux, assurance	C
	L'expérience n'est pas prise en compte	C
	Disponibilité et autonomie	C
	Maitrise de plusieurs langues	C
	Formation ONQ et Hilton University	C
	Formation à l'étranger	C
	Formation standard	C
Le processus	Personnel courtois et accueillant	B
	Rapidité d'exécution	B
	Chambre fonctionnelle	B
	La structure interne et externe de l'hôtel	B
	La qualité des produits de restauration	B
	Le livre des doléances	B
	Le make it right et empowerment	B
	Le SALT	B
Le support physique	Suivre les standards de Hilton worldwide	B
	Revoir la décoration des chambres, des salles et des restaurants	B
	Suivre la technologie et les tendances	B
	Suivre les comportements et les besoins des clients	B

Tableau N° 29 : catégorisation des unités d'analyses (étape02)

Catégorie	Unités d'analyse
Catégorie A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restauration</li> <li>2. Hébergement</li> <li>3. Location de salle</li> <li>4. Le service banquet</li> <li>5. La piscine</li> <li>6. Installation des 2 chapiteaux</li> <li>7. De l'évènementiel</li> <li>8. Offre packagés</li> <li>9. Prestation à l'extérieur</li> <li>10. Facteur de saisonnalité</li> <li>11. Selon la journée</li> <li>12. Selon la longueur du séjour</li> <li>13. Selon le taux d'occupation</li> <li>14. Selon les périodes de foires</li> <li>15. Selon les concurrents</li> <li>16. Tarifs affichés</li> <li>17. Tarifs conventionnels</li> <li>18. E-mailing</li> <li>19. Site web</li> <li>20. Salon Algéro-Américain du tourisme</li> <li>21. Foire internationale d'Alger</li> <li>22. Sponsoring</li> <li>23. Relation publique</li> <li>24. Réseaux sociaux</li> <li>25. Affichage</li> <li>26. Réunions départementales</li> <li>27. Selon la provenance des clients</li> <li>28. Dépôt de garantit</li> <li>29. Le Walk in</li> <li>30. Coordonnées bancaires</li> </ol>

Catégorie B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personnel courtois et accueillant</li> <li>2. Rapidité d'exécution</li> <li>3. Chambre fonctionnelle</li> <li>4. La structure interne et externe de l'hôtel</li> <li>5. La qualité des produits de restauration</li> <li>6. Le livre des doléances</li> <li>7. Le SALT</li> <li>8. Le make it right et empowerment</li> <li>9. Suivre les standards de Hilton Worldwide</li> <li>10. Revoir la décoration des chambres, des salles et des restaurants</li> <li>11. Suivre la technologie et les tendances de consommation</li> <li>12. Suivre les comportements et habitudes des consommateurs</li> </ol>
Catégorie C	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les Clients particuliers</li> <li>2. Les clients corporate</li> <li>3. La carte de fidélité (Hilton HHonors)</li> <li>4. La motivation, le sérieux et l'allure</li> <li>5. La disponibilité et l'autonomie</li> <li>6. La maîtrise de plusieurs langues</li> <li>7. Formation ONQ insider et Hilton University</li> <li>8. Formation à l'étranger</li> <li>9. Formation standard</li> <li>10. L'expérience n'est pas prise en compte</li> </ol>

Le tableau ci-dessus indique l'affectation des unités d'analyses aux catégories Précitées. Ces catégories semblent hétérogènes (le nombre d'unités d'analyse dans chaque catégorie n'est pas le même) ainsi la catégorie A comprend 30 unités, B se compose de 12 unités et la catégorie C comprend 10 unités.

Aussi, l'étape qui suit la catégorisation est celle de l'élaboration de la grille d'analyse, elle se réalise en affectant chaque unité d'analyse à la fréquence d'apparition adéquate, et nous permet ainsi d'interpréter les résultats obtenus.

**2. Interprétation des résultats :** la grille d'analyse nous permet de calculer la fréquence d'apparition, il s'agit de prendre en compte le contenu de l'ensemble des entretiens dans leurs globalité, par ailleurs, il est important de préciser qu'il est tout à fait possible d'affecter aux unités, des coefficients de pondération pour comparer leur importance par rapport à d'autres, mais nous avons choisi de ne pas prendre en considération ce mode de calcul car nous considérons que toutes les unités d'analyse ont la même importance dans la prestation du service, la fréquence d'apparition est donc le seul indicateur.

Nous pouvons enfin, présenter la grille d'analyse :

IND1 : le business manager

IND2 : le responsable qualité

IND3 : le directeur général

Tableau N° 30 : grille d'analyse (étape 01)

Catégories	Unités d'analyse	IND1	IND2	IND3	T HOR
<b>Catégorie A</b>	Restauration	7	2	1	10
	Hébergement	2	2	2	6
	Location de salle	1	0	1	2
	Service banquet	3	0	0	3
	Piscine	3	0	0	3
	Installation des 2 chapiteaux	1	0	2	3
	Evènementiel	5	1	2	8
	Offre packagés	0	1	0	1
	Prestation à l'extérieur	0	0	1	1
	Facteur de saisonnalité	4	2	1	7
	Selon la journée	1	0	0	1
	Selon la longueur du séjour	0	1	0	1
	Selon le taux d'occupation	0	2	0	2
	Selon les périodes de foires	3	2	0	5
	Selon les concurrents	0	1	0	1
	Tarifs affichés	0	1	0	1
	Tarifs conventionnels	0	1	0	1
	e-mailing	1	1	4	6
	site web	2	1	2	5
	salon Algéro-Américain du tourisme	2	0	1	3
	foire internationale d'Alger	1	0	1	2
	sponsoring	1	0	0	1
	relation publique	1	0	1	2
	réseaux sociaux	0	1	0	1
	affichage	0	0	1	1
	réunions départementales	0	0	1	1
	Selon la provenance	1	0	0	1
	Dépôt de garantit	1	1	0	2
	Le walk in	0	1	1	2
	Les coordonnées bancaires	1	1	1	3
<b>Total vertical A</b>		<b>41</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>86</b>
<b>Total Vertical A %</b>		<b>29%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>60%</b>

<b>Catégorie B</b>	Personnel courtois et accueillant	2	2	2	6
	Rapidité d'exécution	1	0	0	1
	Chambre fonctionnelle	1	0	0	1
	La structure interne et externe de l'hôtel	2	1	2	5
	La qualité des produits de restauration	2	0	0	2
	Le livre des doléances	1	0	0	1
	Le make it right et empowerment	1	0	0	1
	Le SALT	1	0	0	1
	Suivre les standards de Hilton worldwide	1	0	1	2
	Revoir la décoration des chambres, des salles et des restaurants	1	1	1	3
	Suivre la technologie et les tendances	0	0	1	1
	Suivre les comportements et les besoins des clients	0	0	1	1
<b>Total vertical B</b>		<b>13</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>25</b>
<b>Total vertical B</b>		<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>18%</b>
<b>Catégorie C</b>	Client particulier	2	1	2	5
	Client corporate	2	2	2	6
	Carte de fidélité (Hilton HHonors)	2	2	2	6
	Motivation, sérieux, assurance	1	1	1	3
	L'expérience n'est pas prise en compte	1	0	0	1
	Disponibilité et autonomie	1	1	0	2
	Maitrise de plusieurs langues	0	1	0	0
	Formation ONQ et Hilton university	2	1	0	3
	Formation à l'étranger	1	0	0	1
	Formation standard	0	1	1	2
<b>Total vertical C</b>		<b>12</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>30</b>
<b>Total vertical C %</b>		<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>22%</b>
<b>Total global</b>		<b>66</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>141</b>
<b>Total global %</b>		<b>47%</b>	<b>25%</b>	<b>28%</b>	<b>100%</b>

Cette grille d'analyse permet la quantification des données de l'étude qualitative, à travers le calcul des fréquences d'apparition des unités d'analyse par catégorie et par répondant (individu). La méthode suggère l'utilisation de l'analyse croisée, nous allons donc analyser de façon horizontale (étudier les réponses des répondants pour chaque catégorie séparément), mais aussi de façon verticale (étudier la réponse des répondants pour l'ensemble des catégories).

Cependant, pour les besoins de l'étude nous avons préféré élaborer un autre tableau plus clair en raison de la taille conséquente du tableau précédant, indiquant seulement les fréquences d'apparition en pourcentage pour chaque catégorie et chaque individu, nous le présentons ci-dessous :

**Tableau N° 31 : grille d'analyse (étape02)**

	IND1	V	H	IND2	V	H	IND3	V	H	<b>T horizontal</b>
<b>Catégorie A</b>	29%	62%	48%	15%	60%	25%	16%	58%	27%	60%
<b>Catégorie B</b>	9%	19%	50%	3%	12%	17%	6%	21%	33%	18%
<b>Catégorie C</b>	9%	19%	41%	7%	28%	32%	6%	21%	27%	22%
<b>T vertical</b>	47%			25%			28%			100%

A. Analyse verticale : comme on l'a déjà précisé, l'analyse verticale ou longitudinale, a pour principal objectif, d'étudier les réponses fournies par chaque répondant séparément et ceci dans l'ensemble des catégories d'analyse, ainsi nous allons exposer les résultats de chaque entretien. il convient de rappeler que la distinction des profils des répondants, nous a apporter beaucoup, notamment, en ayant trois approches différentes venant de trois services différents, le service marketing, le service relations, administrations et qualité, et enfin le service de la direction général :

a. Entretien / la direction commerciale et marketing : selon la grille d'analyse (étape 01 et 02) nous observons que 62% du discours du business manager a porté sur les différents moyens qui contribuent à améliorer l'offre de service, sa politique de fixation, sa communication ainsi que sa livraison (catégorie A). Pour ce qui est des deux autres catégories le répondant leur a attribué 19% de l'ensemble de l'entretien. Ce qui nous amène à penser que pour le répondant il n'existe pas de différence significative entre ces deux dernières. Nous pouvons ainsi dire que pour la direction marketing, le plan d'action marketing contribue

essentiellement à améliorer les quatre éléments du mix traditionnel à savoir : l'offre produit, le prix, la communication et la distribution.

Par ailleurs, en ce qui concerne les quatre éléments du mix (catégorie A), pour l'interviewé, ce sont l'hébergement et la restauration qui sont les plus rentables, pour l'offre la plus récente, c'est celle des deux chapiteaux. Aussi, pour la politique de fixation du prix le business manager accorde beaucoup plus d'importance au facteur de la saisonnalité et aux périodes de foires, pour ce qui est de la communication, il présente de l'intérêt au site web et aux salons du tourisme, enfin pour la distribution, le répondant a précisé que cette politique s'appuie sur deux facteurs, l'origine (si le client est étranger ou de nationalité Algérienne) et les conditions de réservations (conditions de paiements et d'éviter le No-show).

Pour la (catégorie C), le business manager, souligne que le client particulier est le plus rentable et que la clientèle affaire est la plus fidèle, de plus pour faire participer ces derniers l'interviewé présente le livre de doléance comme l'un des outils le plus intéressant, quant au personnel en contact, il précise que sa formation en ligne par ONQ Insider et Hilton University sont largement suffisante et conditionne la réussite d'un processus de livraison (catégorie B) par un personnel courtois et accueillant.

En outre, toutes les pratiques permettant le renforcement de la relation entre les acteurs du processus ont été évoqués par le répondant ce qui justifie leurs importance. Par ailleurs l'examen de la configuration de ces réponses nous semble en parfaite cohérence avec les résultats obtenus, cependant nous remarquons que l'interviewé à moins parlé sur les pratiques qui contribue à la gestion du support physique, cela est peut-être dû aux objectifs commerciaux du yield manager, ne comprenant pas la prise en compte de l'environnement physique.

Entretien / la direction relations, administrations et qualité : d'après les grilles d'analyse (étape 01 et 02), nous observons que 60% du contenu de l'entretien porte sur la (catégorie A), qui aborde l'amélioration des quatre premières variables du mix, ce qui représente 15% de l'ensemble des entretiens, pour ce qui est de la (catégorie B), 12% de l'entretien contient les actions qui contribuent à l'amélioration du processus de création et de livraison du service ainsi que la gestion de son support physique mais ne représente que 3% de l'ensemble des entretiens, enfin en ce qui concerne les pratiques de renforcement de la relation entre les acteurs, cela représente 28% de l'entretien et seulement 7% de l'ensemble des entretiens, nous constatons donc que pour le responsable de la qualité, l'amélioration des

performances au niveau de son service, passe en premier par la prise en compte des quatre éléments du mix (l'offre de produit, la fixation de prix, la communication et la distribution).

Ainsi, selon le responsable de la qualité, la restauration et l'hébergement (catégorie A) constituent la principale offre de l'hôtel Hilton, en ce qui concerne la politique de fixation de prix, pour le répondant, il s'agit de tenir compte principalement du facteur de saisonnalité ainsi que des périodes de foires existantes, en effet l'interviewé ajoute que c'est dans cette période que l'hôtel obtient le plus de réservation jusqu'à arriver au niveau overbooking<sup>1</sup>. Il ajoute et c'est bien le seul qu'il existe deux types de tarifs, les tarifs affichés qui sont destinés à tous les clients et se calcule selon le taux d'occupation et la capacité d'accueil, utilisant bien souvent le système ONQ rate and inventory et les tarifs préférentiels ou conventionnels qui sont fixés selon le nombre de nuitées à réaliser et la capacité d'accueil.

Les moyens de communication et de distribution qui préfigurent dans le secteur hôtelier ont tous été cités, ce qui justifie que ces derniers doivent être pris en considération.

En ce qui concerne la (catégorie B) l'interviewé ajoute que les pratiques concernant l'amélioration du processus de création et de livraison du service se base surtout sur l'accueil du personnel et accorde au bon état de l'hôtel une importance capitale.

Enfin, pour (la catégorie C) le répondant ajoute que les clients les plus rentables sont ceux qui appartiennent à la catégorie affaire, à cet effet des actions promotionnelles sont spécialement dédiées aux clients fidèles, des cartes de fidélité (Hilton HHonors) sont alors octroyées. Pour le personnel en contact, la maîtrise de plusieurs langues, est nécessaire pour l'établissement de la relation.

b. Entretien / la direction générale : comme le montre les grilles d'analyse (étape 1 et 2) le contenu de l'entretien se répartit de la façon suivante ; 58% du contenu a porté sur les pratiques l'amélioration des quatre premières variables du mix, encore une fois ce sont les politiques du produit, du prix et de la communication ainsi que de la distribution qui participe le plus, selon le directeur général à l'amélioration des performances de l'entreprise, ce qui a constitué 16% de l'ensemble des entretiens.

D'autre part, les deux autres catégories bénéficient d'une même attention et participent à parts égales, représentant donc 21% chacune.

---

<sup>1</sup> Quand le nombre de réservation enregistrées (demande) dépasse largement la capacité d'accueil.

Nous remarquons que pour la (catégorie A), qui dénombre les quatre éléments du mix, reste toujours loin devant les catégories B et C, en effet pour le directeur général, l'hébergement et les événements correspondent aux offres les plus rentables. Les moyens de communication les plus utilisés sont l'e-mailing et les sites web pour l'externe et l'affichage et les réunions départementales. L'hôtel Hilton dispose de plusieurs plates-formes de réservation, cependant pour que la réservation soit confirmée, le client devra réserver à l'avance ou faire un walk-in.

Pour la catégorie B, le directeur général souligne qu'un processus est dit réussi si et seulement si le personnel est courtois et accueillant et que les structures interne et externe répondent aux normes hôtelières. Cependant nous notons l'absence dans le discours de l'interviewé des méthodes de fixation de prix, ce qui signifie qu'il a peu de connaissance dans ce domaine, de même pour les pratiques qui aident à la participation du client dans le processus de réalisation du service.

En résumé, les réponses obtenus confirment l'intérêt que revêt l'étude, le directeur général apporte lui aussi plus d'importance aux quatre variables (produit, prix, communication, distribution) qu'aux autres éléments du mix.

c. Synthèse verticale : l'analyse de contenu de chaque entretien séparément fait ressortir le niveau d'importance apporté à chaque catégorie, ainsi toutes les directions auprès desquelles on s'est entretenu ont tous estimé que l'amélioration des performances de l'entreprise passe en premier par l'amélioration du service rendu, de son prix, de sa communication ainsi que sa distribution (catégorie A). et portent une attention égale et moins significative pour les deux autres catégories.

B. Analyse horizontale : l'analyse horizontale ou analyse transversale permet d'étudier et de comparer les propos de l'ensemble des interviewés dans une même catégorie d'analyse. Ainsi nous étudions les discours sur les pratiques d'une seule catégorie indépendamment des autres, nous commençons par analyser l'ensemble des réponses sur les actions de la catégorie A, puis la deuxième B, et enfin C :

a. Entretiens / catégorie A : en se référant aux grilles d'analyse (étape 1 et 2), nous remarquons que 48% des réponses portant sur les actions permettant d'améliorer l'offre globale du service ont été fournies par le business manager (la direction commerciale et marketing). Les deux autres interviewés (direction générale et la direction administrations,

relations et qualité) ont répondu dans une proportion presque égale soit 25% pour le responsable qualité et 27% pour le directeur général. Par conséquent nous constatons que la direction marketing accorde de façon très claire l'importance aux quatre variables du mix marketing plus que les deux autres directions.

D'une part, tous les interviewés s'accordent sur le fait que l'hébergement et la restauration représente les services de bases principaux de l'hôtel, le yield management est la pratique la mieux adaptée pour la fixation des prix hôteliers, que la communication se fait essentiellement sur le net et que la distribution est toujours garantit avec des coordonnées bancaires. D'autre part, la direction marketing semble d'avantage s'intéresser aux pratiques figurant dans la catégorie A plus que les deux autres directions.

b. Entretien / Catégorie B : selon les grilles d'analyse 50% des réponses portent sur les actions qui contribuent de façon favorable à la gestion du processus et du support physique, ont été fourni par le business manager. En outre, le directeur général a délivré des informations dans une proportion proche de 33% et enfin le responsable qualité a contribué à hauteur de 17% des réponses.

D'après ces résultats, nous pouvons constater que l'intérêt porté à la gestion du processus de création et du support physique, est plus manifesté par la direction marketing que par les deux autres directions.

Concernant l'environnement physique de l'hôtel, tous les répondants affirment que la décoration et la structure (interne et externe), contribuent à la bonne gestion du support physique. Par ailleurs pour les interviewés, réussir un processus de création et de livraison du service, est conditionnée par la présence de plusieurs éléments ; l'accueil et la qualité des produits de restauration, la fonctionnalité des chambres, la rapidité d'exécution.

c. Entretien / catégorie C : en se référant aux grilles d'analyse, on constate que 41% des réponses qui traitent du renforcement de la relation entre les acteurs du processus, ont été traitées par le business manager, 32% des réponses ont été abordées par le responsable qualité et seulement 27% des réponses ont été fournies par le directeur général.

En outre, l'intérêt accordé au renforcement de la relation entre les deux acteurs est d'abord manifesté par la direction marketing puis par la direction qualité et enfin par la direction générale, cela est dû à la différence de la nature du travail et à la priorité des objectifs de chaque direction.

Par ailleurs, pour le renforcement de la relation entre les acteurs (clients et personnel en contact) du processus, les répondants précisent que les clients individuels et affaire sont la principale source de revenu, à cet effet des actions promotionnelles basées sur la carte de fidélité Hilton HHonors sont proposées. Aussi, ils soulignent que la formation du personnel en contact (en ligne ou à l'étranger) selon les standards de l'hôtel est supposée aidée à l'amélioration de cette relation.

C. Conclusions de l'étude et recommandations : à la lumière des résultats obtenus par le biais des entretiens semi-directifs réalisés avec les cadres dirigeants de l'hôtel Hilton dans différentes directions, nous tirons les conclusions suivantes :

a. Focalisation sur les quatre variables du mix classique : l'hôtel Hilton est sous contrat de franchise cela implique qu'il doit suivre et appliquer rigoureusement les techniques commerciales de la maison mère Hilton Worldwide. Ces techniques ont été préalablement expérimentées et ne devraient demander à l'hôtel que de les adapter aux marchés et aux concurrents. A cet effet l'adaptation passe en premier par les quatre variables du mix traditionnel (le produit, le prix, la distribution et la communication). Quant aux trois dernières (les acteurs, le processus et le support physique), elles sont communes et standardisées afin de véhiculer une image propre de Hilton worldwide.

b. Importance du plan d'action marketing : le plan d'action est une mise en application et une coordination du programme marketing, il détermine les étapes nécessaires, prévoit le temps et la durée de chaque étape. Il s'agit dans cette phase de déterminer les moyens nécessaires et d'exécuter méthodiquement les tâches fixées. En élaborant le plan, les responsables, le directeur général, le directeur des ventes, etc. prennent le temps d'analyser la politique marketing de l'hôtel afin de faire le point sur l'entreprise et de préparer les actions à venir avec plus d'assurance, quoi qu'il n soit il est impensable aujourd'hui de commercialiser efficacement les produits de l'hôtel sans un véritable plan d'action marketing.

c. Utilisation permanente des pratiques du Yield management : pour fixer le prix le plus adéquat, l'hôtel prend en compte deux éléments majeurs : la saisonnalité et les périodes de foires. De ce fait, nous pouvons dire que deux éléments représentent l'une des pratiques du yield management, ce dernier est utilisé pour optimiser l'exploitation de la capacité de production de l'hôtel dans les périodes de « haute saison » et relativiser ses dépenses dans les « périodes creuses ».

- d. La diffusion organisée sur internet : l'hôtel Hilton s'appuie dans sa politique de communication en grande partie sur l'e-mailing, les réseaux sociaux, les sites web, qui rendent compte de l'importance accordée au web 2.0 dans l'industrie hôtelière d'aujourd'hui.
- e. Traitement rigoureux des coordonnées bancaires : en ce qui concerne la distribution des produits de l'hôtel, les exigences en matière de réservation portent essentiellement sur la traçabilité des transactions. Ainsi chaque demande ou acceptation sera accompagnée d'un dossier contenant non seulement les informations personnelles du client mais aussi et surtout ses coordonnées bancaires et toutes les conditions de réservation, ce qui signifie que les responsables de l'hôtel ont très bien compris qu'un invendu devient un produit ou un service perdu. Il convient donc de garantir le paiement d'un pourcentage du prix de la chambre vendue en cas de no-show réalisé le jour de la réservation.
- f. Participation active des acteurs : le personnel en contact est perçu comme un des moyens communicant sur la qualité des prestations offertes, c'est pourquoi l'hôtel Hilton participe en grande partie à sa formation, le faisant ainsi évoluer tout au long de sa carrière. Le client quant à lui, aura à sa disposition plusieurs outils, permettant à l'entreprise de mesurer sa satisfaction afin de mieux répondre à ses besoins. Par ailleurs pour renforcer sa relation avec ses clients les plus fidèles, l'hôtel offre des cartes confinées selon l'importance du client.
- g. Objectifs de performance répartis : bien que l'organisation détaillée n'a pas été communiquée pour des raisons de confidentialité ( nous ne disposons pas d'objectifs chiffrés) mais il est clair que chaque direction accorde de l'importance à l'amélioration des performances de l'entreprise, et que chacune d'elles contribuent de près ou de loin à l'amélioration des « 7P ». Cependant, l'amélioration des « 4P » est beaucoup plus de l'essor de la direction marketing, l'entretien du support physique et de l'organisation d'un processus de création, impose des décisions stratégiques plus délicates et donc appartiennent à la direction générale, pour ce qui est du renforcement de la relation entre les acteurs ceux-ci appartiennent à la direction relations administration et qualité.

Les conclusions précédentes ont concernés les aspects positifs identifiés grâce à notre étude toutefois des aspects négatifs se présentent :

a. Absence de système de contrôle permanent : en plus de sa clientèle d'affaire l'hôtel Hilton semble vouloir s'intéresser à plusieurs types de client. Ces derniers n'ont pas encore été identifiés de façon précise pour pouvoir répondre aux besoins de chacun d'entre eux. Il serait intéressant de voir si le contrôle quotidien des attentes de la clientèle pourra réduire les coûts importants, en matière de temps, d'énergie et de moyens, passés à les convaincre ;

b. Utilisation d'outils classique : le système de réservation « opéra » est un système efficace mais qui demande une actualisation permanente des informations. En effet, en raison du nombre important de clients ayant déjà été enregistrés, il se peut que deux clients puissent avoir le même nom et pourra augmenter le risque d'erreur. afin de réduire le risque de consommation de temps et d'énergie, l'hôtel devrait songer à améliorer ces outils utilisés par des techniques nouvelles intégrant le traitement des informations de masse ;

c. Absence de structure formelle responsable de l'élaboration du plan d'action marketing : le plan d'action marketing est utilisé par le département commercial et marketing, sans qu'il soit rassemblé comme nous venons de le faire dans la section précédente, ce qui rend, d'ailleurs, difficile pour l'entreprise d'avoir une vision globale de ses actions.

En plus des recommandations faites dans chaque politique du mix et compte tenu des insuffisances enregistrées dans notre étude, nous proposons les solutions suivantes :

- Procéder à l'identification des besoins et des nouvelles attentes de la clientèle afin de cibler et bien adapter son offre ;
- Utiliser de nouveaux outils de traitement de masse pour l'information, bien qu'il coûtent cher mais il est dans l'intérêt de l'hôtel d'y investir ;
- Création d'une structure formalisée responsable de l'élaboration et de l'évaluation du plan d'action marketing dans son ensemble en tenant compte des « 7P ».

## **Conclusion**

Le mix marketing fait souvent débat non pas sur son utilité que personne ne conteste mais sur le nombre d'ingrédients qui le compose. C'est donc une base qui n'est pas prête de disparaître. En revanche, il est vrai que les « 4P » ne suffisent pas toujours à se démarquer de la concurrence.

Dans ce chapitre nous avons pu démontrer que le principe des « 4P » repose sur proposition d'offre aux clients en combinant plusieurs éléments, de façon à présenter une offre globale. Tous ces ingrédients sont en synergie et concrétisent le même positionnement

Aussi, il semble évident que les « 4P » sont insuffisants pour définir l'offre dans un établissement hôtelier, pour cela de nombreux chercheurs dont Lovelock ont mis au point le modèle des « 7P ».

Par ailleurs, l'étude qualitative que nous avons établie dont l'outil de collecte est matérialisé par les entretiens semi-directifs, nous a permis de déduire que le marketing-mix propose de compléter les « 4P » pour l'adapter au marché majoritairement tertiaire et beaucoup plus exigeant que nous connaissons actuellement.

Aussi, l'étude en question a été réalisée par la méthode de l'analyse de contenu. Nous a permis de confirmer qu'en fonction du marché, de l'activité et de la stratégie globale de l'établissement hôtelier, les « 4P » ne permettent plus de se différencier. Ainsi l'extension des « 7P » correctement appliquée permet à l'entreprise de proposer à ses clients un service de qualité afin de se démarquer et donc d'améliorer ses performances.

Enfin, les résultats de l'étude confirment que l'amélioration des performances de l'établissement hôtelier, passe par l'amélioration de la qualité de l'offre du service, avec un prix attractif, une communication efficace et une distribution adéquate. Aussi, elle contribue favorablement à la livraison du service et de la gestion de son support physique. Et enfin le plan d'action marketing renforce la relation entre les acteurs du processus (clients et personnel en contact). L'étude a permis d'apporter une réponse à la problématique de la recherche et les hypothèses ont été confirmées.

***Conclusion***

***Générale***

## **Conclusion Générale**

Le secteur de l'hôtellerie est marqué par un bouleversement sans précédent notamment avec l'avènement des nouvelles technologies d'informations et de télécommunication, qui faut bien le reconnaître ont modifié la vision et le comportement du consommateur envers l'industrie hôtelière. Ces mutations nombreuses soient-elles ont suscité l'intérêt pour beaucoup de chercheurs en l'occurrence Lovelock, Lapert, Munos, Eiglier et Longeard, Parasuraman, Zeithmal et Berry, etc. Et ainsi, de nombreux travaux portant sur l'évolution du marketing des services sont apparus.

En prenant appui sur ces différentes études, nous avons souhaité mettre en évidence les apports du marketing des services dans l'industrie hôtelière et tirer profits de ses multiples outils (la servuction, le Yield management, la fleur de service, le logigramme, la participation du client, etc.) pour l'élaboration d'un plan d'action marketing.

Le plan d'action en question, va permettre à tout établissement hôtelier d'améliorer de façon permanente ses performances et de mesurer la qualité de ses prestations afin de réaliser ses objectifs d'image, de notoriété et in fine de rentabilité. A cet effet, notre étude a pour principal objectif de vérifier la performance du plan d'action au sein de l'hôtel Hilton.

Par ailleurs, nous avons choisi de réaliser une étude basée sur deux niveaux. Le premier consiste à élaborer ce plan d'action marketing pour apprécier les différentes politiques de l'hôtel. Ensuite le deuxième, quant lui, il se focalise sur l'étude de la démarche qualitative dont l'outil de collecte des données. Ce dernier est matérialisé par les entretiens semi-directifs qui ont été réalisés avec plusieurs cadres dirigeants de cet établissement.

Pour vérifier que notre plan d'action réalisé et les recommandations faites concordent avec la réalité du marché, nous avons appliqué la méthode d'analyse de contenu. Cette dernière consiste à étudier les résultats, par le biais d'une grille d'analyse dont l'avantage est d'éclairer la répartition des données, selon des catégories d'analyse inspirées du plan d'action élaboré.

De plus, la méthode d'analyse de contenu nous a permis de comprendre et de relier les unités d'analyse et expliquer leur présence ou leur absence, et réduire nos résultats en deux analyses : horizontale et verticale. Ces dernières nous ont montré que les « 7P » pouvaient améliorer les performances d'un établissement hôtelier en tenant compte de plusieurs aspects.

Le nouvel environnement économique, impose à l'entreprise algérienne évoluant dans le secteur des services, de contrôler la qualité de ses prestations de base (hébergement et restauration) et périphériques (événementiel, banquets, congrès et séminaires, etc.) au moindre coût. Cependant cette réalité oblige la firme à mieux entretenir ses services en les améliorant ou en les abandonnant au profits de nouvelles offres susceptibles d'attirer et de fidéliser une clientèle encore plus rentable.

Pour une meilleure prise en compte de la capacité d'accueil des établissements hôteliers, les entreprises doivent rechercher et connaître le prix permettant de faire baisser au maximum les charges. Ce qui se fait, d'ailleurs, par le biais des moyens des techniques adaptées aux entreprises à capacité limitée comme celui du yield management.

La mise en place des canaux de distribution efficace pour les entreprises de service, requiert la bonne connaissance des intermédiaires et des circuits de distribution mais aussi la bonne connaissance de la clientèle cible en choisissant le circuit qui lui correspond le mieux.

Les hôteliers doivent bien communiquer sur leurs marques, leurs produits, tant aux personnels qu'aux clients, en utilisant les outils technologiques les plus récents. A cet effet, l'actualisation de l'information ainsi qu'un message différencié et personnalisé sont fortement appréciés.

Du fait que le client participe au processus de production du service, tel qu'un employé ponctuel, tous les établissements hôteliers ont intérêt à le former pour le rendre plus compétent et plus productif.

A l'instar de ces aspects, chaque entreprise devrait consacrer des moyens pour la gestion du support physique et du temps pour la motivation de son personnel en contact. Cet environnement physique rassemble tous les éléments qui contribuent de près ou de loin à améliorer les perceptions du client des lieux d'accueil.

Ainsi, les résultats de l'étude confirment la contribution du plan d'action marketing pour un établissement hôtelier à améliorer la qualité de l'offre du service, avec un prix attractif, une communication efficace et une distribution adéquate à la livraison du service (processus) et de la gestion de son support physique. Et enfin au renforcement de la relation entre les acteurs du processus.

L'étude a permis d'apporter une réponse à la problématique de la recherche et les hypothèses ont été confirmées.

Par ailleurs, au cours de nos recherches, nous avons rencontré quelques difficultés, concernant le manque accru d'information sur le secteur hôtelier algérien. Ce manque constitue un frein non négligeable pour les nombreuses recherches à venir. Il en résulte principalement à l'incapacité des organisations à automatiser ses données, il devient dès lors très difficile de connaître de façon pertinente l'évolution de ce secteur et les principaux acteurs du marché.

Aussi, l'une des limites rencontrées, et non des moindres c'est que toutes les entreprises de service, même les plus développées ont plus une optique vente que marketing. Ceci implique que les entreprises algériennes veulent vendre le plus possible au plus grand nombre de clients possibles sans forcément se préoccuper de l'utilité réelle du produit pour les acheteurs et donc des chances de les fidéliser.

A cet effet, les entreprises algériennes devraient bien intégrer le fait qu'elles doivent être compétitives pour évoluer et gagner des parts de marché, pour participer enfin à l'économie du pays, car il faut bien le reconnaître, ce n'est pas l'hôtellerie qui a permis aux pays européens de se développer c'est le développement économique qui a permis de devenir un pays touristique dont l'hôtellerie occupe la part la plus importante.

# ***Bibliographie***

## Bibliographie

### 1. Ouvrages

- ALABI ORIDOTA, (I) : *le tourisme en Afrique méditerranéenne*, édition L'Harmattan, France, 2011.
- ALIS, (D) et alii : *GRH, une approche internationale*, éditions de Boeck, 3<sup>e</sup> édition, Belgique, 2011.
- BARMA, (J-L) : *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*, éditions d'organisations, 3<sup>e</sup> édition, France, 2004.
- BELLAICHE, (M) : *les outils de l'ISO 9001, la qualité de service*, éditions AFNOR, France, 2001.
- BRECHIGNAC-ROUBAUD, (B) : *le marketing des services, du projet au plan marketing*, éditions d'organisation, France, 1998.
- CHAMARD, (C) et alii : *le Marketing, de A à Z*, éditions Dunod, Paris, 2010.
- COLLOT, (P) : *Marketing des services*, éditions Vuibert, France, 2007.
- COURATIER, (C) et MIQUEL, (C) : *les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique*, éditions L'Harmattan, France, 2008.
- COUTURIER, (E) : *le design hier, aujourd'hui, demain, mode d'emploi*, éditions Filipacchi, Italie, 2006.
- DECAUDIN, (J-M) : *la communication marketing, concepts, techniques, stratégies*, éditions ECONOMICA, 3<sup>e</sup> édition, France, 2003.
- DESMET, (P) et ZOLLINGER, (M) : *le prix, de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, éditions ECONOMICA, France, 1997.
- DUTHION, (B) et DIMANCHE, (F) : *hôtellerie et hébergement*, éditions de Boeck, Bruxelles 2012.
- EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, éditions Mc GRAW-HILL, Sydney, 1988.
- FADY, (A) et alii : *la politique de prix dans le commerce*, éditions Vuibert, France, 2008.
- FLAMAND, (B) : *le design essai sur des théories et des pratiques*, éditions regard, paris, 2006.
- FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, éditions de Boeck, Bruxelles.2008.

- GADREY, (J) : *socio-économie des services*, éditions la découverte, paris, 3<sup>e</sup> édition, 2003.
- GAUTHY-SINECHAL, (M) et VANDERCAMMEN, (M) : *Etudes de marchés, Méthodes et Outils*, éditions BERTI, Alger, 2<sup>e</sup> édition, 2005.
- GUELFAND, (G) : *les études qualitatives, fondamentaux, méthodes, analyse, techniques*, éditions ems Management & société, France, 2013.
- HEDDAR, (B) : *rôle socio-économique du tourisme*, éditions Enap, Alger, 1988.
- HERMEL, (L) et LOUYAT, (G) : *100 questions pour comprendre et agir, la qualité de service*, éditions AFNOR, France, 2005.
- HERMANN, (S) et alii : *la stratégie prix, le pricing, levier indispensable pour augmenter votre rentabilité*, éditions DUNOD, 3<sup>e</sup> édition, France, 2011.
- HERMEL, (L) : *la gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*, éditions AFNOR, France, 2005.
- JOCARD, (L) et LEBERC, (G) : *le tourisme et l'action de l'Etat*, éditions Berger levrant, 1965.
- JOLY, (B) : *le marketing stratégique*, éditions de Boeck, Belgique, 2009.
- KOSOSSE, (M), MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, éditions réussir, 2<sup>e</sup> éditions, France, 1990.
- KOTLER, (D) et alii : *Marketing Management*, éditions Pearson, 13<sup>e</sup> édition, Espagne, 2009.
- KOTLER, (D) et alii : *Marketing Management*, éditions Pearson, 7<sup>e</sup> édition, France, 1992.
- LAPERT, (D) : *le marketing des services*, éditions les topos, paris, 2005.
- LAPERT, (D) et MUNOS, (A) : *marketing des services*, éditions les topos, 2<sup>e</sup> édition, paris, 2009.
- LAURENT, (F) : *les études de marché, comprendre le client*, éditions d'organisation, France, 2001.
- LEGER-JARINOU, (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, éditions DUNOD, France, 2001.
- LEHU, (J-M) : *l'encyclopédie du marketing*, éditions EYROLLES, Paris, 2012.
- LENDREVIE, (J) et LEVY, (J) : *Mercator*, éditions DUNOD, paris, 10<sup>e</sup> édition, 2013.

- LOVELOCK, (C) et alii : *Marketing des services*, éditions Pearson, 6<sup>e</sup> édition, 2009.
- MARTIN, (M) : *les clés de l'accueil, la performance dès le premier contact*, génie des glaciers, France, 2008.
- MARTIN, (P) : *les services dans le monde*, éditions ellipses, Lyon, 2006.
- MARION, (G) et alii : *Marketing mode d'emploi*, éditions d'organisations, 2<sup>e</sup> édition, France, 1998.
- MINVIELLE, (N) : *design des lieux d'accueil, créer de la valeur par la décoration*, éditions de Boeck, Bruxelles, 2008.
- PAGNON-MAUDET, (C) : *stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique*, éditions ellipses, France, 2007.
- PRADES, (N) : *lexique du marketing*, éditions Bréal, France, 2008.
- ROBINET, (J-L) et ADAM, (C) : *le management hôtelier*, éditions de Boeck, Belgique, 2003.
- TINARD, (S) : *le tourisme, économie et management*, éditions EDICIENCE international ,2<sup>e</sup> édition, Paris, 1994.
- TOCQUER, (G) et ZINS, (M) : *le marketing du tourisme*, éditions gaëtan moran, 2<sup>e</sup> édition, France, 1999.
- ZEYL, (A) : *précis du marketing, l'approche par les deltas +*, éditions ellipses, France, 2007.

## 2. Articles et rapports

- Lycée d'hôtellerie et de tourisme de bordeaux –Talence, *positionnement, besoins, désirs et attentes en hôtellerie*, rapport 2007.
- Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme, *schéma directeur d'aménagement touristique 2025*, rapport 2008.
- PAGE, (M) : *étude de fonctions et de rémunération, hôtellerie, restauration et tourisme*, article en hôtellerie et tourisme, 2010.
- République française, *classement des hébergements touristiques*, rapport 2007.
- Rapport du conseil économique et social 16<sup>ème</sup> session 2000.

### 3. Travaux universitaires

- FERNANE, (Djamila) : *défis, atouts, actions managériales des entreprises hôtelières*, mémoire de magistère en management des entreprises, université des sciences économiques et des sciences de gestion de Tizi-Ouzou, 2011.
- AYACHI, (M) : *la gestion de la relation client au Hilton Alger*, mémoire en science commerciale (option : Marketing ), MDI, Alger, 2011.
- MEYSSONNIER, (F) : *le contrôle de gestion des services, réflexion sur l'instrumentation et les concepts*, thèse de doctorat en science commerciale, institut d'économie et de management de Nantes, 2011.
- MORALES, (M) et alii : *la validité de la mesure de la qualité des services, une évaluation de 10 ans d'utilisation de SERVQUAL*, thèse de doctorat en science commerciale, Faculté des sciences de l'administration, 1998.
- SENEGAS, (S) : *les nouvelles normes de classification hôtelière*, licence professionnelle hôtellerie et restauration, université de Toulouse, 2009.

### 4. Web graphie

- [http : www.mkg-hospitality.com/classement/monde](http://www.mkg-hospitality.com/classement/monde). (Publié le 16 juin 2014 consulté le 01/01/2015 à 20h00).

### 5. Textes règlementaires

- Journal officiel ; 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.

### 6. Emissions audiovisuelles

- GHALI, (L) : *le journal*, la chaine 3 de la Radio Algérienne, 12/03/2013, 09h27.

# ***GLOSSAIRE***

## Le glossaire

**Back office :** Le terme back office regroupe l'ensemble des tâches administratives ou logistiques liées aux traitements des réservations ou des règlements de chambre, il s'agit du personnel que le client ne voit pas.

**Bagagiste :** les grands hôtels ont des bagagistes qui viennent prendre les valises des clients à l'accueil de l'hôtel et les transportent jusqu'à leurs chambres

**Business center ou corner :** Dans les hôtels d'affaires, c'est l'espace où il y'a des ordinateurs connectés à internet et des imprimantes : selon la catégorie de la chambre, cette prestation est payante ou offerte.

**Check –in, check out :** Le « check-in » correspond à l'heure de mise à disposition de la chambre, souvent c'est à 14h ou 15h. Le « check-out » correspond à l'heure à laquelle le client doit libérer la chambre, souvent c'est vers midi, parfois les clients demandent à profiter de la chambre plus tôt « early check out », ou à rester plus tard « late check ou » sans surcoût : cela dépend du taux d'occupation de l'hôtel et de la politique de l'établissement.

**Corporate :** segment de clientèle présente par nécessité professionnelle.

**Conciergerie :** Terme ancien emprunté à l'hôtellerie traditionnelle, on désigne par conciergerie un service particulier de l'hôtel pouvant effectuer de nombreuses démarches pour le compte du client, cela peut aller de la réservation d'une table à une information pratique dans la ville.

**Crew :** segment de clientèle constitué par les équipages des avions long-courrier

**Day use :** terme anglais utilisé pour désigner la réservation d'une chambre uniquement pour la journée. Cette formule peut être utilisée pour laisser ses bagages dans la chambre le jour du départ pour visiter la ville tranquillement avant de rejoindre l'aéroport ou encore pour récupérer après un long vol en avion.

**Double room :** Chambre d'hôtel équipée d'un grand lit de 2 personnes

**Enseigne :** L'enseigne est ce qui identifie généralement aux yeux du consommateur le point de vente et son réseau, elle est défini par : un nom d'enseigne, un assortiment de produits et services, un agencement spécifique de magasin, etc.

**Filiale** : Une filiale est une entreprise détenue à plus de 50% par une autre entreprise.

**Food & Beverage (F&B)** : secteur des repas et boissons (restaurant, bar, etc.)

**Full occupation** : un jour « full » est un jour où l'on atteint les 100% d'occupation.

**Hôtellerie de chaîne** : L'hôtellerie de chaîne est définie comme l'ensemble des hôtels ayant une enseigne d'un groupe hôtelier quel soit leur statut juridique (filiales, franchisés, etc.). Les hôtels de chaînes sont en grande majorité homologués tourisme, il arrive cependant qu'une partie des hôtels d'une même enseigne ne soit pas classée, soit parce que le groupe ne le demande pas, soit en raison de spécificités locales.

**Hôtellerie homologuée** : les hôtels homologués sont classés ou homologués tourisme par arrêté préfectoral après délibération de la commission départementale d'action touristique. Ils sont classés en six catégories, de 0 à 5 en leur confort, de leur équipement et leurs services.

**Hôtellerie non homologuée** : les hôtels « non homologués » sont des hôtels qui ne bénéficient pas d'un classement, ceux-ci offrent des chambres ou des appartements meublés à une clientèle de passage ou à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine ou au mois.

**Junior suite** : Même définition pour la suite mais de taille plus réduite.

**No-show** : désigne le fait qu'un client ne s'est pas présenté le jour d'arrivée prévu. Le client ou l'agence de voyage n'ont pas prévenu l'hôtel pour annuler la réservation. Très souvent les hôtels prennent des garanties au moment de la réservation permettant de facturer le client. Ou son agence. La pratique est de facturer uniquement la première nuit, même si plusieurs nuits ont été réservées.

**Nuitée** : Nombre total de nuits passées par les clients dans un établissement.

**Package** : produit combiné comprenant plusieurs services, vendus sous une seule étiquette avec un prix global, « weekend package » par exemple.

**Pax** : unité de vente ou de réservation en matière hôtelière

**Rack rate** : Terme anglais utilisé dans le secteur hôtelier pour désigner les tarifs de base de l'hôtel qui doivent être affichés et visibles par le client à l'extérieur de l'hôtel et au dos des portes de chambres.

**Room service :** En français ‘service de chambre’ l’hôtel assure des prestations de restauration dans votre chambre : le petit déjeuner, déjeuner, diner ou boisson peuvent être servis dans la chambre.

**Services marchands :** une unité rend des services marchands lorsqu’ elle les vend en grande partie ou en totalité à des prix économiquement significatifs.

**Services non marchands :** une unité rend les services non marchands lorsqu’elle les fournit gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs.

**Single room :** à l’origine, c’était une chambre d’hôtel équipée d’un lit une personne, aujourd’hui ,il s’agit du tarif pour une personne occupant seule la chambre, qu’elle soit équipée de lits « Twin » ou « double Bed ».

**Suite :** Chambre d’hôtel composée d’une ou plusieurs chambres et d’une ou plusieurs pièces supplémentaires, tel un salon, dans les établissements de luxe ,certaines suites peuvent atteindre 100 ou 200 m<sup>2</sup>

**Taux d’occupation :** indique le niveau moyen de fréquentation d’un hébergement sur une période donnée.

**Triple room :** chambre d’hôtel équipée de trois couchages pouvant accueillir 3 personnes. La configuration peut être 3 lits individuels ou 1 lites double et 1 lit individuel.

**Twin room :** chambre d’hôtel équipée de 2 lits individuels.

**Surréservation :** méthode qui consiste à offrir en réservation un nombre de places supérieur à la capacité réelle du service, afin de compenser les effets des annulations et des « no-shows »

**Walk-in :** c’est une expression anglaise désignant l’arrivée d’un client dans l’hôtel sans réservation.

# ***ANNEXES***

---



**Annexe N°02 : les évolutions du secteur de 1985-2004**

	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Total	270	380	480	493	510	604	653	739	739	781	800	827	927	935	1042	1057
Sans catégori	110	153	234	237	251	337	370	450	450	477	486	507	724	729	800	851
1 étoile	36	55	66	68	69	69	70	70	70	70	72	72	43	47	53	42
2 étoiles	48	63	68	72	73	73	83	87	87	87	90	93	62	58	68	62
3 étoiles	59	87	87	89	89	90	91	91	91	104	107	110	67	69	74	67
4 étoiles	12	17	20	22	21	29	31	33	33	34	34	34	20	20	34	22
5 étoiles	5	5	5	5	7	7	8	9	9	9	11	11	11	12	13	13

### Annexe N° 03 : le guide d'entretien

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de master en marketing relatif au plan d'action marketing au sein d'un établissement hôtelier, nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements.

L'objectif de l'entretien est de comprendre les éléments constituant le plan d'action dans le cadre de votre travail.

Nous souhaitons par ailleurs couvrir la liste des thèmes présentées ci-dessous, nous ne prendrons pas en compte l'ordre indiqué dans le guide en effet, le répondant peut même évoquer d'autres éléments.

Merci de bien vouloir nous éclairer sur ce sujet et de nous accorder un peu de votre temps.

Remarque : les réponses fournies ne seront pas publiées (sur le mémoire) ainsi que l'identité des répondants.

1. Axe : l'offre globale de service

En quoi est constituée votre offre de produit ?

- Gamme de produit à proposer.
- Les plus rentables.
- Les plus récents.

2. Axe : les prix pratiqués

Quelle est votre méthode de fixation des prix ? (selon la demande, les concurrents, coûts,...)

- Contraintes réglementaires
- Positionnement prix (écrémage, pénétration,..)
- Le yield management.

3. Axe : la communication dans les services

Quels sont les moyens de communications que vous utilisez ?

- Action en externe (vente, salon, publicité, marketing direct, promotion, relations publiques, etc.)
- Action en interne (le bouche à oreille).
- Action en ligne.

4. Axe : La distribution des services

Comment choisissez-vous votre canal de distribution ?

- Le client se déplace jusqu'à l'hôtel
- A distance.
- Passe par un intermédiaire.

5. Axe : le personnel en contact dans les services

Quels sont les qualités les plus recherchées pour le personnel en contact ?

- Back office, front office.
- Formation.
- Politique de recrutement (interne, externe,...)

6. Axe : le client

Quelle est votre clientèle cible ?

- La plus rentable.
- La plus fidèle.
- Action de maintien pour les plus fidèles (vente croisée, remise, carte de fidélité).

7. Axe : Etendue du marché des services

Quels sont vos concurrents directs ?

- Eléments de différenciation.
- Avantage concurrentiel.
- Atouts et faiblesses.

8. Axe : le processus de délivrance de service

Quels sont selon vous les éléments essentiels pour créer une expérience de service satisfaisante

- Le Blueprint.
- Gestion des facteurs d'échecs (temps d'attente trop long, ...)
- Faire participer le client, l'éduquer.

9. Axe : l'environnement physique

Quel est le degré d'importance que vous accordez à l'environnement physique ou se déroule l'activité de service ?

- Renouvellement.
- Rénovation et maintenance.
- Constitution.

10. Axe : qualité de service

Quels sont vos critères en termes de qualité de service ?

# Table des matières

Page

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : le marché mondial et algérien de l'hôtellerie</b> .....	6
<b>Section 1 : le marché mondial de l'hôtellerie</b> .....	8
<b>Sous-section 1 : la structure du secteur de l'hospitalité</b> .....	10
<b>Sous-section 2 : périodes clés de l'hôtellerie et présentation de ses défis</b> .....	15
<b>Sous-section 3 : spécificités du marché hôtelier et présentation de l'hôtel Hilton Worldwide</b> .....	19
<b>Section 2 : le marché algérien de l'hôtellerie</b> .....	29
<b>Sous-section 1 : l'historique du secteur et ses évolutions en Algérie</b> .....	30
<b>Sous-section 2 : la structure du marché algérien de l'hôtellerie</b> .....	35
<b>Sous-section 3 : rôle socio-économique du tourisme et présentation de l'hôtel Hilton Alger</b> .....	41
<b>Chapitre II : le marketing de service dans l'industrie hôtelière</b> .....	52
<b>Section 1 : généralités sur le marketing des services</b> .....	54
<b>Sous-section 1 : présentation du périmètre et caractérisation des services</b> .....	55
<b>Sous-section 2 : système de servuction et élément différenciant du marketing classique</b> .....	59
<b>Sous-section 3 : concepts et mesures de la qualité des services</b> .....	64
<b>Section 2 : les particularités du marketing hôtelier</b> .....	72
<b>Sous-section 1 : les fondements de l'accueil et du design</b> .....	73
<b>Sous-section 2 : gestion du temps et de la file d'attente à l'hôtel</b> .....	83
<b>Sous-section 3 : évolution du service marketing dans les établissements hôteliers et sa configuration à l'hôtel Hilton</b> .....	90

# Table des matières

<b>Chapitre III : le plan d'action marketing de l'hôtel Hilton</b> .....	95
<b>Section I : le Marketing mix</b> .....	97
<b>Sous-section1</b> : la politique produit de Hilton.....	98
<b>Sous-section 2</b> : la politique de prix de Hilton.....	107
<b>Sous-section 3</b> : la politique de distribution de Hilton.....	117
<b>Sous-section 4</b> : la politique de communication de Hilton.....	124
<b>Sous-section 5</b> : la participation du processus de livraison dans la politique de Hilton.....	136
<b>Sous-section 6</b> : la participation du support physique dans la politique de Hilton.....	142
<b>Sous-section 7</b> : la participation des acteurs dans la politique de Hilton.....	148
<b>Section 2 : méthodologie et résultats du guide d'entretien</b> .....	158
<b>Sous-section 1</b> : méthodologie du guide d'entretien.....	158
<b>Sous-section 2</b> : résultats du guide d'entretien.....	166
<b>Conclusion générale</b> .....	186
<b>Bibliographie</b> .....	190
<b>Glossaire</b> .....	195
<b>Annexes</b> .....	199

# Table des matières