

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



MEMOIRE EN VUE

DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCE COMMERCIALES

OPTION : MARKETING

**LA STRATEGIE MARKETING COMME LEVIER DE
COMPETITIVITE DANS UN ETABLISSEMENT HOTELIER**

Etude de cas : HOTEL MARRIOTT CONSTANTINE

Élaboré par :

DERGHAM Faiza

Dirigé par:

Dr BAHAMED Anis

Maitre de conférences A

4^{ème} PROMOTION

2016/2017

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



MEMOIRE EN VU

DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCE COMMERCIALES

OPTION : MARKETING

**LA STRATEGIE MARKETING COMME LEVIER DE
COMPETITIVITE DANS UN ETABLISSEMENT HOTELIER**

Etude de cas : HOTEL MARRIOTT CONSTANTINE

Présenté par :

DERGHAM Faiza

Encadré par:

Dr BAHAMED Anis

Maitre de conférences A

4^{ème} PROMOTION

2016/2017

Remerciements

Si sur la page de garde il n'est indiqué que mon simple nom, entreprendre un mémoire est une chose qui n'est pas aisée, et dont la réalisation ne peut se faire seule. De fait, la liste des personnes à remercier est longue.

Mes remerciements vont tout d'abord à mon encadreur de mémoire Dr BAHAMED Anis, qui m'a guidé et conseillé tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie également les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de juger ce travail.

Je suis très reconnaissante aux responsables de l'hôtel Marriott Constantine, particulièrement ceux de la direction commerciale.

Je tiens à remercier également toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour répondre à mes questions, dans le cadre d'interviews intégrées à ce mémoire, ou de simples discussions m'ayant permis de mieux cibler les enjeux liés à mon sujet.

Je remercie enfin mes parents, pour leur soutien tout au long de ma vie étudiante, et pour avoir apporté un regard neuf à mon mémoire, une vision extérieure, puisque leurs domaines de compétences respectifs sont très éloignés de mon sujet.

Pour clôturer ces remerciements, j'exprime ma gratitude envers toutes les personnes qui, de près ou de loin, se sont penchés sur le thème de mon mémoire et m'ont permis d'aboutir à la réalisation de ce dernier.

Dédicaces

Je remercie DIEU de m'avoir donné santé, courage et patience tout au long de mes études.

Je souhaite dédier ce modeste mémoire :

A l'être le plus doux et le plus tendre, à toi chère Mère qui grâce à tes précieuses prières j'ai toujours été poussée vers le mieux.

A mon très cher Père, pour son soutien, son affection et qui grâce à ses conseils j'ai toujours pu avancer dans cette vie.

A vous deux, mes chers parents, une grande reconnaissance pour votre amour, confiance et présence permanente à mes côtés.

A mes grands-mères, A ma sœur : Houda et mes chers frères : Zinedine, Mohamed, Oussama.

A mes ami(e) s & collègues qu'ils soient à l'école, au travail ou dans la vie.

Qu'ils trouvent tous ici l'expression de toute ma tendresse et ma reconnaissance.

Merci.

Liste des tableaux

page

Tableau N° 1 : les éléments marketing de différenciation d'une entreprise	25
Tableau N° 2 : détails de l'immeuble, Marriott Constantine	89
Tableau N° 3 : analyse SWOT de Marriott Constantine	105
Tableau N° 4: Répartition des clients selon leur genre	116
Tableau N° 5: répartition des clients selon leurs âges	117
Tableau N° 6: répartition des clients selon leurs nationalités	118
Tableau N° 7: répartition des clients selon leurs revenus	118
Tableau N° 8: Ancienneté des clients	119
Tableau N° 9: la concurrence	120
Tableau N° 10: l'hôtel qui a la meilleure notoriété à Constantine	121
Tableau N° 11: Ancienneté des clients	121
Tableau N° 12: Le critère de choix des clients	122
Tableau N° 13: La communication de l'hôtel	123
Tableau N° 14: la satisfaction des clients envers l'accueil de l'hôtel	124
Tableau N° 15: la satisfaction des clients envers le room-service	125
Tableau N° 16: la satisfaction des clients envers le business center	126
Tableau N° 17: la satisfaction des clients envers le SPA de l'hôtel	127
Tableau N° 18: la satisfaction des clients envers la piscine de l'hôtel	128
Tableau N° 19: la satisfaction des clients envers le parking de l'hôtel	129
Tableau N° 20: la satisfaction des clients envers les restaurants de l'hôtel	130
Tableau N° 21: appréciations des clients sur les chambres de l'hôtel	131
Tableau N° 22: le rapport qualité/prix	132
Tableau N° 23: les difficultés de trouver la localisation de l'hôtel	133
Tableau N° 24: la distribution	133

Liste des figures

	Page
Figure N°1 : Les caractéristiques du service	8
Figure N° 2 : Eléments de la servuction	10
Figure N°3 : Le domaine de la recherche marketing	19
Figure N° 4 : Échelle de la hiérarchie des besoins selon Maslow	30
Figure N° 5 : Les différentes étapes du processus d'achat	34
Figure N° 6 : Les 5 forces+1 de Porter	45
Figure N° 7 : Les facteurs clés de la compétitivité	51
Figure N° 8 : Les marques et enseignes du groupe	89
Figure N° 9 : Schéma montrant les blocs de l'immeuble de l'hôtel	89
Figure N° 10 : Organigramme de l'hôtel	90
Figure N° 11 : organigramme direction commerciale	95

Liste des graphes

Graphe N° 1 : Les différents positionnements en termes de coûts et de prix dans un secteur d'activité	61
Graphe N° 2 : Répartition des clients selon leur genre	116
Graphe N° 3: répartition des clients selon leurs âges	117
Graphe N° 4: répartition des clients selon leurs nationalités	118
Graphe N° 5: répartition des clients selon leurs revenus	119
Graphe N° 6: Ancienneté des clients	120
Graphe N° 7: la concurrence	120
Graphe N° 8: l'hôtel qui a la meilleure notoriété à Constantine	121
Graphe N° 9: Ancienneté des clients	122
Graphe N° 10: Le critère de choix des clients	123
Graphe N° 11: la communication de l'hôtel	124
Graphe N° 12: la satisfaction des clients envers l'accueil de l'hôtel	125
Graphe N° 13: la satisfaction des clients envers le room-service	126
Graphe N° 14: la satisfaction des clients envers le business center	126
Graphe N° 15: la satisfaction des clients envers le SPA de l'hôtel	127
Graphe N° 16: la satisfaction des clients envers la piscine de l'hôtel	128
Graphe N° 17: la satisfaction des clients envers le parking de l'hôtel	129
Graphe N° 18: la satisfaction des clients envers les restaurants de l'hôtel	130
Graphe N° 19: appréciations des clients sur les chambres de l'hôtel	131
Graphe N° 20: le rapport qualité/prix	132
Graphe N° 21: les difficultés de trouver la localisation de l'hôtel	133
Graphe N° 22: la distribution	134

Liste des abréviations

BMS: building management system.

DA: Dinar Algérien

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

IPTV : est une configuration spéciale de L'IPTV COMBINE destiné au secteur de l'hôtellerie.

Marsha: Marriott Automated Reservation System for Hotel Accommodations (pour les réservations).

OASYS : logiciel ressources humains.

OMC : l'Organisation Mondiale du Commerce.

OMT : Organisation Mondiale du Tourisme.

ONS : l'Office National de Statistiques.

ONS : l'Office National de Statistiques.

OPERA: room reservations.

OTA : Les Agences de Voyages en Ligne

PABX : sert principalement à relier les postes téléphoniques d'un établissement.

PESTEL : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal.

R&D : Recherche et Développement

SPA : ou centre d'hydrothérapie est un établissement de soins esthétique ou de remise en forme à l'aide de l'hydrothérapie.

SUN : système pour les finances.

SWOT : Une méthode d'analyse : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesse, Opportunités, Menaces)

TIC : Technologies d'informations et de communications

Résumé

Le marketing prend tout son sens dans un contexte concurrentiel, où les différentes entreprises, cherchent à différencier leurs offres aux yeux des consommateurs. Le marché hôtelier étant un marché ultra-concurrentiel, le marketing et la stratégie marketing y occupent une place très importante.

En effet, pour satisfaire le client, il faut lui délivrer des services de qualité. C'est pour ça, il faut suivre une stratégie marketing basée sur la participation de tous les acteurs de l'établissement.

Dans ce cadre que notre recherche a ciblé l'hôtel Marriott Constantine, en ayant comme objectif d'analyser la stratégie marketing de ce dernier aux exigences de développement de l'établissement et l'atteinte de ses objectifs. L'élaboration d'une stratégie marketing dans le secteur hôtelier se base sur une analyse rigoureuse de l'environnement interne et externe de l'hôtel. Et afin d'étudier l'impact de sa stratégie sur sa compétitivité nous avons dans un premier temps effectué un entretien avec les responsables de l'hôtel.

Pour toucher tous les points concernant la stratégie marketing, seuls les entretiens ne suffisent pas, nous avons ensuite élaborer un questionnaire auprès des clients pour percevoir leurs satisfactions.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : que l'hôtel Marriott Constantine a utilisé une stratégie marketing cohérente qui permettra à satisfaire les besoins de ses clients.

Les mots clés :

La stratégie marketing ; la compétitivité ; un avantage concurrentiel ; le marché hôtelier.

ملخص

التسويق يأخذ كل معناه في بيئة تنافسية، حيث تسعى شركات مختلفة لتميز عروضها للمستهلكين. سوق الفنادق هو سوق ذو قدرة تنافسية عالية. التسويق و استراتيجية التسويق تحتلان مكانة هامة جدا في الواقع.

و لإرضاء العميل يجب تسليمه خدمات عالية الجودة. لهذا السبب لا بد من اتباع استراتيجية التسويق على أساس مشاركة جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة.

وفي هذا السياق استهدفت بحثنا فندق ماريوت قسنطينة، بهدف تحليل استراتيجية التسويق لهذا الأخير مع متطلبات التنمية في المؤسسة وتحقيق أهدافها. ويستند تطوير استراتيجية التسويق في القطاع الفندقي على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للفندق. ولدراسة تأثير استراتيجيتها على القدرة التنافسية أجرينا في البداية مقابلة مع مسؤولي الفندق

وللوصول إلى جميع النقاط على استراتيجية التسويق، لم تكن المقابلات كافية، لذلك وضعنا استبيان للعملاء لمعرفة مدى إشباع رغباتهم

وفي الاخير وصلنا إلى استنتاج مفاده أن فندق ماريوت قسنطينة يستخدم استراتيجية التسويق مستمرة لتلبية احتياجات عملائه كلمات مفتاحية: استراتيجية التسويق. التنافسية ؛ ميزة تنافسية. سوق الفنادق.

Abstract

Marketing makes sense in a competitive environment, where different companies try to differentiate their offerings from consumers. As the hotel market is a highly competitive market, marketing and marketing strategy play a very important role.

Indeed, to satisfy the customer, it is necessary to deliver quality services to him. This is why we must follow a marketing strategy based on the participation of all the players in the establishment.

In this context, our research focused on the Marriott Constantine Hotel, with the objective of analyzing the Marriott Constantine's marketing strategy to meet the requirements of the establishment's development and the achievement of its objectives. The development of a marketing strategy in the hotel sector is based on a rigorous analysis of the internal and external environment of the hotel. And in order to study the impact of its strategy on its competitiveness we initially carried out an interview with the hotel managers.

To reach all points concerning the marketing strategy, only the interviews are not sufficient, we then to develop a questionnaire with the customers to perceive their satisfactions.

We have come to the following conclusion: that the Marriott Constantine Hotel has used a coherent marketing strategy that will satisfy the needs of its customers.

Keywords: Marketing strategy; competitiveness ; Competitive advantage; The hotel market.

Sommaire

Introduction générale.....	2
<u>Chapitre I : Le marketing des services et la stratégie marketing</u>	<u>5</u>
Section 01 : le marketing des services	7
Section 02 : la stratégie marketing.....	15
Section 03 : Le comportement du consommateur	27
<u>Chapitre II : la compétitivité clés de succès incontournable</u>	<u>39</u>
Section 01 : Définition et concepts de la compétitivité	41
Section02 : l'avantage concurrentiel	57
Section 03 : le mix marketing dans le domaine des services	67
<u>Chapitre III : analyse de la stratégie marketing de l'hôtel Marriott</u>	<u>73</u>
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	75
Section 02 : la stratégie marketing de l'hôtel Marriott	96
Section 3 : Le cadre méthodologique de l'enquête	113
Conclusion générale.....	137

introduction générale

La commercialisation des produits et services devient de plus en plus complexe suite à l'intensification de la concurrence et à la globalisation des marchés. L'entreprise doit s'adapter à son environnement et à sa clientèle. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes.

La réussite d'une entreprise repose sur une stratégie Marketing adaptée, qui implique le développement d'un programme ou plan dont les objectifs seront de faire connaître et valoriser son offre, Il faut donc proposer la bonne offre, au bon moment, au bon client et par le bon canal.

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.

Le marketing prend tout son sens dans un contexte concurrentiel, où les différentes entreprises, cherchent à différencier leurs offres aux yeux des consommateurs. Le marché hôtelier étant un marché ultra-concurrentiel, le marketing et la stratégie marketing y occupent une place très importante.

L'élaboration d'une stratégie marketing dans le secteur hôtelier se base sur une analyse rigoureuse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ceci lui permet d'élaborer des plans d'action précis et en adéquation avec ses objectifs, ses moyens, et ses marchés.

A ce propos, et afin de bien cerner la situation nous avons choisi le thème suivant :

« La stratégie marketing comme levier de compétitivité dans un établissement hôtelier »

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le type de spécialité que nous étudions « marketing » à une forte relation avec le sujet.
- Ce sujet est acceptable a la recherche et à l'étude théorique et pratique.
- Ce sujet est d'actualité sur les différents plans de recherche en marketing.

L'objectif de ce travail est de faire une analyse et d'étudier la stratégie marketing comme levier de compétitivité au sein de l'hôtel Marriott Constantine. Il s'agit de façon spécifique de définir les notions de service hôtelier et la compétitivité, d'analyser la stratégie marketing puis d'aider l'établissement à travers mes recommandations à mieux maîtriser cette dernière pour pouvoir améliorer sa situation concurrentielle.

En effet, dans le cadre de ce travail d'initiation à la recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments des réponses à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la stratégie marketing peut-elle constituer un facteur de compétitivité dans un établissement hôtelier?

Pour cela, nous devons tout d'abord essayer de répondre aux sous-questions suivantes:

-Qu'est-ce que la stratégie marketing, et comment l'élaborer ?

-Comment les responsables de l'hôtel Marriott vont-ils élaborer la stratégie marketing de l'hôtel Marriott ?

-Comment l'hôtel Marriott gère-t-il son environnement concurrentiel ?

Pour répondre à ses interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1- l'utilisation de techniques marketing donnera une meilleure visibilité aux responsables de l'hôtel Marriott.

H2- une stratégie marketing cohérente permettra à l'hôtel Marriott de satisfaire ses clients.

H3- La stratégie marketing participe à l'amélioration de la compétitivité de l'hôtel.

Pour accomplir ce présent travail, notre méthodologie est axée sur une recherche bibliographique sur des ouvrages et des travaux universitaires ; ce qui formera la partie théorique de notre travail, pour la partie pratique nous allons réaliser une enquête qualitative et quantitative pour pouvoir analyser la stratégie marketing de l'hôtel.

Pour cela, nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous allons apporter un éclairage sur la notion du marketing des services, et on va traiter la stratégie marketing, sa définition et ses différentes caractéristiques. Ensuite nous allons parler du comportement du consommateur.

Le deuxième chapitre sera composé de trois sections théoriques ; la première définira le concept de la compétitivité en général, la deuxième portera sur l'avantage concurrentiel, la troisième sur le mix marketing des services (les 7p).

Dans le troisième chapitre, nous allons voir l'évolution du cadre réglementaire du secteur hôtelier national, et on va présenter l'organisme d'accueil, ensuite nous allons essayer d'analyser la stratégie marketing de l'hôtel Marriott Constantine.

Et à la fin Pour réaliser cette analyse, on a eu besoin de collecter certaines données nous permettant de mieux cerner la vision et la stratégie actuelle de l'hôtel, il nous a paru plus judicieux de faire un questionnaire avec les clients de l'hôtel.

Et enfin, une conclusion générale par laquelle nous achèverons notre travail.

Chapitre I

Le marketing des services et la stratégie marketing

Introduction

Le monde des services est en constante évolution, et selon les différentes statistiques officielles, il représente une part de plus en plus importante du PIB des pays industrialisés.

Pour mieux voir l'importance de ce secteur à travers son évolution et pour comprendre son fonctionnement, il est nécessaire de mettre en l'accent sur les notions de base qui le caractérisent à savoir le service et le marketing du service.

« Le marketing est l'effort d'adaptation de organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leur publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur pour les clients »¹

Le marketing des services exige la connaissance parfaite des attentes et besoins du client et de son environnement dans le but de les satisfaire. Compte tenu de l'importance de clients, les organisations pourraient créer une fonction marketing client distinct pour nourrir, protéger, et tirer profit d'une manière beaucoup plus productivité de ses clients.

Pour mieux éclaircir les concepts le présent chapitre comporte trois sections :

- La première : on va apporter un éclairage sur la notion du marketing des services, ou on va parler du concept du marketing des services, et son rôle dans les entreprises.
- La deuxième : on va traiter la stratégie marketing, sa définition et ses différentes caractéristiques.
- Dans la dernière section: on va parler du comportement du consommateur. Car le consommateur est un élément clé de la stratégie marketing, en effet avant de mettre en place une stratégie, il est primordial de bien comprendre les besoins et attentes des consommateurs que l'on souhaite influencer, pour y parvenir, il faut comprendre comment le consommateur va interpréter les actions marketing qui lui seront adressées : comment le consommateur perçoit-il l'information, comment faire pour attirer son attention, quel sont ses besoins ? pour ce type de produit, est-il plus sensible au prix, à la qualité, à l'offre commerciale ?

¹ LENDREVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D) : Mercator, DUNOD, 10ème édition, édition Dunod, Paris, France, 2012, p.12

Section 01 : le marketing des services

Le marketing des services tire l'essentiel de sa spécificité du caractère intangible des services et de l'importance primordiale de la qualité des différents éléments influençant la délivrance du service (accueil, ambiance, relation humaine...).

1. Définition du service

On associe plusieurs définitions à cette activité, parmi lesquelles :

Selon KOTLER et DUBOIS le service est défini comme « une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associé ou non à un produit physique ». ¹

Autre définition : « un service, c'est résultante de l'interaction entre trois éléments de base qui sont : le client, le support physique, et le personnel en contact, cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin d'un client ». ²

A par ces deux définitions on constate qu'une prestation de service se caractérise par une part prédominante d'immatérialité, et aussi par l'absence du transfert de propriété.

2. Distinction entre bien et service

Cette distinction n'est pas toujours facile à établir ; le marché d'automobile par exemple, ce dernier est encore très majoritairement un marché de biens mais le marché de la location se développe rapidement. On propose maintenant couramment des locations longue durée ou avec des contrats d'entretien où tout est compris, hors l'essence, pour plusieurs milliers de kilomètres. L'achat et la location se rejoignent. Biens et services deviennent intimement liés. Deux conditions principales permettent d'identifier les services par rapport aux biens :

Une part prédominante d'immatérialité, qui caractérise une prestation ;

L'absence d'un transfert de propriété, qui distingue cette prestation de l'acquisition d'un bien. ³

¹ KOTLER, (P), DUBOIS, (B) : *Marketing Management*, Edition Pearson Education, Paris ,12^{ème} Edition, 2006, P 462.

² EIGILIER, (P), E.LANGREAD, (E): *Servuction, Le Marketing Des Services*, Edition Mc Graw Hill, Paris, 1987, P 16.

³ Mercator : théorie et pratique du marketing _ Dalloz 03 JEAN LENDREVIE _ JACQUES LINDON

3. Les caractéristiques du service

Les services, pour la plupart des spécialistes, peuvent être définis à partir de quatre spécificités majeures, dites IHIP :

L'intangibilité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, l'hétérogénéité, et la périssabilité.

Ces caractéristiques mêmes expliquent que les services méritent une démarche et des outils marketing spécifiques ; le tableau suivant en procure une brève description.

Figure N° 1. Les caractéristiques du service :

Caractéristiques IHIP	Implications	Préconisations marketing
Intangibilité du service	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les services ne peuvent être brevetés (INPI) 2. Les services ne peuvent être préalablement montrés ; ils sont également difficilement communicables 3. Les prix sont difficiles à établir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en valeur des indices tangibles 2. Utiliser des sources personnelles plutôt qu'impersonnelles 3. Stimuler des communications de bouche-à-oreille 4. Créer une image institutionnelle forte 5. Développer une communication après achat (communication de confirmation)
Inséparabilité de la production et de l'utilisation : le service est effectué en présence, voire par l'utilisateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le consommateur est impliqué dans la production 2. Les employés ainsi que les autres usagers affectent la prestation perçue 3. La production de masse centralisée des services est difficile 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être attentif à la sélection et à la formation du personnel en contact du public 2. Manager les clients 3. Utiliser une politique multi-sites
Hétérogénéité de la prestation de service	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'uniformisation est difficile à atteindre et la qualité compliquée à contrôler 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automatiser le service. 2. Standardiser les processus ; développer des protocoles. 3. Personnaliser le service
Périssabilité de l'offre de service	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les services ne peuvent être stockés 2. Il est difficile d'adapter le nombre de services à la quantité de la demande 3. Les services ne peuvent être retournés ni revendus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliser des stratégies afin de répondre à une demande fluctuante 2. Faire des ajustements simultanés de la demande et des capacités productives afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les deux

Source : d'après Zeithaml *et al.*, 1985, p. 35.

Source : d'après Zeithaml *et al.* ; 1985, p 35.

4. La servuction

4.1. Définition

La servuction est un terme apparu dans les années 1980 et qui désigne spécifiquement la production de services.

La servuction se distingue notamment de l'activité de production classique car sa composante essentielle est marketing et concerne essentiellement la relation avec le client alors que la production d'un produit classique est essentiellement une problématique « industrielle ».

La dimension marketing étant essentielle dans la servuction, celle-ci est finalement souvent englobée dans le marketing des services¹

4.2. Éléments de la servuction

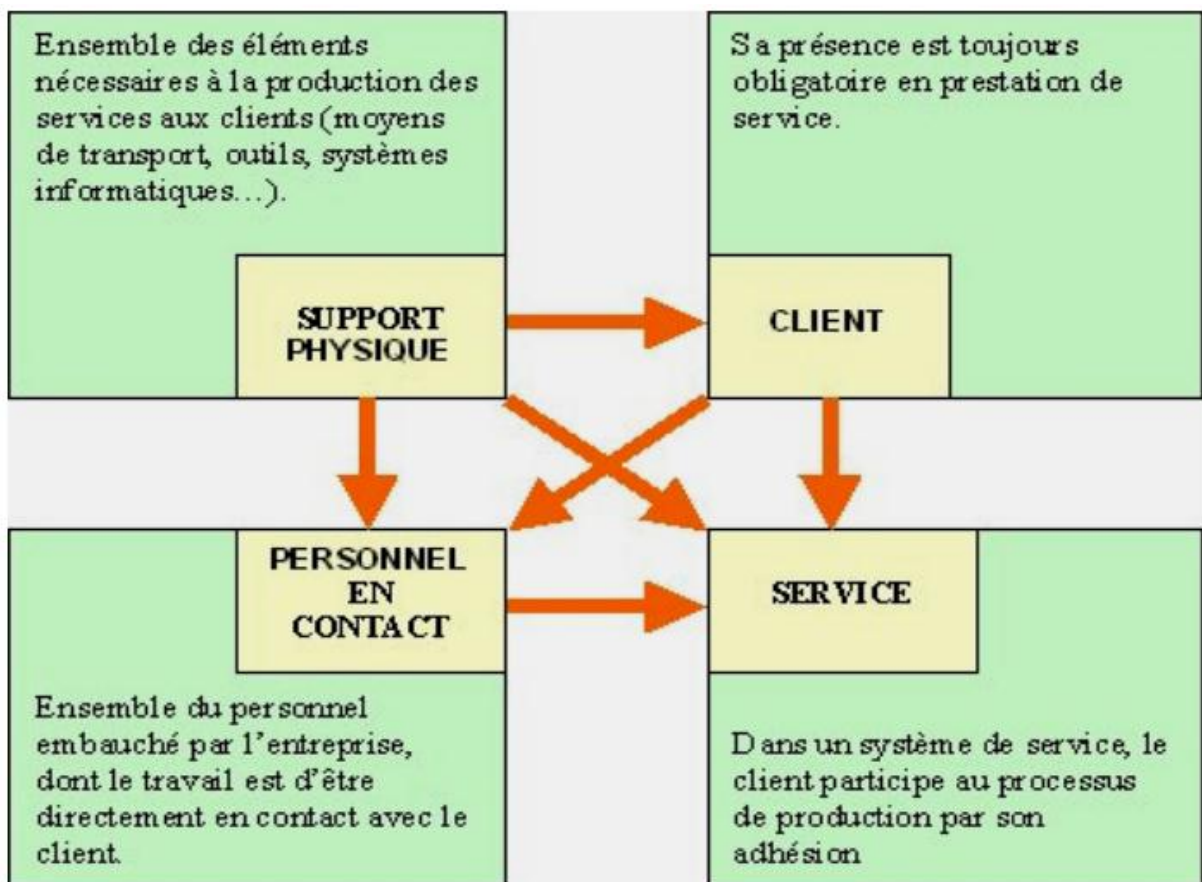
Le système de servuction ou production d'un service pose un certain nombre d'éléments

- Le client : est un élément primordial. Le service n'existe que lorsque le client le consomme. Le client est le bénéficiaire du service. A l'inverse, Airbus peut fabriquer un avion et le laisser sur un parking faute de client.
- Le support physique : nécessaire à la production du service est double. Il y a les instruments nécessaires au service (pour une agence de voyage, c'est la salle d'attente, le comptoir, les promontoires, pour un pays d'accueil touristique, c'est une vallée, son parc naturel, pour un hôtel c'est son bâtiment, sa piscine, etc.) et l'environnement matériel où se passe le service (le quartier, la décoration, l'agencement, etc.).
- Le personnel : de contact est celui qui est en contact direct avec le client. Dans une agence de voyages, ce sont les agents de comptoir, dans un pays d'accueil touristique, ce sont les acteurs locaux.
- Le service :est l'objectif du système et le résultat (réserver une place d'avion, organiser un voyage à forfait pour une semaine en Mayenne, l'accueil des vacanciers dans un parc).

¹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/servuction/> (consulté le 24/02/2017 à 01 :04)

- Le système d'organisation interne : est la partie non visible par le client. C'est l'organisation de l'entreprise, ces différentes fonctions, la gestion, les ressources humaines, le management.
- Les autres clients : sont ceux à qui le service s'adresse également dans le même lieu et au même moment, car rare sont les services destinés à un seul client à la fois. En effet, plusieurs personnes peuvent rentrer dans une agence de voyages et demander des billets d'avion ou des renseignements.¹

Figure N° 2. Eléments de la servuction



Source : Site commerciale : qualité des services et nouvelles technologie

¹ Site commerciale : qualité des services et nouvelles technologie.

4.3. Processus de servuction ¹

La relation de service comme composante essentielle de la production des services apparaît à travers une conceptualisation plus large, visant à définir ce qu'est une activité de service et à caractériser en quoi sa production se différencie de celle d'un bien.

Si la question n'est pas nouvelle, la conceptualisation proposée permet de sortir de certaines apories auxquelles conduisaient les tentatives de caractérisation des services à partir de données comme leur intangibilité ou leur non-stockable. C'est probablement Jean Gadrey qui, revenant sur une définition plus ancienne de Hill (datant de 1977), a formulé le plus clairement et dans ses différentes dimensions cette conceptualisation de ce qu'est un service : « Une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C »

Le premier point important à relever dans cette définition est qu'elle opère une distinction entre le service comme processus de production, qui repose sur la mise en relation des trois pôles A, B, C, et le service comme résultat, c'est-à-dire la transformation du support C. Cette distinction permet de comprendre que, même si le service peut être considéré comme intangible, au sens où son résultat n'est pas susceptible de circuler indépendamment de son support, il peut avoir des résultats tout à fait tangibles et requérir pour sa production des moyens matériels tout à fait tangibles eux aussi. Par ailleurs, cette distinction permet aussi de prendre en compte le fait que, même si les services ne sont pas stockables, leur résultat (la transformation du support C) excède la durée de la production du service et a des effets qui, le plus souvent, s'inscrivent dans la durée.

Le second point important concerne la définition de la production du service comme processus de production construit sur la mise en relation de trois pôles, ce qui permet de qualifier trois types de relations participant de cette production.

¹ Nicole May, Production des services et relation de service : quelques Perspectives d'analyse, revue n°3, p 25.

C'est d'abord le fait que la production même du service suppose la mise en relation de son producteur (prestataire) et de son consommateur (client, destinataire), c'est la relation de service.

C'est ensuite l'existence obligée de formes d'appropriation par B de la réalité transformée par A ; en ce qui concerne cette relation, il faudrait souligner ici un point important : le prestataire n'est pas propriétaire du bien ou de la réalité transformée par le service ; en d'autres termes, et à l'inverse de ce qui se passe dans la production de biens, l'appropriation ne passe pas par un transfert de propriété mais par des formes plus complexes (transfert de créance par exemple). Enfin, dernier point, pour transformer le support C, le prestataire A, outre ce qui se passe dans ses relations avec B (dans la relation de service), va mettre en œuvre un ensemble de moyens ou dispositifs propres, ce qui ouvre aux questions relatives à l'organisation du travail et de l'activité chez le prestataire. Plus que les autres aspects, c'est la relation de service – c'est-à-dire l'existence d'une relation entre producteur et consommateur dans la production même du service – qui constitue la caractéristique essentielle de la production des services, celle qui permet de la distinguer de la production des biens. Et il faut souligner, à cet égard, que l'un des enjeux, au moins à l'époque, était de comprendre et de qualifier ce qui distinguait la production des services de la production des biens. Mais, en fait, sous la même dénomination de relation de service, deux dimensions sensiblement différentes sont en jeu.

La première tient au fait que le service ne préexiste pas à la demande du client (usager, destinataire) et qu'il ne sera produit qu'à la demande de celui-ci : en d'autres termes, la relation AB, avant d'être une relation liée à la production du service, est une relation d'engagement réciproque entre A et B nouée antérieurement à la réalisation de la prestation.

La seconde dimension, concerne l'intervention du consommateur-client-usager dans la production même du service, quelles que soient ses formes. Il est clair que cette intervention, qui signifie une forme d'irruption de l'usage et des modes de consommation dans la production, alors que l'analyse de la production dans l'économie capitaliste est fondée sur la séparation entre les sphères de la production et de la consommation, soulève toute une série de questions. Il semble toutefois nécessaire d'émettre quelques réserves sur la portée des changements liés à cette relation entre production et consommation, contrairement à toute une littérature récente qui voit dans la relation de service la base d'une transformation radicale de la production, laquelle serait désormais de

plus en plus fondée sur et structurée par l'usage (bref, la valeur d'usage l'emporterait sur la valeur d'échange...).

L'un des intérêts de la définition rappelée plus haut, c'est qu'elle permet de distinguer entre la servuction et son résultat. Or, d'une part, ce qui intéresse l'utilisateur, c'est n'est pas la production du service, mais son résultat et, d'autre part, les usages de ce résultat, parce qu'ils s'inscrivent dans un temps qui excède celui de la production/consommation du service, sont irréductibles à ce qui se joue dans et au moment de celle-ci ; il ne faut donc pas trop mythifier

l'intervention de l'utilisateur dans la production du service en considérant que c'est toute la logique de l'usage qui intervient dans la production du service.

Pour prendre un exemple banal, quand on va chez le coiffeur, certes on est obligé d'être présent pour qu'il puisse travailler et il est clair que, pour partie, la

qualité du résultat et, donc, la satisfaction qu'on pourra en tirer vont dépendre de la qualité ou de la précision des informations qu'on lui aura donné sur ce que l'on souhaite ; il reste que ce qui compte, c'est le résultat, et que ce qu'on en

fera par la suite n'est pas inscrit dans ce qui se passe au moment même de la réalisation de la prestation¹

5. Le marketing des services

5.1. Définition

PETER DRUCKER : « le but du marketing consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit ou le service lui conviennent parfaitement et se vendent d'eux même .dans l'idéal .le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes .l'out ce dont on a alors besoin est de rendre le produit ou service disponibles »

Le marketing des services a longtemps été en retard sur le marketing des produits de grande consommation. Le faible intérêt des sociétés de service pour le marketing s'explique aisément : les sociétés de services sont souvent de petites entreprises, (coiffeurs, cordonniers) peu formées à la gestion ; d'autres (notaires, médecins, avocats) n'y sont pas accès pour des raisons légales (interdiction de pub

¹ Ibid., p 42.

licité et de démarchage) ; enfin, certains sont, ou étaient, en situation de sur demande (écoles, hôpitaux) et ne se préoccupaient pas jusqu'ici de prospecter la clientèle. Cependant c'est de moins en moins vrai et les activités de services mettent en œuvre un marketing de plus en plus performant. Même les services publics, considérant désormais qu'ils ont des clients et non des « usagers », cherchent à améliorer leur interface client en modernisant le personnel en contact avec la clientèle, voire en pratiquant la discrimination tarifaire¹

5.2. Les volets du marketing dans les services

Le marketing des services exige en conséquence trois types de marketing :

5.2.1. Le marketing interne : l'entreprise doit former et motiver l'ensemble de son personnel dans l'optique de la satisfaction du client.

5.2.2. Le marketing interactif : souligne que la qualité perçue est étroitement liée à l'interaction client/vendeur.

5.2.3. Le marketing externe : décrit le travail classique de ciblage de la clientèle, positionnement, politique de marque, préparation du service, fixation des prix, distribution et communication.

¹KOTLER, (P), DUBOIS, (B), *Marketing Management*, Pearson éducation , 11 ème édition , p 54.

Section 02 : la stratégie marketing

1. La stratégie

La stratégie trouve ses origines dans le domaine militaire. Il vient des mots grecs : «stratos » signifie armée et « argos » qui veut dire « je conduis ». Donc étymologiquement la stratégie est la conduite des armées. C'est à dire planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources. On retrouve cette idée dans les affaires : Empêcher de progresser ses concurrents, ce n'est plus la force physique qui fonctionne mais l'intelligence, la matière grise.¹

Il existe plusieurs définitions de la stratégie. Que ça soit la définition militaire, politique ou bien la définition économique, elles se rejoignent toutes et ont la même finalité :

Atteindre un objectif malgré les rivaux ou les concurrents.

Dans le dictionnaire Larousse, la stratégie est définie comme étant l'art de diriger un ensemble de dispositions pour atteindre un but.

- **La nécessité de l'élaboration d'une stratégie pour l'entreprise**

Pour qu'elle puisse faire face aux défis de son environnement (progrès technique, mondialisation, changements climatiques, problèmes d'énergie,...) et pour assurer sa survie et son développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et des innovations, l'entreprise doit disposer d'une vision stratégique et élaborer des stratégies en conformité avec son activité et ses ressources.

2. Le marché et les études du marché

2.1. Définition du marché

Le marché d'un produit ou service est caractérisé par un volume de transactions exprimées en valeur ou volume correspondant au point d'équilibre entre l'offre et la demande.

Selon DEMEURE, C, on peut donner deux éclairages :

Eclairage économique : « Le marché est la rencontre des offres et des demandes d'un bien, d'un service ou de capitaux dans un secteur déterminé et un environnement donné.»

¹ <http://lewebpedagogique.com/oubejja/notion-de-strategie/> (consulté le 15/03/2017 à 23 :00)

Eclairage marketing : « Pour un consommateur précis et dans des circonstances d’achat données, le marché d’un produit regroupe l’ensemble des marques évoquées par ce consommateur à propos de ce produits. »¹

2.2. Les découpages du marché

Découpage traditionnel (selon la demande) :

Le marché d’un produit/service d’une entreprise peut faire l’objet du découpage suivant :

Le marché total			
Les non consommateurs absolus	Les non consommateurs relatifs	Les clients de l’entreprise	Les clients de la concurrence

Le marché potentiel de l’entreprise

marché actuel de la profession

Marché théorique de la profession

- **Les non consommateurs absolus (NCA)** : ils n’achètent pas le produit ou le service pour des raisons profondes, que celles-ci soient d’ordre physique, psychologique ou moral.
- **Les non consommateurs relatifs (NCR)** : ils ne consomment pas actuellement les produits ou services.

Les motifs de ce comportement n’interdisent pas, cependant, une consommation ultérieure. Peut-être ignorent-ils tout simplement l’existence du produit ou ne disposent-ils pas des moyens financiers pour se le procurer.

- **Le marché potentiel de l’entreprise** : il est estimé en tenant compte :
 - Des clients actuels de l’entreprise qu’il convient de conserver

¹ DEMEURE. C, marketing stratégique, édition Dalloz, paris 1997, p45.

- Des clients actuels de la concurrence qu'on se fixe comme objectif de prendre aux concurrents.
- Des non consommateurs relatifs qu'il est possible de transformer en acheteurs effectifs

2.3. Découpage en marché principal et autres marchés (selon l'offre)

En marketing C. Matricon propose un découpage du marché différent de celui cité antérieurement. Il préconise que pour tout produit, il existe un marché principal, mais les études marketing doivent chercher tous les autres marchés qui ont des liens étroits ou non avec ce marché. Il propose :

Le marché principal : ensemble des produits semblables et directement concurrents.

- **Le marché environnant** : ensemble des produits de nature différente du produit principal, mais satisfaisant les mêmes besoins et les mêmes motivations dans les mêmes circonstances.

- **Le marché support** : ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation du produit étudié.

- **Le marché générique** : tous les produits liés au genre du besoin satisfait par le produit principal

Les différents marchés en relation avec le marché principal ont des répercussions sur celui-ci. Les responsables marketing doivent prendre en compte non seulement leurs concurrents directs qui vendent le même produit qu'eux, mais aussi les entreprises des marchés environnants.

2.4. Les études de marché

Définitions des études de marché : Les auteurs de l'ouvrage de référence en marketing "Mercator" donne la définition suivante de l'étude de marché:

« L'étude de marché est un travail méthodique de collecte et d'analyse d'informations permettant de mieux comprendre et connaître un marché, un public ou une offre, et ayant pour finalité de prendre de meilleures décisions marketing. »¹

Philip Kotler donne la définition suivante : l'étude de marché est la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation de données et d'informations relatives à une situation marketing.

¹LENDREVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D), op.cit. Page1076.

Objectifs des études de marché :

L'étude de marché vise à favoriser la mise en place du concept marketing, elle analyse le marché (marketing d'étude), elle aide à la décision (marketing stratégique) et elle est un outil d'aide à l'action et au contrôle (marketing opérationnel).

Donc on peut citer trois objectifs :

- L'aide à la compréhension (décrire, analyser, mesurer, prévoir la demande et les facteurs qui l'influencent).
- L'aide à la décision (identifier les moyens de conquête de la demande potentielle et déterminer leur niveau d'intervention).
- L'aide au contrôle (analyser les performances et les résultats atteints).

2.5. Les domaines des études de marché

Le cœur des études de marché est l'analyse de la demande par l'observation et le questionnement des acheteurs et consommateurs. Certains limitent la recherche marketing à cela. Cette acceptation est très restrictive. La compréhension de l'évolution de la demande passe aussi par l'analyse de l'offre (la concurrence) et par celle des facteurs d'environnement qui impactent les ventes.

2.5.1. Étude de la Demande

- Demande globale : étude du marché pertinent
- Demande à la marque : étude des ventes réelles et potentielles

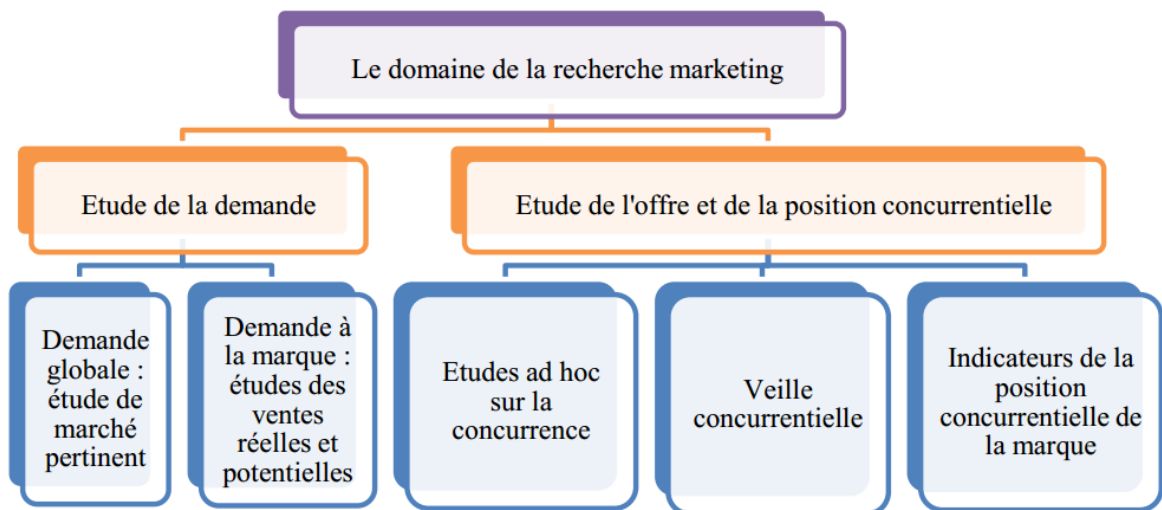
Exemples : Les études de mesure des ventes, Les études des variables explicatives des achats, Les études de marché d'aide aux décisions marketing, Les études de marché pour contrôler les performances des actions marketing et commerciales.

2.5.2. Étude de l'offre et de la position concurrentielle

- Études ad hoc sur la concurrence
- Veille Concurrentielle
- Indicateurs de la position concurrentielle de la marque

Exemples : Suivi des performances commerciales d'une marque comparées à celles des principaux concurrents, Suivi des atouts stratégiques d'une marque comparés à ceux de la concurrence.

Figure N° 3. Le domaine de la recherche marketing



Source : Jacques LENDREVIE et Julien LÉVY, Mercator, 10ème édition, Dunod, Paris, France, 2012, P59.

Typologie des études : On distingue généralement entre deux types des études :

- Les études qualitatives : sont des recherches à caractère intensif qui utilise comme procédure de récolte des données une approche ouverte non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées (entretien, interview, les focus group ...etc.), les recherches qualitatives répond sur la question "pour quoi ?"
- Les études quantitatives : sont des recherches structurées et organisées qui donne un maximum d'informations sur le marché (questionnaire, panel, ...etc), les recherches quantitatives répond sur les questions "comment et combien ?"

3. La segmentation

Un responsable marketing ne peut satisfaire l'ensemble du marché, tous les gens n'aiment pas forcément les mêmes boissons, hôtels, restaurants, automobiles et films, donc il faut procéder à une segmentation du marché.

Définition : « La segmentation des marchés est un processus qui consiste à découper un marché global et hétérogène de consommateurs (actuels et potentiels) en sous groupes homogènes (segments) » ¹de sorte que :

- les consommateurs appartenant à un même segment aient des attitudes, des attentes ou des comportements similaires dans le marché considéré.
- des stratégies de marketing adaptées à ces consommateurs actuels ou potentiels soient mises en œuvre.

3.1. Les critères de segmentation

Les segments peuvent être définis à partir des caractéristiques suivantes :

- **Sociodémographiques** : Age, sexe, taille de foyer, cycle de vie familial, revenu annuel, catégorie socio professionnelle, niveau d'éducation, religion, nationalité, génération, économique sociale.
- **Géographique**: pays, Région, ville, climat, type d'habitat, tranche d'agglomération.
- **Psychologique** : style de vie, personnalité du consommateur
- **Comportementaux** : situation d'achat, avantage recherché, statut d'utilisation, Fidélité à la marque, relation au produit, motivation, taux d'utilisation,...

Comme on peut trouver la segmentation multicritères qui fusionne les différentes caractéristiques mentionnées au-dessus. On peut ainsi combiner des variables démographiques, socio-économiques et de localisation géographique.

¹ KOTLER. (P), DUBOIS. (B), *op.cit.* page 13

3.2. Les objectifs de la segmentation

Pourquoi segmenter un marché

- Pour mieux répondre aux attentes du public en adoptant un marketing mix (4P) plus précis et plus efficace.
- Pour reconnaître et mieux comprendre la clientèle
- Pour aider la vente en adaptant l'offre
- Pour minimiser les risques financiers

3.3. Les conditions d'une segmentation efficace

- **la possibilité de mesure** : des informations doivent être disponibles ou pouvoir être obtenues sur les principales caractéristiques des acheteurs.
- **le volume et la taille**: les segments doivent être suffisamment vastes et /ou rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing spécifiée.
- **la possibilité d'accès** : l'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux vers les segments choisis.
- **la pertinence** : les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiées.
- **la faisabilité pour l'entreprise** : une PME peut identifier concrètement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses sources limitées.¹

4. Le ciblage

4.1. Définition

Après avoir ressorti du marché des sous-groupes de population (segmentation), l'entreprise doit évaluer tous les segments et déterminer ceux qui constituent une opportunité et choisir celui ou ceux sur lesquels elle interviendra : c'est le ciblage.

C'est une phase stratégique car l'analyse sera en fonction des forces, des faiblesses et des atouts distinctifs de l'entreprise.

¹ KOTLER. (P) et DUBOIS. (B), marketing management, édition public union, 10^{ème} édition, paris2000, page 321.

4.2. Les stratégies de ciblage

Stratégie de concentration sur un couple produit/marché : On parle parfois de stratégie de niche quand le segment visé est particulièrement étroit (mais rentable) et que l'offre est de ce fait très spécifique. L'entreprise se spécialise sur un produit pour un segment de marché donné

Stratégie de spécialisation par produit : Le même produit est décliné pour être proposé à plusieurs cibles. L'objectif est de capitaliser un savoir-faire et de se poser en spécialiste d'un produit.

4.3. Les risques

- La marque peut perdre sa crédibilité (image de marque)
- Le produit peut devenir obsolète

Stratégie de spécialisation par marché : Des produits de natures différentes sont proposés pour répondre aux attentes d'une même cible de marché. On assiste là à une stratégie d'extensions de marque successives. L'entreprise va capitaliser sur l'image connue et reconnue par la cible déjà identifiée pour commercialiser de nouveaux produits

Le risque

- Trop forte dépendance au segment

4.4. Stratégie de spécialisation sélective

Certains produits sont choisis pour certains marchés en fonction d'opportunités. Cette stratégie réduit les risques inhérents au produit ou au marché mais pose celui des compétences (métier) d l'entreprise

Il faut, comme dans le cas de la spécialisation par marché, être vigilant sur la question de la cohérence des produits de la marque (même univers produit, ou même univers symbolique). Sinon, l'entreprise risque d'assister à une dilution de l'image de marque auprès de sa cible de marché

4.5. Stratégie de couverture globale

L'entreprise choisit de couvrir tous les segments de marché avec toutes les productions existantes. Cette stratégie d'occupation totale du territoire nécessite de gros moyens pour assurer la crédibilité de la marque auprès des différentes cibles et le même niveau de qualité sur tous les produits. Deux stratégies sont donc envisageables:

4.5.1. Le marketing indifférencié : l'entreprise conçoit un plan marketing global susceptible d'attirer le plus d'acheteurs possible afin de bénéficier d'économies d'échelle et de synergie

4.5.2. Le marketing différencié : L'entreprise conçoit un plan marketing pour chacun des segments du marché. Cette stratégie augmente les coûts mais permet de proposer une offre spécifique à chaque segment de clientèle.

4.6. Critères d'Evaluation et de sélection de ou des segments

L'évaluation des segments peut se faire par l'application pour chaque segment le modèle SWOT pour ressortir les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces qui existent dans chaque segment de marché. En générale, l'évaluation peut se faire en trois phases :

- Analyse des facteurs externes (l'attrait de segment) : la taille de segment en volume, en valeur et en nombre de consommateurs, le taux de croissance, la rentabilité, intensité concurrentielle (modèle des (05 forces de M. Porter), contraintes juridiques, facteurs clés de succès.
- Analyse des facteurs internes (ressources et compétences) : outils de production, budget en recherche et développement, capacités financières, capital marque, brevets, savoir-faire, image de l'entreprise, capacités à innover, compétences marketing et commerciales.
- Analyse des risques engendrés par le choix d'un segment.

5. Le positionnement

5.1. Définition¹

« Le positionnement est la conception d'un produit/service et de son image dans le but de lui donner une place déterminée et claire dans l'esprit du consommateur-cible par rapport à la

¹ MICHON Christian, *le Marketeur, les nouveaux fondements du marketing*, édition Pearson éducation, Paris 2003, p 82.

concurrence et grâce à un avantage décisif ». Cet avantage concurrentiel ne pourra exister que si la différenciation par rapport à la concurrence est créative, réaliste, et rentable

Pour le positionnement de ses produits, l'entreprise doit tenir compte de quatre éléments :

- les attentes des consommateurs potentiels, leurs goûts, leurs désirs et leurs besoins.
- la personnalité et l'image du produit qui doit se différencier et se distinguer des produits concurrentiels.
- le segment de marché visé par l'entreprise.
- la concurrence qui naît de l'affrontement des produits sur le marché.

Les conditions d'un positionnement clair :

Les conditions d'un positionnement clair sont :

- ✓ L'identification : elle signifie que les consommateurs doivent être capable de savoir quelle est la nature du produit et d'identifier la catégorie de produits à la quelle ce produit appartient
- ✓ La différenciation : elle signifie que les consommateurs perçoivent ce qui distingue et rend unique ce produit par rapport aux autres produits de la catégorie.

5.2. Les types de positionnement¹

Plusieurs types de positionnement sont possibles:

- ✓ **Positionnement géographique:** où vais-je chercher mes clients ? Un positionnement local, régional, national ou international. Selon la taille de sa structure, ses ambitions et ses moyens financiers, une entreprise va choisir un marché lui correspondant. Avec le développement fulgurant d'Internet, des PME ont pu élargir grandement leur marché.
- ✓ **Positionnement Prix :** les concurrents vendent moins cher mais au détriment de la qualité, l'entreprise décide de vendre plus cher avec des services supplémentaires pour justifier la différence de prix ou bien je vends au même prix que mes concurrents mais avec un cadeau en plus, un service offert en plus, ou un système de fidélisation avec des réductions et des cadeaux à la clé, c'est l'avantage concurrentiel.
- ✓ **Image de marque :** Le positionnement dépend de l'image de marque.

¹ www.Etudesdemarche.net (consulté le 15/03/2017 à 17 :45)

Sur un marché donné, une entreprise peut se positionner sur une image très qualitative avec des prix assez élevés ou bien une image de discounting avec des prix faibles avec moins de garantie sur la qualité.

5.3. Les axes de différenciation :

Une entreprise peut se différencier à travers plusieurs aspects marketing

Tableau N° 1 : les éléments marketing de différenciation d’une entreprise

Produits	Services	Personnel	Point de vente	Image
Fonctionnalité	Délais	Compétences	Couverture	Symboles
Performance	Installation	Courtoisie	Expertise	Médias
Conformité	Formation	Crédibilité	Performance	Atmosphères
Durabilité	Conseils	Fiabilité	Emplacement	Evénements
Fiabilité	Réparation	Serviabilité		
Style		Communication		
Design				

Source : www.Etudesdemarché.net

En plus des éléments cités dans le tableau, Les entreprises de services peuvent différencier la délivrance de leurs services de quatre manières :

- A travers le service lui-même
- A travers le personnel en contact
- A travers l’environnement physique
- Et à travers le processus de délivrance de service

5.4. Les stratégies de positionnement

Il existe trois stratégies possibles :

5.4.1. Stratégie d’imitation

Le produit ou la marque occupe la même place que le produit concurrent.

- ✓ Stratégie peu fréquente.
- ✓ Peu recommandé en raison de la forte concurrence des produits leaders
- ✓ Les efforts marketing doivent être importants et réguliers

5.4.2. Stratégie de différenciation

Le produit est différent de ceux de la concurrence et difficile à imiter par eux.

- ✓ On agit sur les caractéristiques du produit, sur l'image du produit, sur le plan psychologique et sur le plan sociologique.
- ✓ Des efforts importants en communication pour faire connaître cette différenciation et la faire percevoir aux consommateurs.

5.4.3. Stratégie d'innovation

Chercher une nouvelle réponse à des besoins partiellement satisfaits et définir un nouveau MIX marketing (04P)

Section 03 : Le comportement du consommateur

1. Définition du Consommateur

Le terme « consommateur » fait référence à deux catégories de personnes bien différentes, il s'agit de : Personnes physiques (individus) ou de Personnes morales ou groupes (entreprises, administration, ...etc.)

Personnes Physiques : La littérature économique et de marketing propose plusieurs définitions du consommateur à titre individuel:

« Un consommateur est un individu qui achète ou qui a la capacité d'acheter des biens et des services offerts en vente dans le but de satisfaire des besoins, des souhaits, des désirs, à titre personnel ou pour son ménage ». ¹

Le consommateur potentiel : On peut le définir comme une personne qui aurait les moyens d'acheter un type de produit, mais qui n'a pas encore été touché par l'information publicitaire ou promotionnelle de l'entreprise produisant ce bien. Le marché potentiel est constitué d'un nombre important de consommateurs potentiels. Plusieurs facteurs expliquent l'existence de consommateurs potentiels :

- La reconnaissance du besoin ;
- La très faible intensité de ce besoin à l'heure actuelle ;
- Le manque d'informations concernant les produits disponibles ;
- Les achats effectués auprès des concurrents ;
- Le manque réel de moyens d'achat ;

Les acheteurs potentiels sont extrêmement importants pour l'entreprise parce qu'ils représentent un moyen important d'augmenter les ventes et d'étendre le marché de l'entreprise.

L'ancien consommateur : c'est la personne qui s'est détournée d'un produit ou d'une marque, après l'avoir acheté ou utilisé.

¹ VRACEM (P), JANSSENS-UMFLAT (M) ; *comportement du consommateur : facteurs d'influence externes*, édition de bocks université, Bruxelles, 1994, p 13

Le non consommateur absolu : c'est la personne qui n'a ni les moyens ni les goûts, ni les caractéristiques culturelles, ni le degré de proximité pour entrer en contact avec une offre et y répondre.

Le non-consommateur relatif : c'est la personne qui n'a jamais acquis et utilisé tel type de produit, mais qu'une action pourrait mobiliser, en faisant varier certaines composantes du marketing-mix pour l'amener au statut de consommateur potentiel.

Le terme consommateur est donc utilisé aussi bien pour désigner des acheteurs potentiels que des acheteurs réels du produit d'une entreprise.

Personnes morales (consommateur industriel): les consommateurs industriels sont : Les entreprises privées (producteurs, grossistes, agents, détaillants) ; Les autorités gouvernementales à l'échelle nationale, départementale ; Les établissements d'enseignement, cliniques, hôpitaux.....etc.

La caractéristique principale des consommateurs industriels est leur raison d'achat. En effet ceux-ci achètent dans le but de transformer ou de revendre. Le produit acheté devient : Soit un élément d'un autre produit fini qui sera vendu ; Soit il est consommé par la production même du produit fini.

2. L'étude du comportement du consommateur

L'étude du comportement du consommateur est un cas spécifique de l'étude du comportement humain. Cette dernière étudie les comportements des individus et leurs réactions par rapport aux différentes situations données, en d'autres termes, l'étude du comportement du consommateur s'intéresse aux ; sentiments, actions, raisons, motivations, faits et les gestes des individus. L'étude du comportement du consommateur peut être définie comme suit : **« l'ensemble des actes liés à l'achat ainsi que les réflexions et les influences intervenant avant, pendant et après l'acte d'achat auprès des acheteurs et des consommateurs des produits ou des services »**¹

A partir de cette définition nous pouvons déduire que l'ECC étudie :

- Les raisons

Motivations

¹ G.SERRAF, *Dictionnaire méthodologique du marketing*, les éditions d'organisation, Paris, 1985, p 81

Attitudes

Freins

- les processus du choix

Les manières de sélection de produit

Les procédures d'achat

- Les actes et les habitudes de consommation

Quantités achetées et fréquences d'achat

Les moments ou les périodes et les lieux d'achat

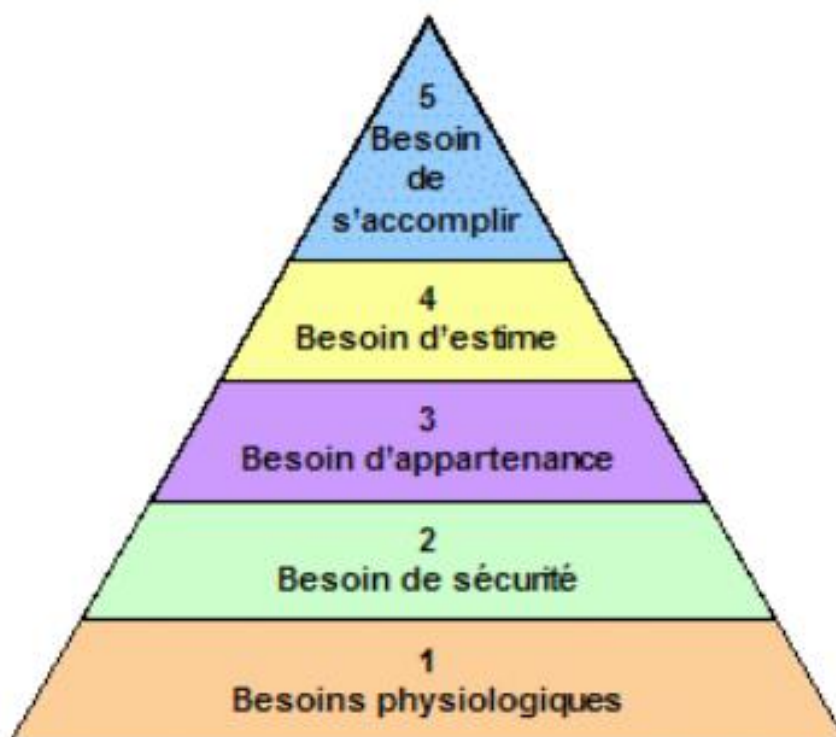
L'usage des achats (stock, donné, vendu, prêté,....)

Appréciation après achat : fidélité

3. Les différents types de besoins

3.1. La hiérarchie des besoins selon Maslow

La pyramide de Maslow est une classification hiérarchique des besoins humains :

Figure N° 4. Échelle de la hiérarchie des besoins selon Maslow

Source: Maslow, A Theory of Human Motivation, Revue 1943

Maslow distingue cinq grandes catégories de besoins. Il considère que le consommateur passe à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait.

3.1.1. Les besoins humains selon Maslow

-Les besoins physiologiques sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets (faim, soif, sexualité,...).

-Le besoin de sécurité consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc d'un besoin de conservation d'un existant, d'un acquis. Il s'inscrit dans une dimension temporelle.

-Le besoin d'appartenance révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...).

L'individu se définissant par rapport à ses relations, ce besoin appartient au pôle «relationnel» de l'axe ontologique.

-Le besoin d'estime prolonge le besoin d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

-Le besoin de s'accomplir est selon Maslow le sommet des aspirations humaines. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Nous le considérons donc comme antagoniste aux besoins physiologiques.

3.1.2. La notion d'attitude et d'attente

L'attitude permet à l'individu d'évaluer, à partir de l'expérience et des informations dont il dispose, un bien ou un service.

Elle va donc influencer l'acte d'achat. On appelle attitude une prédisposition à penser et agir dans un sens particulier vis

-à-vis d'un objet, une personne ou une idée.

L'attitude se définit à partir de trois composantes:

-Cognitive(faire connaître):ce que la personne sait du produit (connaissances, croyances, images entretenues à propos du produit).

-Affective (faire aimer):ce que la personne ressent envers le produit (émotions, sentiments positifs ou négatifs à l'égard du produit ou de la marque).

-Conative (faire agir):ce que l'individu fait pour acquérir le produit (intentions de comportements).

L'attente désigne les caractéristiques dont le consommateur souhaite qu'un produit soit doté.

Cette notion joue un rôle essentiel dans l'acte d'achat.

Avant l'achat, elles permettent au consommateur d'effectuer un choix entre plusieurs produits. Après l'achat, elles vont déterminer le degré de satisfaction, premier pas vers la fidélisation.

3.2. Les facteurs explicatifs du comportement des consommateurs ¹

Il existe une multitude de facteurs qui expliquent certains comportements du consommateur :

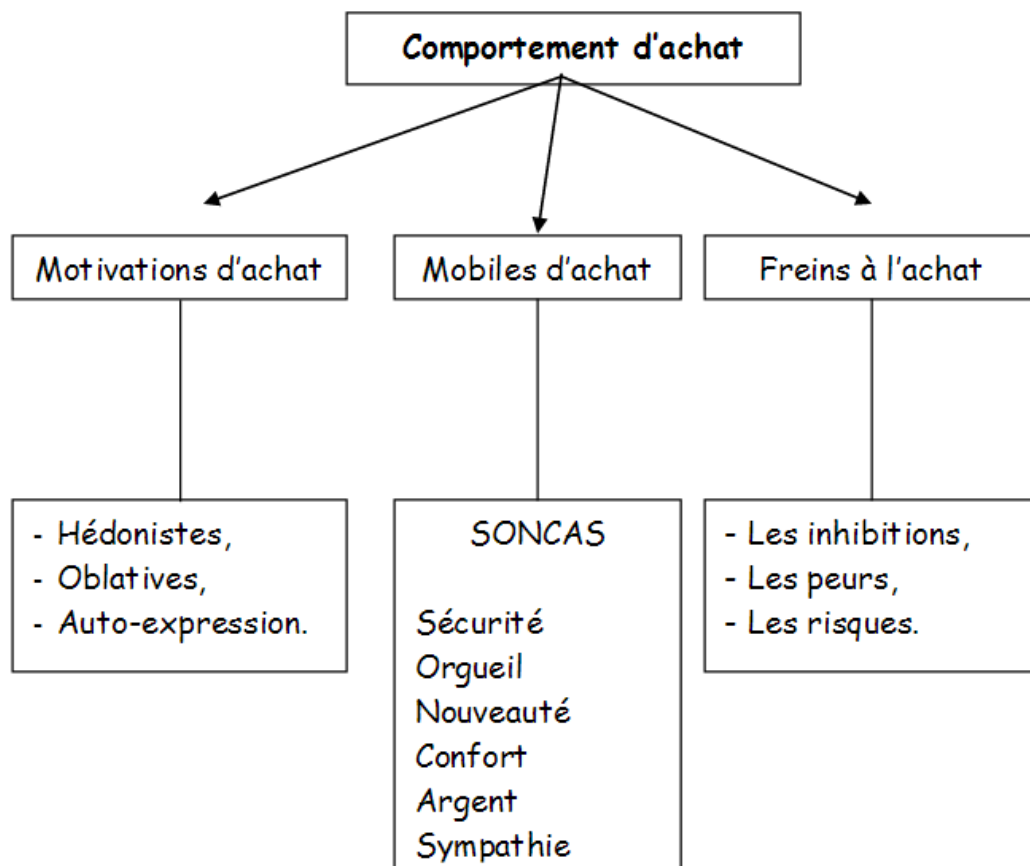
-Les facteurs psychologiques: les caractéristiques psychologiques, bien qu'invisibles sont centrales dans la détermination du choix des consommateurs.

-Les facteurs de situation: ils sont liés au temps et à l'espace.

- Les facteurs sociologiques: éléments relatifs au milieu social auquel le consommateur appartient et qui influencent son comportement.

-Les facteurs commerciaux: les entreprises (producteurs et distributeurs) cherchent à agir sur le comportement du consommateur en utilisant de nombreuses techniques et actions commerciales.

3.3. Les motivations, mobiles et freins à l'achat



¹ <http://www.deltabut.com/documents/Chap-10> (consulté le 30/03/2017 à 17 :46)

3.3.1. Les motivations

Les motivations sont les raisons profondes et essentielles de l'achat

Joannis les a classées en 3 catégories:

-Hédoniste: se faire plaisir.

-Oblative: faire plaisir.

-Auto

-expression: être et paraître, ressembler à (exprimer sa personnalité)

3.3.2. Les mobiles

Les mobiles sont les raisons ou les sentiments qui poussent le client à acheter.

Ils sont très nombreux et peuvent être regroupés en 2 catégories:

SONCAS

Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie.

SABONE

Sécurité, Affectivité, Bien être, Orgueil, Nouveauté, Economie.

3.3.3. Les freins

Les freins sont les forces psychologiques négatives qui incitent un individu à ne pas acheter un produit.

On distingue:

-Les peurs: pulsions négatives dues à des difficultés tenant à l'emploi du produit ou service (ex: peur de ne pas savoir utiliser un appareil, peur du danger pour un outil).

-Les inhibitions: motivations refoulées par l'individu car considérées comme frivoles, honteuses.

Il s'agit souvent d'un blocage (ex: crainte d'être mal jugé, d'être ridicule, sentiment de dépense excessive, honte...).

-Les risques: il s'agit des incertitudes éprouvées par le consommateur concernant l'achat d'un produit et d'un service.

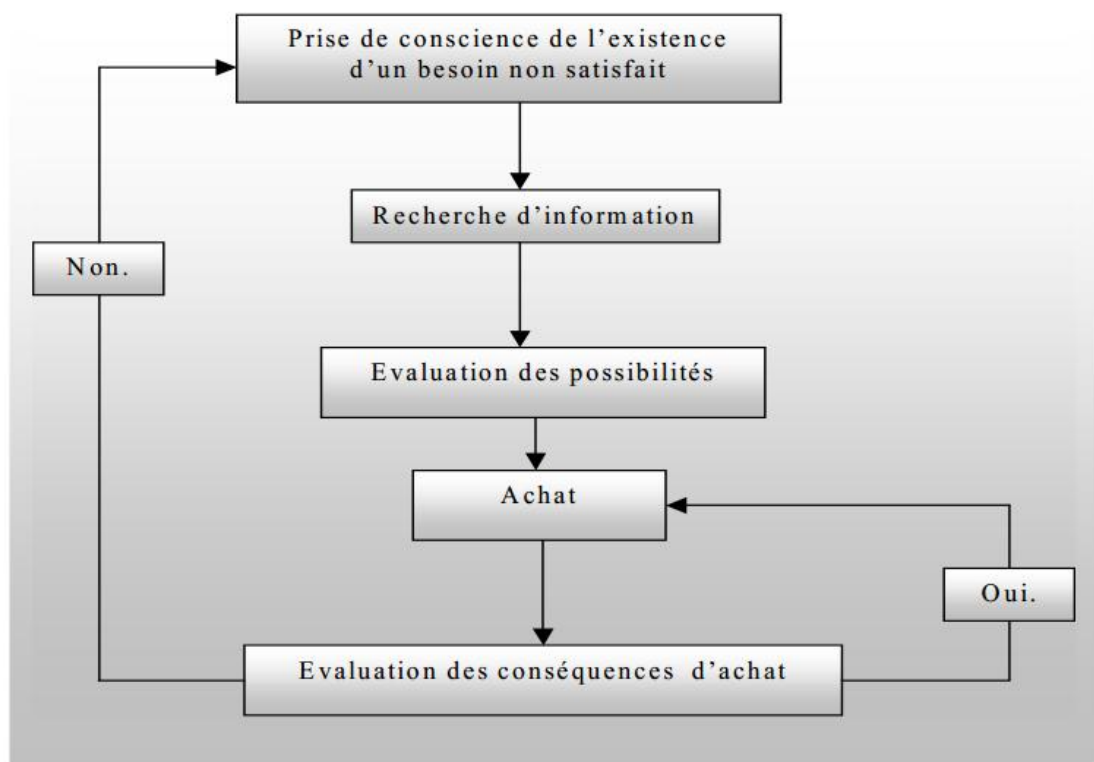
Il peut s'agir d'un risque financier (perte d'argent), d'un risque technique

(Mauvais fonctionnement du produit), d'un risque psychologique (déception en recevant le produit), d'un risque social (produit qui ne correspond pas à l'image de soi) ou d'un risque physique (conséquences négatives sur la santé liées à l'utilisation du produit).¹

4. Le processus d'achat

La notion du processus d'achat fait référence à un ensemble d'étapes qui se succèdent, avec une possibilité de faire un retour en arrière. En effet, le processus d'achat est composé, généralement, de cinq étapes :

Figure N° 5. Les différentes étapes du processus d'achat



Source : T. ALBERTINI, J.P. HELFER, J. ORSONI, dictionnaire de marketing, Vuibert, Paris, 2001, P 05.

¹ <http://www.deltabut.com/documents/Chap-10>. (consulté le 30/03/2017 à 19 :46)

4.1. LES ETAPES DU PROCESSUS D'ACHAT

La reconnaissance du besoin : Il s'agit de la phase qui déclenche le processus d'achat, les consommateurs éprouvent un certain nombre de besoins qui ne se manifestent que s'ils sont activés par divers stimuli, le consommateur perçoit alors un écart entre une situation jugée idéale et la situation actuelle, le processus ne se déclenche que si cet écart est suffisamment important. Le besoin peut être révélé par des stimuli internes (faim, soif...etc.) ou externe (une annonce publicitaire, emballage...etc.).

La recherche d'informations : Une fois le besoin ressenti, le consommateur peut réagir rapidement en une recherche interne d'information (ses expériences et connaissances personnelles) afin d'aboutir à une solution. En effet, tous les besoins ne peuvent pas être satisfaits au moyen de sa mémoire, donc il procède à une recherche externe en se référant à des sources :

- Personnelles : la famille, les amis...etc ;
- Commerciales : la publicité, représentants, détaillants, plaquettes commerciales, emballage...etc ;
- Sources publiques (medias, reportages, tests comparatifs...etc ;

Evaluation des alternatives : Après la collecte d'informations, le consommateur procède à la comparaison des alternatives disponibles, en vue de réduire les possibilités de choix. Ainsi, P. Kotler et B. Dubois

proposent des modèles d'évaluation basés sur trois concepts :

- **Les attributs** : le but recherché n'est pas la qualité de produit ou service, mais il s'agit de comparer le produit aux autres semblables sur certains critères.
- **Importance d'attributs** : le consommateur compare les produits offerts sur la base des attributs qu'il juge importants. A titre d'exemple, ces dernières années, le choix d'un véhicule est dicté par le critère du prix et de la consommation du carburant.
- Perception : dans ce type d'évaluation, le consommateur procède au choix selon l'image qu'il perçoit d'une marque d'un produit.

Prise de décision finale : Cette phase représente l'étape au cours de laquelle le consommateur décide d'acheter ou non le produit, le consommateur dispose d'un ordre de préférences permettant de choisir la marque, le conditionnement ; le magasin.....etc. Il décide d'acheter ou de ne pas acheter.

Il faut noter que la marque ayant reçue la meilleure évolution à l'étape précédente n'est pas forcément celle qui sera achetée ; différentes contraintes peuvent intervenir dans le choix du consommateur.

Evaluation post achat : Le consommateur attend du produit une certaine satisfaction qu'il va comparer avec la satisfaction qu'il avait prévue. Si l'évolution est positive, le phénomène de feed-back peut alors renforcer la volonté de réachat, d'adoption et de fidélité à la marque.

Lorsque le consommateur est mécontent de son acquisition, il éprouve un sentiment d'incohérence entre ce qu'il pensait du produit et ce qu'il ressent. A ce moment-là, on parle alors de la dissonance cognitive, pour résoudre cette incohérence le consommateur entreprend différentes actions ; ne plus acheter le produit, le jeter, se faire rembourser, l'échange...etc.

Un client satisfait ne réachète pas systématiquement le produit, il arrive que d'autres facteurs interviennent pour rendre le comportement du consommateur beaucoup plus imprévisible. Ainsi, les clients du genre « zappeur » changent régulièrement de produit, la seule motivation étant le plaisir de découvrir autres produits.

4.2. Les rôles dans la décision d'achat

Il est très important d'identifier les différents rôles des intervenants dans la décision finale d'achat, on peut citer :

- **L'initiateur** : c'est la personne qui pose pour la première fois l'idée d'achat d'un produit.
- **L'influenceur** : c'est la personne qui a un impact sur la décision d'achat d'une façon directe ou indirecte.
- **Le décideur** : c'est à lui que revient la décision d'acheter ou non le produit ou la marque, il s'engage dans la recherche d'informations et de leurs évaluations.
- **L'acheteur** : c'est la personne chargée d'exécuter la décision d'achat.

- **L'utilisateur** : c'est celui qui bénéficie de l'achat en l'utilisant pour répondre à ses besoins et désirs.

4.3. Typologie des processus d'achat

On peut distinguer quatre types :

L'achat réfléchi. L'achat courant. L'achat impulsif. L'achat spécialisé.

L'achat réfléchi : Dans ce type d'achat le consommateur réfléchit longuement avant de décider de l'achat, il consacre plus de temps pour comparer les différentes marques et les caractéristiques de chacune d'elles.

L'achat courant : Ce sont des produits achetés quotidiennement, sans recherche d'information ou de réflexion.

L'achat impulsif : Cet achat s'effectue sans planification antérieure et la décision est prise immédiatement par le consommateur au premier contact avec le produit.

L'achat spécialisé : Ce type d'achat est effectué par des consommateurs spécialisés qui maîtrisent une bonne connaissance dans le domaine en question

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons conclu que le service, est une activité ou une prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété. Il peut ou non accompagner un produit tangible.

Les services sont intangibles, indivisibles, variables et périssables. Chacune de ces caractéristiques entraîne des problèmes de marketing spécifique. Il faut en particulier concrétiser l'intangible, accroître la productivité de ceux qui produisent le service, contrôler la qualité afin d'en réduire les variations, et influencer les mouvements d'offre et de demande pour réduire les inconvénients de la périssabilité.

Le marketing des services a pris quelques retards sur le marketing des produits mais la situation se redresse rapidement.

Le marketing des services n'est pas seulement externe mais également interne et interactif, afin de mobiliser les employés.

Une entreprise de services est confrontée à trois défis. Il faut lui différencier son offre, son système de commercialisation, et/ou son image.

Le plus important dans le marketing des services 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.

Chapitre II

La compétitivité clés
de succès
incontournable

Introduction

L'entreprise évolue dans un environnement ouvert où se confronte divers acteurs qui exercent de multiples forces c'est pour cela que la compréhension de ce système et plus précisément le système de la dynamique concurrentiel est préalable à toute décision.

L'étude de la concurrence est une partie essentielle d'une analyse stratégique, où la mondialisation a modifié cette concurrence entre les nations à partir du moment où les entreprises et les capitaux peuvent se déplacer librement dans le monde.

Bien appréhender son environnement nécessite la passation par de nombreuses étapes : connaître l'environnement ou le pays où évolue l'entreprise, suivre l'évolution du secteur à lequel elle appartient, s'adapter aux perpétuelles mutations technologiques et ne pas rester à l'égard de cette évolution et enfin construire une représentation des forces concurrentielles et anticiper la dynamique.

Les entreprises qui assimilent cette logique mettent en œuvre une veille permanente couvrant l'ensemble des éléments qui composent le « macro-environnement » de l'entreprise (démographie, politique, technologique) et le « microenvironnement » (demande, offre, public cible).

Dans ce chapitre, on va définir les concepts clés de compétitivité.

Dans une deuxième section on va parler de l'avantage concurrentiel, car les entreprises doivent bénéficier d'un avantage concurrentiel qui les spécifie des autres où la compétitivité devient un impératif incontournable auquel ils doivent faire face.

Dans une troisième et dernière section on va parler de mix marketing des services, les (7p), car l'analyse du mix marketing permet d'identifier les principaux leviers de compétitivité.

Section 01 : Définition et concepts de la compétitivité

Etre compétitive est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitive.

1. Définition de la compétitivité

Le concept de « compétitivité » est un concept difficile à définir à cause de sa relativité et chaque ouvrage dispose sa propre philosophie pour le définir, on a essayé dans ce mémoire de trouver les définitions les plus proche à notre logique commerciale.

« Le terme de compétitivité est issu de la littérature des entreprises. Il désigne une firme qui peut, sans aide, survivre et produire aux coûts donnés, selon la fiscalité et les conditions locales. Il existe pourtant de nettes différences entre entreprises. Certaines ne peuvent survivre qu'avec des bénéfices élevés, d'autres ont des prétentions plus modestes. Elles peuvent également produire au prix du marché ou offrir une technologie, une gamme de produits ou une qualité que personne d'autre ne possède.

Il faudra alors considérer que les entreprises qui survivent avec des marges positives sont plus compétitives. Ce principe s'applique surtout lorsque l'avantage provient d'activités positives, comme l'amélioration de la qualité ou l'innovation dans les produits et les processus

L'économie industrielle moderne et la science du management ont permis d'ajouter quelques nuances à la distinction que l'on faisait dans le passé, selon laquelle les entreprises sont compétitives soit par les prix soit par des facteurs concurrentiels indépendants. Le concept de compétitivité n'est pas non plus facile à définir au niveau de l'entreprise. »¹

Selon LACHAAL Laajimi « la compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; aussi la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus

¹ La vie économique, revue de politique économique n°3, 2008, Tunis, p.22

d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché. »¹

De ces deux définitions on peut conclure que la compétitivité est un état final qui résulte de la capacité des entreprises à être rentables et à satisfaire pleinement et constamment le client dans leurs activités sur des marchés compétitifs et cela en s'adoptant aux mutations de leur environnement en autre terme « la compétitivité est la capacité de faire face à la concurrence.

2. L'analyse de l'environnement

La capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de sa réussite.

Analyser l'environnement et ses évolutions est une question centrale en marketing.

L'environnement est une source d'influences de pressions et/ou de contraintes qui ont un impact sur l'activité marketing.

Tout chargé de marketing doit analyser son environnement pour détecter les opportunités et les menaces, et doit aussi analyser son entreprise afin de connaître ses forces et ses faiblesses pour faire face et s'adapter dans un environnement rude et de plus en plus concurrentiel. C'est ce qu'on appelle le diagnostic marketing.

2.1. Analyse de l'environnement externe

2.1.1. Le macro-environnement

Toute entreprise fait partie d'un macro-environnement dont elle ne peut se soustraire, car il façonne le cadre dans lequel elle peut exercer son activités et conditionne son développement futur.

Le macro-environnement recouvre une multitude d'éléments susceptibles d'influer sur l'entreprise. Une classification de cette dimension est donnée dans l'analyse PESTEL. Elle consiste à décrire et analyser les composantes majeures de l'environnement et à évaluer leur influence sur l'entreprise et sa stratégie.

¹ LACHAAL, (L) : *La compétitivité : Concepts, définitions et application*, Edition Arfa, Zaragoza : CIHEAM, Tunis, 2001. p.30.

L'analyse PESTEL « répartit les influences environnementales en six grandes catégories : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique et Légale ». ¹

➤ **L'environnement politico-légal :** L'environnement politique comporte plusieurs aspects, dont le régime politique, les lois et réglementations, la taxation. Ces éléments peuvent avoir une influence considérable sur la dynamique de la concurrence dans une industrie donnée. Aussi « le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définissent le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités » ²

➤ **L'environnement économique :** L'environnement économique concerne les principales variables macroéconomiques d'un pays tel que le taux de croissance, le chômage, le niveau d'inflation, le taux d'intérêt, l'épargne et le crédit, les dépenses des ménages, leurs revenus, leurs pouvoir d'achat,....

Les entreprises sont très sensibles à l'état de l'environnement économique, car le contexte économique et ses prévisions d'évolution influent fortement sur les décisions stratégiques de l'organisation. Les facteurs économiques peuvent avoir un impact soit positif ou négatif sur la vie et le développement des entreprises.

➤ **L'environnement socioculturel :** Cet aspect concerne les éléments liés à la société et à la démographie ; sa structure d'âge, sa répartition selon le sexe, son évolution, à l'éducation, au mode de vie, à la culture, à l'appartenance religieuse,.... L'évolution de ses caractéristiques « force la conception de nouvelles orientations stratégiques. Elle peut aussi avoir un impact sur la capacité de l'entreprise à acquérir les ressources humaines et les compétences techniques dont elle a besoin ». ³

L'environnement culturel est « l'ensemble des normes, valeurs, croyances et idiologies qui caractérisent la société dans laquelle fonctionne une entreprise. » ⁴

➤ **L'environnement technologique :** Il prend en compte le niveau et la qualité de la recherche et développement, les nouvelles découvertes, les transferts technologiques, le rythme d'obsolescence, le niveau d'investissement en technologie. L'anticipation de tous ces facteurs et la maîtrise d'une technologie de pointe peut permettre à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel, ou tout au moins de ne pas être dépassé par ses concurrents et voir sa

¹ JOHNSON, (G), et autres : *Stratégie*, 7eme Ed, Ed Pearson Education, Paris, 2005, P 75.

² KOTLER, (P), DUBOIS, (B) : *Marketing management*, éd Pearson Education, 12eme éd, France, 2006, P106

³ SEGUIN, (F), HAFSI, (T) et DEMERS, Chr, Op.cit., P 91.

⁴ Ibid. P 92.

pérennité remise en cause. Car, « de nombreux secteurs économiques ont périclité parce qu'ils ont ignoré les technologies émergentes ou tardé à les adopter. »¹

➤ **L'environnement écologique** : il se compose de l'ensemble des éléments tels que le climat, la richesse des sols, la pénurie des matières premières, le coût de l'énergie, la pollution, ... L'intervention de l'Etat dans la gestion et la préservation du patrimoine écologique et des ressources naturelles (lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, ...) est de plus en plus croissante. Cette croissance est accentuée par des organisations et des associations à but non lucratif.

2.1.2. Le microenvironnement

L'offre : Il s'agit d'analyser et de juger les situations actuelles et les évolutions possibles dans un secteur en terme de l'offre de produits ou de services des concurrents et les conditions de production : importance des charges fixes, des coûts de la main d'œuvre, existence d'économies d'échelle, d'effet d'expérience, de barrières à l'entrée et à la sortie, technologie utilisées, les canaux de distribution utilisés,

➤ **La demande** : Il s'agit là d'apprécier le niveau de la demande, son évolution à la fois sous l'angle qualitatif tels que les caractéristiques des produits et des consommateurs, l'évolution des besoins des consommateurs, leurs comportements, Et quantitative tels que la croissance des ventes, répartition géographique, les canaux de distribution fréquentés, L'étude de la demande permet d'identifier le marché actuel et futur des entreprises présentes dans le secteur et de se forger une opinion sur les perspectives des marchés en termes d'opportunités ou des risques.

➤ **L'intensité concurrentielle** : La position concurrentielle d'une entreprise est soumise à des influences provenant de plusieurs acteurs avec lesquels l'entreprise peut être en interaction. Une stratégie concurrentielle doit s'appuyer sur une analyse en profondeur de la structure de l'industrie et de son évolution. La prise en compte de cette vision élargie de la concurrence revient aux travaux de Michel Porter.

Selon Porter (M)² le jeu concurrentiel dans une industrie dépend de cinq forces fondamentales qui sont : la rivalité entre les concurrents, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants ainsi que les

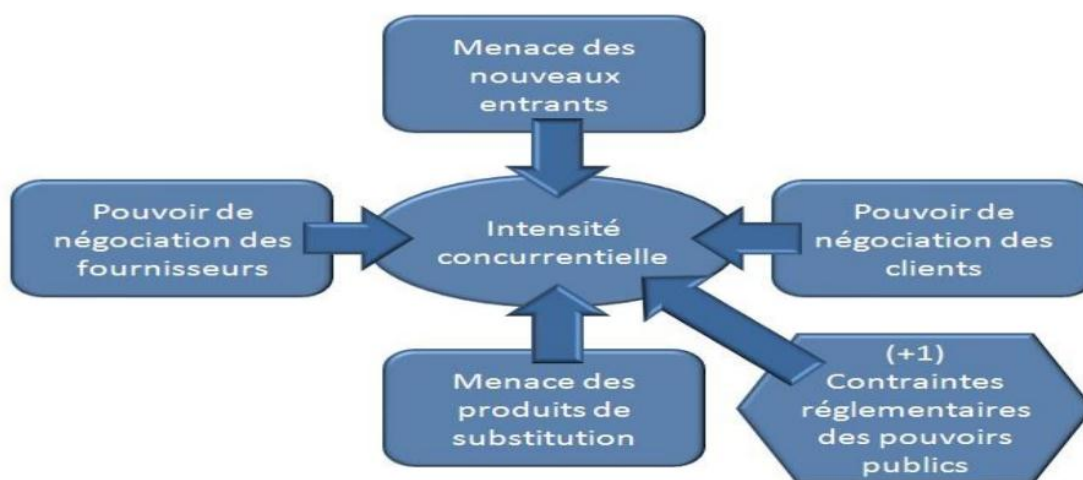
¹ KOTLER, (P), DUBOIS, (B), Op.cit., P104.

² PORTER, (M) : *choix stratégiques et concurrence*, édition Economica, Paris, 1982, P 14.

produits de substitution. Une autre force est rajoutée à ce modèle, bien que Porter ne l'ait pas intégrée au départ, c'est le pouvoir de l'Etat.

Ce modèle est ainsi appelé par plusieurs auteurs les cinq (+une) forces. Il faut noter que l'objectif recherché par cet auteur à travers l'analyse de ces forces concurrentielles est la découverte des stratégies adéquates qu'une firme engagée dans l'industrie sera fondée d'adopter.

Figure N° 6 : les 5 forces+1 de Porter :



Source : <https://www.google.dz/search?q=les+5%2B1+forces+de+porter&source:>
(02/04/2017 à 21 :03).

Ce modèle a permis l'élargissement du champ concurrentiel. Il vise à situer l'entreprise dans son environnement concurrentiel et à mettre en évidence les menaces qui pèsent sur elle et les opportunités qu'elle pourrait saisir afin de développer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période.

Ces cinq forces déterminent « la rentabilité d'une industrie parce qu'elles influent sur les prix praticables par les firmes, sur les coûts qu'elles ont à supporter et sur les investissements qu'elles ont à supporter et sur les investissements qu'elles ont à réaliser pour être compétitives. »¹

¹ PORTER, (M) : *L'avantage concurrentiel des nations*, éd Inter Edition, 1993, P 83.

1. Les clients : ils peuvent forcer les prix à la baisse en jouant un concurrent contre l'autre. Les firmes sont donc en concurrence avec leurs clients sur les prix et la qualité ou sur la valeur du produit.

2. Les fournisseurs : s'ils sont puissants, ils vont influencer la rentabilité en cherchant à obtenir des prix plus élevés, ce qui augmentera les coûts de la firme. Les firmes sont donc en concurrence avec leurs fournisseurs, qui déterminent le prix des intrants, qui, à leur tour, affectent les coûts.

3. Les entrants potentiels : ce sont ceux qui risquent d'entrer dans le marché si les prix et la rentabilité sont suffisants. Ils sont à la recherche de parts du marché. Ils entrent avec une nouvelle capacité, ce qui tend à réduire les prix. L'entrée se fait souvent par l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie. Cette nouvelle concurrence avec des entrants potentiels force la firme à investir de nouveaux capitaux pour demeurer dans le marché. Les firmes sont donc en concurrence avec de nouveaux entrants potentiels intéressés à acquérir des parts du marché.

4. Les firmes qui offrent des substituts potentiels : l'offre de produits substituts peut attirer les clients et éroder ainsi le marché de l'entreprise. Dans l'industrie, les firmes sont en concurrence avec celles qui produisent des produits potentiellement substitutifs

5. La rivalité entre concurrents existants : correspond à toutes les manœuvres qui influencent le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, lancement de produit ou publicité intensive. Cette force est d'autant plus puissante que :

- ✓ Les concurrents sont nombreux
- ✓ La croissance du secteur est faible
- ✓ Les coûts fixes sont élevés
- ✓ Les barrières à la sortie sont élevées

6. Les contraintes imposées par l'état : Normes, Lois et Règlements :

La législation des pouvoirs publics peut avoir un impact fort lorsque :

- ✓ L'entrée sur un marché est soumise à un agrément ou une licence (ex : téléphonie mobile). Le nombre d'entreprise est régulé.
- ✓ L'absence d'aides financières (subventions, etc.).
- ✓ Les contraintes sécuritaires sont importantes (ex : alimentation).

- ✓ L'interdiction totale d'une composante d'un produit ou du produit lui-même

2.2. L'analyse interne

L'analyse interne complète l'analyse externe. Plusieurs approches, méthodes et outils existent pour analyser parfaitement et détecter les capacités stratégiques d'une entreprise. L'approche fonctionnelle reste souvent la plus utilisée ; d'autres approches peuvent être développées comme l'étude de la chaîne de valeur de Porter ou l'approche en termes de ressources et compétences stratégiques.

Le diagnostic fonctionnel

L'approche fonctionnelle est développée sur la base d'un découpage fonctionnel d'une entreprise qui distingue la production, la commercialisation, la finance, la recherche et développement, le personnel et les approvisionnements. Elle consiste en l'analyse plus ou moins approfondie de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elle porte sur l'étude de l'organisation de la fonction, sa structure, les flux d'intrants et les moyens avec lesquels les entrées sont transformées en sorties. Elle permet d'apprécier la performance de la fonction et l'efficacité de sa gestion.

L'analyse de chaque fonction et les relations entre fonctions, permettra de mettre rapidement en évidence les causes structurelles et conjoncturelles des anomalies et dysfonctionnements auxquels l'entreprise est ou peut être confrontée. Les raisons profondes et apparentes de la situation (bonne ou mauvaise) dans laquelle se trouve l'entreprise seront également éclairées. De cette manière, l'entreprise arrivera à déceler les points forts et points faibles de toutes les ressources dont elle dispose.

Dans cette approche analytique, « on définit pour chaque fonction une liste de critères d'appréciation permettant d'évaluer les forces et faiblesses de l'entreprises », ¹ il n'y a pas de liste idéale, mais des grilles indicatives qui peuvent orienter la réflexion. A titre d'illustration on peut retenir les critères suivants pour quelques fonctions qui doivent être adaptés à l'activité de l'entreprise: ²

¹ HELFER, (J-P), KALIKA,(M) et ORSONI, (J), *Management Stratégie et organisation*, 8^{ème} édition, Ed Vuibert, Paris, 2010, p 73.

² Ibid., P 74 à 77.

- **La fonction ressources humaines** : qualification et formation, savoir-faire et compétences, rotation du personnel, qualité de l'encadrement, absentéisme, rémunération, pyramide des âges,

- **La fonction production** : la modernité des équipements et de la technologie, capacité de production, flexibilité de la production, taux de sous-traitance, délai de production, localisation, coûts de production,

- **La fonction commerciale** : volume des ventes, parts de marché, force de réseau de distribution, efficacité de la publicité et des promotions, qualité des produits et services, image de marque, variété de la gamme, politique de prix, fidélité de la clientèle,

- **La fonction finance** : rentabilité, solvabilité, sources de financement, structure des coûts, cash-flow, capacité d'autofinancement, endettement long et moyen termes, endettement court terme, stocks,....

- **La fonction recherche et développement** : innovations des produits, des services, de la technologie, les brevets, les moyens et coûts de la RD, potentiel de recherche.

Le diagnostic fonctionnel ne sera pas complet s'il perd de vue l'aspect organisationnel, la direction ainsi que la culture. Il s'agit en particulier d'analyser la structure organisationnelle, l'organigramme, les mécanismes de coordination, le système d'information, le processus de prise de décisions, les valeurs communes, l'histoire de l'entreprise, le profil des dirigeants.

2.3 L'analyse SWOT ¹

A ce stade là l'entreprise aurait élargi la compréhension de son environnement via notamment l'analyse PESTEL et la prise en compte des différents forces concurrentiel active sur le marché, y compris celles représenté par les produits de substitutions et les nouveaux entrants potentiel et tout ce qui est résulté par l'étude des 5 forces de Maichel Porter , elle a identifié les facteurs clé de succès et enfin elle s'est livrée à un exercice prospectif afin d'intégrer les dimensions du long terme dans sa réflexion .

Il importe maintenant d'organiser tous ces informations de façon utilisable et de manière à confronter : entreprise à son environnement. Ainsi l'analyse va consister à faire un double diagnostique :

¹ DUCREUX, (J.M), *Le grand livre du marketing*, Editions d'Organisation, 2011, p.39

- ✓ Un diagnostic externe : afin de cerner les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement.
- ✓ Un diagnostic interne : qui identifie les forces et faiblesses de la firme, on peut comparer avec profit la perception des forces et faiblesses de l'entreprise avec elle-même et la perception des forces et faiblesses de l'entreprise par ses clients, concurrents, fournisseurs et autres acteurs externes.

Ce diagnostic est développé par Harvard au milieu des années 1960 généralement connu sous le nom de SWOT désigne les initiales de des mots anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

a. Les forces : Les forces sont des aspects positifs internes que l'entreprise arrive à contrôler et sur lesquels elle peut bâtir son futur.

- ✓ Quels avantages à l'entreprise ?
- ✓ Que fait elle mieux que quiconque sur le marché ?
- ✓ Quelles ressources uniques a-t-elle ?
- ✓ Y a-t-il des ressources qu'elle dispose dans les meilleures conditions que les concurrents ?
- ✓ Quelles sont d'après les clients et d'après les concurrents, les forces de l'entreprise ?

Cette analyse doit démarrer de point de vue interne sans ignorer l'avis des clients et des stockholders.

Les forces doivent être évaluées de manière relative surtout par rapport aux concurrents car si un concurrent offre des produits de meilleure qualité grâce à un processus de production de haute qualité cela ne devient pas une force mais une nécessité.

b. Les faiblesses : Ce sont des aspects négatifs internes et contrôlables par l'organisation qui lui accusent des marges de retard par rapport à son environnement, pour les minimiser il est utile de se référer au benchmark afin d'imiter les bonnes pratiques.

- ✓ Ce que l'entreprise peut améliorer ;
- ✓ ce qu'elle devrait éviter ;
- ✓ Ce que pensent les parties prenantes sur le marché notamment les clients et les concurrents ;
- ✓ les facteurs qui font perdre les ventes.

c- Les opportunités : sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : changement de goût des consommateurs mondiaux concernant une production du pays, amélioration de l'économie d'un pays "client", développement du commerce par Internet, etc.)

d-Les menaces : Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important du pays, prix de l'énergie en forte augmentation, baisse généralisée de l'aide au développement, etc.).

Ce recensement doit être conduit d'une manière réaliste, il vaut mieux que les vérités déplaisantes apparaissent tôt que trop tard.

Ces analyses et cette connaissance permettent de mettre les variables internes en relation avec les variables externes et ainsi de construire une matrice d'interaction entre ces variables. C'est ce qu'on appelle la matrice SWOT. L'analyse des croisements entre variables externes et variables internes permet l'identification d'une série d'options stratégiques pour chacun des quatre quadrants de la matrice SWOT. Par la suite, il faut construire le plan stratégique débouchant le plus sur un avantage concurrentiel et sur la création de valeur, sachant que l'avantage concurrentiel est le résultat d'un positionnement.

3. Les facteurs clés de la compétitivité

Il est proposé ci-après une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise et qui représentent ses clés de voute .Selon cette approche, on peut alors définir les facteurs clés de compétitivité de la firme à travers son carré magique (Darbelet et al. , 1998) , à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation cette dernière clés étant celle qui nous intéresse plus dans notre mémoire qui traite le coté marketing de la compétitivité sans pour autant ignorer les autres facteurs clés

Figure N° 7. : Les facteurs clés de la compétitivité

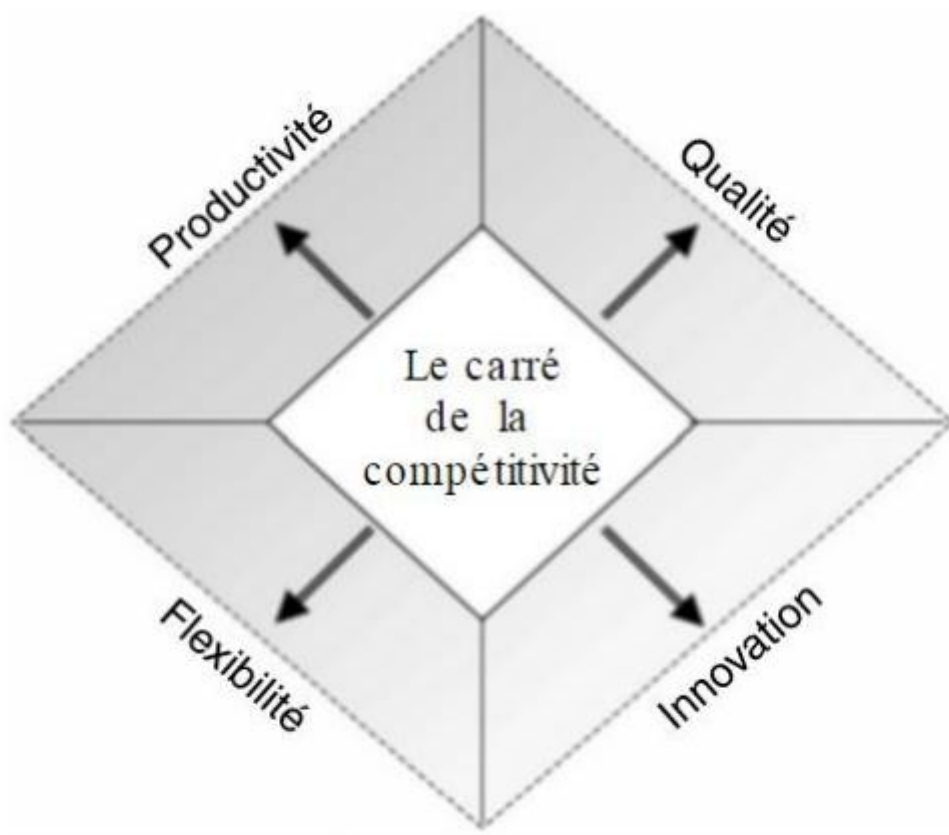


Figure 1.1 – Le carré de la compétitivité

Source : MEIER, (Olivier) : Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité des entreprises, Edition Dunod, 2011, p.10.

3.1. L'exigence de productivité :

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser. L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipement, techniques, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise.

Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...). La productivité ne doit pas être confondue avec la rentabilité. La productivité intervient essentiellement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond en effet au rapport entre le revenu (c'est-à-dire le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir.

3.2. L'exigence de qualité

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits (qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue).

La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.

L'exigence de qualité est souvent associée au concept de qualité totale qui vise à fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative.

L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique).

Ainsi, l'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.

3.3. L'exigence de flexibilité

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans

perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes (polyvalence/poly compétences / multivalence) ou externes (externalisation/sous-traitance intérim).

3.4. L'exigence d'innovation

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service), les innovations de procédés et les innovations relatives à l'organisation du travail (processus).

Ces trois types d'innovations entretiennent d'ailleurs des liens étroits en termes de dynamique de progrès pour l'entreprise. On peut décrire le processus de la manière suivante : les innovations de produit ou service sont souvent issues de la demande du marché qui « tire le produit » (innovation pull) ou de l'évolution d'une technologie qui « pousse » à innover (technology push). Les innovations de procédés favorisent la substitution du capital au travail, alors que les innovations de processus conduisent à une intensification du travail. Ces deux derniers types d'innovation favorisent la mise au point ou l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, de fabrication ou de distribution (exemple : passage de la Vente Par Correspondance au minitel, puis à l'internet).

Elles génèrent alors des gains de productivité qui à leur tour, provoquent une baisse de coût et donc de prix et, par là même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit. L'innovation peut être de nature incrémentale, combinatoire ou radicale (émergence de nouveaux systèmes de conception, de production ou de distribution qui engendrent pour le client une valeur substantielle comme l'internet).¹

3.5. Les réseaux sociaux levier de la performance des entreprises

¹ MEIER, (O), Op.cit., p.10 à11.

Avec l'avènement du web dit "social", Internet a plus évolué depuis 5 ans que pendant les 15 années précédentes. Le web 2.0 constitue une révolution des usages et des potentialités. Les particuliers.¹

En période de crise économique, la visibilité sur internet et la capacité d'y trouver de nouveaux relais pour faire des affaires devient un enjeu crucial de compétitivité. Il devient impensable dans ce contexte que les entreprises ne prennent pas le virage du web social. À condition bien sûr d'utiliser les bons outils. Une enseigne ou une grande marque trouvera un intérêt à utiliser Facebook ou Google+ pour fidéliser ses consommateurs et agréger des communautés. En revanche, ces outils sont inadaptés pour les PME en recherche d'outils B2B: ils n'y recruteront pas de nouveaux clients.

LinkedIn ou Viadeo sont utiles aux entreprises en recherche de bons profils à recruter. Mais c'est un outil qui présente un risque de débauchage de leurs collaborateurs.

À côté de ces acteurs "historiques" se développent depuis peu des innovations sociales sur le web qui sont autant d'opportunités pour les entreprises, les associations, les professions libérales de développer leur activité et leurs réseaux. L'écosystème de ces professionnels (besoin de confidentialité et de sécurité), ainsi que leurs besoins propres (stockage et partage de fichiers, outils collaboratifs de communication interne et de suivi de projets) y sont de plus en plus souvent pris en compte. Pour toutes ces organisations, ces innovations révolutionneront demain leur façon d'interagir les unes avec les autres, et seront un indispensable levier de leur compétitivité, pour trois raisons principales.

a- Amélioration de la productivité

Une étude publiée par McKinsey le 26 juillet réalisée auprès de 4 261 entreprises montre que la transposition au sein des entreprises de réseaux sociaux sur le modèle de Facebook, à la fois en interne et vers leurs clients, permettrait d'accroître leur productivité de 20 à 25 %. Les activités de marketing, de développement de produit, de vente, et le SAV en bénéficieraient particulièrement, grâce à l'amélioration des processus collaboratifs au sein des entreprises et entre les entreprises partenaires.

Lorsque le monde des affaires sera interconnecté, c'est par les réseaux sociaux B2B que se feront les mises en concurrence sur les appels d'offres. C'est aussi via les réseaux sociaux que

¹ Mediavento, "40 chiffres clés Social Media pour 2012", 5 mars 2012

les acteurs économiques feront connaître de façon ciblée leurs nouveaux produits et services, en remplacement d'emailings devenus obsolètes et inefficaces. C'est enfin sur les réseaux sociaux que se mettront en place les plateformes d'achat groupé permettant des économies substantielles.

b- Accélération de la dématérialisation

Les réseaux sociaux sont un outil extraordinaire pour dématérialiser son activité professionnelle dès lors que la confidentialité et la sécurité sont respectées. Aujourd'hui, l'expert-comptable peut partager via des plateformes collaboratives dédiées fiches de paie et bilans, ou l'agence de communication ses fichiers d'exécution avec son imprimeur. Deux intérêts principaux pour l'entreprise : il n'y a plus de limite de poids des fichiers, et le contrôle sur l'accès aux fichiers est absolu.

Les solutions de stockage de documents en ligne (un des enjeux du "Cloud") ne sauront se passer des réseaux sociaux, car le stockage des données ne peut plus être envisagé sans la question de leur partage. Quoi de mieux pour faciliter ce partage qu'une plateforme collaborative sécurisée ? Une évidence pour les entreprises alors que les plus principaux réseaux sociaux pour les particuliers ne permettent toujours pas le partage de documents.

Bientôt, ce sont les devis et les factures qui seront dématérialisés, les réseaux sociaux permettant de les générer automatiquement depuis les appels d'offres. Ensuite, ce seront les paiements qui se feront sur ces plateformes, permettant le paiement instantané et le suivi des relations clients/fournisseurs en temps réel.

c- Développement de la visibilité sur le web

Si l'on choisit les bons outils, les réseaux sociaux sont une solution simple et peu coûteuse pour maximiser son référencement sur internet. Le poids de l'ensemble des utilisateurs d'un réseau social profite en effet à chacun des membres de ce réseau. Un profil d'entreprise sur un réseau social est ainsi souvent plus payant en termes de référencement que son propre site internet !

Un réseau social professionnel présente aussi des avantages considérables par rapport aux annuaires professionnels de référence : il est dynamique, c'est à dire mis à jour en temps réel par l'utilisateur. Par ailleurs, il est presque toujours gratuit. Surtout, les réseaux sociaux professionnels sont désormais à considérer comme des annuaires qualifiés pour chaque

utilisateur qui construit petit à petit son carnet d'adresses personnel à partir de la base de données du réseau social, son réseau devenant une source qualifiée de prospection.

Convaincre les chefs d'entreprise que l'utilisation raisonnée et pensée des réseaux sociaux sera bientôt indispensable à leur développement, et même à leur survie, est un enjeu qui doit être soutenu par les pouvoirs publics. Le gouvernement français, en rassemblant PME, innovation et numérique dans un même ministère a montré une acuité certaine sur le sujet. Il convient maintenant d'aller plus loin et de soutenir l'innovation pour permettre de développer des solutions d'avenir qui permettront – enfin – aux entreprises de profiter de ces nouveaux leviers de compétitivité.¹

¹ http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/09/05/cercle_53508.htm. (Consulté le 26/03/2017 à 17 :40).

Section02 : l'avantage concurrentiel

Une entreprise réussit mieux que ses concurrents lorsque, toutes choses égales par ailleurs, elle est capable de se développer sur le long terme dans son secteur d'activité, tout en atteignant des niveaux de rentabilité supérieurs à la moyenne du secteur, c'est-à-dire en créant davantage de valeur pour ses actionnaires que la plupart de ses concurrents. Sur cette base, pour qu'une entreprise réussisse mieux que ses concurrents, seules deux solutions s'offrent à elle :

- produire une offre à des coûts sensiblement inférieurs à ceux de ses concurrents, c'est-à-dire se doter d'un avantage de coût ;
- créer une offre possédant des caractéristiques uniques, appréciées des clients, et que ces clients sont disposés à payer plus cher, et ainsi se doter d'un avantage fondé sur la différenciation.

1. Définition d'Avantage concurrentiel :

Un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) représente les offres proposées par une entreprise qui la différencie de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux.

Cette offre constitue un facteur clé de succès, un atout stratégique.

La notion d'avantage concurrentiel a été mise en évidence par Michael Porter. Les entreprises doivent analyser leur proche environnement afin de découvrir ce qui va déterminer leurs avantages concurrentiels et améliorer leur compétitivité.

La position dominante de l'entreprise sur le marché lui confère un avantage concurrentiel en termes de prix de revient et donc de marges.

Pour identifier son avantage concurrentiel, une entreprise doit examiner systématiquement toutes ses fonctions ainsi que leur interaction.

Pour ce faire, il s'agit de procéder au diagnostic approfondi des différentes étapes de l'élaboration du produit : cela aboutit à mettre en évidence la chaîne de valeur de l'entreprise.

L'analyse de la chaîne de valeur permet de détecter les sources à partir desquelles l'avantage concurrentiel pourra être augmenté et d'effectuer des comparaisons avec les chaînes de valeur d'entreprises modèles.

M. Porter propose comme préalable à toute démarche stratégique, d'identifier l'avantage concurrentiel possédé par une entreprise qui est, en quelque sorte, le fondement sur lequel elle repose. Un avantage concurrentiel apparaît chaque fois qu'une entreprise maîtrise mieux que ses concurrents une compétence constituant un facteur décisif de succès dans le domaine d'activité concerné. Par exemple, un avantage concurrentiel peut résulter d'une bonne gestion des stocks de produits finis ou d'un système de production efficace et flexible...etc.

Il existe deux grands types d'avantages qu'une entreprise peut détenir par rapport à ses concurrents :

- Avoir des coûts moins élevés
- Avoir des produits différenciés

Une fois l'avantage concurrentiel mis en évidence et la stratégie choisie, il faut la traduire sous la forme de plans d'actions propres à chaque produit.

L'avantage concurrentiel peut-être lié à un marché porteur, à l'avance technologique de l'entreprise, ou au produit, par exemple si celui-ci constitue une innovation qui répond aux attentes des consommateurs. L'objectif est de mettre au point de nouveaux produits à fort avantage concurrentiel et qui se positionnent tout de suite en produits « vedettes ».

L'entreprise pourra alors décider de mettre en avant cet avantage dans la publicité.

Pour acquérir un avantage concurrentiel sur ses concurrents, une entreprise devra donc s'efforcer :

- D'exercer mieux ou moins cher une fonction fondamentale dans sa chaîne de valeur
- De mieux coordonner ses activités entre les différentes fonctions au sein de la chaîne de valeur afin de fournir au client une valeur supérieure (par exemple organisation de projets...)
- De coordonner, de manière plus efficace, sa chaîne de valeur avec celle de ses partenaires (ex : juste-à-temps, contrats à long terme, alliance...)

L'analyse des facteurs clés du succès, popularisée par Michel Porter, permet d'analyser les potentialités stratégiques de l'entreprise à l'origine de la plus grande création de valeurs c'est à dire ses facteurs clés de succès (FCS) qui sont explicatifs d'un avantage concurrentiel. Pour une entreprise, un degré de maîtrise supérieur d'un FCS correspond à un avantage

concurrentiel qui lui donne une supériorité sur ses concurrents d'autant plus importants qu'elle est visible et durable.

Pour chaque activité, il faut formuler la stratégie à adopter. Le choix stratégique va donc dépendre de la capacité de l'entreprise à agir sur les coûts ou sur la différenciation.

La position concurrentielle d'une entreprise peut également être étudiée au moyen d'outils spécifiques d'analyse tel que le cycle de vie du produit ou l'effet d'expérience et être appréciée d'une façon plus globale grâce à des modèles d'analyse de portefeuilles d'activités.

Ainsi, à chaque phase du cycle de vie correspond des opportunités et des stratégies marketing différentes.

- En phase de lancement : c'est l'avantage technologique qui confère une position concurrentielle dominante à l'entreprise
- En phase de croissance : c'est l'implantation commerciale qui confère une FCS dominante
- En phase de maturité : c'est la productivité autrement dit la capacité à faire des gains qui confère une FCS dominante
- En phase de déclin : c'est la maîtrise des coûts qui confère une FCS dominante

L'avantage concurrentiel ainsi identifié doit remplir certaines conditions : il doit être durable et défendable à moyen terme et perçu comme important par les consommateurs.

Cependant, l'avantage concurrentiel n'est souvent que temporaire. Il n'a pu être maintenu, soit par manque de moyens (techniques, financiers ou humains) soit par une mauvaise analyse de l'évolution du secteur et de son environnement. Il disparaît dès que de nouveaux produits, plus performants, apparaissent sur le marché qui se trouve en phase de maturité ou de déclin et sur lequel la technologie devient vieillissante.

C'est la raison pour laquelle, l'entreprise doit mettre en place une stratégie adéquate pour le rendre durable et rester ainsi compétitive par rapport à ses concurrents.¹

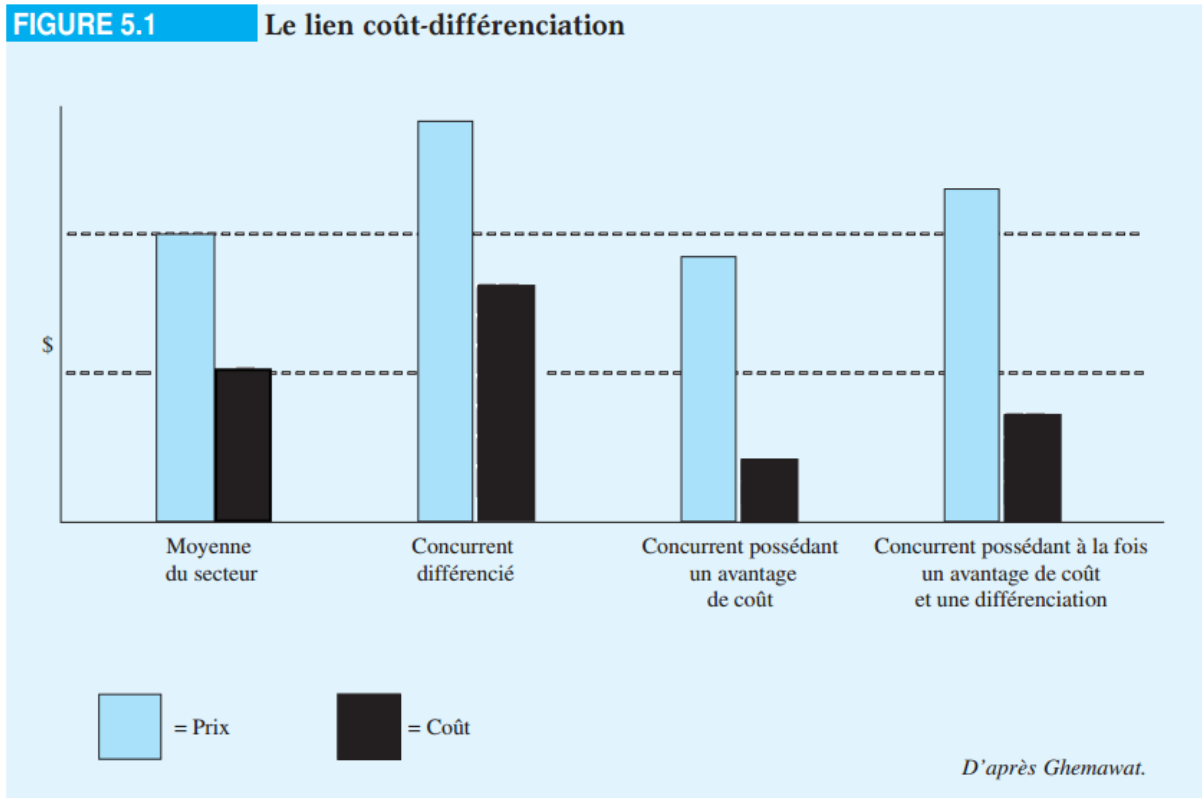
¹ <https://www.marketing-etudiant.fr/avantage-concurrentiel.html> (consulté le 26/03/2017 à 22 :06)

2. Les principales options stratégiques

Le lien coût/prix/rentabilité est au cœur de la notion d'avantage concurrentiel. Pour atteindre un niveau de rentabilité supérieur à la moyenne, une entreprise n'a que deux leviers à sa disposition : le niveau de coût auquel elle produit son offre et le prix qu'elle parvient à faire payer à ses clients. Idéalement, toute entreprise souhaiterait pouvoir augmenter ses prix tout en réduisant ses coûts. Malheureusement, lorsqu'elle réduit ses coûts, l'entreprise abaisse en général simultanément la valeur de son offre pour le client, entraînant *ipso facto* une diminution du prix que celui-ci est disposé à payer. À l'inverse, pour faire payer au client un prix plus élevé, une entreprise doit en général améliorer la valeur perçue de son offre, ce qui se traduit le plus souvent par un accroissement des coûts. Toute entreprise est donc constamment en train d'arbitrer entre coûts et prix en cherchant à maximiser sa rentabilité. On peut représenter les divers positionnements en termes de coûts et de prix dans un secteur d'activité quel qu'il soit de la manière présentée dans la figure suivante : ¹

¹ FREDREC, (R), RODOLPHE, (D), BERNARD (G), PIERRE (D) : *politique générale de l'entreprise, stratégor*, édition Dunod, France, 2005 ; p.132.

Graphe N° 1 : Les différents positionnements en termes de coûts et de prix dans un secteur d'activité :



Source : <https://www.google.dz/search?q=divers+positionnements+en+termes+de+co%C3%BBts+et+de+prix&source>.

2.1. Domination par les coûts :

L'organisation cherche à réduire ses coûts : coûts de production, coûts administratifs, coûts commerciaux, etc. Cela lui permet de proposer à ses clients un prix avantageux et plus bas que ceux de la concurrence (avantage concurrentiel).

Cette stratégie repose sur les concepts de courbe d'expérience, de taille critique et d'économies d'échelle.

2.1.1. Les moyens pour mettre en place une stratégie de domination par les coûts :

• Citons tout d'abord la recherche de la taille critique. Pour réussir à s'imposer sur un marché puis à se développer, l'entreprise doit atteindre une taille minimale que l'on appelle la taille critique. Si cette taille n'est pas atteinte, l'organisation a peu de chances de survivre.

Pour se maintenir ensuite sur le marché, plusieurs seuils doivent être atteints, parmi lesquels :

- Un seuil technologique, quand le marché est fortement innovant ou que les produits nécessitent une technologie de pointe ;
- Un seuil commercial, quand le marché est fortement concurrentiel et qu'il faut détenir une part de marché importante pour faire face efficacement à la concurrence.

La taille critique agit donc souvent comme une barrière à l'entrée du marché, rendant plus difficile l'apparition et la survie de nouveaux concurrents.

• Un autre moyen consiste à réaliser des économies d'échelle. Une organisation réalise des économies d'échelle si le coût d'une unité supplémentaire diminue lorsque les quantités produites augmentent. Elle peut obtenir ce résultat grâce à une meilleure circulation de l'information, une meilleure qualité des infrastructures et de la formation du personnel, une évolution favorable des taux d'intérêt, l'atteinte de la taille critique, une meilleure négociation des conditions de vente auprès des fournisseurs, etc.

La coopération avec d'autres organisations peut également lui permettre de réaliser des économies d'échelle grâce à un effet de synergie (regroupement de deux activités qui, exercées en commun, sont plus efficaces que lorsqu'elles sont menées séparément).

Plus la production sera importante, plus le coût unitaire sera faible. L'organisation pourra ainsi offrir des prix plus bas à ses clients et en tirer un avantage concurrentiel.

• Le concept de courbe d'expérience est important pour comprendre la stratégie de domination par les coûts. Plus l'entreprise produit, plus ses connaissances ne sont importantes en matière de marché, de modes de productions, etc. Cette expérience lui permet d'éviter les erreurs et limite les rebuts (produits de mauvaise qualité). Ainsi, le coût unitaire diminue. En d'autres termes, plus l'entreprise a de l'expérience, plus le coût unitaire de production diminue.

Cet effet peut s'expliquer par :

- L'obtention de la taille critique qui lui permet d'avoir un poids à la mesure de son marché ;
- La réalisation d'économies d'échelle qui permettent une réduction du coût unitaire grâce à l'augmentation des quantités produites ;
- La formation des salariés, l'acquisition de nouvelles technologies ou d'un matériel plus performant, la mise en place d'une organisation du travail efficace.
- Les délocalisations permettent également de réduire les coûts. Le coût du travail représente une charge très importante pour les organisations.

Outre le coût de la main d'œuvre, les entreprises, avec ces délocalisations, bénéficient de la proximité des matières premières, ce qui limite les frais de transport et augmente le pouvoir de négociation des entreprises auprès de leurs fournisseurs. Le tout a une répercussion à la baisse sur le prix de vente.

- Pour diminuer ses coûts, l'entreprise peut choisir l'externalisation de certains services : elle confie certaines tâches (le plus souvent, relatives aux services administratifs, comptables ou après-vente) à d'autres entreprises. Certaines choisissent également de sous-traiter une partie de leur production. Par exemple, la société Getelcom propose d'accueillir et de gérer les appels téléphoniques de votre organisation.
- Enfin, citons la réduction de la marge commerciale. Le prix de vente d'un bien est composé de coût de revient et d'une marge. L'entreprise peut jouer sur cette marge pour faire diminuer le prix de vente. Toutefois, la législation lui interdit de vendre à perte. Le seuil de revente à perte est fixé au coût de revient par la loi Galland (1996). Récemment, la loi Jacob-Dutheil (2005) permet de diminuer ce seuil de revente en y réinjectant une partie des marges arrières. Les marges sont les avantages dont les distributeurs bénéficient de la part des producteurs (par exemple, ce sont les réductions hors factures, les promotions, etc.). La baisse des prix remarquée sur certains produits de marque dans les grandes surfaces est une conséquence de cette loi.

2.1.2. Les limites de cette stratégie

La stratégie de domination par les coûts est particulièrement adaptée aux secteurs où la concurrence se fait par les prix et où l'effet d'expérience est important.

Cette stratégie donne à l'organisation une position relativement fragile, car elle peut changer du jour au lendemain en raison :

- De la mobilisation considérable de ressources nécessaires à l'augmentation du volume de production du fait de l'acquisition d'un nouveau matériel.
- De l'arrivée de produits de substitution pouvant remettre en cause la position de l'entreprise sur le marché (par exemple, l'arrivée des aspirateurs sans sac).
- D'une subite augmentation du coût des matières premières (comme la hausse du prix du pétrole).
- D'une guerre des prix.

2.2. Domination par la différenciation

- La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix (par exemple, la qualité du produit, sa fiabilité, les options, etc.) pour créer une offre distincte de celle de la concurrence. L'organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en mettant en avant une compétitivité hors-prix.

- Il existe plusieurs formes de différenciation. D'une manière générale, on distingue :

La différenciation par le haut ; le prix du bien proposé par l'entreprise est plus élevé que celui de ses concurrents, mais l'offre proposée est supérieure (par exemple, certaines compagnies aériennes ne proposent qu'une seule classe, visant ainsi uniquement les hommes d'affaires ; on peut citer également les marques à forte image de marque telles que Nike ou Puma dans le domaine de la chaussure de sport adaptée en « chaussure de ville ») ;

La différenciation par le bas ; les consommateurs perçoivent l'offre de l'entreprise comme inférieure à celle du marché, mais les services proposés amènent un confort suffisant et en relation avec le prix proposé (ce sont, par exemple, les vols charters, les hôtels économiques de type Formule 1, Première Classe, etc.).

2.2.1. Les moyens pour se différencier de ses concurrents

Une entreprise différencie ses produits de la concurrence par :

- La marque (par exemple, les produits de luxe comme les parfums Chanel ou les accessoires de mode comme les carrés Hermès).
- Les caractéristiques techniques du produit ; une innovation technique confère au produit une plus-value que le consommateur est prêt à payer (c'est le cas, par exemple, des lecteurs-enregistreurs de DVD ou des baladeurs musicaux comme l'iPod d'Apple).
- Les services qui accompagnent le produit ; les consommateurs sont très sensibles à la qualité des services après-vente, aux garanties supplémentaires.
- nombre d'enseignes proposent ainsi leur propre service de financement (possibilité de faire un prêt pour l'achat d'une voiture chez un concessionnaire, paiement en quatre fois sans frais après acquisition de la carte du magasin, etc.) ou encore une extension de garantie en contrepartie d'un paiement complémentaire.
- Le conditionnement ; les produits profitent d'un packaging plus séduisant, plus pratique (anses ajoutées aux packs de bouteilles d'eau, par exemple), etc.
- Les actions commerciales ; ce sont les campagnes publicitaires, les têtes de gondole, les promotions... en d'autres termes, toutes les actions qui permettent de mettre en valeur la marque.

L'entreprise peut bien sûr combiner plusieurs de ces éléments afin d'obtenir un avantage concurrentiel plus important.

2.2.2. Les avantages et les inconvénients d'une stratégie de différenciation

- La stratégie de différenciation permet à l'entreprise qui la met en œuvre d'échapper à la concurrence directe des prix ainsi qu'à l'arrivée de produits de substitution. Elle peut disposer d'un quasi-monopole sur son secteur et éviter ainsi une éventuelle guerre des prix.
- Cependant, si elle n'est pas clairement définie, cette stratégie risque de passer inaperçue aux yeux des consommateurs qui dénigreront un produit dont le prix ne leur paraîtra pas justifié.

De plus, l'avantage concurrentiel obtenu par différenciation peut être de courte durée si la caractéristique différenciée est facilement imitable par les concurrents.¹

¹ <https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management>. (Consulté le 05/03/2017 à 20 :54).

3. Caractéristiques de l'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel doit être décisif, durable et défendable : cet avantage ne doit pas pouvoir être ni copié, ni substitué, ni érodé par l'action des concurrents, ni rendu obsolète par les évolutions technologiques, réglementaires ou économiques de l'environnement.

- Décisif : c'est un avantage où l'entreprise doit se distinguer son offre par rapport aux offres de ses concurrents, les clients sont à la recherche de son produit pour ses avantages.
- Durable : pour que l'avantage concurrentiel soit pérenne, il doit être difficile à imiter, rare, c'est-à-dire difficilement accessible par les concurrents et ne doit pas être substituable. où l'entreprise doit se distinguer de ses concurrents sur le moyen et le long terme, donc la différenciation reste la plus importante carte pour garder sa part de marché.

Donc pour durer l'avantage concurrentiel il faut :

- Accepter des marges réduites ou réduire les coûts relativement à la concurrence ou se focaliser sur certains segments ;
 - Rendre l'imitation difficile (par la complexité, l'ambiguïté ou l'encastrement dans la culture) ou les ressources intransférables ;
 - Réinvestir les marges pour assurer la différenciation;
 - Imposer un standard propriétaire, ne pas être suiveur et défendre par la communication de sa position.
- Défendable : C'est défendable face aux menaces des concurrents, il exprime le fait que le concurrent doit investir pour égaler le score.

L'avantage, dans le meilleur des cas, va jusqu'à celui ou celle qui le détient, une position dominante d'un marché. Ce leadership lui procure une forte efficacité, selon le principe du « le gagnant rafle tout ».

Section 03 : le mix marketing dans le domaine des services

L'effort de l'entreprise va se centrer non seulement en externe mais en interne aussi c'est à dire, à travers l'établissement de relations permanentes entre son système d'organisation interne, son personnel en contact et ses clients.

Le marketing mix se définit comme étant : « L'ensemble des décisions de bases qui sont prises par le responsable marketing en ce qui concerne les principales variables d'action dont il dispose, à savoir les politiques de produits (l'offre de service), de prix, de distribution (la place) et la communication. ». ¹

La politique du Marketing Mix ne peut être mise en place d'une façon efficace sauf si une bonne cohérence est assurée entre d'un côté les actions de l'entreprise, et d'autres éléments (environnements, potentiel disponible, humain, technique, logistique.) et d'un autre côté entre les actions marketing elles même. Sachant que la bonne action est celle qui se fait au bon moment en étant susceptible d'avoir un impact sur le comportement du consommateur.

Il est désormais convenu que les services sont très différents des produits. Les concepts de marketing, et notamment le mix-marketing, doivent être revus lorsqu'il s'agit de services.

1. Le mix-marketing des services

Les services peuvent aller de services financiers fournis par les banques, ou les services fournis par les sociétés de l'information, aux services associés aux équipements industriels ou aux technologies. Le marketing des services est dominé par les 7P du marketing à savoir le produit (Product), le prix (Price), la distribution (Place), la communication (Promotion), le personnel (People), les processus (Process) et les preuves matérielles (Physical evidence). Le cadre 7P est l'un des plus populaires pour construire une stratégie de marketing, de la formulation de la stratégie à la mise en œuvre effective.

Les (7Ps) Services (marketing mix)

¹ DEMEURE (C), *Le marketing*, Edition SIREY, 2001, p60

1.1. Le service

Il représente l'élément le plus important du mix des services selon Kotler et Dubois, « c'est tout ce qui peut être offert sur le marché de façon à y satisfaire un besoin ¹»

Le service doit donc, être le plus simple possible parce que les clients participent à sa mise en œuvre ainsi que le reste des éléments de la servuction. L'évolution permanente des besoins de la clientèle oblige les entreprises à anticiper et à accompagner cette évolution par la mise au point de nouveaux produits ou services, généralement on distingue deux types d'innovations :

- L'innovation de service qui consiste à changer un ou plusieurs paramètres du service, c'est-à-dire porter une modification intrinsèque du service.
- L'innovation de processus qui découle des technologies nouvelles qui donnent naissance à des nouveaux services.

1.2. Le prix

Le prix est un élément important dans la stratégie marketing d'une entreprise de service, car il est un facteur déterminant pour le succès de son produit / service.

La fixation du prix d'un service pose des problèmes dus à la difficulté d'évaluer son coût et de comparer sa qualité à la concurrence. Cette difficulté revient aux spécificités du service (intangibilité, périssabilité, indivisibilité, variabilité).

Landrevie et Lindon définissent le prix comme : « une composante très particulière du marketing mix en ce sens, contrairement aux autres variables, le prix n'est sacrifice ou du moins une contrepartie aux satisfactions qu'il attend du produit ou du service ». ²

Pour le consommateur, le prix est une somme d'argent qu'il verse au vendeur pour l'achat d'un produit. Pour l'entreprise, la détermination du prix est une décision majeure du mix car il reste le seul élément qui engendre des revenus, les autres éléments (produits, distribution et communication) représentent des coûts.

La tarification d'un produit ou service peut se faire en tenant compte des éléments suivants :

- Le coût de revient.
- Elasticité de la demande.

¹ KOTLER, (P), DUBOIS, (B), 9ème édition, op.cit., p 424.

² LENDREVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D), op.cit. p 351.

- Concurrence.
- Prix psychologique

1.3. La distribution ¹

La distribution est l'une des composante essentielle du marketing mix, c'est à travers elle qu'on établit contact entre la production et la consommation.

La mise en place d'un système de distribution exige une bonne connaissance des besoins du public et des différentes opérations.

« La politique de distribution vise à sélectionner les moyens qui permettent aux produits d'être accessible aux consommateurs »

Elle est le processus qui met le service à la disposition du client dans des conditions préalablement établies, en termes de lieu et de temps.

Comme le service est intangible et périssable, l'entreprise doit faire face à l'augmentation de la demande en ayant une capacité de production suffisante. Comme la présence du client est indispensable, il lui faudra rapprocher le plus possible ses points de vente de ses clients.

La distribution est marquée par l'exclusivité des circuits que constitue le réseau des agences de l'entreprise de service.

1.4. La communication

Comme le service est intangible, le but de la communication n'est pas de faire directement vendre, mais de transmettre des informations aux clients actuels ou potentiels de manière à modifier leurs connaissances et leur comportement vis-à-vis de l'entreprise, de son produit ou de sa marque. Dans le marketing des services, la stratégie de communication revêt une importance particulière étant le principal vecteur de transmission de l'avantage concurrentiel de la firme et de son identité. Vecteur également du positionnement elle est utilisée pour informer. La politique de communication est destinée à informer le consommateur de l'existence du produit et à l'inciter à acheter ce produit plutôt qu'un produit concurrent. Cette dernière doit définir la cible de communication c'est-à-dire les consommateurs que l'on veut atteindre et élaborer les messages que l'entreprise souhaite véhiculer. C'est la sélection des moyens de communication qui, en effet, permettent de véhiculer de manière efficace les

¹ GERARD (T), *Marketing du tourisme*, Edition Gaétan Morin, Europe, 1999, p 6-8.

messages (soit la vente, les relations publiques, la publicité médias, le marketing direct, la promotion des ventes, le parrainage, le graphisme de marque).¹

1.5. Le personnel

Est crucial dans la prestation des services. Au restaurant, le meilleur plat peut ne pas sembler tout aussi acceptable si la serveuse est d'une humeur désagréable. Un sourire est toujours utile. Former de façon intensive et continue vos personnels, sur la façon de gérer les clients et de faire face aux imprévus, est crucial pour votre succès.

1.6. Les processus

Sont importants pour offrir un service de qualité. Les services étant immatériel, les processus deviennent d'autant plus vitaux pour s'assurer du respect des normes choisies. La cartographie des processus garantit que votre service sera perçu comme étant fiable par votre segment cible.

1.7. Les preuves matérielles

Influent sur la satisfaction du client. Les clients ont besoin d'indices concordants et concrets pour juger de l'offre. C'est là que les preuves physiques jouent leur rôle. Voulez-vous manger dans un restaurant où les tables sont grasses, où les serveuses sont désordonnées et les cuisiniers portent un tablier très sale?

Beaucoup de clients évaluent la qualité par procuration sur la base de recommandations.

Le marketing des services peut apparaître comme un concept insaisissable sans une compréhension approfondie de 7P. Ceux-ci forment les facteurs critiques de succès pour tout service, évalué par un client potentiel.

Un autre P a gagné en importance dans le marketing des services. Ce 8e P concerne la productivité et de la qualité (Productivity & Quality). L'amélioration de la productivité est une condition nécessaire à la gestion des coûts ; et la qualité, telle que définie par le client, est essentielle pour se différencier des autres fournisseurs.

La rentabilité globale d'une entreprise peut être grandement affectée selon son positionnement de services, selon qu'elle s'assure à la fois d'un degré élevé de qualité, et d'une maîtrise des

¹ GERARD (T), op.cit. p 31.

coûts des prestations de services. Dans la gestion des services, souvent, les coûts variables ont un impact plus significatif que les coûts fixes. Donc, pour développer des services, une entreprise doit mettre en œuvre une réingénierie adaptée des processus et une modélisation de chaque étape nécessaire pour améliorer sa productivité.

Dans l'amélioration des processus, la recherche d'une forme de standardisation et donc d'une qualité plus maîtrisable des services, est un facteur clé. La perception de la qualité globale demeure un facteur de différenciation essentielle pour la rentabilité et la viabilité à long terme.

2. L'importance du marketing des services

Le marketing des services permet de clarifier la stratégie de service d'une organisation, dans la mesure où son ambition et ses intentions en la matière doivent être formulées et formalisées pour faire l'objet d'un consensus et d'une appropriation au sein de l'entreprise.

Il permet également de partager un langage commun pour faire du service et de sa culture au sein de l'organisation, un sujet dont on parle, dont on se saisit et dont on débat. En effet, s'attacher au service et à sa culture requiert de se mettre d'accord sur ce qu'il recouvre au sein de l'organisation (notamment en termes d'offre). C'est généralement un premier pas indispensable qui révèle combien les regards ne sont pas alignés sur ce que l'organisation « produit » et la manière dont elle le fait.

D'un point de vue pédagogique, il aide à préparer les managers à leurs responsabilités, en fixant les enjeux et en posant les termes spécifiques du management des Hommes dans une entreprise orientée services. En maîtrisant ses acquis, ils disposent d'une « boîte à outils » conceptuelle et méthodologique qui leur permet de travailler concrètement, avec leurs équipes, à l'amélioration du service rendu aux clients au travers, notamment, des postures requises.

Enfin, il aide à concevoir et mettre en place une nouvelle offre de services. En ce sens, il figure parmi les outils nécessaires au design des services en invitant à penser différemment la mise en œuvre d'un nouveau service : système de servuction (avec, notamment, le rôle des clients), parcours clients, rituels, usages... sont autant d'éléments qui vont aider à bâtir une offre innovante.

Conclusion

La concurrence est un concept économique se définissant par l'existence sur un marché d'une rivalité entre les vendeurs et/ou les acheteurs d'un même produit. Qu'elle soit parfaite ou imparfaite, elle joue un rôle majeur dans la stratégie des entreprises.

Un avantage compétitif ou concurrentiel est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents. La notion d'avantage compétitif est parfois étendue à un pays.

Pour l'entreprise et pour tout organisme de service, la qualité du produit lui permet de

Se différencier de ses concurrents, Préserver l'accès à des clients et/ou des marchés importants, Créer l'accès à des nouveaux marchés, Renforcer le niveau de confiance des

Clients et valoriser la marque, Améliorer l'image de l'entreprise, voire celle de la profession, d'obtenir une crédibilité incontestable sur la régularité des marchés publics

Le mix-marketing est l'ensemble des décisions qui sont prises par le responsable marketing en ce qui concerne les variables d'action dont il dispose à savoir les politiques de produits de prix de distribution et de communication.

Chapitre III

Analyse de la stratégie marketing de l'hôtel Marriott.

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons voir l'évolution du cadre réglementaire du secteur hôtelier national, et les différentes étapes par lesquelles est passée ce secteur pour devenir ce qu'il est aujourd'hui, ensuite on va présenter l'organisme d'accueil, en donnant un bref historique et enfin nous présenterons la direction études, dans laquelle nous avons effectué ce stage, dans la deuxième section nous allons essayer d'analyser la stratégie marketing de l'hôtel Marriott Constantine, Nous avons sélectionné trois outils, que nous avons définis précédemment.

Deux pour le diagnostic externe de l'hôtel, que sont : L'analyse PESTEL, pour connaître l'environnement politique, économique, socioculturel, technologique et législatif dans lequel évolue l'hôtel, et l'analyse des (5+1) forces de Porter, et ce afin de mieux cerner les différents acteurs qui peuvent influencer l'hôtel, concurrents, fournisseurs, clients, les produits de substitution, et les potentiels nouveaux entrants, pour connaître et analyser leur impact sur ce dernier.

Pour analyser l'environnement interne, nous avons opté pour : l'analyse SWOT pour connaître ses forces et faiblesses, mais aussi les opportunités qu'elle doit saisir et les menaces auxquelles elle devra faire face. Puis nous allons parler de mix marketing de l'hôtel.

Pour réaliser cette analyse, on a eu besoin de collecter certaines données nous permettant de mieux cerner la vision et la stratégie actuelle de l'hôtel, il nous a paru plus judicieux de faire un questionnaire avec les clients de l'hôtel.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Le tourisme en Algérie ¹

1.1. Tourisme durant la période 90 à 97

Après l'indépendance, le tourisme était lié au ministère de la jeunesse et des sports et ce n'est qu'après 1994 qu'un ministère exclusivement au tourisme et de l'artisanat a été créé afin de redynamiser le secteur touristique, des actions d'envergures sont menées durant la période de transition (l'ouverture vers l'économie de marché) par l'État algérien qui constitue en une nouvelle politique touristique basés sur l'encouragement des investissements touristiques.

1.2. La politique perspective à l'horizon 2013

Le ministère du tourisme a engagé en 2000 une réflexion sur le développement du secteur du tourisme sous la forme d'un document intitulé « plan d'action pour le développement durable du tourisme en Algérie à l'horizon 2020 »

1.3. La dynamique touristique de l'Algérie

Les résultats en terme d'arrivées internationales de notre pays restent très modestes, au regard des performances de nos voisins.

-En 2004, le nombre d'arrivées était de 1.233.819.il faut noter que depuis l'année 2000, les chiffres concernant les arrivées d'étrangers sont en nette progression avec une croissance moyenne de 20,4% par an:

-A fin 2005 1.443.090 arrivées dont 441,206 étrangers ont été enregistrées soit une progression de près de 16,94% par rapport à 2004 L'impact des entrées touristiques sur les secteurs. D'une part, et de l'insuffisance ou absence des données d'autre part.

1.4. État des lieux du secteur touristique

Le secteur du tourisme en Algérie comporte des points faibles. Des points forts et il reste beaucoup de défis relevée pour qu'il y ait une véritable activité touristique.

Les périodes fortes de l'offre touristique Algérienne, ceci derniers se résument dans :

-Beauté, richesse, diversité des paysages et sites naturels vierges :

¹ www.tourisme-dz/legislation (consulté le 01/04/2017 à 18 :03).

- Confort climatique :
- Monuments et sites classés au patrimoine mondial :
- Formes de tourisms multiples :
- Les faiblesses de l'offre touristique algérienne.

L'offre touristique algérienne se caractérise par:

- Déficit qualitatif et quantitatif des hébergements touristiques :
- L'insuffisance de hôtellerie moyenne gamme 2 à 3 étoiles pour l'ensemble des créneaux du tourisme :
- Absence d'une culture touristique :
- Un environnement peu attractif pour le tourisme (faiblesse des manifestations et fêtes, horaires de travail des lieux de détente et de loisirs inadaptés, insuffisance de l'hygiène publique,...)
- Personnel peu qualifié et faiblesse du niveau de prestations.

1.5. L'entreprise hôtelière

1.5.1. Définition

C'est un établissement commercial qui offre des chambres, des suites des appartements meublés à titre onéreux soit à une clientèle de passage soit à une clientèle de séjour en outre il peut comporter des services annexes :

Restauration, animation...

Activité hôtelière= hébergement+ services annexes.¹

¹ www.aradel.asso.fr (consulté le 22/04/2017 à 17 :56)

1.5.2. Les types d'entreprises hôteliers

1.5.2.1. Entreprises d'hébergement

Elle est nommée ainsi parce que son activité est axée principalement sur l'hébergement en offrant à sa clientèle .on peut distinguer une multitude d'hébergement (motel, village de vacances...)

1.5.2.2. Entreprise de restauration

Qu'est-ce que la restauration ? C'est l'ensemble de processus englobant les opérations suivantes :

-Approvisionnement

-Stockage

-Transformation

-Vente

On distingue deux types de restauration :

Restauration Collective : elle est réservée à certains groupes de consommateurs, on trouve dans les ambassades, cités universitaires.

Restauration commerciale : elle est ouverte à toute la clientèle, elle se concentre dans des villes, centres commerciaux.

1.5.3 Les spécificités de l'entreprise hôtelière

L'élément capital qui caractérise l'entreprise hôtelière, et qui la distingue des autres formes d'entreprise est l'importance de ressources humaines qu'elles utilisent pour mener à bien ses fonctions. C'est de ce personnel que dépend la qualité d'accueil qui doit laisser des impressions et des souvenirs pour les touristes, donc on ne peut pas ignorer l'importance de la main d'œuvre dans le secteur du tourisme.

Le grand nombre de personnel de entreprise hôtelière est justifié par l'impossibilité de remplacer le facteur humain par des machines Ainsi, l'élément qu'il ne faut pas oublier, c'est les qualités requises pour le personnel qui sont :

Qualités physiques

Qualité morales

Qualités intellectuelles

Qualités

On distingue deux catégories de travailleurs, les premiers sont ceux qui assument la fonction commerciale, ils sont souvent en contact avec la clientèle, parallèlement d'autres se chargent de la production et qui sont isolés de la clientèle.

1.5.4. L'organisation dans l'entreprise hôtelière

On peut définir l'organisation comme un groupement de personnes réunies le dans cadre d'une institution (entreprise hôtelière) réalisation d'une seul objective :

La production du service. Cette organisation doit être structurée d'une façon à utiliser tous moyens de l'entreprise pour diviser en plusieurs tâches et d'assurer les ensuite la coordination nécessaire entre ces taches. On peut classer les activités nécessaires à la vie et le fonctionnement de l'entreprise hôtelière en quatre catégories :

1- les fonctions de direction : elles ont pour rôle gouverné l'entreprise et comment choisir les objectifs et les politiques.

2- les fonctions logistiques : elles on rôle la mise à la disposition de l'entreprise de tous les moyens nécessaires pour assurer la production et la distribution.

3- les fonctions de la production : elle coincement toutes les opérations liées à la création de biens et service que l'entreprise offre à sa clientèle.

4- les fonctions de distribution : elle consiste à mettre à la disposition de consommateur les bien et/ou services produits.

1.1.5.5. Les fonctions de classification des hôtels

1.5.5.1. Les normes communes à toutes les catégories d'établissements classées 5 étoiles

Est considéré comme hôtel classé toute infrastructure d'hébergement classé 5 étoiles.

-Les hôtels classés de tourisimes doivent Disposer d'au moins 10 chambres.

-Les couloirs conduisant aux chambres des clients doivent être éclairés par la lumière du jour.

-Les portes des chambres doivent être munies de serrures et lisiblement numérotées afin de rendre possible l'identification des chambres les unes par rapport aux autres. Elles doivent être aérées et éclairés par la lumière du jour.

-Il doit être possible de les plonger dans l'obscurité au moyen de persiennes et /ou rideaux suffisamment épais.

-La climatisation de chaque chambre doit être assumée par un dispositif qui en permet le contrôle et le réglage de la part des clients.

Les chambres doivent être pourvues en eau potable et en verres en nombre suffisant.

Les tarifs des chambres doivent être clairement affichés dans chaque chambre ainsi que les autres frais, à l'intention des clients, en plus de la liste des services offerts par l'hôtel, les instructions en cas d'incendie, le règlement intérieur de l'hôtel y compris l'heure des repas et leurs prix.

-Les mesures doivent être affichées à l'entrée de l'hôtel.

-Un service d'urgence doit être assuré dans les locaux de l'établissement ; le service médical doit assurer si nécessaire.

-Les hôtels doivent disposer de sorties de secours et d'équipement contre incendie.

-Les instructions y afférentes doivent être prévus et maintenus en bonne place et dans d'excellents conditions d'entretien.

-L'entretien des installations électrique doit être assuré, les denrées alimentaires doivent être entreposées eu frais dans la place spécialement aménagée, contre les rongeurs et les pollutions alimentaires.

-Il doit être procédé quotidiennement au ramassage des ordures, déchets et immondices, le lieu que leur est réservé ainsi que les poubelles, doivent être conservées dans des conditions sanitaires satisfaisantes.

Le personnel employé dans l'établissement doit être en fonction du service pourvu dans chaque catégorie et doit posséder la qualification professionnelle requise par l'hôtel et/ou les dispositions règlementaires.

Il doit être procédé périodiquement à l'examen médical du personnel et cela une fois ou moins par an. L'établissement doit être muni d'installations sanitaires hygiéniques indépendantes et appropriées pour le personnel qu'il emploie (WC, lavabo, salle de bain).

1.5.5.2. Les normes relatives aux hôtels 5 étoiles « Accueil et réception »

L'hôtel 5 étoiles est un établissement de grande luxe d'au moins 50 chambres en parfaite état d'entretien, d'agencement, ayant une installation et une décoration de plus haute qualité et de meilleur goût. Il doit comporter les installations suivantes :

Entrée de l'hôtel indépendante de l'entrée du restaurant et/ou du bar de l'immeuble.

Hall et salon de réception ou plusieurs salons prestigieux, valorisés par quelques œuvres d'art originales peintures, sculptures, tapisseries, tapis et une recherche décorative personnalisée.

La superficie de l'ensemble est d'au moins 150m².

Les WC publics (séparés pour les dames et messieurs), pour les clients et les visiteurs situés à l'intérieur des zones communes, ils doivent être en bon état de propreté et de fonctionnement, disposés de lavabo avec l'eau chaude et froide courante et robinet mélangeurs, papiers hygiéniques en quantité suffisantes disponibles en permanence.

Les cabines téléphoniques insonorisées à la disposition des clients de l'hôtel, dans le hall ou à proximité en nombre suffisant. Salle de réception avec service en permanence, service de messagers, la remise des messages aux clients est assurée.

Toutes dispositions sont prises pour assurer le transport des clients. Portiers et services d'information bilingues, plus de location de voitures. Les employés de la réception doivent être bilingues avec une bonne connaissance de la langue la plus parlée de la clientèle étrangère.

1.5.5.3. Les normes relatives aux 5 étoiles « L'hébergement »

Les normes en vigueur :

1-les ascenseurs : lorsque l'établissement comprend plus de deux étages y compris les rez-de-chaussée et le sous-sol, si ce dernier comporte des installations à l'usage des clients de l'hôtel.

2- les couloirs : tous les couloirs et autres espaces situés à l'extérieur des chambres des clients, doivent être recouverts de tapis ou autres matériaux insonorisés.

3-les Chambers : dimensions minimales pour les chambres à coucher à l'exclusion des installations sanitaires de l'entrée et des balcons :

- Chambre individuelle : 13 m²
- Chambre double : 16 m²

4-mobilier des chambres à coucher : sous réserve des normes d'ordre qualitatif esthétiques : les lits, draps, couvertures et dessus de lits en bonne état avec les dimensions minimales suivantes : lit individuel : 100cm * 200cm.

- Une table de nuit par occupant.
- Une coiffeuse secrétaire.
- Une chaise pour chaque occupant et un fauteuil confortable chaque chambre.
- Une armoire garde-robe avec unité et rayon ou commode.
- Un miroir.
- Cendriers.
- Corbeilles à papier.
- Une descente de lits pour chaque occupant, des tapis, une pancarte « prière ne pas déranger » qui peut être accroché à l'extérieur de la porte de la chambre en plus d'un mini bar réfrigérateur dans toutes chambres.
- Système assurant une bonne climatisation dans toutes les chambres prévu de façon à ce que les occupants de chacune des chambres puissent régler la température.
- Dans chaque chambre appropriée des chambres (5 % au mois) doivent communiquer entre elles et être transformé en appartement ou suites mais d'une grande qualité. Toutes les chambres avec salle de bain privée complète (lavabo, douche ou baignoires et WC) avec une installation de très bonne qualité.
- le renouvellement des draps de lits et des serviettes doit être assumé tout les jours et en outre, lingerie draps, nappes).

- Des chambres de client doivent faire l'objet d'une protection très efficace contre les insectes et les rongeurs.
- Des cabines téléphoniques supplémentaires peuvent être situés aux ou au niveau des salles communes.
- Les gouvernantes d'étages doivent être bilingues avec une bonne connaissance de la langue la plus parlée par les clientèles étrangères.
- Lavage et nettoyage à sec et repassage à l'hôtel service assurés aux clients dans la journée sur demande.

1.5.5.4. Les normes relatives aux hôtels 5étoiles « Restauration et services des boissons »

Nous allons procéder à rémunération des règles applicables aux restaurants et bars dans les 5 étoiles, mais avant cela nous allons essayer de donner une définition tel que prévue par la réglementation hôtelière.

1.5.5.4.1. Définition

Les restaurants sont des établissements commerciaux spécialisés dans la préparation et la vente sur place de la nourriture et des boissons éventuellement aux clients.¹

- 1-Salle à manger de restaurant dont dimensions sont de : 2m² par client permettant de servir tous les clients de l'hôtel comme et quand ils le demandent.
- 2-Les spécialités pouvant être servies en salles à manger privées d'une excellente tenue.
- 3-La cuisine de grande qualité et variée, choix des vins et d'autres boissons.
- 4-La décoration, le mobilier et le service de grande qualité.
- 5- L'hôtel dispose également d'une cafétéria ou des repas rapides et plus léger sont service.
- 6-Bar ou prestigieux ou salon de dégustation valorisée par quelques divers d'arts originales, peintures, sculptures, tapisseries, et une recherche décorative personnalisées.

¹ www.linternaute.com (consulté le 26/04/2017 à 16 :01)

7-Salle de banquets et conférences disposant d'équipement et des services appropriés pour les conférences.

8-Vestiaires pour les visiteurs de passages au rez-de-chaussée à proximité des sales communes.

9-Climatisation des salles réservées aux publiques : air conditionné assurant de bonne conditions de climatisation dans les chambres.

10-Le petit déjeuner est servi de 07 heures à 10 heures du matin au maximum.

11-Des boissons et des aliments peuvent être servis dans les chambres.

12-Les chefs de rang doivent être bilingues avec une bonne connaissance de la langue la plus parlée par la clientèle étrangère.

1.5.5.4.2. Règles particulières applicables aux Etablissements de restauration classés 5 étoiles

1-Les établissements de cette catégorie sont tenus d'offrir une cuisine de haute qualité et dispose d'installations très confortables, répondant aux normes de restaurants 5 étoiles.

2-Implantation de premier ordre dans un centre ou site touristique.

3-Un local de réception à esthétique recherchée avec bar décoré et meuble avec une particulière qualité.

4-Salon particulier et sales de banquets.

5-Salle de restaurant d'une superficie correspondant au minimum à 02 m² par client théorique.

6-Nappe ou napperon, serviette en tissu, changée pour chaque service, vaisselle de qualité irréprochable, verrerie en cristallin, couverts en métal argenté, marqué au sigle de l'établissement.

7-Vestiaire correspondant à l'importance des salles et accessible à la clientèle.

8-Installation sanitaire avec au moins deux lavabos avec eau chaude et froide, un WC dames, et un WC messieurs.

9-Leurs installation doivent jouir d'une renommée internationale par la qualité exceptionnelle de leurs cuisines, et leurs installations y afférentes, avec une recherche décorative accentué.

10-Une cuisine avec fourneau et plaque chauffante, une plonge à deux ou une machine à laver la vaisselle et les couverts, une plonge batteries ainsi que la chambre froide ou réfrigérateur.

11-Personnel de cuisine et de salle suffisamment nombreux et de haute qualification professionnel avec connaissance de la langue étrangère pour les employés de la salle de réception.

12-Grande carte avec spécialité culinaire internationale et algérienne.

13-Tenus personnalisés pour le personnel d'accueil et de salle.

14-Cabine téléphonique insonorisée et bien décoré.

1.5.5.5. Les normes relatives aux 5 étoiles « Animation, loisirs et autres »

Ce paragraphe comportera les normes applicables à l'animation et loisirs dans les hôtels 5 étoiles :

1-L'hôtel doit disposer d'installation pour divertissements, récréation, sport boites de nuit avec orchestre ou discothèque, piscines salles d'entraînement.

2-Les locaux doivent disposer de zones extérieures communes pour les clients de l'hôtel, telle qu'une terrasse supérieure avec jardin ou seulement une terrasse spacieuse.

3-Vente des journaux, de revues, des livres, des cartes postales et de tabacs, pellicules photographique, magasin de souvenirs et drugstores plus salons de coiffures hommes et femmes.

4-Service taxi.

2. Marriott international et Marriott Constantine

2.1. Marriott international

Tout d'abord et avant de procéder à la présentation de l'hôtel Marriott Constantine, il convient de présenter la chaîne Marriott International.

Tout a commencé par une bière À racine A & W. Le fondateur J. Willard Marriott et son épouse, Alice, ont retiré leur jeune entreprise du sol en étouffant la soif des gens lors des étés chauds et secouants de Washington D.C. La bonne nourriture et le bon service à un juste prix sont devenus un principe directeur pour les restaurants Hot Shoppes - et pour Marriott International à mesure qu'il a grandi.

Marriott International a été créé en 1993, lorsque la scission Marriot société en deux sociétés différentes, avec l'autre société d'être nommé Host Marriott Corporation. En 1995, Marriott International a acheté une participation de 49 pour cent dans la Société Ritz Carlton. Puis, en 1998 ils ont acheté un montant supplémentaire de 50 pour cent, ce qui donnait la propriété Marriot International 99 pour cent.

En 2002, Marriott International a lancé une vaste réorganisation par la création de Senior Living Services Collectivités. Elle a ensuite commencé à se concentrer davantage sur la gestion d'hôtel et de propriété, ces changements ont été achevés en 2003.

À un moment Marriott également propriétaire Ramada International Hotels and Resorts. Cette branche du Marriott a été vendue à Cendant le 15 Septembre, 2004. Dans un geste audacieux en 2006 Marriott a annoncé que tous leurs hôtels au Canada et aux États-Unis étaient maintenant les immeubles non-fumeurs qui doivent être exécutée de Septembre 2006. La chaîne d'hôtel affirme que le nouveau pas de politique fumeur comprend tous les endroits au sein de l'hôtel, chambres, salons, restaurants et salles des employés.

L'histoire des différentes branches de Marriott International est un passé varié et coloré rempli de fusions et d'acquisitions trop nombreuses pour être détaillée ici.

Marriott est dédiée au service. On dit que l'esprit de «servir» a été le principe fondateur depuis le premier jour, et est aujourd'hui toujours aussi bien. L'objectif est d'anticiper les besoins des clients et les rendre aussi confortable que possible pendant qu'ils ont en déplacement.

Ils sont dédiés à la Voyage d'affaires ainsi que les voyageurs de vacances. Beaucoup de leurs propriétés sont Resorts. Naturellement, toutes les chambres sont équipées d'Internet haut débit et les téléphones modernes avec messagerie vocale et ports de données. Chaque chambre dispose d'un espace de travail avec un bureau léger qui roule et vous pouvez la déplacer à l'endroit où vous souhaitez la faire travailler.

Toutes les bases de lampes ont des prises électriques pour un usage facile et ils ont tous une caractéristique non éblouissante si les moniteurs d'ordinateur peuvent être consultés facilement. Dans les couloirs, ils ont un centre d'affaires professionnel avec l'ensemble des services, faxer, imprimer, faire des copies ou des paquets navire. Les chambres sont également équipées d'un sèche-cheveux, produits de soins personnels, fers et planches à repasser, afin de toujours être à votre meilleur.

Les chambres sont spacieuses pour vous permettre de s'étendre. Toute la literie est des primes, des couettes en duvet de hauts draps de coton fin et merveilleux oreillers moelleux. Bien entendu, la TV est télécommandée et il y a des films dans la chambre, ou HBO et ESPN. Il existe un kit de fitness gratuit.

La salle est gourmande et variée. Ils ont le nouveau petit déjeuner et le programme appelé Re: Start et un programme a nocturnes appelés Re: Plenish (les deux programmes sont une marque de commerce). Il ya dans la salle du café que vous pouvez boire tout en lisant votre journal USA Today. Le concierge et les niveaux d'administration avoir les petits déjeuners et des collations gratuites après-midi.¹

✓ Les marques et enseignes du groupe :

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

Tableau : les différentes gammes de marque de Marriott International

¹ <http://www.experts-tourisme.fr/marriott-proprietes-s363692.htm> (05/04/2017 à 03:29)

Figure N° 8: Les marques et enseignes du groupe

La gamme Signature :



La gamme de luxe :



La gamme Lifestyle :



La gamme Extended Stay :



La gamme Destination/Entertainment :



La gamme Select Service :



Source : Document interne de Marriott Constantine

2.2. Marriott Constantine

2.2.1. Présentation de l'hôtel

Marriott Constantine est le premier hôtel cinq étoiles à Constantine, défiler par son architecture « mashrabiya » et son design qui adapte la culture de la ville, qui, disperse dans la mémoire du passé et tend les ponts vers le futur, faisant un vraie chef d'œuvre.

L'hôtel Marriott Constantine fera son ouverture le 16 avril 2015, ce dernier est un hôtel de luxe situé à Constantine, Algérie.

A proximité de la cité des arcades romaines , à seulement 10 minutes de l'aéroport international de Constantine , ses 181 chambres dont 21 suites (diplomatique , exécutive et présidentielle) élégante et spacieuse disposent d'une literie de luxe Marriott , Internet sans fil et des espaces de travail avec des facilités modernes pour assurer un confort ultime , parfaitement adapté pour les voyageurs d'affaires et les touristes . Le frisson de l'inattendu attend notre clientèle dans notre hôtel cinq étoiles à Constantine avec restaurant et bras innovants proposant une cuisine locale, méditerranéenne et oriental , le totale de 8 points de restauration et de boissons, piscine extérieure et intérieur, un centre de remise en forme entièrement équipé et un étendu d'équipements de SPA qui offre de nombreuses activités récréatives et loisirs.

L'hôtel se caractérise également par ses quatre salles de conférences et salles de réunion 'state-of-the-art' qui sont parfaitement adaptées pour les grandes réunions, réception et mariages

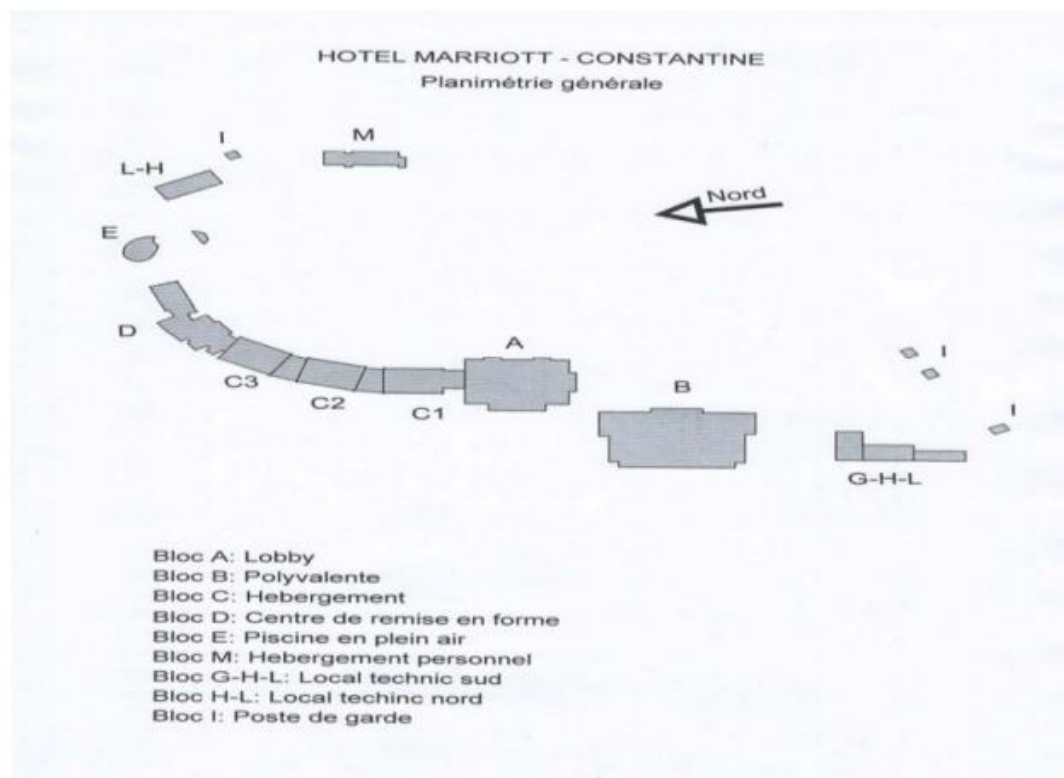
Tableau N° 2 : détails de l'immeuble, Marriott Constantine

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

Source : document interne de l'hôtel

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

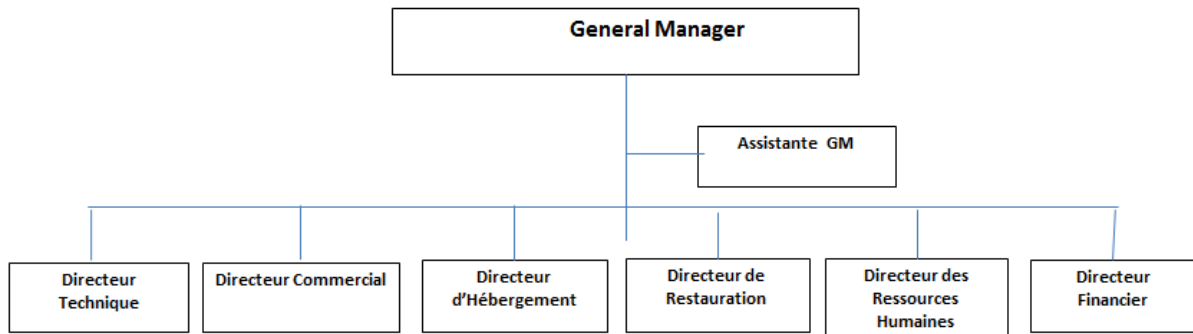
Figure N° 9: Schéma montrant les blocs de l'immeuble de l'hôtel



Source : document interne de l'hôtel ; département technique

2.2.2. Organigramme de l'hôtel

Figure N° 11 : Organigramme de l'hôtel



Source : document interne de l'hôtel

2.2.3. Les différents départements de l'hôtel

2.2.3.1. Direction générale de l'hôtel Marriott Constantine

Se compose de trois bureaux, le bureau du directeur général, le bureau du directeur de l'hébergement, et celui de l'assistante administrative.

Le directeur général est le chef stratégique des opérations, il gère à tous ces départements avec les membres du Comité exécutif et les chefs de département.

Le directeur de l'hébergement est responsable des départements de Front office, Housekeeping et Spa, il veille sur le bon déroulement des opérations de ces départements.

L'assistante administrative assiste le directeur général et effectue le traitement administratif de dossiers (prise de rendez-vous, rédaction du courrier, classement des dossiers, saisie de documents ou du budget), accueille les visiteurs, gère l'organisation des agendas, prépare les réunions de travail et les déplacements de son directeur.

1.2.2.4.2. Direction ressource humaine

Le Département des RH est responsable de la gestion et du développement des ressources humaines mises à disposition pour les différents services de l'hôtel. Il est chargé de l'engagement des collaborateurs et du développement et du suivi de la politique du personnel.

Il vise à maintenir un bon climat de travail et mène des discussions positives avec la Commission du personnel.

2.2.3.3. Direction financière

La fonction « finance » permet d'assurer aux décideurs qu'ils ont auront bien les fonds nécessaires à l'instant T pour financer telle ou telle activité.

C'est donc à elle, que revient la responsabilité de donner à l'entreprise l'opportunité et les moyens de se développer. Elle garantit aussi que le capital de l'entreprise est bien investi de façon rentable.

Avant de prendre n'importe quelle décision qui implique un flux financier ou un trou dans la trésorerie, un gestionnaire ou décideur doit consulter la fonction finance de l'entreprise. Ce qui implique que les outils mis en place soient en adéquation avec l'activité.

La fonction financière dans l'entreprise accorde un grand intérêt à la gestion du risque. En effet, il est très important de limiter les risques financiers qui pourraient causer du tort à l'entreprise.

La fonction financière s'intéresse aussi à l'aspect juridique en s'assurant que l'entreprise respecte bien les procédures d'autorisations.

Les ratios financiers établis par la fonction finance de l'entreprise offrent un diagnostic sur leurs performances qui permettent de connaître ses capacités de financement et de planifier toute stratégie de développement.

2.2.3.4. Direction de maintenance

✓ Chef maintenance

Son rôle est :

- La tenue de la documentation technique,
- L'étude intégration des pièces de rechange,
- La mise à jour des plans,
- La collaboration à la standardisation des pièces et machines,
- La réalisation des études adaptatives et d'organisation,
- L'établissement du bilan économique et des solutions d'amélioration,

- ✓ Bureau méthodes

Son rôle est :

- Programmation et préparation des arrêts techniques : périodes, disponibilité des pièces et équipes.
- Codification des machines
- Tenue à jour des fiches techniques et historiques des machines
- Participation aux études de standardisation et de normalisation des pièces
- Collaboration avec le service gestion des stocks pour la désignation des matières et pièces de rechange à mettre en magasin
- Création ou amélioration des formulaires et documents à utiliser pour les différents services de la division maintenance et détermination de leur flux
- Contrôle des coûts de maintenance y compris consommation d'énergie (eau, électricité et gaz naturel)
- Planification de l'entretien préventif
- Participation à la politique de renouvellement des équipements
- ✓ Agents d'exécution directe

S'occupent principalement de dépannage, de la réparation sur place, de la surveillance et de la maintenance préventive.

Leurs fonctions principales sont les suivantes :

- Exécuter les travaux de dépannage réparation sur place
- Assurer la qualité du travail et contrôler les travaux terminés
- Faire le compte rendu du dépannage
- Alerter les agents de méthode à chaque difficulté importante
- Contrôler en tant que « visiteurs » l'état des installations.

2.2.3.5. Direction Hébergement

- ✓ Directeur Hébergement

Le directeur d'un hôtel confie à son directeur de l'hébergement la gestion des chambres de l'établissement, et à son directeur de la restauration la responsabilité du ou des restaurant(s) de l'hôtel. La tâche principale du directeur de l'hébergement est la gestion de

l'enveloppe financière de la partie " chambres " : gestion des coûts et des recettes, élaboration des budgets prévisionnels... Mais la mission essentielle du directeur de l'hébergement est de veiller au taux de remplissage de l'établissement. Pour que le maximum des chambres soit plein, il contrôle, en collaboration avec les responsables de service, la qualité des prestations et la bonne organisation des services. Il peut ainsi décider de nouvelles méthodes de travail ou de mettre en place de nouvelles prestations pour séduire une clientèle plus large (service des petits déjeuners en chambre très tôt le matin, abonnement aux chaînes câblées...). Sur les conseils du directeur, il dirige le personnel des étages et de la réception, participe à leur recrutement et à leur formation. Toujours pour remplir l'hôtel, le directeur de l'hébergement participe à la politique de vente des chambres : élaboration des tarifs, opérations de promotion, relations publiques... Enfin, avec les autres membres de l'équipe de la direction, il veille à appliquer la politique générale de l'hôtel.

Le directeur de l'hébergement est, comme le directeur, un homme polyvalent qui doit avoir de solides connaissances en gestion, en commerce et l'expérience du terrain. Il est aussi un homme d'initiatives : il se doit d'innover pour améliorer les résultats de son établissement.

2.2.3.6. Direction restauration

✓ Directeur de la restauration

Comme le directeur d'un hôtel confié à son directeur de l'hébergement la gestion de la partie chambre de l'établissement, le directeur d'un restaurant délègue à son directeur de la restauration la gestion de son établissement. Le directeur de la restauration est donc, en premier lieu, un gestionnaire. Il définit et contrôle le budget alloué au fonctionnement de l'établissement. En collaboration avec le chef, il gère les achats, élabore la carte et fixe le prix des plats proposés. Avec le directeur, il définit la politique commerciale de l'établissement, le choix du créneau sur lequel se positionne le restaurant. Il travaille à l'image de marque du restaurant : campagne de publicité, relations publiques. Le but de ces démarches est, bien évidemment, d'augmenter la rentabilité du restaurant. L'autre facette de son métier concerne l'encadrement du personnel : recrutement, formation, management au quotidien. Mais le directeur de la restauration est également présent en salle pour veiller à la qualité de l'accueil et au bon déroulement des services ou encore pour écouter les remarques des clients et ainsi adapter l'établissement à leurs souhaits.

Le directeur de la restauration est un homme polyvalent qui doit avoir à la fois de solides connaissances en gestion, un savoir-faire commercial et une solide expérience du terrain. Tout en appartenant à la direction, le directeur de la restauration règle sa journée sur le rythme du restaurant.

2.2.3.7. Direction commerciale

✓ Le responsable commercial

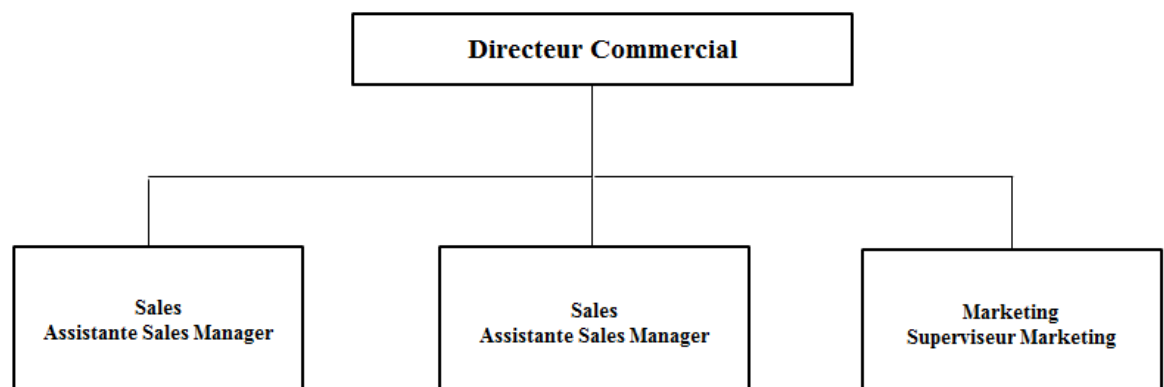
A pour mission principale de développer le portefeuille clients, qu'il s'agisse de fidéliser les existants comme de prospecter des nouveaux.

Ses missions :

- Fidéliser les clients sociétés en compte
- Prospecter de nouvelles sociétés et négocier les contrats
- Répondre aux demandes client groupe ou individuel
- Mettre en place un plan d'actions commerciales et le gérer
- Participer aux salons professionnels locaux et internationaux
- Collaborer avec le marketing et la communication pour détecter les tendances, analyser les besoins et trouver de nouveaux débouchés
- Assurer le reporting des actions entreprises

✓ Organigramme direction commerciale

Figure N° 11: organigramme direction commerciale



Source : document interne de l'hôtel

Section 02 : la stratégie marketing de l'hôtel Marriott

1. Mission de l'hôtel Marriott

Offrir aux clients le meilleur compromis entre confort, modernité et chaleur historique.

Dépasser les attentes des clients.

Inspirer et motiver le personnel.

Atteindre d'excellents résultats financiers.

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

- L'hôtel Marriott Constantine continue sera le leader du marché des services en Algérie pour 2016.
- Conquérir les clients importants de la concurrence dans la ville et de la région.
- Mise au point sur les toutes les compagnies aériennes pour obtenir leur marché.
- Maximum d'appels de vente.
- Optimiser le taux d'occupation.
- Faire de la fidélité des clients un facteur clé du succès de l'entreprise.
- économiques en favorisant.
- l'innovation.
- Mettre en place une stratégie de pour booster les ventes.
- ambassades cibles pour les délégations.
- Le Département du commerce crée les conditions de la croissance et les possibilités.¹

2. Les valeurs fondamentales de l'Hôtel Marriott Constantine

- Le respect
- La passion
- Le plaisir
- L'esprit d'équipe

¹ Élaborer par nous-même sur la base des documents interne de l'hôtel.

Ces valeurs ont pour objectif de garantir l'excellence dans toutes les facettes des opérations et d'atteindre le plus haut degré de satisfaction de la clientèle.

3. Les objectifs de l'hôtel Marriott Constantine ¹

- La vision de l'hôtel Marriott Constantine est d'être la première marque d'hôtel premium dans la ville et la destination des voyageurs, cela grâce à l'excellent produit de qualité, la pertinence du service brillant, et les efforts de marketing intelligents, et de contribuer de façon décisif à augmenter la perception de la marque à Constantine et en Algérie
- Maintenir les volumes du chiffre d'affaires globale et spéciale de l'entreprise sur un an grâce à la croissance du nombre de la clientèle clé.
- La fidélité des clients.
- Améliorer de façon continue la qualité de service, pour atteindre une position dans le marché comme une qualité à la hauteur de la marque Marriott International.
- La consolidation de l'image de la marque Marriott sur le marché algérien.
- La réalisation d'un taux élevé de satisfaction des clients (mesurée par des enquêtes de satisfaction).
- Avoir des ressources humaines compétentes (par le biais de la formation continue des travailleurs et de l'établissement d'un système d'incitations pour eux).
- Promouvoir la commercialisation interne et externe.
- Effectuer des campagnes de publicité et les promotions, par opposition à ceux de la concurrence.
- Innover des Produits et services offerts aux clients (distincts du reste de la compétition).
- Engagement envers l'environnement (par l'utilisation et la gestion de l'eau, la conservation de l'énergie, le recyclage, etc.)
- Augmenter la rentabilité à long terme.

¹ Élaborer par nous-même sur la base des documents interne de l'hôtel.

4. Analyse de la situation

Cette partie de notre travail de recherche a été bâtie autour d'une analyse externe, d'une analyse interne et enfin d'un diagnostic.

L'environnement du tourisme d'affaires se compose des éléments qui ont une influence significative sur les opérations quotidiennes de la société. Ces éléments interagissent avec elles et peuvent être affectées par celle-ci.

Il comprend l'environnement du système et l'environnement général. Il n'est pas permanent connaît des es changements au fil du temps. La capacité de comprendre et d'anticiper l'environnement en changement continu, l'entreprise pourrait anticiper l'impact de leurs menaces et les opportunités existent, ce qui est vital pour la survie et le succès de la société en général et le tourisme en particulier.

4.1. Diagnostic externe

Notre analyse externe s'articule autour de la présentation des environnements démographique, socioculturel, économique, politique, technologique, de marché hôtelier.

4.1.1. L'analyse PESTEL de l'hôtel Marriott

- **Les facteurs Politiques**

Les hôtels sont fortement influencés par les conditions politiques et législatives des pays.

Les avantages

1-Les évènements culturels organisés par l'état.

Constantine capital de la culture arabe : organisé de 16 avril 2016 jusqu'à 16/04/2017.

2- Le tourisme connaît une croissance plus rapide et contribue à hauteur de plus de 10% de la population active en matière d'emploi. En effet, le tourisme peut s'avérer un véritable outil de création d'emplois, des emplois directs, indirects et induits. De plus le tourisme est considéré comme un moyen efficace pour encourager le progrès économique de régions insuffisamment développées et qui sont démunies d'autres ressources.

Le taux de la TVA pour encourager le tourisme au lieu de 19% on a semis un taux de 9%.

Donc l'impact est de 10%.

Les inconvénients

1- Ce qui empêche le tourisme c'est l'insécurité :

- Le terrorisme et les troubles politiques.

- **Les facteurs économiques**¹

Les avantages

1-L'ouverture économique du pays : l'installation de plusieurs usines en partenariat avec le multinational ; ce qu'il permet à l'hôtel d'offrir ses services en matière d'hébergement et la nourriture pour la main d'œuvre étrangers.

Les inconvénients

1-la restriction à l'importation

Les importations de certains produits agricoles doivent être accompagnées d'une licence d'importation. Ces licences rendent possible le contrôle des flux commerciaux, ainsi que la gestion des Contingents tarifaires et des mesures de sauvegarde par les autorités.

Pour obtenir une licence, les importateurs doivent déposer une demande auprès des autorités compétentes dans le pays d'importation de l'UE et déposer une garantie (restituable sur présentation d'une preuve de l'importation).²

2- la réglementation de changes

La réglementation de change est un instrument juridique important non seulement dans le monde des affaires, mais aussi pour la vie d'un pays compte tenu de la diversité des phénomènes économiques et de la criminalité qui pourrait se développer dans ce domaine.³

Qui stipule beaucoup de procédures qu'ils font perdre à l'hôtel des sommes considérable au titre de perte de change notamment face à la dévaluation du dinar.

¹ Elaborer par nous-même en collaboration avec Mr Rachid le superviseur financier.

² http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=rt/rt_RestrictionsALImportation.html&docType=main&languageId=FR (consulté le 11/04/2017 à 21 :09)

³ Michael, (J), KASIALA, (N), La réglementation de change et son impact sur le commerce extérieur en RDC, Mémoire. p 05.

- **Les facteurs socioculturels**

La situation actuelle indique que Marriott fournit un bon service pour les clients qu'ils utilisent 6 langues par le biais de la ligne et les graphiques et les cartes ; ajoutant également de la valeur à l'expérience de réservation, en raison de la variété des changements sociaux. Les changements démographiques tels que le vieillissement de la population et l'augmentation de la travailleuse parce que l'entreprise croit que les hommes et les femmes au cœur de sa stratégie. La société se concentre également sur leur employeur et fait de plus en plus d'efforts de formation et de promotion sociale.

Marriott respecte les différences de génération, de culture et professionnelles.

- **Les facteurs technologiques**

Il est dominé par le développement du secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication. En ce qui concerne la téléphonie mobile, les entreprises se mènent une concurrence rude à coup de déploiement de nouveaux moyens technologiques pour assurer une couverture nationale et internationale plus large.

Les compétences en TIC sont des compétences transversales. Elles doivent être analysées dans le contexte de leur mise en œuvre, par exemple le marketing, le service à la clientèle, la gestion financière, la logistique, etc. Les cadres ne doivent pas nécessairement posséder des compétences très pointues en matière de TIC, mais il devient crucial pour la plupart d'entre eux d'être parfaitement au fait des innombrables possibilités, avantages et défi que présentent les TIC et l'Internet.

La technologie est le principal facteur macro-environnemental qui a influencé les avantages tant du client que de l'entreprise. La satisfaction du client augmente parce que le monde se déplace si vite, les biens sont facilement disponibles et les services sont plus personnalisés. Afin que Marriott utilise la technologie suivante:

- Sites Web et réservation d'hôtel.

- BMS (building management system).

- Marsha Marriott Automated Reservation System for Hotel Accommodations (pour les réservations).

- Oracle hospitality pour les hôtels OPERA (room reservations): fournit une base de données centrale pour les chambres, facilitant ainsi la gestion de tous les types de réservations : individuelles, de groupe, d'entreprise, d'agence de voyage, en plusieurs étapes, à tarifs multiples et sur liste d'attente.

-OASYS (ressources humains).

-SUN (système pour les finances).

-PABX (sert principalement à relier les postes téléphoniques d'un établissement).

-IPTV (est une configuration spéciale de L'IPTV COMBINE destiné au secteur de l'hôtellerie).

-mobile checking.

La généralisation rapide de l'usage des TIC et de l'Internet entraîne la demande de nouvelles compétences dans la plupart des métiers du secteur, en particulier ceux en rapport avec le marketing, la gestion et la logistique.

- **Les facteurs écologiques**

La situation géographique de l'hôtel

L'hôtel Marriott Constantine se situe à proximité des Arcades romaines à seulement 7 Km de l'aéroport international de Constantine, 2km de la mosquée L'Emir Abdelkader, et à seulement 5 minutes à pied de deux stations de tramway.

Constantine, une économie a développé

Constantine dispose d'une zone agricole prospère et diversifiée, autrefois Constantine était le grenier de l'Empire Romain.

Constantine est tournée vers l'international, preuve en est, la ville est jumelée avec les villes d'Istanbul (Turquie), de Grenoble (France), de Mulhouse (France) et de Sousse (Tunisie).

Les infrastructures de transports sont conséquentes avec notamment la présence d'un aéroport international, d'une gare ferroviaire et d'une gare routière.

Les endroits à visiter de Constantine

- Le Pont Suspendu de Sidi M'Cid.
- Le Monument aux Morts
- Le Pont d'El Kantara, le Pont Sidi-Rached, le Pont du Diable et le Pont des Chutes.
- La Mosquée Emir Abdelkader
- Le Musée de Cirta
- La Brèche

Le climat à Constantine

Constantine bénéficie d'un climat de type continental caractérisé par des minimales de 0 à 12° en hiver et des maximales de 25 à 45° en été.

4.1.2. Analyse (5 + 1) forces de porter

- **Concurrence**

La rivalité des concurrents directs

La ville de Constantine héberge plusieurs entités touristiques. En fait, cette région très belle, regroupant toutes les catégories du tourisme, offre donc un paysage touristique garanti. Les hôtels existants sont toujours en compétition très rude ; d'abord parce qu'ils ont dans la plupart des cas opté pour la diversification pour appuyer leur position concurrentielle.

La rivalité entre les concurrents existants dans le même secteur: les entreprises qui opèrent dans le même secteur et sont mis en place à proximité de notre entreprise. Nous analysons la concurrence de la marque qui est la plus touchée dans la fonction commerciale de Marriott Constantine.

- **Clientèle**

Pouvoir de négociation des clients

Les clients directs de l'hôtel Marriott sont des clients directs (en dehors des Agences de voyage et des tours opérateurs). Vu que Constantine est une destination qui n'est pas

prise par un grand nombre de touristes, la politique engagée par les gérants d'hôtel est une politique qui cherche à assurer un maximum de nuitées par an pour garantir la rentabilité de leur établissement.

Les clients sont ceux qui exigent un service et que l'entreprise répond à leurs besoins en échange d'une contrepartie monétaire.

- **Fournisseurs**

Pouvoir de négociation fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs résulte essentiellement de la grande concentration. Dans le secteur de tourisme les Tours-opérateurs tendent de plus en plus vers une concentration de grande taille et ce pour garder leur pouvoir de négociation vis-à-vis des établissements hôteliers. M.Porter affirme qu'un groupe de fournisseurs est puissant « s'il est dominé par un petit nombre de sociétés, si un produit est unique ou au moins différencié, s'il n'est pas obligé de lutter contre des produits substituables au sein du marché, s'il pose une menace crédible d'intégration en aval de l'activité et enfin si l'industrie n'est pas un client important du groupe de fournisseurs ».¹

Le degré de pouvoir de négociation des fournisseurs affecte surtout dans les coûts des entreprises, car ils peuvent augmenter les prix ou de réduire la qualité des produits ou des services, donc la diminution de la rentabilité.

Ce pouvoir dépend des facteurs suivants:

- Nombre de fournisseurs et leur concentration: avoir moins de fournisseurs implique un pouvoir de négociation plus élevé de leurs parts.
- Le degré de différenciation: la différenciation des produits offerts aux clients affecte directement leur fidélisation.

- **Produits de substitution**

La substitution se définit comme étant l'acte de remplacer une prestation, un produit par une ou un autre, tout en gardant la même utilité, le même degré de satisfaction, ou même procurer une satisfaction supérieure.

¹ Porter, (P), *Stratégie analyser votre industrie*; Harvard L'expansion, 1979, n°13, P103-104.

- L'existence de produits de substitution, et dans le cas de Marriott Constantine, il n'y a pas vraiment beaucoup de concurrence vu qu'il est le seul hôtel 5 étoiles dans la ville.

- **Menaces des nouveaux entrants**

Les nouveaux entrants sur le marché touristique constituent une grande menace pour l'entreprise touristique du fait que ces derniers par le désir de conquérir une part de marché apportent avec eux des capitaux considérables et un savoir-faire important. Ainsi, cette menace est élevée s'il existe peu de barrières à l'entrée ou au contraire il y a facilité d'accès.

Mais pour le moment la ville de Constantine ne risque pas de connaître de nouveaux entrants.

4.2. Diagnostic interne

4.2.1. Analyse fonctionnelle

La fonction administrative

La fonction administrative englobe l'ensemble des éléments qui assurent la bonne marche de la gestion de l'ensemble des services de l'hôtel. Elle comporte à côté de la direction générale, les services comptabilité, commercial et services généraux. La direction générale assure l'assistance et l'encadrement de l'ensemble et s'occupe des relations fréquentes avec l'extérieur, les visiteurs de marque et les organismes et administrations nationaux. Au cours de notre visite, il nous a paru clair qu'il y a une certaine délégation de pouvoir dans la mesure où le comptable à côtés de ses fonctions habituelles a la possibilité de prendre la place de directeur en cas d'absence de ce dernier. Pour ce qui est du service commercial il se charge à la fois de la promotion de l'hôtel dans les salons professionnels, ainsi d'assurer l'approvisionnement de l'hôtel. La remarque constatée était au niveau des locaux qu'ils restent à améliorer, surtout qu'il y avait un encombrement et un désordre en matière de classement des dossiers ce qui rend difficile la recherche d'un document. La fonction hébergement La fonction hébergement est la fonction vitale de l'hôtel, elle s'occupe du client de son arrivés jusqu'au départ. Elle est composée d'un chef réceptionniste chargé à la fois de la réception et la réservation. Ce service réception/réservation est aux normes internationales avec deux personnes qui s'alterne 24h/24h et qui sont bilingues.

4.2.2. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur nous permet de décomposer l'entité en deux sortes d'activités; des activités principales et des activités de soutien.

Cette analyse interne nous permet d'analyser les potentialités stratégiques de notre organisation à l'origine de la plus grande création de valeur, c'est-à-dire ses facteurs clés de succès qui sont explicatifs d'un avantage concurrentiel.

Après un aperçu du diagramme de l'hôtel on a proposé la cartographie de chaîne de valeurs suivante : Infrastructure - Comptabilité - Planification et gestion - Qualité Gestion des ressources humaines - Recrutement et formation Développement technologique - Réservation et paiement à la carte en ligne Logistique - Réception des touristes Marketing Service - Hébergement - Restauration Les activités principales : L'activité d'hébergement est parmi les activités principales de l'hôtel Marriott et son cœur de métier.

Pourtant la valeur ajoutée dégagée par cette activité reste à revoir vu sa part dans le chiffre d'affaires chose qui est conséquente, selon notre avis, à la capacité d'accueil limitée de l'hôtel par rapport à la concurrence.

Par opposition à l'activité hébergement, la restauration dégage un résultat important même que les locaux demandent un aménagement, malgré ça elle occupe la part la plus importante dans les services offerts par l'hôtel. Concernant la fonction marketing et commercial, le travail effectué à ce niveau est à encourager mais qui reste insuffisante.

Les outils utilisés pour promouvoir l'hôtel sont basiques et classiques et il faut les améliorer.

A côté de ça s'ajoute un manque de produits destinés aux touristes locaux et nationaux surtout que l'activité touristique mondiale a une tendance à la baisse et il faut viser sur le marché nationale qui, lui aussi, offre des opportunités importantes qu'il faut saisir.

4.2.2.1. Les activités de soutien

Les activités de soutien supportent bien les activités principales de l'hôtel. Ceci est la conséquence du mode de gestion de l'hôtel et au système d'information développé dont dispose.

Sans oublier les ressources humaines, on constate que le nombre de personnel est en fonction de l'activité hôtelière ; durant la haute saison, l'hôtel fait appel aux intérimaires ce qui est un

point très important dans la mesure où il minimise les charges fixes de l'hôtel et allège sa trésorerie.

4.2.2.2. Les facteurs clés de succès

Après avoir un aperçu sur les principales activités et fonction de l'hôtel, il nous a été possible de dégager un certain nombre d'avantages concurrentiels :

- Le classement 5 étoiles de l'hôtel.
- La gestion est assurée par la chaîne du groupe Marriott.
- Système d'information et de paiement.

4.2.3. Analyse SWOT

L'analyse SWOT est un outil d'audit marketing de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. C'est la première étape de la démarche d'analyse marketing. Elle aide l'entreprise à se concentrer sur les questions clés.

Une fois les questions clés identifiées, elles sont introduites dans des objectifs marketing. La matrice SWOT est employée en parallèle avec d'autres outils d'audit et analyse (5 forces de Porter, PESTEL, ...). Cet outil est très populaire parce qu'il est rapide et facile à utiliser.

Tableau N° 3 : analyse SWOT de Marriott Constantine

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> •La marque Marriott. •Le 1er hôtel 5 étoiles dans la ville. •Emplacement. •Restauration. •Les salles de conférences. •Top high-tech. •SARAYA SPA. •Secteur mondial et marchés internationaux. •Ouverture: le secteur offre des possibilités d'emploi aux jeunes et aux femmes. Les peu qualifiés peuvent par ailleurs y faire carrière. 	<ul style="list-style-type: none"> •Difficulté de pénétration. •Loin des côtes. •La situation économique actuelle du pays causé par la chute du baril su pétrole. •Secteur très ouvert, en particulier le sous-secteur des restaurants, et cafés, nombreuses créations d'entreprises vouées à la faillite, et marges bénéficiaires en baisse.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> •Le développement continue du tourisme en Algérie. •Plusieurs cibles dans le marché. •La ville était la capital de la culture Arabe 2015. •La ville sera la capital du tourisme 2017. •Les subventions de l'État. •La ville est la plus grande zone industrielle à l'Est d'Algérie. 	<ul style="list-style-type: none"> •La concurrence en croissance. •La situation économique du pays. •Un certain manque de sécurité en dehors de l'hôtel. • Le terrorisme et les troubles politiques. •Les attentats des terroristes partout dans le monde, affectant le tourisme. •La situation non-stable des pays voisins.

Source : Élaborer par nous-même sur la base des documents interne de l'hôtel.

5. Le mix marketing de l'hôtel Marriott Constantine

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 McCarthy, 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.¹

¹ <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/15108/plan-d-action-definition-traduction.html> (consulté le 26/03/2017 à 00:10)

5.1. La politique Produit de l'hôtel Marriott Constantine ¹

5.1.1. Les services de base

- Logement : C'est le service qui se préoccupe d'héberger les clients.

En ce qui concerne l'hébergement l'hôtel dispose de 180 chambres.

- Restaurant : C'est ce service qui prépare de la nourriture à tous les clients au sein de l'hôtel.

En ce qui concerne le deuxième service de base, l'hôtel possède de 6 restaurants.

- Réception : Ce service se charge d'accueillir les clients et de ce qui s'y rattache (courrier, bagages,...)

5.1.2. Les services périphériques

Le service périphérique est défini comme un service de moindre importance offert par l'entreprise de service. Les services périphériques sont situés autour du service de base et en facilite l'accès, ou y ajoute de la valeur.²

✓ **Service Banquets**

L'hôtel propose son business center et le mets à la disposition du service restauration en cas de saturation aux niveaux des restaurants.

✓ **Organisation des événements**

Séminaires, des congrès ou même des mariages, l'hôtel propose 12 salles de réunions (La grande salle « Ben Badis » avec possibilité de la divisé en 5 sous salles selon les besoins, « El bey», « El Kantara», «Casbah», « Souk», « Jamil », « Ruhmel »).

✓ **Location de salles et d'équipements audiovisuels.**

✓ **Deux piscines :** (piscine intérieure et piscine extérieure).

✓ **SARAYA SPA :** Saray Spa a été nommé pour le meilleur Spa au World Luxury Spa Awards 2017.

¹ Sur la base du plan marketing 2016 de l'hôtel.

² <https://fr.answers.yahoo.com/question/index?qid=20110627045635AApIeyC#> (consulté le 26/03/2017 à 00 :31)

5.1.3. Les services supplémentaires

Les services supplémentaires sont ceux qui offrent plus de confort, de sécurité et assure l'information du client, etc.

L'hôtel Marriott Constantine propose :

- ✓ Un système de sécurité moderne, et Serrures électroniques.
- ✓ De l'air conditionné et fenêtre, voire balcon dans chaque chambre.
- ✓ Un espace non-fumeur.
- ✓ Un équipement audiovisuel moderne pour réunion et conférences.
- ✓ Un business center à la hauteur des attentes avec des horaires flexibles.
- ✓ Un salon VIP.
- ✓ Un accès Wifi gratuit à tous les visiteurs.
- ✓ Des boutiques de vêtements, location de voitures, Tabac et coiffeur.
- ✓ Un bureau d'accueil et d'assistance à l'aéroport.
- ✓ Conciergerie garantissant la meilleure prestation avec des véhicules VIP.
- ✓ Un service courrier et service blanchisserie.
- ✓ Un médecin et des équipements médicaux.

5.2. La politique Prix de Marriott Constantine

Le prix joue également un rôle considérable. Les modèles microéconomiques de fixation des prix sont souvent complexes, car des nombreux facteurs interviennent

Le prix est la seule variable du marketing-mix qui n'engendre pas de coût et qui procure en fait des recettes.

Nous allons par conséquent voir en quoi consiste la stratégie de prix de l'hôtel

Pour cela certains facteurs sont pris en compte :

- Le segment du marché.
- La durée et la fréquence du séjour.
- Le temps.
- Le produit proposé.
- Les Tarifs de l'hôtel.
- Le réseau de distribution.

Les objectifs de la politique de prix

-La maximisation du profit : c'est l'un des objectifs de tarification les plus fréquemment adoptés.

-la maximisation de la part de marché : l'hôtel estime qu'un volume de vente supérieur entraîne, grâce aux économies d'échelle, des coûts réduits et donc des profits plus importants.

-la recherche d'image : l'hôtel peut souhaiter avant tout défendre son image exclusive par une politique de prix élevés.

L'hôtel utilise le prix comme un outil stratégique, qui prend en considération bien davantage de paramètre que la demande et les coûts.¹

5.3. La politique distribution de l'hôtel

L'hôtel permet l'accessibilité de clients à ses différents services à travers différents moyens dont nous présentons aux points suivants :

- La réservation directe à l'hôtel : pour plusieurs raisons, le client peut se présenter lui-même à l'hôtel pour réserver.
- la possibilité de réservation en ligne (sur le site officiel ou bien d'autres sites de réservation), ou par appel téléphonique par le client qu'il soit un étranger ou un résident, ceci se fait en introduisant les coordonnées de sa carte crédit et ses informations personnelles ainsi que la durée de son séjour.
- demandes spéciales ou des contrats/ convention pour son propre compte ou l'intérêt de son entreprise.
- Possibilité de passer un simple mail pour les clients déjà conventionnés (fidèles), sans être obligé à donner des garanties de paiement.
- la vente par agence de voyage : une agence de voyage peut effectuer des réservations d'hôtel moyennant une commission d'environ 8%.
- 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 hébergement, si l'office n'est pas habilité à réaliser des actes commerciaux

¹ Élaborer par nous-même sur la base des documents interne de l'hôtel.

La stratégie de distribution de l'hôtel est une stratégie sélective afin de mieux maîtriser ses circuits de distribution et par conséquent ses coûts, et pour ce, nous avons choisis de mentionner un des partenaires de l'hôtel en raisons de confidentialité, ce partenaire c'est bien le site international « Booking.com ». Par conséquent nous pouvons recommander aux dirigeants de :

- Bien connaître les intermédiaires et circuits de distribution sollicités afin de mesurer de façon pertinente leurs performances et leurs résultats.
- Choisir les circuits à utiliser en fonction de la clientèle affaires en délimitant si possible l'ampleur des intermédiaires, pour la maîtrise du circuit et donc les frais de distribution.
- Maintenir l'utilisation de la prospection directe, et faire recruter un Manger sales sur le champ pour mieux organiser la prospection.
- Mettre en place un sales coordinateur pour assurer la bonne coopération entre le service vente et réservation et le service évènementielle.

5.4. La politique de communication de l'hôtel

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.

5.4.1. La communication interne

Elle peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne de l'hôtel, une communication principalement en direction des clients de l'hôtel. Ses applications sont variées : transmettre des informations, expliquer une nouvelle orientation, exposer des résultats, etc. La communication interne a pour principale mission de conjuguer les impératifs de l'entreprise et de répondre aux attentes du personnel.

5.4.2. La communication externe : elle regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication de l'hôtel envers le monde extérieur et les groupes cibles.

La communication externe de l'hôtel s'adresse à plusieurs publics : les clients, les prospects, les partenaires, les médias, les environnements politique, social et économique, etc. Le but de

la communication externe est de permettre à l'hôtel de mieux s'insérer dans son environnement, légitimer ses activités économiques et sociales, minimiser les crises qu'elle peut traverser, modifier son image...

Les outils utilisés sont très diversifiés : presse, Internet, affichage, radio, télévision et cinéma, relations presse, relations publiques, parrainage, organisation d'évènements, les salons et les foires. C'est suite à ces actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects forgent leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'hôtel.¹

La communication marketing dans les établissements hôteliers est difficile, du fait des spécificités de service qui ont bien été recensées. Par ailleurs, pour que Marriott Constantine puisse bénéficier d'une communication efficace, il devra tenir compte de certaines recommandations :

- **Le bouche à oreille** : la première chose à faire pour mettre en place une stratégie marketing de bouche à oreille est de satisfaire ses clients du mieux possible.
- **Des actualisations et des mises à jour** : devront être faites pour les sites institutionnels, et pour ce nous recommandons le recrutement d'une personne qualifiée et de même consacré plus de temps aux réseaux sociaux.
- **La création publicitaire** : doit tangibilité le service, pour arriver à en donner des preuves tangibles de son intérêt, donc suivre une stratégie d'adaptation de la publicité de la société mère selon la culture et les traditions du pays ;
- **Faire recruter un photographe professionnel** : car ce dernier pourrait contribuer en plus à dégager une très bonne communication envers le grand public contrairement à un photographe indépendant qui ne va pas sentir l'appartenance ni aura l'occasion d'être présent tout le temps et choisir les meilleurs moments où l'hôtel connaisse un maximum de trafic, ou du moins former un des personnel en ce domaine.²

¹ Elaborer par nous-même en collaboration avec Mme Sabrina Rabei le superviseur marketing.

² BOUFENARA, (A), « ESSAI D'ANALYSE D'UN PLAN MARKETING AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE. CAS DE L'HOTEL MARRIOTT CONSTANTINE » Mémoire d'obtention de diplôme Master en sciences commerciales, option : Marketing, HEC Alger, promotion 2016, P144.

Section 3 : Le cadre méthodologique de l'enquête :

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivi pour répondre à notre problématique ainsi de confirmer ou infirmer les hypothèses.

Nous allons, d'abord présenter notre objectif de recherche, notre approche, outils de recueil de données et enfin, la méthode d'analyse et d'interprétation des données

1. L'objectif de la recherche

Ce questionnaire a pour principaux objectifs :

- Evaluer la satisfaction des clients de l'hôtel.
- Détecter les insuffisances de l'hôtel en matière de sa stratégie marketing.
- Apporter des éléments de réponse à notre travail de recherche.
- Collecte d'informations pouvant être exploitées par l'hôtel, dans sa quête de satisfaction clients.

2. L'approche de recherche

Dans notre recherche, nous avons opté pour une approche quantitative. Elaboration d'un questionnaire.

3. L'élaboration des questionnaires

L'élaboration d'un questionnaire peut être longue et parsemée d'embûches. En pratique, tout dépend de l'objet de l'enquête. Si celle-ci porte sur des faits, les questions seront relativement faciles à formuler. En revanche, si l'enquête tente de cerner des intentions ou des opinions, la forme des questions sera étudiée avec une beaucoup plus grande attention. ¹

3.1. Le contenu du questionnaire

Notre questionnaire traite du thème de la stratégie marketing comme levier de compétitivité dans un établissement hôtelier, dans ce sens les diverses questions qui constituent le questionnaire traite des points suivants :

- Les attributs des personnes interrogés.

¹ HELFER,(J.P.) ORSON (J), Marketing, Vuibert, 13^e édition, Paris 2014, p 44.

- Leurs attentes.
- Leurs perceptions et évaluations sur la qualité fournie par la compagnie.
- Et enfin, leurs suggestion et recommandation en ce qui concerne la qualité de service.

3.2. Types de questions utilisées

Le choix des questions constitue l'étape essentielle dans une enquête car l'intérêt de chaque réponse obtenue dépend de la qualité de la question.

Les formes des questions que nous avons choisies pour notre questionnaire sont :

➤ **Questions d'identifications**

Ce sont des questions qui identifient la population interrogée, et elle constitue la fiche signalétique du questionnaire.

➤ **Questions à choix multiples**

La plupart de celles qui constituent notre questionnaire sont de cette nature. Il s'agit en fait de proposer une série de réponses possible à chaque question, et de demander à la personne interrogée de cocher la case qui correspond à la réponse qu'il aura choisie.

En outre, ce type de questions à réponses fermées permet d'éviter aux personnes interrogées de s'éloigner du thème.

En fin, les types de réponses ayant été préalablement déterminés leurs classifications ne seront aisées avec un meilleur traitement.

➤ **Questions fermées**

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

➤ **Questions dichotomiques**

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

➤ Questions ouvertes

Les réponses dans ce genre de questions doivent être des justifications des réponses fournies et des explications relatives au thème proposé. Concernant notre enquête nous avons choisi de mettre une question ouverte à la fin du questionnaire pour voir à peu près l'avis des personnes interrogées et leurs suggestions.

3.3. La structuration du questionnaire

Le questionnaire utilisé est structuré comme suit :

- Une introduction précisant le cadre et l'objectif de l'enquête ;
- Questions d'identifications de la population interrogée. (Âge, genre et profession).
- Question sur les critères de choix d'un hôtel.
- Questions consacrées à la communication de l'hôtel.
- Questions relatives à l'évaluation des clients sur l'hôtel.
- Questions concernant la qualité de service de l'hôtel.
- Question concernant l'avis de la clientèle vis-à-vis les prestations de service de l'hôtel.
- Question sur la stratégie prix de l'hôtel.
- Questions sur la politique de distribution de l'hôtel.

4. Le recueil des données

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase très importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des informations recueillies.

Nous avons choisi la méthode du face à face, c'est-à-dire que nous rencontrons physiquement nos enquêtés. Cette méthode nous permet de mieux apprécier les réponses, et surtout d'éviter que les questions ne soient mal interprétées.

Aussi nous avons envoyé le questionnaire sur google forms en messages privées aux clients de l'hôtel que nous avons trouvé leurs opinions et avis sur la page facebook de l'hôtel Marriott Constantine.

5. Le traitement des résultats

Une fois la collecte des informations achevée, on procède au dépouillement et à la tabulation, les résultats sont alors traduits sous forme de tableau que l'on interprétera ; ces tableaux nous permettant de mieux apprécier les résultats de l'enquête.

6. Analyse et interprétation des résultats

L'étude s'est limitée par cent personnes interrogées.

6.1. Fiche signalétique

Dans cette partie du questionnaire nous nous sommes intéressés à connaître les clients de l'hôtel Marriott, d'une manière plus détaillée, nous avons, à cet effet, recensés les clients selon les critères suivantes :

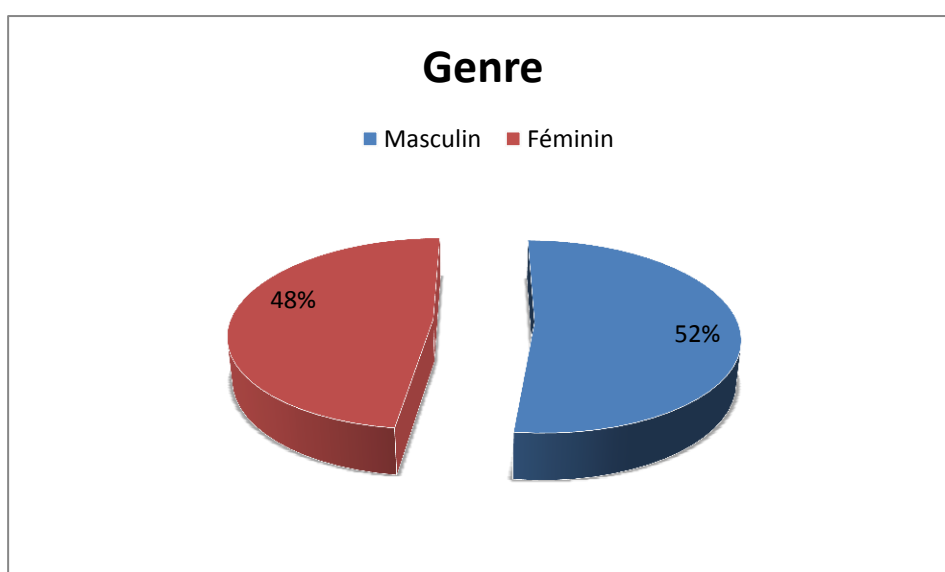
Sexe :

Tableau N° 4: Répartition des clients selon leur genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Masculin	52	52%
Féminin	48	48%
Total	100	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphes N° 2: Répartition des clients selon leur genre



L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 100 clients, dont 52% d'homme et 48% de femmes.

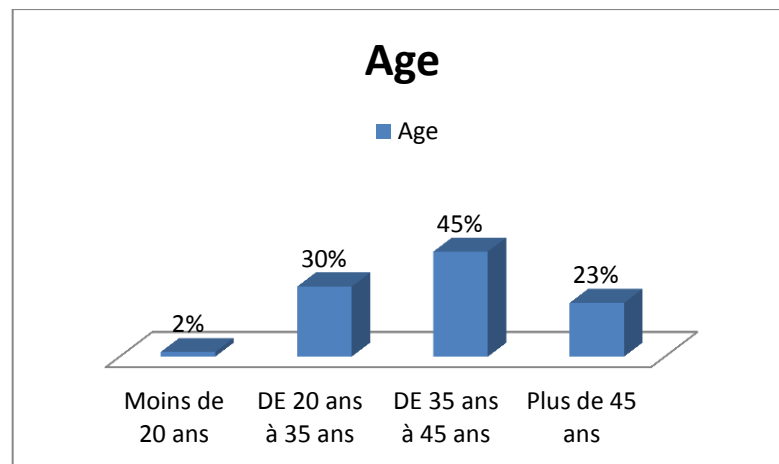
2- âge

Tableau N° 5: répartition des clients selon leurs âges

Age	Moins de 20 ans	De 20 ans à 35 ans	De 35 ans à 45 ans	plus de 45ans	Total
Fréquence	2	30	45	23	100
Pourcentage	2%	30%	45%	23%	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 3: répartition des clients selon leurs âges



A travers les pourcentages de cette figure nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre (35 - 45) ans, avec 45% contre 30% pour la tranche d'âge entre (20-35) ans, nous avons 23% pour la catégorie des plus de 45 ans, et seulement 2% pour la catégorie des moins de 20 ans.

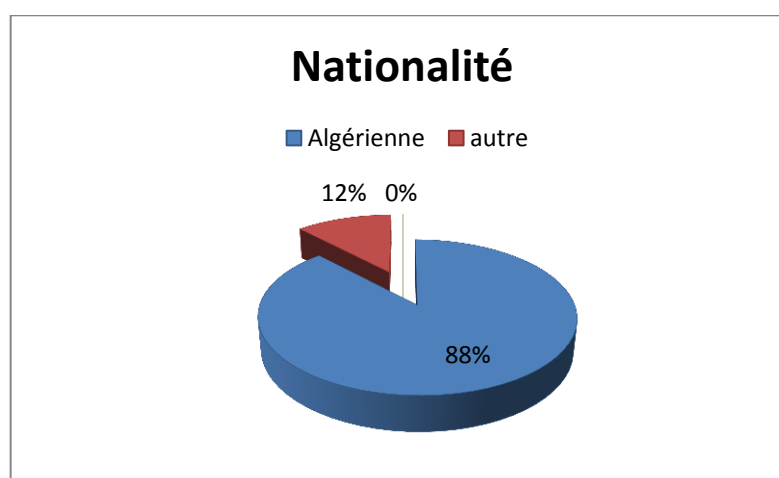
3-Nationalité

Tableau N° 6: répartition des clients selon leurs nationalités

Nationalité	Fréquence	Pourcentage
Algérienne	88	88%
Autres	12	12%
Total	100	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 4: répartition des clients selon leurs nationalités



A travers les pourcentages de cette figure nous observons que la nationalité la plus dominante est la nationalité Algérienne 88% suivie par les autres nationalités 12%. Donc l'hôtel a une bonne image.

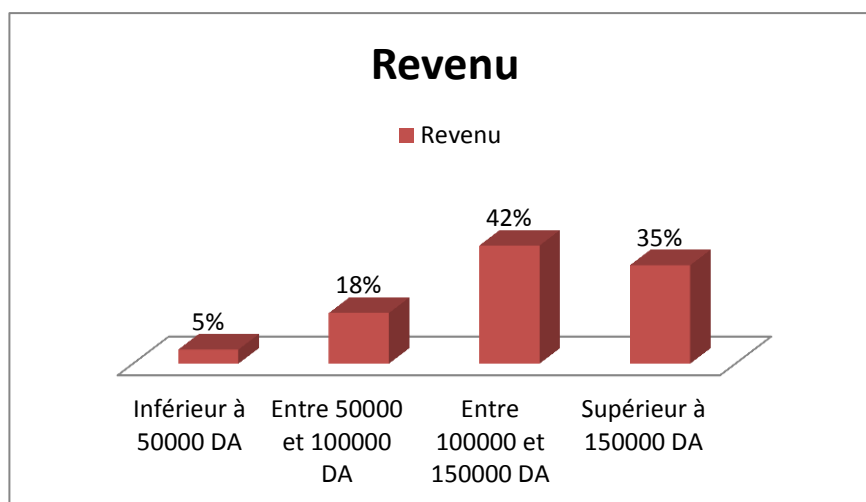
4- Revenu

Tableau N° 7: répartition des clients selon leurs revenus

Revenu	Inférieur à 50000 DA	Entre 50000 et 100000 DA	Entre 100000 et 150000 DA	Supérieur à 150000 DA	Total
Fréquence	5	18	42	35	100
Pourcentage	5%	18%	42%	35%	100%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 5: répartition des clients selon leurs revenus



Selon les résultats obtenus on observe que la population la plus présente est la population qui a un revenu entre 100000 et 150000 DA avec un pourcentage de 42%, ensuite on trouve la population qui a un revenu plus de 150000 DA avec un pourcentage de 35%, ainsi il y'a seulement un pourcentage de 23% des personnes interrogées qui ont un revenu inférieur de 100000 DA.

6.2. Les renseignements concernant la stratégie marketing de l'hôtel

Cette deuxième partie du questionnaire comporte un certain nombre de questions ayant pour but principal de récolter des informations générales sur la stratégie marketing de l'hôtel et la satisfaction de ses clients. Et pour connaître la position concurrentielle de ce dernier.

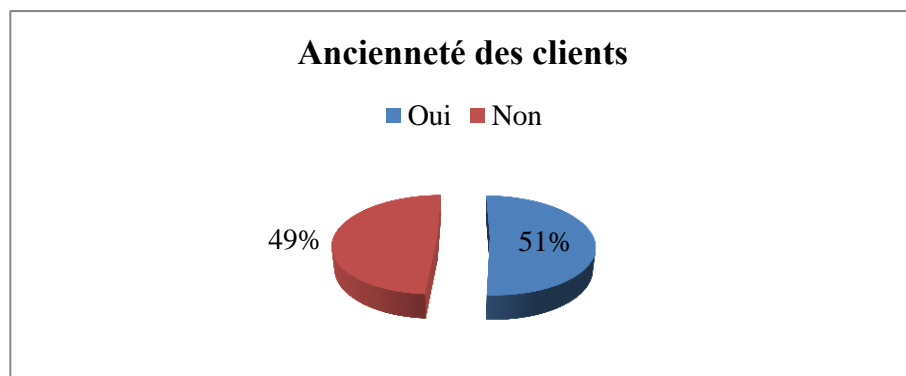
Q1 : Etes-vous un client habitué de Marriott international ?

Tableau N° 8: Ancienneté des clients

Effectif	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	51%
Non	49	49%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 6: Ancienneté des clients



Le facteur d'ancienneté chez la marque Marriott est clairement présent avec 51%, ce qui veut dire que ces mêmes clients vont donner de très bonnes réponses en se référant aux autres hôtels Marriott dans le monde.

Fidélité des clients à la marque.

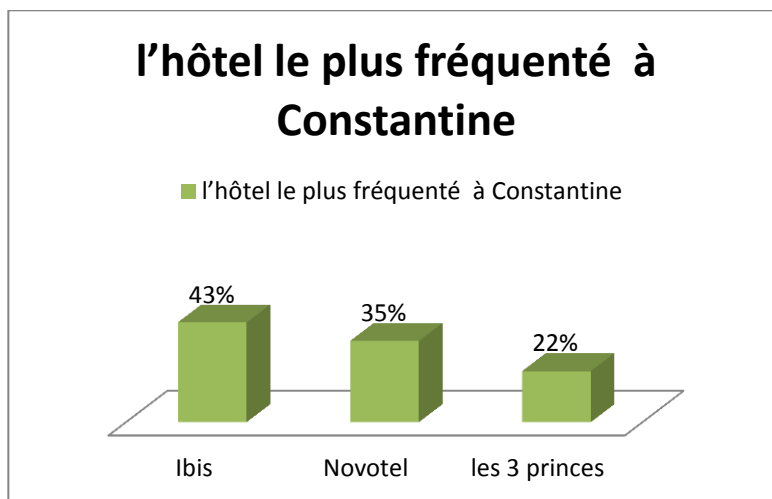
Q2 : Parmi les hôtels suivants lesquelles connaissez-vous ?

Tableau N° 9: la concurrence

Effectif	Ibis Constantine	Novotel Constantine	Les 3 princes Constantine
Fréquence	43	35	22
Pourcentage	43%	35%	22%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 7: la concurrence



A partir de graphe ci-dessus nous observons que l'hôtel Ibis avec un pourcentage de 43% est l'hôtel le plus connu.

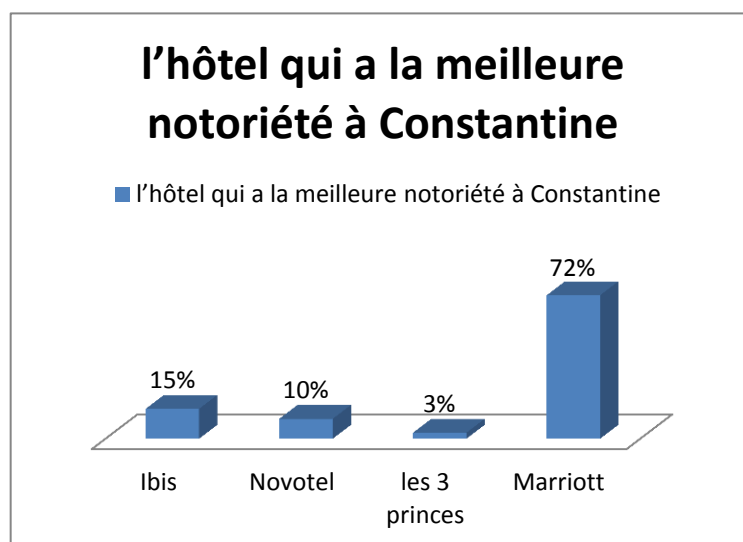
Q3 : Selon vous, lequel parmi ces hôtels a une meilleure notoriété?

Tableau N° 10: l'hôtel qui a la meilleure notoriété à Constantine

Effectif	Ibis Constantine	Novotel Constantine	Les 3 princes Constantine	Marriott
Fréquence	15	10	3	72
Pourcentage	15%	10%	3%	72%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 8: l'hôtel qui a la meilleure notoriété à constantine



Nous constatons que l'hôtel Marriott a une notoriété très élevée car 72% personnes interrogées déclarent que ce dernier hôtel a la meilleure notoriété à Constantine.

Fidélité des clients à l'hôtel.

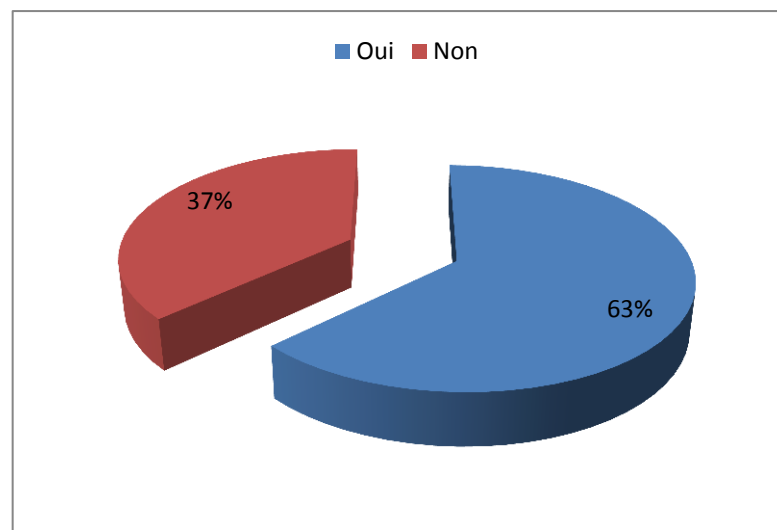
Q4 : Avez-vous déjà séjourné à l'hôtel Marriott Constantine ?

Tableau N° 11: Ancienneté des clients

Effectif	Fréquence	Pourcentage
Oui	63	63%
Non	38	37%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 9: Ancienneté des clients



Le taux de personnes qui ont eu l'expérience en s'hébergeant à l'hôtel Marriott Constantine est supérieur de ceux qui n'ont pas eu l'occasion donc cela va donner de la crédibilité à notre résultat à propos des chambres et cela signifie aussi que les clients viennent aussi à l'hôtel pour s'amuser et se détendre, donc l'hôtel tient à la promesse de la marque.

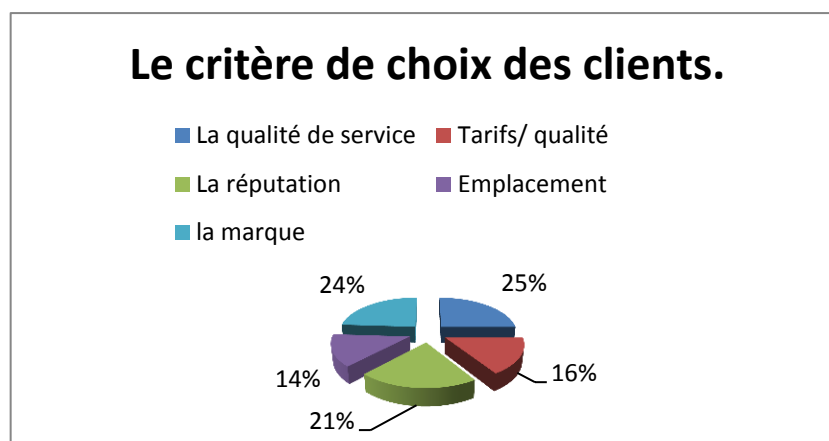
Q5 : Qu'est ce qui motivé votre choix pour cet hôtel ?

Tableau N° 12: Le critère de choix des clients

Effectif	La qualité de service	Tarifs/ qualité	La réputation	Emplacement	la marque
Fréquence	25	16	21	14	24
Pourcentage	25%	16%	21%	14%	24%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graph N°10: Le critère de choix des clients



Il est clair que les clients se trouvent en position de satisfaction au taux de 25% qui relie leurs visites répétitives à l'hôtel à la qualité de prestation de service offerte à l'hôtel avant tout, ce qui implique que ce dernier arrive à offrir une prestation répondant aux attentes et aux exigences de la clientèle, aussi nous trouvons que 24% des personnes sont intéressées par la marque de l'hôtel, 21% par la réputation, 16% par le rapport qualité/prix, et en fin on trouve que 14% des personnes interrogées sont intéressées par l'emplacement de l'hôtel.

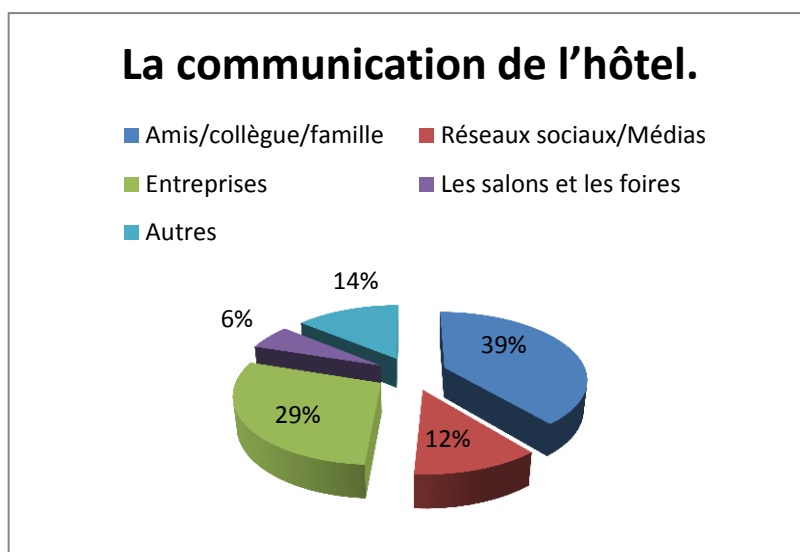
Q6 : vous-a-t-il été recommandé par ?

Tableau N° 13: La communication de l'hôtel

Effectif	Amis/collègue/famille	Réseaux sociaux/Médias	Entreprises	Les salons et les foires	Autres
Fréquence	39	12	29	6	14
Pourcentage	35%	12%	29%	6%	14%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 11: la communication de l'hôtel



nous verrons que la communication de Bouche à l'oreille est le pourcentage majoritaire avec 39%, donc l'hôtel arrive clairement à faire vivre le client une superbe expérience en lui transformant en un ambassadeur de la marque, avec 12% pour les réseaux sociaux et les autres sites web, l'hôtel se trouve en position de déficit par rapport à la communication digitale qui est une alerte rouge signalant, pour ce, les dirigeants du marketing doivent impérativement révisés la politique de la communication sur Internet, et seulement 6% pour les salons et les foires cela veut dire que l'hôtel doit travailler plus sur la communication envers ce segment. Le taux de 29%, entre autres, représente un indicateur de la performance de communication de l'hôtel vis-à-vis le segment affaires et entreprises.

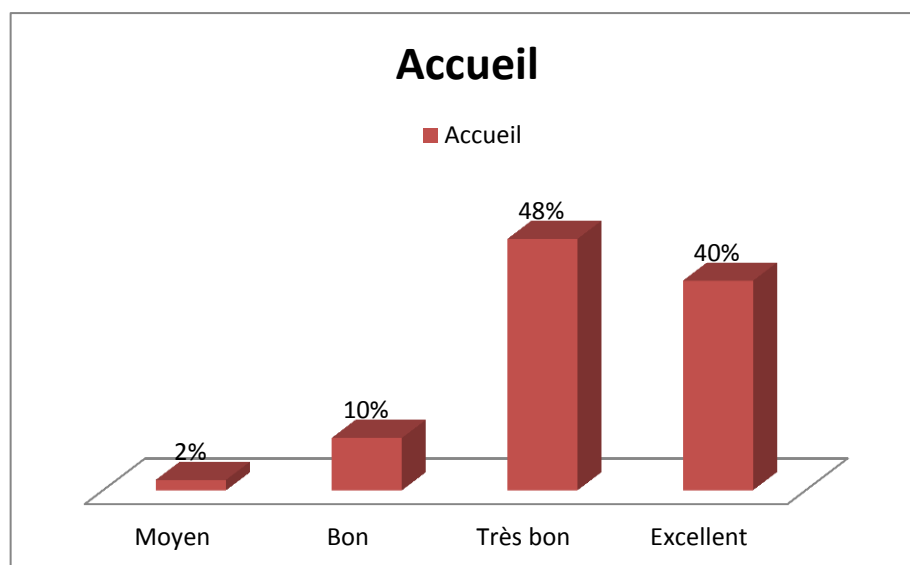
Q7 : comment trouvez-vous les services de l'hôtel ?

L'accueil

Tableau N° 14: la satisfaction des clients envers l'accueil de l'hôtel

Accueil	Moyen	Bon	Très bon	Excellent
Fréquence	2	10	48	40
Pourcentage	2%	10%	48%	40%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graph N° 12: la satisfaction des clients envers l'accueil de l'hôtel

Ce graphique montre la satisfaction des clients envers l'accueil de l'hôtel avec un taux de 48% de personnes de la population qui considèrent l'accueil très bon, 40% des clients qui concèdent l'accueil excellent, soit un totale de 88% de clients, contre 12% de la population qui se partage comme : 10% voyant le prennent pour bon et 2% pour moyen, par conséquent l'hôtel arrive à déployer les efforts nécessaire pour la formation de ses employés sur le plan de « Art of Hosting »

Le room-service

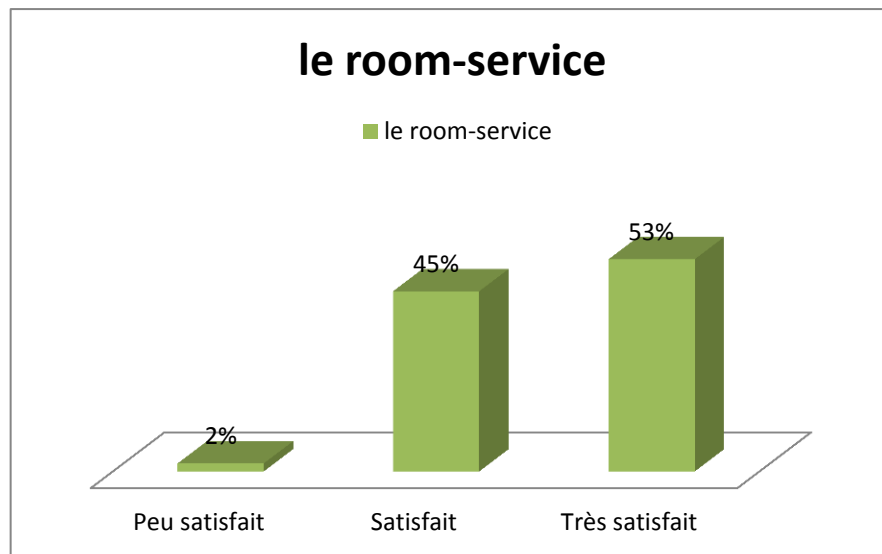
Comment trouvez-vous le room-service de l'hôtel ?

Tableau N° 15: la satisfaction des clients envers le room-service

le room-service	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
Fréquence	2	45	53
Pourcentage	2%	45%	53%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graph N° 13: la satisfaction des clients envers le room-service



Le business center

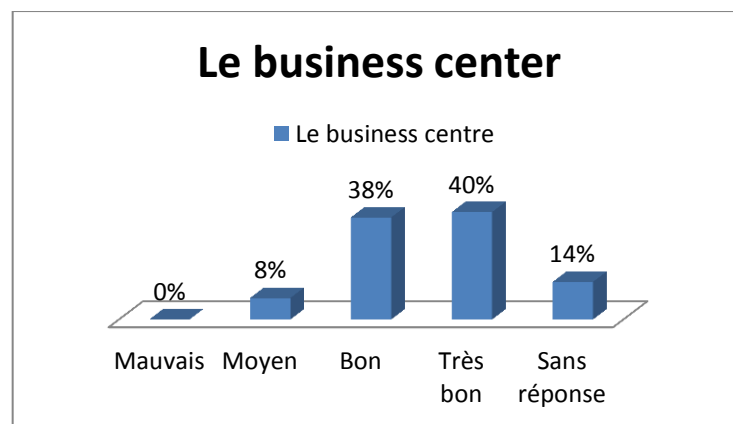
Comment trouvez-vous le business center de l'hôtel ?

Tableau N° 16: la satisfaction des clients envers le business center

Le business center	Mauvais	Moyen	Bon	Très bien	Sans réponse
Fréquence	0	8	38	40	14
Pourcentage	0%	8%	38%	40%	14%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graph N° 14: la satisfaction des clients envers le business center



Tant que l'hôtel est considéré comme hôtel business, destiné beaucoup plus au segment hommes d'affaires, il paraît nécessaire de savoir que le business center de l'hôtel retrouve un contentement auprès de la clientèle, nous remarquons que 40% des clients trouvent que le business centre très bon, 38% des clients interrogés le trouvent excellent, par contre on trouve seulement 8% des clients jugent que le business center de l'hôtel est moyen et y'a pas de personnes qui le trouvent mauvais.

On trouve aussi 14% des clients qui n'ont pas de réponse sur cette question, ce sont les clients qui n'appartiennent pas au segment hommes d'affaire.

Le spa de l'hôtel

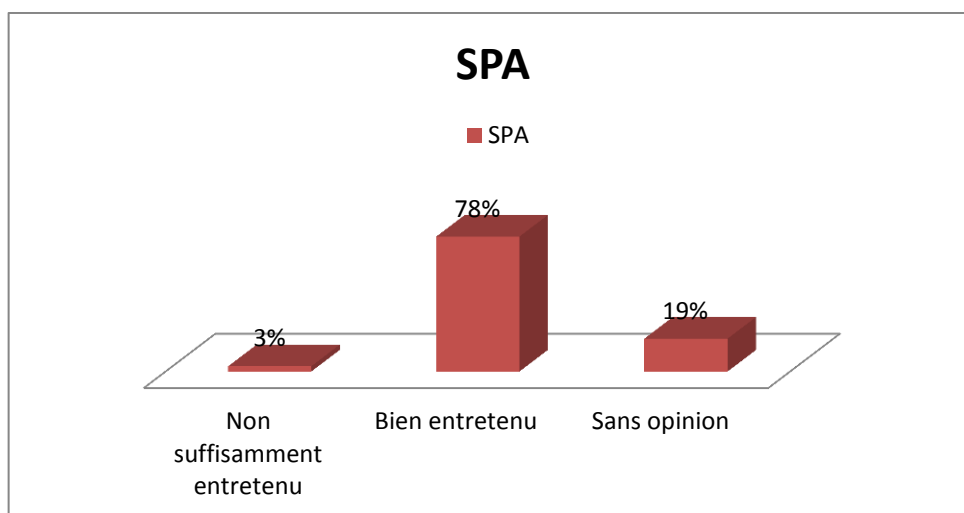
Comment trouvez-vous le SPA de l'hôtel ?

Tableau N° 17: la satisfaction des clients envers le SPA de l'hôtel

Le spa de l'hôtel	Non suffisamment entretenu	Bien entretenu	sans opinion
Fréquence	3	78	19
Pourcentage	3%	78%	19%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 15: la satisfaction des clients envers le SPA de l'hôtel



A travers ces résultats on remarque que : 19% des personnes interrogées ne répondent pas à cette question c'est la population qui n'a pas visité le SPA, 81% des personnes qui répondent dont 78% des clients trouvent que le SPA est bien entretenu contre seulement 3% qui ne sont

pas vraiment satisfait, donc l'hôtel est en position très fort par rapport aux services offertes au SPA.

La piscine de l'hôtel

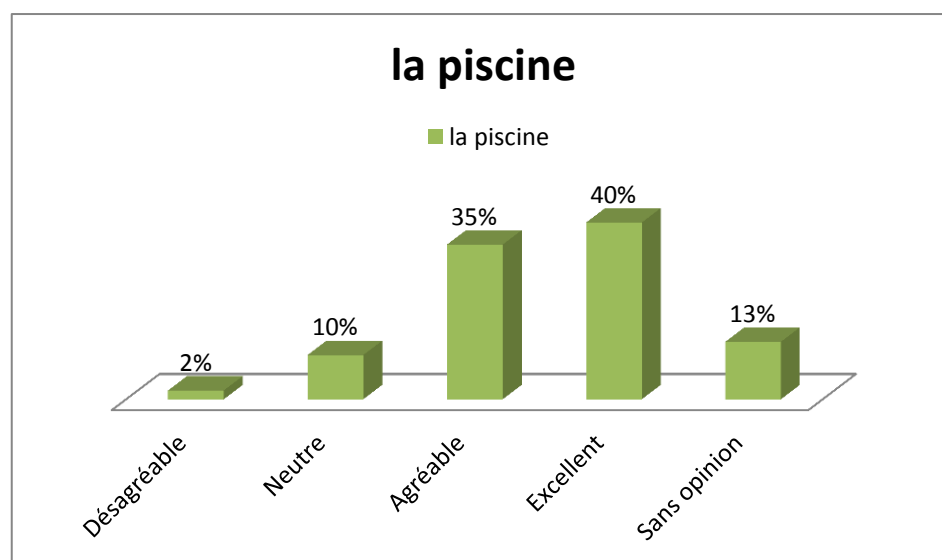
Comment trouvez-vous la piscine de l'hôtel ?

Tableau N° 18: la satisfaction des clients envers la piscine de l'hôtel

La piscine de l'hôtel	Désagréable	Neutre	Agréable	Excellente	Sans réponse
Fréquence	2	10	35	40	13
Pourcentage	2%	10%	35%	40%	13%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 16: la satisfaction des clients envers la piscine de l'hôtel



A travers ces résultats on remarque que 75% des personnes qui expriment leurs satisfactions envers la piscine, dont 35% pensent que la piscine est agréable et 40% la trouvent excellente. Contre 12% qui ne la considère pas à la hauteur de leurs attentes, dont 10% des personnes qui sont neutres et 2% qui la trouvent désagréable.

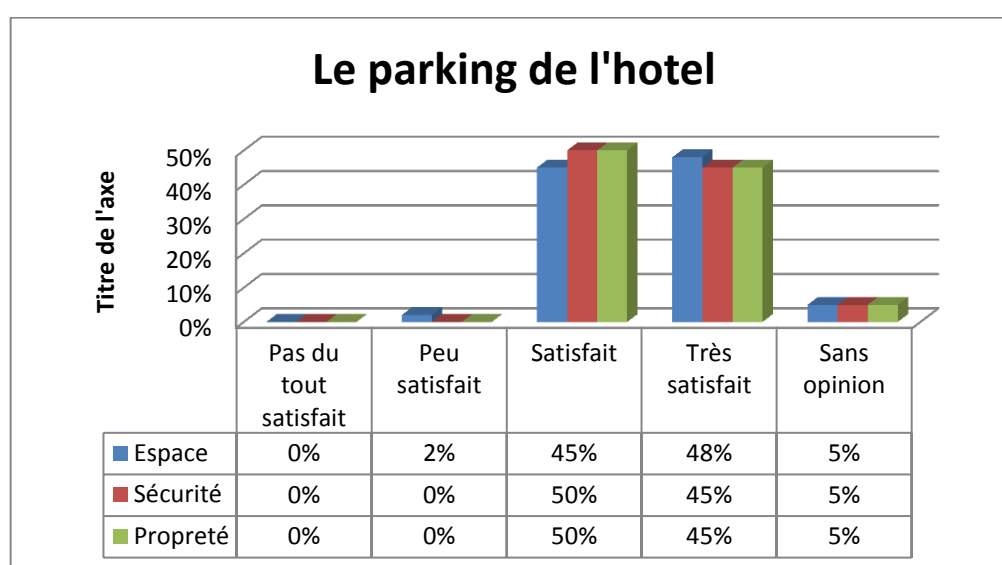
Le parking de l'hôtel

Comment trouvez-vous le parking de l'hôtel ?

Tableau N° 19: la satisfaction des clients envers le parking de l'hôtel

Le parking de l'hôtel	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Sans réponse
Espace	0%	2%	45%	48%	5%
Sécurité	0%	0%	50%	45%	5%
Propreté	0%	0%	50%	45%	5%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graph N° 17: la satisfaction des clients envers le parking de l'hôtel

Le graphe indique une satisfaction globale envers le parking de l'hôtel, on remarque que les résultats obtenus sont presque les mêmes, entre (45-50)% des personnes sont satisfaites et entre (45-48)% disent qu'elles sont très satisfaites par le parking (espace-sécurité-propreté), et seulement 2% des personnes sont peu satisfaites par l'espace de parking. Ce qui implique que le parking de l'hôtel est à la hauteur.

Le pourcentage des personnes qui n'ont pas d'opinion est 5%.

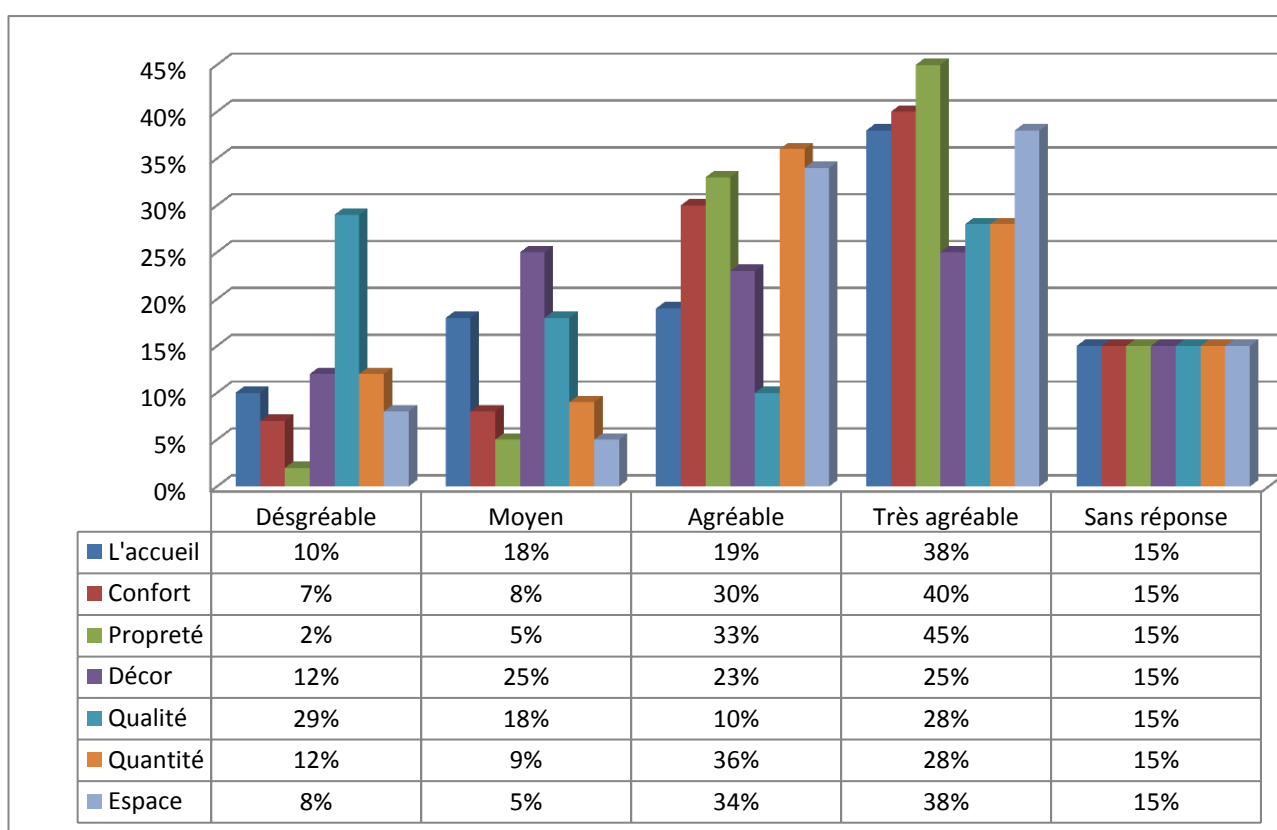
Les restaurants de l'hôtel

Comment trouvez-vous les restaurants de l'hôtel ?

Tableau N° 20: la satisfaction des clients envers les restaurants de l'hôtel

Les restaurants de l'hôtel	Désagréable	Moyen	Agréable	Très agréable	Sans réponse
Accueil	10%	18%	19%	38%	15%
Confort	7%	8%	30%	40%	15%
Propreté	2%	5%	33%	45%	15%
Décor	12%	25%	23%	25%	15%
Qualité	29%	18%	10%	28%	15%
Quantité	12%	9%	36%	28%	15%
Espace	8%	5%	34%	38%	15%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graph N° 18: la satisfaction des clients envers les restaurants de l'hôtel

Parmi la population interrogées on trouve 15% des personnes ne répondent pas à cette question, ce sont les clients qui n'ont pas visités les restaurants de l'hôtel, 75% expriment

leurs satisfaction pour : l'accueil à 57%, confort 70%, propreté 78%, décor 48%, qualité 38%, quantité 64%, espace 82%. Donc l'hôtel doit améliorer la qualité de ce service.

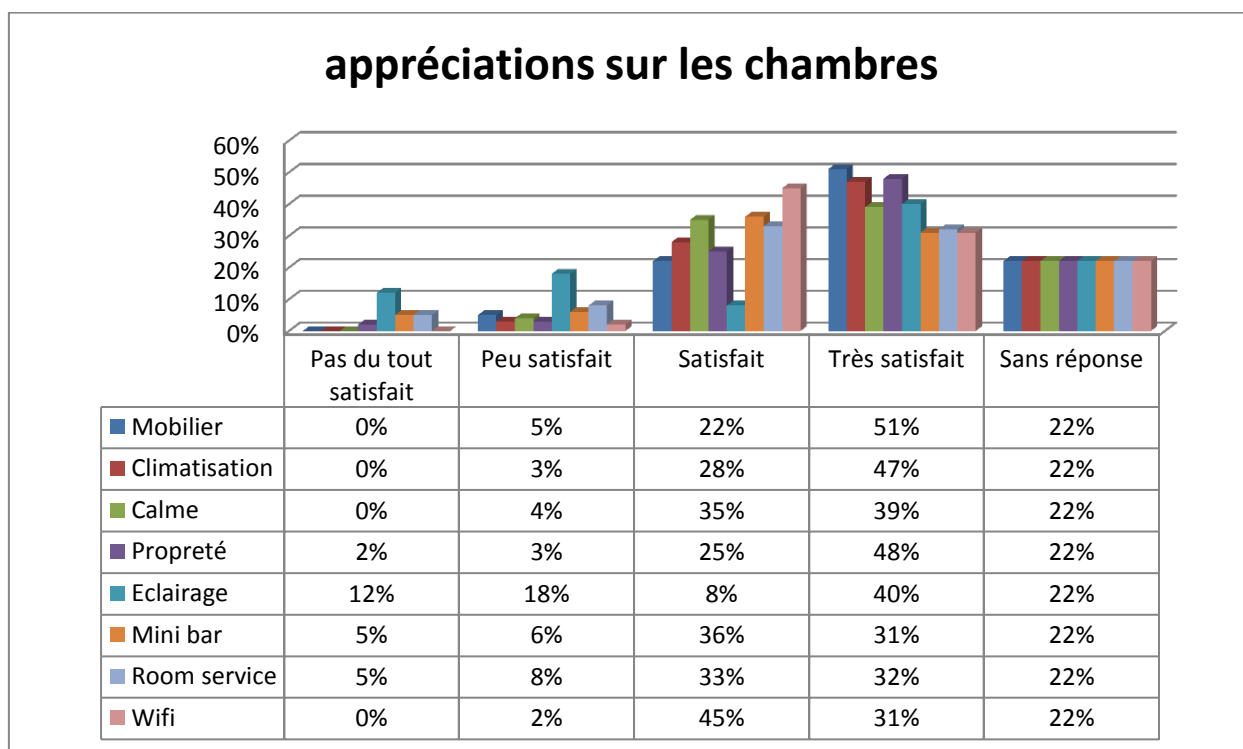
Q8 : Quelle est votre appréciation sur les chambres de l'hôtel?

Tableau N° 21: appréciations des clients sur les chambres de l'hôtel

Appréciations sur les chambres	Pas du tout	Peu satisfait	Satisfait	Très Satisfait	Sans réponse
Mobilier	0%	5%	22%	51%	22%
Climatisation	0%	3%	28%	47%	22%
Calme	0%	4%	35%	39%	22%
Propreté	2%	3%	25%	48%	22%
Eclairage	12%	18%	8%	40%	22%
Mini bar	5%	6%	36%	31%	22%
Room service	5%	8%	33%	32%	22%
Wifi	0%	2%	45%	31%	22%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 19: appréciations des clients sur les chambres de l'hôtel



Le graphe reflète la satisfaction globale des clients envers l'équipement des chambres, les résultats du graphe sont présentés comme suit : 73% de la population sont satisfaits par le mobilier, 75% par la climatisation, 74% par le calme, 73% par la propreté, 48% par l'Eclairage, 67% par Le mini bar, 65% par le room service et 76% par le wifi, en gros nous verrons une satisfaction, cela fait l'objet de 78% de la population interrogées donc c'est un bon signe que les chambres de l'hôtel trouvent une satisfaction globale de la part des clients.

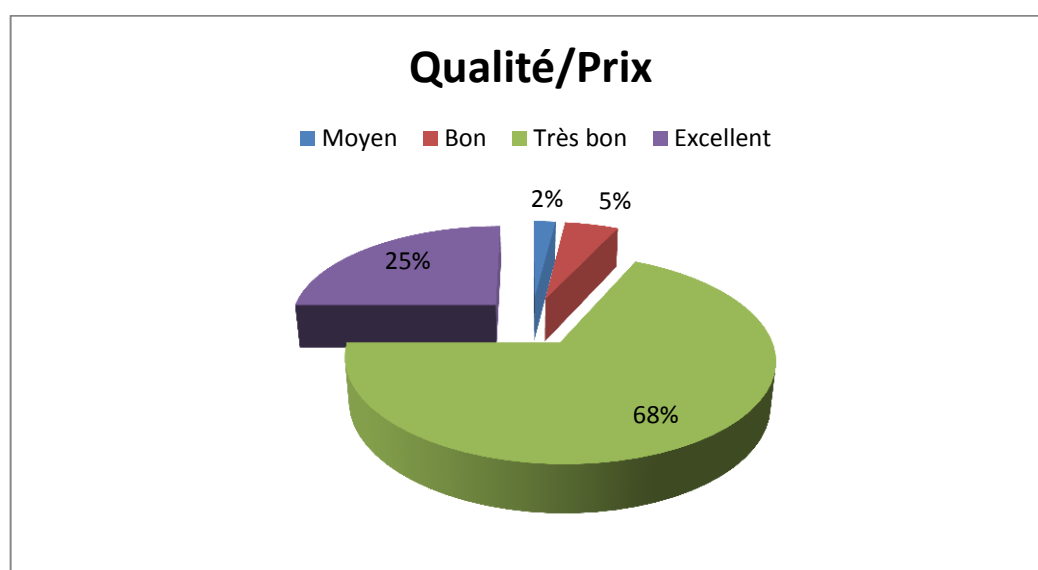
Q9 : comment trouvez-vous le rapport qualité/prix ?

Tableau N° 22: le rapport qualité/prix

Effectif	Moyen	Bon	Très bon	Excellent
Fréquence	2	5	68	25
Pourcentage	2%	5%	68%	25%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 20: le rapport qualité/prix



La plupart des personnes interrogées sont très contentes du rapport qualité/prix.

La majorité des clients trouvent que le rapport qualité/prix est bon, l'hôtel Marriott utilise des méthodes et tactiques efficaces pour fixer les prix, (une bonne stratégie)

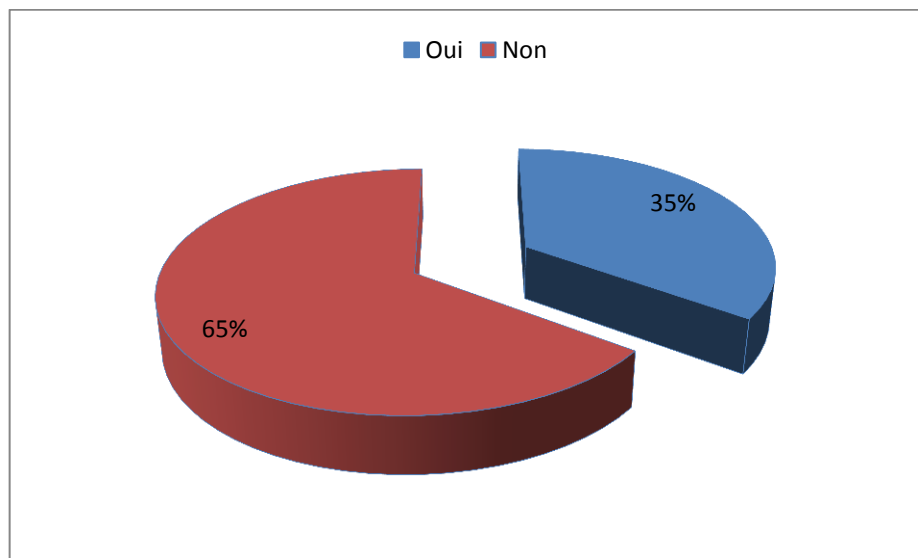
Q10 :avez-vous trouvé des difficultés de trouver la localisation de l'hôtel ?

Tableau N° 23: les difficultés de trouver la localisation de l'hôtel

Effectif	Oui	Non
Fréquence	35	65
Pourcentage	35%	65%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 21: les difficultés de trouver la localisation de l'hôtel



65% des personnes déclarent qu'il n'y a pas d'obstacles à l'accès des clients à l'hôtel.

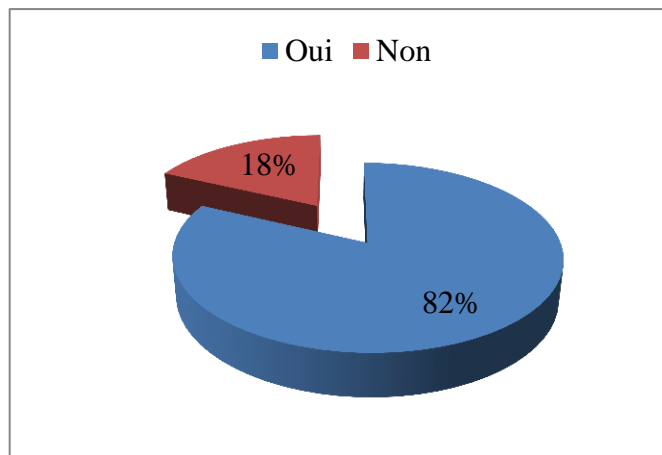
Q11 : trouvez-vous que l'hôtel est facilement accessible ?

Tableau N° 24: la distribution

Effectif	Oui	Non
Fréquence	82	18
Pourcentage	82%	18%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'Excel.

Graphe N° 22: la distribution



La plupart des personnes (82%) trouvent que l'hôtel est facilement accessible.

Nous pouvons dire que l'hôtel Marriott Constantine a une situation géographique stratégique très importante.

7. Recommandations et suggestions

Après avoir effectué notre stage au sein de l'hôtel Marriott Constantine, nous avons eu l'occasion de voir la pratique de la stratégie marketing de ce dernier.

A travers les informations que nous avons traitées et interprétées, nous allons dresser quelques recommandations.

Nos suggestions sont les suivantes :

- ✓ L'hôtel doit améliorer la qualité de ses services, il doit concentrer ses efforts sur la qualité de service de restauration.
- ✓ L'hôtel devrait Comprendre les perceptions de sa clientèle cible (d'affaire) afin d'influencer son comportement et son attitude.
- ✓ Suivre une bonne stratégie de communication.
- ✓ Adapter le marketing-mix de l'hôtel de façon à influencer les clients en faisant références aux tendances du marché.

Conclusion

Après avoir eu connaissance de résultats de notre étude, on a conclu que l'hôtel Marriott Constantine a utilisé une stratégie marketing cohérente qui permettra à satisfaire les besoins

de ses clients, aussi, on a trouvé que sa stratégie marketing participe à l'amélioration de la compétitivité de l'hôtel.

Conclusion générale

Aucune entreprise n'est à l'abri des surprises stratégiques provoquées par l'évolution des sociétés, la libéralisation des échanges et le renouvellement des technologies. Ainsi, pour rester compétitive, l'entreprise doit suivre en permanence l'évolution de ses forces et faiblesses en comparaison de celles de ses concurrents.

Le secteur des services a connu une large extension, où le client est devenu de plus en plus exigeant, ce qui a poussé l'entreprise à se focaliser sur ce dernier, afin de mieux cerner ses besoins exprimés ou latents.

La stratégie marketing est la pierre angulaire de toute réflexion marketing, elle prend sa source du marché et de l'environnement de l'entreprise, et ce grâce au marketing d'études, puis détermine les objectifs à atteindre et les orientations à suivre selon les forces et les moyens dont dispose l'entreprise, ainsi que l'environnement qui l'entoure. Pour enfin déterminer le genre d'actions concrètes à mener auprès d'un marché ciblé.

Suite à ces observations, nous proposons les recommandations et les suggestions suivantes :

- Marriott Constantine doit améliorer sa qualité de service en vue d'améliorer sa notoriété, fidéliser sa clientèle et améliorer sa position vis-à-vis des produits de substitution.
- Marriott Constantine considère la fonction marketing importante mais il faut encore qu'il accorde plus d'importance à cette fonction qui est devenue plus que nécessaire à la survie de l'hôtel.
- L'hôtel se trouve en position de déficit par rapport à la communication digitale, pour ce, les dirigeants du marketing doivent impérativement réviser la politique de la communication sur Internet.

Ces résultats nous permettent maintenant de répondre aux sous questions posées préalablement, et d'apporter une clarification à la problématique principale :

- La stratégie marketing est l'ensemble des actions marketing menées par l'entreprise, dans le but d'atteindre ses objectifs. Son élaboration dépend de non seulement l'analyse externe et interne de l'entreprise, mais aussi de la segmentation de son marché, le ciblage et le positionnement, et l'élaboration du plan d'action marketing.
- Il existe de très nombreux outils permettant d'analyser une stratégie marketing, tels que l'analyse PESTEL, l'analyse SWOT, l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise, mais aussi les matrices comme BCG.

- Les domaines d'activité stratégique de Tassili Airlines sont en adéquation avec les objectifs tracés.

Pour conclure on peut avancer que les hypothèses de départ à savoir :

- 1- l'utilisation de techniques marketing donnera une meilleure visibilité aux responsables de l'hôtel Marriott.
- 2- une stratégie marketing cohérente permettra à l'hôtel Marriott de satisfaire ses clients.
- 3- La stratégie marketing participe à l'amélioration de la compétitivité de l'hôtel.

Ces hypothèses sont confirmées à travers les recherches présentées dans ce mémoire, pour arriver à dire finalement que la stratégie marketing va permettre à tout l'établissement hôtelier d'améliorer de façon permanente ses performances et mesurer la qualité de ses prestations afin de réaliser ses objectifs.

Ce travail de recherche avait pour ambition de permettre une analyse partielle de la stratégie marketing d'un établissement hôtelier, et d'en ressortir avec une idée plus précise sur la cohérence entre la stratégie marketing de l'établissement et son environnement externe et interne.

Par ailleurs, au cours de nos recherches, nous avons rencontré quelques difficultés, concernant le manque accru d'information sur le secteur hôtelier algérien et mondial parfois. 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 rencontrée, et non que moindre c'est que toutes les entreprises de services, même les plus développés ont plus une optique vente que marketing. Ceci implique que les entreprises algériennes veulent vendre le plus possible au plus grand nombre de clients possible 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 anticiper 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.

Le sujet traité est un sujet vaste, en permanente évolutions et nécessite du temps et du recul pour pouvoir en tirer des conclusions pertinentes ce qui nous a véritablement été un obstacle de traité ce thème en trois mois.

Les idées présentées dans ce mémoire restent ouvertes à d'autres exploitations et d'autres travaux de recherches afin de perfectionner ou de compléter ce modeste travail.

Bibliographie

1-Ouvrages :

1. DEMEURE (C), *Le marketing*, Edition SIREY, 2001.
2. DEMEURE. (C), *marketing stratégique*, édition Dalloz, paris 1997.
3. DUCREUX, (J.M), *Le grand livre du marketing*, Editions d'Organisation, 2011.
4. EIGILIER, (P), E.LANGREAD, (E): *Servuction, Le Marketing Des Services*, Edition Mc Graw Hill, Paris, 1987.
5. FREDREC, (R), RODOLPHE, (D), BERNARD (G), PIERRE (D) : *politique générale de l'entreprise, stratégor*, édition Dunod, France, 2005.
6. G.SERRAF, *Dictionnaire méthodologique du marketing, les éditions d'organisation*, Paris, 1985.
7. GERARD (T), *Marketing du tourisme*, Edition Gaétan Morin, Europe, 1999.
8. HELFER, (J-P), KALIKA,(M) et ORSONI, (J), *Management Stratégie et organisation*, 8ème édition, Ed Vuibert, Paris, 2010.
9. JOHNSON, (G), et autres : *Stratégique*, 7eme Edition, éd Pearson Education, Paris, 2005.
10. KOTLER, (P), DUBOIS, (B) : *Marketing Management*, Edition Pearson Education, Paris, 12ème Edition, 2006.
11. KOTLER, (P), DUBOIS, (B), *Marketing Management*, Pearson éducation, 11 ème édition.
12. LACHAAL, (L) : *La compétitivité : Concepts, définitions et application*, Edition Arfa, Zaragoza : CIHEAM, Tunis, 2001.
13. LENDREVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D) : *Mercator*, 10ème édition, édition Dunod, Paris, 2012.
14. MEIER, (O) : *Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité des entreprises*, Edition Dunod, 2011.
15. MICHON Christian, *le Marketeur, les nouveaux fondements du marketing*, édition Pearson éducation, Paris 2003.
16. PORTER, (M) : *choix stratégiques et concurrence*, édition Economica, Paris, 1982
17. PORTER, (M) : *L'avantage concurrentiel des nations*, éd Inter Edition, 1993.
18. VRACEM (P), JANSSENS- UMFLAT (M) ; *comportement du consommateur : facteurs d'influence externes*, édition de bocks université, Bruxelles, 1994.

Reuves périodique :

1. Nicole May, Production des services et relation de service : quelques Perspectives d'analyse, revue n°3, p 25.
2. PORTER, (P), Stratégie analyser votre industrie; Harvard L'expansion, n°13, 1979.
3. La vie économique, revue de politique économique n°3, 2008, Tunis.

Articles :

Mediaventilo, "40 chiffres clés Social Media pour 2012", 5 mars 2012.

DICTIONNAIRE :

1. Larousse dictionnaire français.

Travaux universitaire :

1. BOUFENARA (A) « ESSAI D'ANALYSE D'UN PLAN MARKETING AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE. CAS DE L'HOTEL MARRIOTT CONSTANTINE », Mémoire d'obtention de diplôme Master en sciences commerciales, option : Marketing, HEC Alger, promotion 2016.
2. Michael, (J), KASIALA, (N), La réglementation de change et son impact sur le commerce extérieur en RDC, Mémoire.

Documents internes de l'entreprise :

1. Direction marketing et commerce.
2. Direction technique.
3. Plan marketing 2016 de l'hôtel Marriott Constantine.
4. Service de comptabilité générale.
5. Service de personnel.

Sites web:

1. www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29.
2. <http://archives.lesechos.fr>.
3. <http://exporthelp.europa.eu>.
4. <http://lewebpedagogique.com>.
5. <http://www.deltabut.com>.
6. <http://www.journaldunet.com>.
7. <https://fr.answers.yahoo.com>.

8. <https://www.assistancescolaire.com>.
9. <https://www.marketing-etudiant.fr>.
10. www.aradel.asso.fr.
11. www.definitions-marketing.com.
12. www.Etudesdemarche.net
13. www.linternaute.com.
14. www.tourisme-dz/legislation.

Annexes :

Annexe 1 : les normes de classement des hôtels par étoiles

ANNEXE						
1 - NORMES DE CLASSEMENT DES HOTELS						
CATEGORIES RUBRIQUES	SANS ETOILES	1 ETOILE	2 ETOILES	3 ETOILES	4 ETOILES	5 ETOILES
1 - Conditions générales	Etablissement caractérisé par un minimum d'ameublement et d'installations ainsi qu'un bon état d'entretien et un bon comportement de son personnel	Etablissement caractérisé par un ameublement et des installations de qualité moyenne acceptable ainsi qu'un bon état d'entretien et un bon comportement de son personnel	Etablissement caractérisé par un ameublement et des installations de qualité ainsi qu'un bon état d'entretien et un bon comportement de son personnel	Etablissement caractérisé par un ameublement et des installations de bonne qualité ainsi qu'un parfait état d'entretien et un bon comportement de son personnel	Etablissement caractérisé par un ameublement et des installations de très bonne qualité ainsi qu'un parfait état d'entretien et un comportement irréprochable de son personnel	Etablissement caractérisé par un ameublement et des installations d'excellente qualité ainsi qu'un parfait état d'entretien et un comportement irréprochable de son personnel
2 - Nombre de chambres au minimum :	10	10	10	10	10	10
3 - Entrée de l'hôtel :	Entrée de la clientèle indépendante Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit	Entrée de la clientèle indépendante Signalée, d'accès facile et éclairée la nuit
4 - Garage/Parking				Emplacements en rapport avec la capacité de l'hôtel	Emplacements en rapport avec la capacité de l'hôtel	Emplacements en rapport avec la capacité de l'hôtel

5

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 35

15 Rabie El Aouel 1421
18 juin 2000

Annexe 2 : les normes de classement des hôtels par étoiles

15 Rabie El Aouel 1421
18 Juin 2000

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 35

6

1 - NORMES DE CLASSMENT DES HOTELS (suite)						
CATEGORIES RUBRIQUES	SANS ETOILES	1 ETOILE	2 ETOILES	3 ETOILES	4 ETOILES	5 ETOILES
5. - Espaces communs :						
5.1. - Hall de réception	Entrée avec comptoir de réception + cabines téléphoniques insonorisées + cendriers	Hall d'entrée avec comptoir de réception + cabines téléphoniques insonorisées + cendriers	Hall de réception avec sièges d'une superficie de 1 m ² par chambre (d'au moins 20 m ² et un maximum exigible de 40 m ² comprenant: un service de réception + cabines téléphoniques insonorisées + cendriers	Hall d'accueil avec salons (fauteuils + tables basses) de bon confort, d'une superficie de 1 m ² par chambre (d'au moins 20 m ² et un maximum exigible de 80 m ²) et comprenant: un service de réception + cabines téléphoniques insonorisées + cendriers + fax + musique d'ambiance + décoration adaptée	Hall d'accueil avec salons (fauteuils + tables basses) de très bon confort, d'une superficie de 1 m ² par chambre (d'au moins 20 m ² et un maximum exigible de 120 m ²) et comprenant: réception + conciergerie + caisse + cabines téléphoniques insonorisées + cendriers + fax + musique d'ambiance + décoration adaptée	Hall d'accueil avec salons (fauteuils + tables basses) d'excellent confort, d'une superficie de 1 m ² par chambre (d'au moins 20 m ² et un maximum exigible de 160 m ²) et comprenant: réception + conciergerie + caisse + cabines téléphoniques insonorisées + cendriers + fax + musique d'ambiance + décoration adaptée
5.2. - Restaurant		Une salle pour petits déjeuners de surface en rapport avec la capacité de l'hôtel	Une salle pour petits déjeuners de surface en rapport avec la capacité de l'hôtel	1 restaurant de bon confort	1 restaurant de très bon confort	1 ou plusieurs restaurants d'excellent confort
5.3. - Salon de thé/Cafétéria				De bon confort	De très bon confort	D'excellent confort
5.4. - Bar					De très bon confort	D'excellent confort
5.5. - Salle de banquets/Salle de conférences					Salle de banquets / conférences	Salles de banquets/Salle de conférences disposant d'équipements et de services pour conférences

Annexe 3 : l'offre hôtelière disponible sur le marché algérien ou en cours de construction

A- POT Nord-Est :

Catégorie d'hôtels	Désignation de l'hôtel	Nombres de lits
De chaîne	2 Hôtels Accor- Mehri Constantine	640 Lits
	Hôtel Accor-Mehri Skikda	320 Lits
	Hôtel Accor-Mehri Sétif	320 Lits
	Hôtel Accor-Mehri Annaba	320 Lits
Hôtels haut standing	Hôtel Samara Constantine	406 Lits
	Hôtel Aanani Constantine	304 Lits
Hôtels standard	79 Hôtels particuliers (Constantine, Skikda, Annaba, El Taref)	3 655 Lits

B- POT Nord-Centre :

De chaîne	Hôtel Marriott Club Des Pins	394 Lits
	Hôtel Ibis Mehri Bab Ezzouar	231 Lits
	Hôtel Ibis Mehri Alger Agha	240 Lits
	Hôtel Novotel Mehri Alger Agha	360 Lits
Hôtels haut standing	Hôtel Lafider Bir Khadem	274 Lits
	Hôtel Trust Bab Ezzouar	250 Lits
Hôtels Standard	41 Hôtels particuliers (Alger, Boumerdes, Blida, Tipasa)	6 994 lits

C- POT Nord-Ouest :

De chaîne	Hôtel Accor-Mehri Oran	320 Lits
Hôtels haut standing	Hôtel Résidence Hélios	120 Lits
Hôtels standards	83 Hôtels particuliers (Oran, Tlemcen, Ain Temouchent, Mostaganem):	9 706 lits

D* POT Sud-Est « Oasien » :

Hôtels De Chaîmes	/	00 Lits
Hôtels haut standing	/	00 Lits
Hôtels standards	26 Hôtels particuliers (Ghardaïa, Biskra, El Oued)	2 092 Lits

D- POT Sud-Ouest « Touat-Gourara » :

Hôtels de chaîne	/	00 Lits
Hôtels haut standing	Hôtel Ryadh Massine Adrar	100 Lits
	Hôtel Ksar Massine Adrar	96 Lits
Hôtels standards	21 Hôtels particuliers (Adrar, Bechar, El Beyadh, Naâma)	1 317 Lits

E- POT Grand Sud « Tassili-N Ajjer » :

Hôtels de chaîne	/	00 Lits
Hôtels haut standing	Hôtel Caravansérail Djanet	150 Lits
Hôtels standards	/	00 Lits

F- POT Grand Sud « Ahaggar » :

Hôtels de chaîne	/	00 Lits
Hôtels haut standing	/	00 Lits
Hôtels standards	04 Hôtels particuliers (Tamanrasset)	225 Lits

Source: Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme, schéma directeur d'aménagement touristique, « SDAT »2025, Livre n°5, Pages 10, 11, 12, 13,14.

Annexe : questionnaire

La stratégie marketing comme levier de compétitivité dans un établissement hôtelier ; étude de cas : hôtel Marriott Constantine

Madame, Monsieur :

En vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, option marketing, de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, EHEC Alger ;

Nous avons besoin de votre précieuse aide pour accomplir notre étude qui porte sur « la stratégie marketing comme levier de compétitivité dans un établissement hôtelier ; étude de cas : hôtel Marriott Constantine».

Notre questionnaire demande juste quelques minutes de votre temps, toutes vos réponses demeureront strictement confidentielles, il n'y aura pas de bonnes ou mauvaises réponses, ce sont uniquement vos avis et vos préférences qui nous intéressent.

En vous remerciant d'avance pour votre collaboration.

➤ fiche signalétique :

1-Sexe :

- Femme
- Homme

2-Age :

- Moins de 20 ans
- De 20 ans à 35 ans
- De 35 ans à 45 ans
- Plus de 45 ans

3- nationalité :

- Algérien(ne)
- autres

4-Votre revenu est :

- Inférieur à 50000 DA
- Entre 50000 et 100000 DA
- Entre 100000 et 150000 DA
- Supérieur à 150000 DA

➤ **Les renseignements concernant la stratégie marketing de l'hôtel**

1-Etes-vous un client habitué de Marriott international ?

- Oui
- Non

2- Parmi les hôtels suivants lesquelles connaissez-vous ?

- Ibis Constantine
- Novotel Constantine
- Les 3 princes Constantine

3- Selon vous, lequel parmi ces hôtels a une meilleure notoriété?

- Marriott Constantine
- Ibis Constantine
- Novotel Constantine
- Les 3 princes Constantine

4- Avez-vous déjà séjourné à l'hôtel Marriott Constantine ?

- Oui
- Non

5- Qu'est ce qui motivé votre choix pour cet hôtel ?

- La qualité de service
- Tarifs/ qualité
- La réputation
- Emplacement
- la marque

6- vous-a-t-il été recommandé par ?

- Amis/collègue/famille
- Réseaux sociaux/Médias
- Entreprises
- Les salons et les foires
- Autres

7- les services de l'hôtel :

Comment trouvez-vous l'accueil de l'hôtel ?

- Moyen
- Bon
- Très bon
- Excellent

Comment trouvez-vous le room-service de l'hôtel ?

- Peu satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

Comment trouvez-vous le business center de l'hôtel ?

- Mauvais
- Moyen
- Bon
- Très bien
- Sans réponse

Comment trouvez-vous le SPA de l'hôtel ?

- Non suffisamment entretenu
- Bien entretenu
- sans opinion

Comment trouvez-vous la piscine de l'hôtel ?

- Désagréable
- Neutre

- Agréable
- Excellente
- Sans réponse

Comment trouvez-vous le parking de l'hôtel ?

Le parking de l'hôtel	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Sans réponse
Espace					
Sécurité					
Propreté					

Comment trouvez-vous les restaurants de l'hôtel ?

Les restaurants de l'hôtel	Désagréable	Moyen	Agréable	Très agréable	Sans réponse
Accueil					
Confort					
Propreté					
Décor					
Qualité					
Quantité					
Espace					

8- Quelle est votre appréciation sur les chambres de l'hôtel?

Appréciations sur les chambres	Pas du tout	Peu satisfait	Satisfait	Très Satisfait	Sans réponse
Mobilier					
Climatisation					
Calme					
Propreté					
Eclairage					

Mini bar					
Room service					
Wifi					

9- comment trouvez-vous le rapport qualité/prix ?

- Moyen
- Bon
- Très bon
- Excellent

10- avez-vous trouvé des difficultés de trouver la localisation de l'hôtel ?

- Oui
- Non

11- trouvez-vous que l'hôtel est facilement accessible ?

- Oui
- Non

La table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale.....2

Chapitre I : Le marketing des services et la stratégie marketing5

Introduction 6

Section 01 : le marketing des services7

1. Définition du service7

2. Distinction entre bien et service7

3. Les caractéristiques du service8

4. La servuction9

4.1. Définition9

4.2. Eléments de la servuction.....9

4.3. Processus de servuction.....11

5. Marketing des services13

5.1. Définition	14
5.2. Les volets du marketing dans les services	14
5.2.1. Le marketing interne	14
5.2.2. Le marketing interactif.....	14
5.2.3. Le marketing externe.....	14

Section 02 : la stratégie marketing.....15

1. La stratégie	15
2. Le marché et les études du marché.....	15
2.1. Définition du marché	15
2.2. Les découpages du marché	16
2.3. Découpage en marché principal et autres marchés (selon l'offre).....	17
2.4. Les études de marché	17
2.5. Les domaines des études de marché.....	18
2.5.1. Étude de la Demande	18
2.5.2. Étude de l'offre et de la position concurrentielle.....	18
3. La segmentation	20
3.1. Les critères de segmentation	20
3.2. Les objectifs de la segmentation	20
3.3. Les conditions d'une segmentation efficace	21
4. Le ciblage	21
4.1. Définition	21
4.2. Les stratégies de ciblage	22
4.3. Les risques	22

4.4. Stratégie de spécialisation sélective	22
4.5. Stratégie de couverture globale	23
4.5.1. Le marketing indifférencié	23
4.5.2. Le marketing différencié	23
4.6. Critères d'Evaluation et de sélection de ou des segments	23
5. Le positionnement	23
5.1. Définition	23
5.2. Les types de positionnement	24
5.3. Les axes de différenciation	25
5.4. Les stratégies de positionnement	25
5.4.1. Stratégie d'imitation	25
5.4.2. Stratégie de différenciation	26
5.4.3. Stratégie d'innovation	26
<u>Section 03 : Le comportement du consommateur</u>	27
1. Définition du Consommateur	27
2. L'étude du comportement du consommateur	29
3. Les différents types de besoins	29
3. 1. La hiérarchie des besoins selon Maslow	30
3.1.1. Les besoins humains selon Maslow	30
3.1.2. La notion d'attitude et d'attente	31
3.2. Les facteurs explicatifs du comportement des consommateurs	32
3.3. Les motivations, mobiles et freins à l'achat	32
3.3.1. Les motivations	33

3.3.2. Les mobiles	33
3.3.3. Les freins	33
4. Le processus d'achat	34
4.1. Les étapes du processus d'achat	35
4.2. Les rôles dans la décision d'achat	36
4.3. Typologie des processus d'achat	37
Conclusion	38
<u>Chapitre II : la compétitivité clés de succès incontournable</u>	39
Introduction	40
<u>Section 01 : Définition et concepts de la compétitivité</u>	41
1. Définition de la compétitivité	41
2. L'analyse de l'environnement	42
2.1. Analyse de l'environnement externe	42
2.1.1. Le macro-environnement	42
2.1.2. Le microenvironnement	44
2.2. L'analyse interne	47
2.3. L'analyse SWOT	48
3. Les facteurs clés de la compétitivité	50
3.1. L'exigence de productivité	51
3.2. L'exigence de qualité	52
3.3. L'exigence de flexibilité	53
3.4. L'exigence d'innovation	53
3.5. Les réseaux sociaux levier de la performance des entreprises	54

Section02 : l'avantage concurrentiel57

1. Définition d'Avantage concurrentiel	57
2. Les principales options stratégiques	60
2.1. Domination par les couts	61
2.1.1. Les moyens pour mettre en place une stratégie de domination par les coûts	61
2.1.2. Les limites de cette stratégie	63
2.2. Domination par la différenciation	64
2.2.1. Les moyens pour se différencier de ses concurrents	64
2.2.2. Les avantages et les inconvénients d'une stratégie de différenciation	65
3. Caractéristiques de l'avantage concurrentiel	65

Section 03 : le mix marketing dans le domaine des services67

1. Le mix-marketing des services	67
1.1. Le service	68
1.2. Le prix	68
1.3. La distribution	69
1.4. La communication	69
1.5. Le personnel	70
1.6. Les processus	70
1.7. Les preuves matérielles	70
2. L'importance du marketing des services	71
Conclusion	72

Chapitre III : analyse de la stratégie marketing de l'hôtel Marriott73

Introduction	74
--------------------	----

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....75

1. Le tourisme en Algérie	75
1.1. Tourisme durant la période 90 à 97	75
1.2. La politique perspective à l'horizon 2013	75
1.3. La dynamique touristique de l'Algérie	75
1.4. État des lieux du secteur touristique	75
1.5. L'entreprise hôtelière	76
1.5.1. Définition	76
1.5.2. Les type d'entreprises hôtelières	77
1.5.2.1. Entreprises d'hébergement	77
1.5.2.2. Entreprise de restauration	77
1.5.3 Les spécificités de l'entreprise hôtelière	77
1.5.4. L'organisation dans l'entreprise hôtelière	78
1.5.5. Les fonctions de classification des hôtels	78
1.5.5.1. Les normes communes à toutes les catégories d'établissements classées 5 étoiles	78
1.5.5.2. Les normes relatives aux hôtels 5 étoiles « Accueil et réception »	80
1.5.5.3. Les normes relatives aux 5 étoiles « L'hébergement »	80
1.5.5.4. Les normes relatives aux hôtels 5étoiles « Restauration et services des boissons »	82
1.5.5.4.1. Définition	82
1.5.5.4.2. Règles particulières applicables aux Etablissements de restauration classée 5 étoiles	83
1.5.5.5. Les normes relatives aux 5 étoiles « Animation, loisirs et autres »	84
2. Marriott international et Marriott Constantine	85
2.1. Marriott international	85
2.2. Marriott Constantine	88
2.2.1. Présentation de l'hôtel	88

2.2.2. Organigramme de l'hôtel	90
2.2.3. Les différents départements de l'hôtel	90
2.2.3.1. Direction générale de l'hôtel Marriott Constantine	90
2.2.3.3. Direction financière	91
2.2.3.4. Direction de maintenance	91
2.2.3.5. Direction Hébergement	91
2.2.3.6. Direction restauration	93
2.2.3.7. Direction commerciale	93

Section 02 : la stratégie marketing de l'hôtel Marriott96

1. Mission de l'hôtel Marriott	96
2. Les valeurs fondamentales de l'Hôtel Marriott Constantine	96
3. Les objectifs de l'hôtel Marriott Constantine	97
4. Analyse de la situation	98
4.1. Diagnostic externe	98
4.1.1. L'analyse PESTEL de l'hôtel Marriott	98
4.1.2. Analyse (5 + 1) forces de porter	102
4.2. Diagnostic interne	104
4.2.1. Analyse fonctionnelle	104
4.2.2. La chaîne de valeur	105
4.2.2.1. Les activités de soutien	105
4.2.2.2. Les facteurs clés de succès	106
4.2.3. Analyse SWOT	106
5. Le mix marketing de l'hôtel Marriott Constantine	107
5.1. La politique Produit de l'hôtel Marriott Constantine	108
5.1.1. Les services de base	108
5.1.2. Les services périphériques	108
5.1.3. Les services supplémentaires	108

5.2. La politique Prix de Marriott Constantine	109
5.3. La politique distribution de l'hôtel	110
5.4. La politique de communication de l'hôtel	111
5.4.1. La communication interne	111
5.4.2. La communication externe	111

Section 3 : Le cadre méthodologique de l'enquêt.....113

1. L'objectif de la recherche	113
2. L'approche de recherche	113
3. L'élaboration des questionnaires	113
3.1. Le contenu du questionnaire	113
3.2. Types de questions utilisées	114
3.3. La structuration du questionnaire	115
4. Le recueil des données	115
5. Le traitement des résultats	116
6. Analyse et interprétation des résultats	116
6.1. Fiche signalétique	116
6.2. Les renseignements concernant la stratégie marketing de l'hôtel	119
7. Discussion des résultats	134
8. recommandations	133
10. conclusion	134
Conclusion générale	136

Bibliographie

Les annexes

La table des matières