

LA PRATIQUE DU MARKETING DANS LE SECTEUR HÔTELIER EN ALGERIE

***Bahia ALLIOUCHE-LARADI, MCA, laboratoire MERCATIK, HEC, Alger
Sonia BENDIMERAD, Doctorante à l'ESC***

Résumé : Les effets de la mondialisation et de la globalisation ont propulsé les entreprises algériennes dans un environnement où les règles du marché sont impitoyables. La pérennité de ces entreprises, en particulier celles du secteur hôtelier, est tributaire de l'efficacité de leurs politiques commerciales. En effet, l'orientation de leurs activités vers le marketing en tant que démarche et outil, devient une condition sine qua none pour définir une offre de service compétitive afin de préserver leur part de marché. D'autant plus que ces établissements accusent un retard et ont beaucoup à faire dans ce domaine pour développer un état d'esprit et une culture marketing à même de leur donner une longueur d'avance sur les firmes concurrentes.

Mots clés : Algérie, marketing hôtelier, servuction, service, tarification, communication, distribution.

Abstract: The effects of globalisation have propelled the Algerian companies in an atmosphere where rules of market are merciless. The durability of these companies, mostly those which belong to the sector of hotel is dependent on the efficiency of its marketing policy. Therefore the orientation to marketing by its measure has become an important condition to implement a competitive service's offer to preserve their market shares and continue to wax. Especially that these institutions are not respecting deadlines. They have a lot to provide in this domain as well to get a new marketing culture and enable them to move ahead of the competitive firms.

Key words: Algeria, hotel marketing, servuction, service, pricing, communication, distribution.

Introduction

De nos jours, l'accord est unanime pour admettre que l'industrie touristique et son corollaire l'hôtellerie sont devenus un secteur stratégique au sens de sa contribution au produit intérieur brut (PIB) et de la création d'emplois. Dans les pays qui en font une véritable source de revenu, ce secteur d'activité figure comme un axe prioritaire dans les politiques de développement. C'est dire, que des stratégies entières lui sont consacrées dans l'objectif d'assurer sa promotion.

L'Algérie, à l'instar d'autres nations, bénéficie, sans doute, d'un ensemble d'atouts considérable pour s'affirmer comme une destination touristique privilégiée. Par sa situation géographique, son histoire, son vaste territoire, ses paysages et sa diversité culturelle, l'Algérie peut bien prétendre à un rang de premier plan en matière touristique. Nous pensons que de telles ambitions sont réalisables pourvu que les avantages naturels dont elle dispose soient valorisés et soutenus entre autres par une infrastructure hôtelière performante et de qualité.

Cet article a pour objet de retracer l'état de la pratique marketing dans les établissements hôteliers et les retards qu'accusent ces institutions dans ce domaine dont l'efficacité, faudrait-il le rappeler, est largement éprouvée dans les pays développés. C'est ce qui pose toute la problématique de la réhabilitation de la fonction marketing en termes d'état d'esprit, d'action, d'outils et de techniques.

Après un rappel de l'activité hôtelière dans le monde et en Algérie, ses périodes clés d'évolution et ses spécificités, nous tenterons ensuite de présenter et d'analyser les stratégies marketing déclinées aux établissements hôteliers. Enfin, nous terminerons par la présentation des résultats du guide d'entretien et par des propositions à même de permettre aux établissements hôteliers de se hisser à un niveau de compétitivité commerciale acceptable leur permettant de préserver et développer leurs parts de marché et de pouvoir rivaliser avec la concurrence sur un marché national en pleine mutation.

I. Le marché mondial et algérien de l'hôtellerie

1. Aperçu sur le marché mondial de l'hôtellerie

L'activité hôtelière est devenue aujourd'hui un domaine essentiel des économies nationales et ne cesse de prendre de l'ampleur pour devenir parmi les premiers secteurs pourvoyeurs d'emplois. Dans la majorité des pays touristiques celle-ci est considérée comme étant une industrie à part entière. Les données statistiques en témoignent de son importance en matière de retombées sur le développement économique. En effet, en février 2012 le bureau d'études STR¹ global estimait à plus de 13.4 millions de chambres d'hôtels dans le monde. Cependant, plus de 90% du parc hôtelier est représenté par les trois grandes régions touristiques mondiales à savoir l'Amérique du nord, l'Asie-pacifique et l'Europe. En

¹ STR global fournit l'accès à des études grâce à des rapports réguliers et personnalisés couvrant la globalité du territoire dans le monde.

outre, l'étude réalisée par le cabinet MKG Hospitality¹ sur le classement mondial des groupes hôteliers en nombre de chambres, montre clairement la prépondérance des leaders anglo-saxons et leur longueur d'avance sur les autres acteurs du secteur.

Les quatre premiers groupes mondiaux (Intercontinental Hôtels, Hilton Worldwide, Marriott International, Wyndham Hôtel Group) comptent tous plus de 645 000 chambres en exploitation. Il est à noter que tous les groupes de ce classement ont enregistré une croissance de leur offre. Cette dernière ne peut être obtenue que par l'acquisition d'une taille critique et nécessairement conséquente de nombre de chambres.

Par ailleurs, une revue des principales étapes qu'a connues le marché mondial de l'hôtellerie est intéressante dans la mesure où elle permet de revoir les facteurs qui l'ont influencé et les principales transformations économiques et sociales induites. Les périodes clés sont les suivantes (FRAENKEL, S et IUNIUS, R, 2008) :

➤ **Première période (1945-1975)** : après la seconde guerre mondiale, le monde a connu une période appelée les trente glorieuses² durant laquelle de multiples changements ont influencé notablement l'activité hôtelière. En effet, de puissants groupes hôteliers comme Hilton et Accor participent à l'évolution de ce secteur. Le tourisme fait désormais partie des secteurs de l'économie les plus dynamiques et dont la progression est la plus rapide.

➤ **Deuxième période (1975-1985)** : durant cette décennie, les entreprises se trouvaient vulnérables du fait qu'elles étaient confrontées aux bouleversements des marchés et des environnements politiques. Face à ces incertitudes, de nouveaux modèles d'affaires dans l'hôtellerie se sont fortement développés. Et c'est ainsi qu'on assista à l'apparition des « chaînes hôtelières » pouvant être définies comme étant un regroupement d'entreprises autour ou sous une marque commune avec une identité visuelle, voire de produit.

➤ **Troisième période (1985-1995)** : cette période est fortement marquée par de nombreuses transformations telles que la construction de

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

²Cette phase a été marquée par une croissance économique démesurée qui a engendré une amélioration du niveau de vie, une baisse des prix due au développement des transports, la mondialisation, une forte demande, la révolution des loisirs, la mobilité et la baisse du temps de travail.

l'Europe, la chute du mur de Berlin (1989), et la mondialisation. Grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et aux nouvelles formes de transport à grande vitesse qui permettent aux voyageurs de circuler et donc la possibilité de rechercher un hébergement, les échanges entre les pays ont augmenté de façon considérable. C'est ainsi que l'industrie de l'hôtellerie s'est transformée en véritable industrie de l'accueil.

➤ **Quatrième période (1995-2005)** : au cours de cette période, une nouvelle économie a vu le jour, elle est basée sur les technologies de l'information et des télécommunications (ordinateurs, logiciels, mobiles, cartes de crédit, services). Les hôteliers ont, par conséquent, su modifier la donne au sein du réseau de distribution pour offrir un nouveau canal qui a complètement bouleversé leur fonctionnement, en l'occurrence Internet. Tous ces changements ont largement profité aux consommateurs. Ils n'ont pas seulement profité des meilleurs tarifs mais aussi de la qualité du service offert, telle que la rapidité et l'autonomie, la personnalisation de l'offre et la possibilité de réserver à la dernière minute.

➤ **Cinquième période (2005-2015)** : le début des années 2000 est caractérisé par le passage d'une économie de service à une économie d'expérience où la standardisation des services est de plus en plus présente. Force est de constater que les hôteliers cherchent à se diversifier en proposant à leurs clients de passer un moment unique, mémorable et plein de sensation nouvelle. Autrement dit vivre une véritable expérience.

2. Présentation du marché algérien de l'hôtellerie

Bien que l'activité hôtelière soit un phénomène économique, culturel et social qui contribue substantiellement au développement du PIB¹, mais en Algérie elle se trouve marginalisée. Ceci n'est pas sans effet sur le développement du tourisme. D'aucuns s'accordent à dire la diversification et l'expansion de l'hôtellerie ont un impact considérable sur le développement du tourisme (ALABI ORIDOTA, L, 2011).

2-1 Les périodes clés de l'activité touristique en Algérie

L'activité touristique en Algérie est marquée par les périodes suivantes :

➤ **La période avant 1914** durant laquelle l'Algérie attirait beaucoup de visiteurs grâce à son potentiel touristique : beauté et diversité des paysages, climat tempéré spécialement en hiver, etc. Après

¹ Produit Intérieur Brut

la seconde guerre mondiale le tourisme, qui n'était dédié qu'à la clientèle de luxe, commençait peu à peu à décliner et de là une nouvelle clientèle a vu le jour. Bien que ce segment soit large mais il dispose d'un revenu assez faible. Face à cette augmentation significative des visiteurs en 1957, un programme d'extension de l'équipement hôtelier a été mis en place pour construire des hôtels d'une capacité de 17200 chambres dont 17% sont implantés à Alger. (HEDDAR, B, 1988)

➤ **La période 1962-1966**, les préoccupations en matière de développement touristique étaient concentrées sur la préservation du patrimoine et la collecte d'information sur les zones d'expansion touristique (ZET)¹. Ainsi trois grandes ZET ont été réalisées ; la région Ouest d'Alger (Moretti, Sidi-Fredj, Tipaza), la région d'Oran (les Andalouses), la région Est (les Hammadites, Séraïdi, El-Kala).

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

Cet aperçu sur les péripéties de l'activité touristique en Algérie nous permettra de nous renseigner dans quel environnement s'est développé le parc hôtelier en Algérie.

2-2 Evolution du marché algérien de l'hôtellerie

En raison de l'instabilité qu'a connue ce secteur, cinq périodes importantes sont retenues, à savoir :

➤ **Première période (avant l'indépendance)** : nul ne peut ignorer la diversité des richesses de l'Algérie ; c'est ce qui a d'ailleurs retenu l'attention de la puissance coloniale française pour la mise en place de structures dédiées à la promotion du tourisme. A cet effet, en 1914 un syndicat d'initiative de tourisme a été désigné pour prendre en charge la promotion du tourisme à Oran et Constantine. Ensuite, deux ans après, une commission a été mise en place afin de coordonner les efforts des syndicats en question. En 1919, la première fédération de tourisme fut formée regroupant les vingt syndicats d'initiative existant à cette date. En 1929, un crédit hôtelier est constitué et en 1931 l'office algérien des actions économiques et touristiques a été créé (FERNANE, D, 2011a).

➤ **Deuxième période (1963-1979)** : après l'indépendance 5 900 lits (FERNANE, D, 2011b) ont été confiés au comité de gestion des hôtels et des restaurants (COGEHORE) qui fut légué suite à sa

¹ Une ZET est toute région ou étendue de territoire jouissant de qualités ou de particularités favorisant le tourisme.

dissolution en 1966 à l'office national Algérien du tourisme (ONAT). Ce dernier est chargé de promouvoir le produit touristique algérien sur le marché international et de développer les infrastructures touristiques. Cependant, il est à noter qu'après le départ des colons, les infrastructures touristiques étaient dans un état délabré ce qui n'a pas encouragé l'Algérie indépendante à bâtir à partir de ce qui restait une puissante industrie touristique.

En 1970, la société nationale de l'hôtellerie et du tourisme (SONATOUR) fut créée et des modifications organisationnelles ont été opérées. La réalisation des projets d'investissement a accru les capacités d'accueil, ce qui a rendu leur gestion très complexe, et par la même occasion une dégradation de la qualité de service. En ce qui concerne l'infrastructure hôtelière, elle était axée beaucoup plus sur le haut de gamme (Moretti, Zeralda, Les Andalouses, Sidi Fredj) qui avait pour but de promouvoir le tourisme international. Mais dans la réalité la fréquentation était beaucoup plus nationale.

A partir de 1977, le nombre d'établissement hôtelier s'élevait à 131 dont 25% dans la wilaya d'Alger, 11% à Oran et 9% à Annaba (FERNANE, D, 2011 c). La plupart des wilayas ne disposait pas encore d'infrastructure suffisante, ce qui ne permettait pas de répondre aux exigences de la demande touristique. A la fin de cette période, elle était inégalement répartie sur le territoire national.

➤ **Troisième période (1980-1990)** : pour remédier à la situation décrite auparavant, une réorganisation de fond a eu lieu en 1980. Ces restructurations ont touché principalement d'une part, les critères de spécialisation des entreprises par produit ou par activité et d'autre part, la fonction d'investissement des entreprises de gestion. On assista alors à des mesures de privatisation et de partenariat avec des investisseurs disposant d'un savoir-faire et de la connaissance du marché. En dépit de ces efforts, les résultats restent insatisfaisants aussi bien quantitatifs que qualitatifs des prestations de service. L'absence de professionnalisme et la modicité des capacités d'hébergement véhiculent malheureusement une image peu reluisante de l'Algérie en tant que destination touristique.

➤ **Quatrième période (1990-2000)** : la situation sécuritaire interne dont avait grandement souffert le pays durant cette période, a fortement impacté le nombre de touristes qui n'a pas cessé de baisser. Cela est dû entre autres à la médiocrité de la qualité de service et de l'infrastructure hôtelière bien que le nombre d'hôtels pour la catégorie sans étoile ait augmenté d'environ 827 hôtels. Ceci dit, l'extension du parc hôtelier n'a pas été accompagnée par des améliorations en matière d'accueil, de savoir être et de savoir-faire. Par ailleurs, pour améliorer

l'image de marque de ce parc, l'Etat s'est proposé comme acteur principal pour le promouvoir en lui accordant toutes les ressources et les aides nécessaires dont il a besoin.

➤ **Cinquième période (2000-2011)** : en vue de mettre un terme à ces changements incessants, aussi bien dans le secteur public que privé, le ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme s'est vu déployer en 2008 une stratégie de développement en vue d'avoir un impact sur le long terme (horizon de 2025). Cette stratégie a pour projet le développement de l'infrastructure hôtelière pour atteindre 70000 lits en 2014. A noter que l'Algérie dispose d'une capacité d'accueil avoisinant les 85 875 lits. Le nombre total demeure relativement faible, néanmoins la progression est assez significative pour les catégories 2 et 3 et même 4 étoiles. Nous pouvons dire qu'à ce stade, il reste beaucoup à faire pour combler les lacunes de la politique dans ce secteur en termes de capacité d'accueil mais aussi et surtout en termes de qualité de service.

2-3 L'offre hôtelière en Algérie

Le parc hôtelier renferme deux dimensions : le nombre d'établissements hôteliers et la totalité de lits existants. Le tableau ci-dessous illustre ces deux dimensions pour la période 2010 à 2013 :

Le parc hôtelier Algérien (2010-2013)

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

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

Ce tableau nous renseigne que durant ces quatre dernières années le parc hôtelier va crescendo en totalisant plus de 4123 lits supplémentaires et 48 établissements avec des taux de progression respectivement estimés à 4,5% et 4,2%. Toutefois, cet accroissement s'est opéré de manière irrégulière. D'autant plus, comme l'a mentionné le secrétaire d'Etat auprès du ministre du tourisme et de l'artisanat, seulement 15 % du parc hôtelier correspondant à 130 établissements répondent aux normes et standards internationaux en termes de qualité et de service offert aux clients. Il a affirmé qu'un vaste plan d'investissement et de réhabilitation est en cours de réalisation. A ce titre, une enveloppe de 70 milliards de dinars est dégagée pour créer à l'horizon 2014 près de 50 000 lits conformément aux normes internationales et plus de 35 000 emplois (GHALI, L, le journal, la chaîne 3 de la Radio algérienne, 12/03/2013, 09h27).

2-4 La demande hôtelière en Algérie

Au même titre que l'offre, la demande est scindée en deux segments principaux : la clientèle étrangère et la clientèle nationale. Ces deux segments ont des motivations différentes en raison des spécificités culturelles, sociales, etc. Dans les premières politiques touristique et hôtelière, l'Algérie avait ciblé la clientèle étrangère sans pour autant mettre à sa disposition une offre touristique spécifique à ses attentes. En effet, le produit touristique algérien dans sa globalité ne remplissait pas toujours les conditions nécessaires pour être compétitif sur le marché international. Quant à la clientèle nationale, placée au second rang, elle n'a généralement pas accès à l'offre touristique en raison des prix extrêmement élevés.

Les perspectives de développement de ce secteur sont présentés dans le tableau ci-dessous qui met en exergue les estimations de l'offre et de la demande pour les trois années : 2015, 2016 et 2017 (HEDDAR, B, 1988):

Estimation de l'offre et de la demande du marché hôtelier 2015-2017

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

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

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

II. Particularités de la stratégie marketing des établissements hôteliers

Au-delà des quatre variables du mix 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 les variables de la servuction : le personnel en contact, la participation du client et le support physique.

Il est par ailleurs utile de comprendre la manière dont tous ces éléments peuvent s'imbriquer et se compléter pour une meilleure productivité et donc une performance accrue. C'est pourquoi nous verrons dans cette partie les sept politiques qu'un établissement hôtelier aura à mettre en œuvre pour contrôler son marché, ses clients et avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

1. La politique de produit hôtelier

Le produit hôtelier constitue l'offre que propose l'entreprise à sa clientèle pour atteindre ses objectifs. Cette offre est complexe dans la

mesure où le prestataire hôtelier devra satisfaire au moins quatre fonctions : manger, boire, dormir de se réunir avec ses collaborateurs. Il est donc intéressant de comprendre les particularités du produit hôtelier.

1-1 Particularités du produit hôtelier

L'hôtellerie est avant tout un ensemble de prestataires de service dont la vocation principale est la distribution de biens matériels de consommation où le personnel en contact demeure un élément intégré dans le produit. Ces particularités se présentent comme suit (ROBINET, J-L et ADAM, C, 2003) :

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

1-2 Conception de l'offre

Un service est constitué par un ensemble d'actes de service. En hôtellerie, la mise à disposition d'une chambre s'accompagne de nombreux services en amont (réservation, accueil, remise des clés), en aval (petit déjeuner, réservation d'un taxi) ou en cours d'utilisation (télévision, mini-bar, téléphone). Il convient donc de distinguer entre le service global et l'ensemble des services élémentaires qui le composent. Ces derniers n'ont pas la même importance aux yeux de chaque client ou au regard des objectifs de l'entreprise. C'est pour cela qu'il est important de les hiérarchiser et de faire la distinction entre le service de base et les services périphériques, mais aussi entre le service de base principal et secondaire. (MARION, G et alii, 1998.)

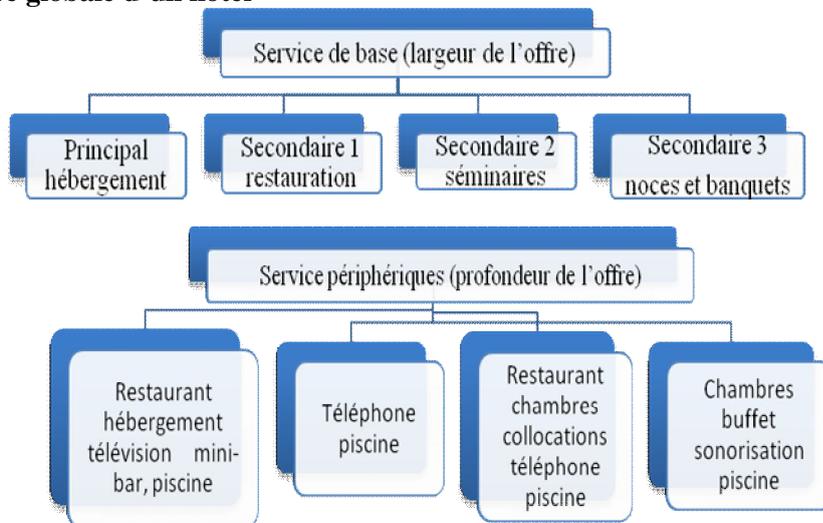
- **Le service de base et ses périphériques** : le service de base constitue le bénéfice principal attendu par le client alors que les services

périphériques sont les services qui apportent une valeur ajoutée qui confère à l'entreprise une certaine supériorité et de la différenciation nécessaire au bon déroulement de la prestation.

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

Partant de cette distinction, nous pouvons présenter dans la figure suivante les différents services de base d'un hôtel qui constitue son offre globale (sa largeur) et aussi ses services périphériques permettant d'approfondir et de compléter chaque bénéfice principal (sa profondeur) :

L'offre globale d'un hôtel



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

2. La politique de tarification des produits hôteliers

Dans la profession hôtelière et ce pendant longtemps, la seule méthode de fixation de prix était la loi du millième qui consistait pour un hôtel construit récemment à vendre la chambre au millième du montant des coûts de construction et d'équipement ramené à l'unité-chambre. Si on prend par exemple un investissement global de 100 000 000 pour un hôtel de 500 chambres, le coût à l'unité-chambre est de 2 000 000. L'application de la loi du millième inviterait à vendre la chambre à 20

000 l'unité. La principale limite de cette loi est que si elle peut aider au moment de l'ouverture d'un hôtel, elle présente l'inconvénient de ne pas tenir compte de l'indispensable approche marketing essentielle pour l'entreprise. Pour ce faire, on a vu s'établir progressivement des prix fixés en fonction de l'évolution du marché. C'est ce qui nous permet de voir l'une des stratégies les plus appliquées dans le secteur des services : le yield management (KOSOSSEY, M et MAJONCHI, D, 1990.).

2-1 Les spécificités du marché hôtelier

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

➤ **Le phénomène de saisonnalité** : si la demande varie très fortement de manière saisonnière, c'est-à-dire au cours de la journée, la semaine, le mois, la saison ou un événement spécial ou même dans l'année, il est tout à fait logique de faire varier le prix en prenant en compte la variation temporelle. Cela peut se traduire par une politique d'écrémage en haute saison et une politique de pénétration en basse saison. Il en est de même pour toute exploitation ayant un caractère saisonnier (DESMET, P et ZOLLINGER, M, 1997).

➤ **La problématique de fixation du prix** : la difficulté d'appréhender le véritable prix d'une prestation a plusieurs raisons. Elle peut être liée à la diversité des produits hôteliers, à la combinaison de produits-services élémentaires plus ou moins complexes, à la perception culturelle et aux croyances des clients et enfin à un cœur de cible «élargi» parfois délicat à satisfaire de façon homogène (BARMA, J-L, 2004).

➤ **Méthode de fixation de prix** : l'une des techniques les plus utilisées pour fixer le prix hôtelier est le yield management. La problématique que doit résoudre ce concept repose sur deux éléments essentiels : la gestion des capacités et la demande grandissante pour un seul et même service. Initiée par les compagnies aériennes, cette technique stipule que pour une période ainsi qu'une capacité fixe données, un client potentiel aura une sensibilité au prix totalement différente, l'objectif sera alors d'exploiter de façon optimale la capacité du service (FADY, A et alii, 2008).

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

available room) (COLLOT, P, 2007). Pour les hôtels, il s'agit donc de maximiser le bénéfice des chambres et des services en combinant la gestion des prix et des stocks. En principe, le yield management ne diffère pas de ce qui a été toujours appliqué par les hôteliers, sauf que l'informatique apporte de l'aide à la décision et que la mentalité du client a beaucoup changé. Il peut être défini comme l'utilisation des informations historiques et actuelles en combinaison avec des stratégies, des procédures et des statistiques (ROBINET, J-L et ADAM, C, 2003 a).

Le yield management se compose de plusieurs étapes. Afin de bien comprendre son fonctionnement, il est intéressant de les citer (ROBINET, J-L et ADAM, C, 2003 b):

- L'enregistrement de la demande : les réservations proviennent de sources différentes : du client lui-même, du système appartenant à une chaîne hôtelière ou via un système appelé global distribution système (GDS). Toutes ces demandes sont traitées par l'hôtel de façon normale.

De plus, certaines réservations venant du walk-in¹ sont acceptées en front-desk², d'autres arrivent par mail, fax, etc. Il est important de préciser que certaines de ces réservations peuvent être annulées ou finir en no-show³. Il est également indispensable d'enregistrer le nombre de réservations qui ont été refusées par l'hôtel et la raison du refus.

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

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

- L'acceptation ou le refus de la demande : grâce à plusieurs systèmes informatiques, on peut arriver à faire des recommandations

¹Le client se présente à l'hôtel sans avoir réservé.

²Le comptoir de réservation.

³Le client réserve mais ne se présente pas.

concernant les demandes de réservations et juger si la vente est acceptable par rapport à la demande prévue et l'espace disponible ;

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

- L'élaboration du rapport : toutes les fonctions qui ont été mentionnées seront enregistrées et des rapports sont élaborés pour informer de la manière dont les réservations ont été obtenues. Aussi, pour donner des conseils concernant la formulation correcte des résultats de promotions, des week-ends et des tarifs spéciaux. Nous précisons enfin, qu'il y a beaucoup de fonctions et d'approche du yield management. Cependant, par la présentation synthétique de son fonctionnement et de ses étapes, nous avons voulu montrer que ses principes reposent sur le fait de vendre une chambre tout en tenant compte de la stratégie de prix afin de maximiser le profit de l'hôtel et plus précisément son Rev Par¹.

3. La politique de distribution hôtelière

Bien entendu, nous ne entendons pas par distribution l'opération de transport et d'acheminement des produits physiques des unités de production aux points de vente puisqu'il ne s'agit pas d'une entreprise de production de biens matériels. La distribution dans les services « est constituée de l'ensemble des pratiques qui permettent de relier les clients potentiels aux prestations offertes » (PAGNON-MAUDET, C, 2007).

3-1 Les canaux de distribution hôteliers : il existe deux types de distribution, l'une active, l'autre passive (TINARD, Y, 1994):

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

- La réservation directe à l'hôtel : pour plusieurs raisons, le client peut se présenter lui-même à l'hôtel pour réserver. Il peut s'y rendre parce qu'il a été fort satisfait ou parce que le nom de la chaîne à laquelle appartient l'établissement lui est familier, ou bien des amis ou des proches le lui ont fortement recommandé ;

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

¹ Revenue per available room.

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

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

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

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

- La vente de circuits par les tours opérateurs (T.O)¹: ils permettent à l'hôtel dans les périodes creuses d'éviter une chute trop importante du taux de remplissage, et donc de contribuer à couvrir le frais fixes quelle que soit la fréquentation de l'établissement. Cependant, les tours opérateurs présentent quelques inconvénients qu'il est nécessaire de connaître. En effet, ils font jouer la concurrence avec des réductions de prix pouvant avoir des conséquences désastreuses sur la marge de l'hôtel. Ce qui peut être préjudiciable aussi en termes d'image d'un établissement de luxe. En conséquence, la vente de nuitées aux tours opérateurs ne peut constituer que l'ultime recours en cas de conjoncture défavorable ;

3-2 Les canaux de distribution active

Ils sont moins nombreux que les canaux de distribution passive. Ils se distinguent par leur efficacité. On peut citer :

- Les systèmes d'informations et de réservation globaux : grâce à la connexion de grandes centrales de réservation, ces systèmes permettent la collaboration entre de nombreux hôtels qui n'appartiennent pas à une même chaîne (classés deux étoiles au moins). L'utilisateur accède à une

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

banque de données qui lui propose une liste d'établissements. Après sélection, il est connecté directement avec la ligne de l'hôtel retenu auprès duquel il pourra s'informer et réserver ;

➤ La force de vente directe : pour adopter une démarche plus active, certains hôtels font appel à leurs commerciaux qui pourront traiter avec les organisations (tours opérateurs, associations, collectivités locales, entreprises) en leur proposant soit des nuitées sèches (avec des tarifs conventionnels) ou bien des packages plus élaborés (séminaires, congrès), comme ils pourront traiter aussi avec des particuliers ;

➤ La vente par internet : l'hôtel peut procéder à l'achat de base de données ou de fichiers clients afin de leur adresser des courriels personnalisés dans le but d'augmenter le taux de remplissage ;

➤ L'hôtel tour-opérateur : l'hôtel propose des nuitées qui le concernent directement mais aussi de nombreuses prestations de nature diverse (sportive, culturelle, ludique) qui ne sont pas exécutées par lui-même. L'hôtelier devient dans ce cas un tour-opérateur et devrait solliciter par le biais d'un contrat de licence les organisations qui contribuent aux activités culturelles, sportives, etc.

4. La politique de communication hôtelière

La communication dans son sens le plus large « renvoie au processus de transmission d'une information d'un émetteur à un récepteur par le biais d'un canal et d'opérations de codage ou de décodage du message » (CHAMARD, C et alii, 2010 a). Pour une entreprise de service, nous verrons qu'il est impérativement indispensable de bien communiquer avec le marché.

4-1 Problèmes et spécificités

Malgré la multitude de messages que reçoit le client, il est extrêmement difficile pour un établissement hôtelier de communiquer sur son service en raison de son immatérialité. Cependant, des auteurs comme Eiglier et Langeard préconisent de montrer les substituts du service, qui sont en général des éléments de la servuction pour pallier aux problèmes de communication inhérents au service (DECAUDIN, J-M, 2003) :

➤ l'impossibilité de tester le service, oblige l'entreprise à avoir une image institutionnelle forte et sécurisante ;

➤ le contact entre l'entreprise et son client se fait la plupart du temps par le personnel et non par le service ; le personnel en contact devient alors un véhicule de communication primordial et une des variables du mix;

➤ les supports physiques de l'entreprise influencent la perception des clients de l'entreprise en leur permettant de matérialiser le service.

4-2 Les moyens de communication hôtelière

Malgré la difficulté de communiquer, l'entreprise dispose de trois moyens de communication : les deux éléments de la servuction gérés directement par l'entreprise que sont le personnel en contact et le support physique, le troisième étant constitué par les médias traditionnels (EIGLIER, P et LANGEARD, E, 1988). Par ailleurs, la communication de l'entreprise de service s'adresse à deux types de publics : interne et externe.

➤ **La communication interne** : elle vise des publics internes à l'organisation, le personnel en contact mais aussi ses clients actuels présents dans l'établissement. Ce type de communication utilise des supports matériels ou peut être véhiculé par des personnes. Nous pouvons en distinguer plusieurs : la publicité sur le lieu de vente, la signalétique¹, les guides d'utilisation², le personnel en contact, le personnel commercial, les clients eux-mêmes (CHAMARD, C et alii, 2010 b) ;

➤ **La communication externe** : elle s'adresse à des publics externes, elle est destinée aux clients actuels mais aussi et surtout aux clients potentiels. Son but principal est de donner les caractéristiques du service, de le faire connaître et de bâtir une image de marque. Nous pouvons parler de l'enseigne et l'image de marque, de panneaux de signalisation, etc.) (CHAMARD, C et alii, 2010 c) ;

➤ **La communication hors média** : elle doit être conçue de façon à pouvoir toucher le plus de clientèles. On peut énumérer plusieurs formes telles que la promotions des ventes, la force de vente, les relations publiques, le marketing direct, le parrainage ou le sponsoring, les salons et les foires (PAGNON-MAUDET, C, 2007) ;

➤ **La communication média** : « c'est une forme impersonnelle pour le compte d'un ou plusieurs annonceurs qui paient différents médias pour diffuser un message auprès d'un ensemble de clients dont les caractéristiques sont clairement définies ». Elle se décline en médias écrits ou en médias traditionnels et se compose du dépliant hôtelier, de la presse, la télévision, la radio, le cinéma, l'affichage, site Internet, les réseaux sociaux et le bouche à oreille) (TOCQUER, G et ZINS, M, 1999).

¹ L'ensemble des indications fixes qui aident le client à se déplacer et à se comporter intelligemment à l'intérieur de l'établissement.

² C'est une petite plaquette qui fait la somme de tous les services à la disposition du client ainsi que leurs modalités et règles de fonctionnement.

5. La participation des acteurs de la servuction dans la stratégie hôtelière

Les différents acteurs du processus de servuction participent dans la mise en place de la stratégie hôtelière de la manière suivante :

5-1 La participation du processus de livraison dans la stratégie hôtelière

Un processus est l'ensemble des méthodes, des tâches consécutives et séquentielles nécessaires à la création et à la délivrance du service. Un processus mal défini ou complexe peut rendre sa réalisation difficile et entraîner une baisse conséquente de la productivité et donc nuire à la qualité du service et à la satisfaction du client (LAPERT, D et MUNOS, A, 2009). Parmi les méthodes conçues pour assurer un suivi permanent du processus de livraison du service, le Bluprint est d'une large utilisation. Il permet de relever de façon séquentielle les différentes étapes vécues par le client au sein de chaque établissement hôtelier. A titre illustratif, nous empruntons aux auteurs LOVELOCK et LAPERT l'exemple du client voulant dîner au restaurant d'un hôtel (LOVELOCK, C et alii, 2009 a). Ces différentes étapes, appelées également logigramme du parcours client se présentent comme suivant :

➤ Définir des standards pour chaque activité en relation directe avec le client (temps de réponse pour la réservation, accueil et prise en charge du client, servir les boissons, installation à la table, servir correctement les plats, suivi des clients, présentation de l'addition, réception du paiement, etc.)

➤ Les évidences physiques pour chaque étape (ton de la voix, apparence des employés, environnement extérieur, décor et mobilier du restaurant, qualité des plats, propreté des toilettes, etc.) ;

➤ Les actions principales des clients (réservation, voiturier, cocktail, installation, prendre commande, service en salle, consommer la nourriture, paiement addition, départ, etc.) ;

➤ Une ligne d'interaction (elle se situe entre ce que le client expérimente et les activités qu'il a pu observer de la part du personnel en contact);

➤ Les actions de front stage qui sont effectuées par le personnel en contact (accepter la réservation, saluer les clients et prendre les clés de la voiture, saluer et prendre la commande, accompagner les clients à la table, saluer et prendre la commande des plats et des boissons, livrer les plats, vérifier la satisfaction, porter l'addition et prendre la carte de crédit, retour de la carte et du reçu, ramener la voiture, saluer et prendre congé) ;

- une ligne de visibilité (elle se situe entre ce que le client expérimente et les activités qu'il ne voit pas, c'est-à-dire entre le front stage et le back stage) ;
- les actions de back stage lorsque le client contacte le personnel (vérifier la disponibilité et enregistrer la réservation, garer la voiture, prendre carte et menus, transmettre la commande au cuisinier, prendre les plats à la cuisine, prendre l'addition à la caisse, retrouver la voiture, etc.) ;
- le processus de soutien impliquant d'autres membres du personnel des services (entretien des locaux et des équipements, préparer les cocktails et stocker les boissons, préparer les plats et stockage de la nourriture, préparer l'addition, validation de la carte de crédit, sécurité du parking) ;
- le processus de soutien impliquant des technologies de l'information (base de données, entretien des systèmes de réservation, etc.)

5-2 La participation du support physique dans la stratégie hôtelière

Egalement appelé la « serviscène », le support physique est le seul élément qui peut aider à réduire de façon explicite le caractère immatériel du service.

L'environnement physique du service rassemble plusieurs éléments définis comme suit (LOVELOCK, C et alii, 2009 b) :

- La musique : elle fait partie de l'atmosphère¹ du service. Associé au décor, le volume de la musique peut avoir des effets déterminants sur le comportement du client. Ainsi, des recherches ont démontré qu'un volume trop élevé peut augmenter l'état d'excitation des individus amenés à ajuster leur rythme à celui de la musique ;
- Les parfums et les senteurs : la présence d'un parfum influe fortement sur les humeurs, les réactions affectives, voire même sur les intentions d'achat. Consciemment ou non, les senteurs sont perçues, elles influencent le comportement des clients ;
- La couleur : elle a un fort impact sur les sensations des individus. Par exemple les couleurs chaudes telles que le rouge ou l'orange, sont associées à des états d'exaltation et d'excitation, tandis que les couleurs froides telles que le bleu ou le vert diminuent le niveau d'excitation et font naître un sentiment de paix et de sérénité ;

¹ L'ensemble des éléments perçus par les cinq sens qui peuvent avoir un effet de bien-être sur la personne.

- L'organisation spatiale : elle est liée à la taille ou à la forme des meubles, des comptoirs, des machines, des équipements, ainsi qu'à la manière dont ces derniers sont disposés ;
- La dimension fonctionnelle : elle est liée à la capacité de tous les éléments de la dimension spatiale à soutenir l'efficacité et le déroulement d'une opération de service ;

- Les signes et les symboles : ils ont deux rôles essentiels, celui de permettre au client de s'orienter et de se retrouver (panneaux de sortie, comptoirs, etc.) ou de lui indiquer les règles à suivre et la façon dont il devrait se comporter (espace fumeur ou non) ;
- les individus eux-mêmes : l'apparence et le comportement du personnel en contact ainsi que des clients peuvent renforcer ou détériorer l'ambiance que pourrait créer l'environnement physique. L'entreprise de service devra veiller à garder une certaine harmonie entre ces acteurs et le support physique.

5-3 La participation des acteurs dans la stratégie hôtelière

Selon Denis Lapert, deux acteurs sont indispensables pour la fabrication du service : le personnel en contact et le client. Toujours selon cet auteur, la qualité du service ainsi que sa valeur ne sont déterminées qu'en fonction du degré d'interaction entre ces deux acteurs.

➤ **Le personnel en contact** : il représente « le médiateur privilégié entre l'entreprise prestataire et le client, il est considéré comme une cause principale de la satisfaction du client, il peut résoudre certains de ses problèmes, répondre à ses requêtes et personnaliser le service » (CHAMARD, C et alii, 2010 d). L'hôtelier doit donc veiller à motiver au mieux son personnel en contact pour que ce celui-ci puisse défendre les valeurs de l'établissement. Enfin, il représente l'un des principaux vecteurs de communication dans l'entreprise. L'importance du personnel en contact n'est plus à démontrer (ZEYL, A, 2007). Nous savons que le marketing mix est une suite logique de trois fonctions : offrir, distribuer, communiquer, le personnel étant toujours présent dans ces actions, parce qu'il n'existe quasiment plus de produit sans service et que l'action commerciale fait intervenir du personnel à double fonction : distribuer et communiquer. Le relationnel est en grande partie assuré par ce personnel qui assume des missions liées aux trois fonctions principales du marketing-mix, même en étant présent dans la formation du prix (un personnel plus efficace travaillera moins longtemps et influencera donc les coûts et par conséquent la marge).

➤ **Le client** : la demande de la clientèle hôtelière est concentrée géographiquement, elle est tributaire à la fois de facteurs économiques,

politiques, voire événementiels. Elle est désignée par six principales caractéristiques : elle est saisonnière, économique (budgétise le séjour), elle dépend de la mode ou de la réputation, des sous-traitants (tour-opérateurs, compagnies, agences, etc.), elle est de plus en plus standardisée (elle fait confiance à la marque) et elle peut être influencée par les moyens de transport. Chaque entreprise doit classer ses clients potentiels ainsi que ses propres clients afin de les regrouper par segments selon leurs motivations et par rapport à la concurrence. L'entreprise va devoir adapter ses services pour chaque catégorie de clients et veiller à ne pas mélanger ces derniers sur un même lieu de service. Si on prend le cas d'un hôtel, on peut distinguer plusieurs types de clientèles dont chaque catégorie nécessite une stratégie adéquate (JOLY, B, 2009) :

- Le client qui recherche un établissement de circonstance : personnel des entreprises, hommes d'affaires ou spectateurs de manifestations culturelles de région. La clientèle est pressée et souhaite rompre avec le cadre du travail. Le personnel doit être réactif et permettre une utilisation fluide du lieu ;

- Les vacanciers ou excursions d'une journée : clients proches ou touristes. Le personnel doit être polyglotte et en mesure de discuter avec eux ;

- Les clients occasionnels/spontanés : ces clients se laissent séduire par la carte et le menu du restaurant. Le personnel doit offrir une prestation suffisamment satisfaisante pour que le client devienne régulier;

- Les clubs ou associations : clients venant toujours en groupes. Les aspects comportementaux de ces groupes devront être pris en considération et le lieu peut devenir une extension du territoire physique du groupe et un lieu de retrouvaille. Le personnel doit répondre à une catégorie de clientèle qui souhaite être l'objet de toutes les attentions.

III. Etude empirique

1. Méthodologie de l'enquête

1-1 Présentation du guide d'entretien

Pour tenter de cerner le niveau d'utilisation des techniques du marketing au sein de cinq établissements hôteliers de cinq étoiles, nous avons été amenés à réaliser un guide entretien que nous avons administré auprès des responsables de ces établissements. Il est à souligner que les études qualitatives ont pour but d'apporter des éléments de réponse à des questions complexes, d'approfondir le sujet traité. De ce fait, elles peuvent chercher les causes et les fondements d'un comportement, d'une attitude voire même d'une perception. (GAUTHY-SINECHAL, M et VANDERCAMMEN, M, 2005).

1-2 Objet du guide d'entretien

L'objet de ce guide est d'apprécier les choix stratégiques et les politiques marketing adoptées par les dirigeants des établissements hôteliers retenus à savoir :

- estimer les politiques d'offre et de tarification des services ;
- apprécier les politiques de communication et de distribution des offres hôtelières ;
- connaître le degré de cohésion des éléments du système de servuction.

1-3 Le personnel interviewé

Nous avons interviewé les directeurs généraux des hôtels, les responsables qualité et les business managers lors d'un face à face. Les entretiens ont duré en moyenne une heure et demi. Il reste clair que les réponses obtenues nous ne autorisent pas à des généralisations ou des extrapolations éventuelles. La diversité des postes occupés par les personnes interrogées constitue une variété de profils qui représente un facteur déterminant pour la performance de l'étude qualitative.

1-4 Le mode de recueil des informations

Le mode de recueil des informations est l'entretien. Pour rappel, il en existe plusieurs types selon leurs niveau de directivité : il peut s'agir d'entretiens directifs où les interviewés répondent à une série de questions plus ciblées, ou non directifs dans lesquels une question de départ engage une conversation libre et ouverte sur un thème prédéfini. Cependant, souvent les entretiens semi-directifs sont préconisés car l'interviewé s'exprime librement sur des thèmes ciblés et cadrés dans le guide d'entretien comme dans notre cas. (LEGER-JARINOU, C, 2001)

Bien que l'entretien individuel soit pertinent, toutefois les informations recueillies sont peu structurées car elles se basent souvent sur l'écoute active qui nécessite l'instauration d'un climat de confiance et de complicité, et la non-directivité qui ne mène jamais l'interviewé vers les pistes d'interprétations toutes faites. (COURATIER, C et MIQUEL, C, 2008)

Le guide est conçu de telle manière à pouvoir répondre à l'objectif de l'étude pour cerner les aspects suivants :

- l'existence d'une politique marketing mix formalisée au sein des établissements hôteliers retenus ;
- la gestion du personnel en contact et du support physique ;

- la qualité de la participation du client.

1-5 La méthode de traitement des données

Après avoir retranscrit le contenu des entretiens avec les cadres dirigeants des hôtels en question, nous nous sommes retrouvées face à un ensemble de textes riches d'informations qualitatives. Pour ce faire, nous avons choisi la méthode d'analyse de contenu qui a pour objectif de réduire les informations collectées en faisant une synthèse utile par rapport au problème posé (LEGER-JARINOU, C, 2001).

2. Résultats du guide d'entretien

Le traitement du guide d'entretien nous a permis d'apporter des éléments de réponses et de vérifier certaines appréhensions sur l'état des lieux des politiques marketing et de la gestion du système de servuction de ces établissements hôteliers. Nous présentons à présent les réponses obtenues que nous avons pu structurer en un certain nombre d'éléments relatifs aux pratiques marketing et au système de servuction.

➤ **Focalisation sur les quatre variables du mix classique** : la gestion des hôtels est faite sous un contrat de franchise, cela implique qu'ils doivent suivre et appliquer rigoureusement les techniques commerciales des maisons mères. Ces techniques ont été préalablement expérimentées et ne devraient demander aux hôtels que de les adapter au marché. A cet effet, l'adaptation passe en premier par les quatre variables du mix traditionnel (le produit, le prix, la distribution et la communication). Quant aux trois dernières (les acteurs, le processus et le support physique), elles sont communes et standardisées afin de véhiculer une image propre aux maisons mères.

➤ **Importance des moyens d'action marketing** : en élaborant une stratégie marketing, les responsables (le directeur général, le directeur des ventes, etc.) prennent le temps d'analyser la politique marketing adoptées pour faire le point sur les établissements et de préparer les actions à venir avec plus d'assurance. Selon ces responsables, il est impensable aujourd'hui de commercialiser efficacement les produits hôteliers sans une véritable stratégie marketing.

➤ **Utilisation permanente des pratiques du Yield management** : pour fixer le prix le plus adéquat, les hôtels prennent en compte deux éléments majeurs : la saisonnalité et les périodes de foires. Ces deux éléments représentent l'une des pratiques du yield management utilisées pour optimiser l'exploitation de la capacité de production des hôtels dans les périodes de haute saison et relativiser leurs dépenses dans les périodes creuses.

➤ **Distribution de l'offre et traitement rigoureux des coordonnées bancaires** : pour une distribution efficace de l'offre, les établissements enquêtés mettent l'accent sur les formalités en matière de réservation et essentiellement sur la traçabilité des transactions. Ainsi, chaque demande ou acceptation d'une réservation sera accompagnée d'un dossier contenant les informations personnelles du client, les conditions de réservation et surtout ses coordonnées bancaires. Cela signifie que les responsables des hôtels ont très bien compris qu'un invendu est une offre perdue. Il convient dès lors de garantir le paiement d'un pourcentage du prix de la chambre vendue en cas de no-show¹ réalisé le jour de la réservation.

➤ **Communication active sur Internet** : la politique de communication pratiquée s'appuie essentiellement sur l'e-mailing, les réseaux sociaux, les sites web. Ceci témoigne de l'importance accordée aux TIC² et particulièrement au web 2.0.

➤ **Participation active des acteurs** : le personnel en contact est perçu comme un des moyens communicant sur la qualité des prestations offertes. C'est pourquoi les hôtels enquêtés participent en grande partie à sa formation, le faisant évoluer tout au long de sa carrière. Le client quant à lui, aura à sa disposition plusieurs outils permettant à l'entreprise de mesurer sa satisfaction et de là le mieux satisfaire. Par ailleurs, pour renforcer leurs relations avec les clients fidèles, ces établissements offrent des cartes confinées selon l'importance de la valeur client.

➤ **Objectifs de performance réparti** : bien que nous ne disposions pas de données chiffrées pour des raisons de confidentialité, il est clair que chaque direction accorde de l'importance à l'amélioration des performances de l'entreprise, et que chacune d'elle contribue de près ou de loin à l'amélioration des politiques marketing. Cependant, l'amélioration du mix marketing est beaucoup plus de l'essor de la direction marketing. Quant à l'entretien du support physique et de l'organisation du processus de livraison, qui doivent faire l'objet de décisions stratégiques plus délicates, ils relèvent du ressort de la direction générale.

¹ Désigne le fait qu'un client ne s'est pas présenté le jour d'arrivée prévu et le client ou l'agence de voyage n'ont pas prévenu l'hôtel pour annuler la réservation. Très souvent les hôtels prennent des garanties au moment de la réservation permettant de facturer au client ou à son agence. La pratique est de facturer uniquement la première nuit, même si plusieurs nuits ont été réservées.

² Technologies de l'Information et de la Communication

Les éléments qui viennent d'être énumérés représentent les points forts de la politique marketing de ces établissements hôteliers. Quant aux points faibles, ils se résument comme suit :

➤ **Absence de système de contrôle permanent** : en plus de leurs clientèles d'affaires, les hôtels semblent vouloir s'intéresser à plusieurs types de clients. Ces derniers n'ont pas encore été identifiés de façon précise pour pouvoir répondre aux besoins de ces différents segments. Il serait intéressant de voir si le contrôle quotidien des attentes de la clientèle pourra réduire les coûts en matière de temps, d'énergie et de moyens consacrés à les convaincre.

➤ **Utilisation d'outils classiques** : le système de réservation « opéra » est un système efficace mais qui demande une actualisation permanente des informations. En effet, en raison du nombre important de clients ayant déjà été enregistrés, il se peut que deux clients puissent avoir le même nom et pourront augmenter le risque d'erreur. Afin de réduire le risque de consommation de temps et de coûts, ces établissements devraient songer à améliorer les outils utilisés par des nouvelles techniques intégrant le traitement des informations de masse.

➤ **Absence de structure formalisée dédiée à l'élaboration d'une stratégie marketing** : le mix marketing est utilisé par le département commercial et marketing sans vraiment une cohérence d'ensemble, ce qui est de nature à entraver la recherche d'une vision globale des actions engagées.

En plus des recommandations faites pour chaque politique du mix et compte tenu des insuffisances enregistrées dans notre étude, nous préconisons les actions suivantes :

- Mener des études de marché pour une meilleure connaissance des attentes actuelles et futures des clients ;
- Utiliser de nouveaux outils de traitement de masse pour l'information en dépit de leur coûts relativement élevé ;
- Créer une structure dont la mission est l'élaboration et l'évaluation des politiques marketing.

Conclusion

Le mix marketing fait souvent débat non pas sur son utilité, que personne ne conteste, mais sur le nombre d'ingrédients qui le composent. C'est donc une base qui n'est pas prête de disparaître. En revanche, il est vrai que les « 4P » ne suffisent pas toujours à se démarquer de la concurrence.

Dans cet article, nous avons pu démontrer que le principe des « 4P » repose sur la proposition d'offre aux clients en combinant plusieurs éléments de façon à présenter une offre globale. Tous ces ingrédients sont en synergie et participent au même positionnement.

Par ailleurs, il semble évident que les « 4P » sont insuffisants pour définir l'offre dans un établissement hôtelier. Pour cela de nombreux chercheurs dont Lovelock ont mis au point le modèle des « 7P ».

L'étude qualitative que nous avons menée dont l'outil de collecte de l'information est matérialisé par les entretiens semi-directifs, nous a permis de déduire que le marketing-mix propose de compléter les « 4P » pour l'adapter au marché.

Aussi, l'étude en question a été réalisée par la méthode de l'analyse de contenu. Elle nous a permis de confirmer qu'en fonction du marché, de l'activité et de la stratégie globale des établissements hôteliers, les « 4P » ne permettent plus de se différencier. Ainsi l'extension des « 7P » correctement appliquée permet de proposer aux clients un service de qualité afin de se démarquer de la concurrence.

Enfin, les résultats de l'étude confirment que l'amélioration des performances des établissements hôteliers passe par l'amélioration de la qualité de l'offre du service, avec un prix attractif, une communication efficace et une distribution adéquate. La qualité de service contribue favorablement à la livraison du service et à la gestion de son support physique. Comme elle renforce considérablement la relation entre les acteurs du processus (clients et personnel en contact).

Bibliographie

1) ALABI ORIDOTA, (L) : *le tourisme en Afrique méditerranéenne*, éditions Le Harmattan, Paris, 2011. p.77.

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

3) CHAMARD, (C) et alii: *le Marketing, de A à Z*, éditions Dunod, Paris, 2010, p.39, p.43, p.41, p.159.

4) COLLOT, (P) : *Marketing des services*, éditions Vuibert, France, 2007, p78.

5) COURATIER, (C) et MIQUEL, (C) : *les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique*, éditions L'Harmattan, France, 2008, p.173.

6) DECAUDIN, (J-M) : *la communication marketing, concepts, techniques, stratégies*, éditions Economica, 3e éditions, France, 2003, p.286.

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

8) EIGLIER, (P) et LANGEARD, (E) : *servuction, le marketing des services*, éditions Mc GRAW-HILL, Sydney, 1988, p.102.

9) FADY, (A) et alii : *la politique de prix dans le commerce*, éditions Vuibert, France, 2008, p.134.

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

11) FRAENKEL, (S) et IUNIUS, (R) : *industrie de l'accueil*, éditions de Boeck, Bruxelles, p.69.

12) GAUTHY-SINECHAL, (M) et VANDERCAMMEN, (M) : *Etudes de marchés : Méthodes et Outils*, éditions BERTI, Alger, 2e édition, 2005, p.87.

13) HEDDAR, (B), *Rôle socio-économique du tourisme*, éditions Enap, Alger, 1988, p.47, p.75.

14) JOLY, (B) : *le marketing stratégique*, éditions de Boeck, Belgique, 2009, p.60.

15) KOSOSSEY, (M) et MAJONCHI, (D) : *Réussir en hôtellerie et restauration*, éditions réussir, 2e éditions, France, 1990, p.141.

16) LAPERT, (D) et MUNOS, (A), *marketing des services*, éditions les topos , 2e édition, Paris, 2009, p.26.

17) LEGER-JARINOU, (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, éditions DUNOD, France, 2001, p.120, p.118.

18) LOVELOCK, (C) et alii : *Marketing des services*, éditions Pearson, 6e édition, 2009, p.260, p.326.

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

20) PAGNON-MAUDET, (C) : *stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique*, éditions Ellipses, France, 2007, p.133, p.142.

21) ROBINET, (J-L) et ADAM, (C) : *le management hôtelier*, éditions de Boeck, Belgique, 2003, p.70, p.95, p.96.

22) TINARD, (Y) : *le tourisme, économie et management*, éditions EDICIENCE international ,2e édition, Paris, 1994, p251.

23) TOCQUER, (G) et ZINS, (M) : *le marketing du tourisme*, éditions gaëtan moran, 2e édition, France, 1999, p.211.

24) ZEYL, (A) : *précis du marketing, l'approche par les deltas*, éditions ellipses, France, 2007, p.383.