



Département des Sciences Commerciales

Mémoire de Fin d'étude

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales
Spécialité : Marketing Hôtellerie*

Sujet

**Bench marking de la GRC dans les structures
hôtelières de la wilaya de Tizi-Ouzou
Cas de l'hôtel Ittourar et Le Relais vert**

Présenté par :
Celia SLIMANI

Encadré par :
Mr HADJ MOHAND

Soutenu le :

Remerciements

Avant tout, on remercie le grand Dieu de nous avoir donné le courage, la patience et la volonté afin d'aboutir à l'accomplissement de ce travail

Au terme de ce travail nous tenons à remercier chaleureusement et respectivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, je remercie mon promoteur mr hadj mohand pour ses orientation également les membre de jury qui ont accepté d'évaluer ce travail

Dédicaces

Je dédie ce travail :

*Tout d'abord et avant tout,
à ma très cher maman, pour
son soutien et ses sacrifice
tout au long de ma vie .*

*A toutes personne de près
ou de loin qui m'ont motivé
tout au long de mes études.*

Liste des abréviations :

Abréviation	Désignation
HRT	Hôtellerie Restauration Et Tourisme
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities
ASI	Agent de Service Intérieur
RDC	Rez- de-chaussée
HORECA	hôtellerie-restauration-cafés
HRT	Hôtellerie, de la Restauration et du Tourisme
PDG	Président Directeur Général
SAV	Service Après vente
CRM	
	B to B « Business to Business
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
www	World Wide Web
IHIP	Intangibilité Hétérogénéité Inséparabilité de la Production et de la consommation et enfin la périssabilité.
Y M	Yield management
S.W.O.T.	Strengths, Weaknesses, Opportunities

Liste des figures

Figures	Page
Figure n° 01 : Le processus de bechmarking	13
Figure n° 02 : Les fonctionnalités d'une CRM	21
Figure n°03 : Les quatre phases de la démarche CRM	36
Figure n° 04 : Les phases de la stratégie client	38
Figure n° 05 : logo de l'hôtel	76
Figure n°06 : Page Face book de l'hôtel Ittourar	78
Figure n° 07 : Logo de l'Hôtel Le Relais vert	79
Figure n°08 : Page face book de l'hôtel le Relais Vert	81
Figure N°09 : La répartition des clients selon le nombre de fois séjournées à l'hôtel	89
Figure N°10 :La répartition des clients selon leur motif	90
Figure N°12 : La qualité du personnel en contact ?	91
Figure N° 11 La répartition des clients selon le moyen de réservation	92
Figure N13 : Que pensez-vous des services offerts par l'hôtel?	93
Figure N°14 : Recevez-vous régulièrement des offres promotionnelles de l'hôtel ?	94
Figure N°15 : Prise en considération des besoins des clients	95
Figure N°16 : Prix des services	96
Figure N°17 : Etes-vous satisfait ?	97

Liste des tableaux

Tableau	Page
Tableau n° 01: Pratiques du benchmarking	15
Tableau n°02 : La fonction cible de la relation client	31
Tableau n° 4 : Classification des hôtels	52
Tableau n°05 : Répartition des chambres de l'hôtel Ittourar	77
Tableau n°06 : chambre au niveau de Relait vert	80
Tableau n° 07: Présentation des services et nature de la restauration de Relais Vert	82

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre conceptuel du Benchmarking.....	6
Introduction	7
Section 01 : Eléments de définition du benchmarking.....	8
Section 02 : Généralités et mise en place d'un système de GRC.....	16
Section 03 ; La mise en œuvre de la gestion relation client	23
Conclusion.....	46
Chapitre II : Le benchmarking dans le secteur de l'hôtellerie	47
Introduction	48
Section 01 : Le secteur Hotelier : Notions et spécificités	49
Section 02 : Le marketing hôtelier	63
Section 03 : Le benchmarking dans l'hôtellerie	68
Conclusion.....	72
Chapitre III : Etude Benchmarking et satisfaction client au sein des hôtels : Ittourar et Le Relais vert	73
Introduction	74
Section 01 : Présentation des organismes d'accueil.....	75
Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête	82
Section 03 : Résultats de l'étude	86
Conclusion.....	98
Conclusion générale	99
Bibliographie	101

Introduction générale

Dans le contexte concurrentiel, il est impératif pour l'entreprise de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché. Les évolutions technologiques mais aussi les changements en termes de management, sont autant de causes qui rendent plus difficile le maintien de position de leader.

Dans un tel paysage caractérisé par une forte concurrence et une clientèle bien informée, très exigeante et volatile, les entreprises font de leurs mieux pour acquérir de nouvelles parts de marché et consolider leurs positions vis-à-vis des concurrents, en fidélisant davantage leurs clients par le biais d'un certain nombre de stratégies, notamment une stratégie de communication efficace et une démarche de Benchmarking, outil très recommandé par les experts pour s'aligner ou devancer la concurrence.

Les entreprises doivent souvent se baser sur un modèle à suivre afin d'augmenter leurs chances de performance sur le marché. C'est ainsi que plusieurs entreprises effectuent du «benchmarking». Le «benchmarking», qui est en fait une stratégie particulièrement populaire auprès des nouvelles entreprises qui tentent de se tailler une place sur le marché. Celles-ci étudient donc les modèles d'affaires de leurs concurrents afin de toujours être en mesure de prévoir leurs actions et leurs plans.

Les entreprises utilisant cette méthode se comparent aux entreprises les plus performantes dans leur secteur d'activité, mais aussi dans d'autres secteurs. Cependant, afin d'effectuer un «benchmarking» efficace, l'entreprise doit utiliser cette méthode de façon très organisée afin d'en bénéficier pleinement.

L'approche de la gestion de la relation client (GRC ou CRM pour Customer Relationship Management) est en pleine évolution, elle donne naissance à de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles conceptions des produits et des services. Elle combine à la fois les TIC, les stratégies marketing et le facteur humain pour permettre une meilleure connaissance et compréhension de chaque client, de ses attentes, pour pouvoir personnaliser la relation avec lui et développer sa rentabilité tout au long de son cycle de vie. La GRC permet également d'accroître la performance de l'entreprise et d'améliorer sa rentabilité sur le long terme.

Dans ce contexte, le secteur d'hôtellerie ç l'égard des autres secteurs de services est dans l'obligation de s'ouvrir à la concurrence afin de consolider leurs positions acquises sur le marché en terme de présence, de part de marché et de notoriété en choisissant de revoir et de

remettre en cause certains éléments et certains aspects de sa stratégie marketing, à partir de l'élaboration et de l'application d'une démarche de Benchmarking.

Raison du choix de ce sujet :

Il y a beaucoup de raisons qui m'ont mené à choisir ce thème :

Raisons personnelles:

- Le domaine de ma spécialité : Marketing ;
- Les ambitions personnelles et l'attrait à l'étude du benchmarking.
- Le manque d'études sur ce sujet.

La problématique :

Notre problématique tourne autour de la question principale suivante :

Quel est l'impact d'une démarche benchmarking sur la satisfaction clients des hôtels Ittourar et relais Vert ?

Question secondaire

De l'analyse de la problématique ressort un certain nombre de questions secondaires, à savoir:

- Comment mettre en pratique une démarche de Benchmarking?
- A quel point le Benchmarking influence la performance de la stratégie CRM dans le secteur hôtelier?
- Quelle démarche de Benchmarking plus efficace et plus innovante que celle de ses concurrents?
- La démarche du benchmarking est-elle importante pour l'amélioration de la performance des établissements hôteliers ?

Les hypothèses de la recherche :

Pour consolider cette recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : Le benchmarking constitue une démarche importante exigeant pour l'amélioration de la performance des établissements hospitaliers.

- **Hypothèse 02 :** Appliquer une démarche Benchmarking hôtelier acquière un avantage concurrentiel.

L importance de la recherche :

L'importance de cette recherche réside dans l'étude du benchmarking comme outil du marketing stratégique apportant un avantage concurrentiel et son impact sur l'élaboration d'une politique CRM efficace, et surtout son importance pour déterminer

Le but de notre recherche est de traiter un sujet aussi intéressant et passionnant que celui portant sur deux pièces maîtresses du marketing moderne à savoir le Benchmarking et la CRM. On peut conclure les objectifs de cette recherche comme suit:

- Présenter un cadre théorique spécifiant le concept du benchmarking, et l'élaboration d'une stratégie CRM.
- Donner une idée claire et précise sur le benchmarking.
- Répondre aux questions posées et analyser les hypothèses afin de les infirmer ou de les confirmer, et connaître l'impact du benchmarking sur la performance des deux hôtels (Ittourar et Relais Vert) sujets de notre recherche pratique.

Les obstacles de la recherche :

Nous avons affronté plusieurs obstacles, notamment :

- La difficulté de trouver des études précédentes liées au benchmarking, ce qui nous a pris beaucoup de temps et nous a demandé un grand effort.
- La difficulté de trouver une organisation pour l'étude de cas, surtout que la nature du sujet exige ceci afin de mieux comprendre le benchmarking et son application dans le domaine de l'hôtelier.

La méthodologie de la recherche :

Pour tenter de répondre à la problématique, et confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons opté pour l'exploratoire, comparative analytique, comme démarche méthodologique que nous trouvons adéquate pour ce type de sujet

Structure du mémoire

Notre travail partagé est réparti en trois chapitres :

Le premier chapitre traite le cadre théorique du benchmarking» et le CRM, dont en présente dans un premier temps le Benchmarking, son historique, ses définitions, son évolution, ses objectifs et sa typologie, nous expliquons la démarche du Benchmarking, en présentant ses différents modèles, afin de déterminer les phases de cette démarche, et enfin nous exposerons les outils les plus utilisés pour la réalisation du Benchmarking en principe le CRM, en deuxième lieu.

Chapitre I : Cadre conceptuel du Benchmarking

Introduction

la stratégie marketing de l'entreprise équivaut à un référent de base sur quoi les responsables marketing doivent s'inspirer lors de décision en rapport le benchmarking ou ce que nous appelons l'étalonnage concurrentiel, une stratégie qui fait référence aux études comparatives sur les concurrents du même secteur, une stratégie qui répond aux besoins et objectifs de l'entreprise.

Donc, il est impératif pour l'entreprise de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché. Les évolutions technologiques mais aussi les changements en terme de management, sont autant de causes qui rendent plus difficile le maintien de position de leader ou même de gagner des échelons pour atteindre le haut.

Section 01 : Eléments de définition du benchmarking

Un outil intéressant pour répondre à ce challenge, est le « Benchmarking » qui est une méthode pour certains, un outil pour d'autres ou encore tout simplement une pratique de gestion, dont l'objectif est d'aider les entreprises, grandes et petites, à s'améliorer.

Nous allons donc voir dans ce chapitre le benchmarking dans son contexte littéraire tout en focalisation sur ses définitions, évolution et ses différentes étapes.

1.1. Historique de Ben marking :

Utilisé dès la fin de la deuxième guerre mondiale au Japon, il a été systématiquement pratiqué pour la première fois aux Etats Unis par la firme Xerox comme outil de management et d'amélioration de son efficacité au début des années 80. D'autres entreprises telles que IBM, Ford, Motorola ont utilisé le benchmarking afin d'améliorer leurs performances.

Le terme de « benchmarking » a été beaucoup utilisé par les cabinets conseils à partir des années 1995

1.1.1. L'origine du benchmarking

L'idée du benchmarking remonte à l'époque de l'ancienne Egypte. À cette période, le benchmarking faisait partie intégrante des processus suivis dans la réalisation d'un projet de construction. L'expression benchmarking provient des deux (2) termes suivants :

- « **bench** » un bout de fer plat horizontal comme appui afin de soutenir une pierre à un endroit identifié pour une mire de nivellement,
- et « **mark** », un point de référence pour identifier les hauteurs et les nivellements pour les autres pierres composant le projet.¹

Aujourd'hui, les technologies évoluent, mais le principe de base du benchmarking est toujours le même.

1.1.2. Evolution du benchmarking

L'amélioration comparative a toujours existé. Cependant, c'est à partir des années 1980 que le benchmarking s'est transformé en un outil utilisé par les entreprises et que le concept a été formalisé par Robert Camp dans son livre : *The Search for Industry Best Practices That Lead To Superior Performance*.

C'est la réussite de la société Xerox qui a crédibilisé définitivement cette méthode. Xerox devait prendre une décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la

¹ JEAN GUY BÉLISLE, *Le benchmarking, une méthode d'amélioration de la compétitivité pour l'industrie de la construction spécialisée au Québec, mémoire comme exigence partielle à l'obtention de la maîtrise en génie de la construction*, école de technologie supérieure, Montréal, 2007, p 4.

gestion des stocks. Xerox s'est intéressé alors aux « meilleures pratiques de la concurrence » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. La méthode employée a été formalisée et reconnue par la suite.

1.2.Définition du benchmarking

Le benchmarking, ou étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots :

- Bench : banc d'essai ;
- Marking : notation.

Le benchmarking est une méthode par laquelle on évalue les performances d'une entreprise en les comparant à celles de concurrents significatifs. Il s'agit d'analyser et de s'approprier les méthodes les plus efficaces des entreprises concurrentes ou bien des entreprises reconnues comme étant les meilleures dans un domaine donné. Il existe ainsi plusieurs types de benchmarking.¹

Il s'agit alors de rencontrer les responsables des services concernés dans la société choisie, puis d'améliorer ses propres méthodes en s'appropriant ce qui a été découvert pour l'appliquer à sa propre entreprise.

Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Le benchmarking consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence.

Le benchmarking cache un ensemble de pratiques de plus en plus codifiées. En français, le benchmarking correspond à « l'étalonnage concurrentiel », terme tout à fait heureux dans la mesure où il permet de distinguer sans difficulté deux expressions : les « benchmarks » et le benchmarking.

1.3.Les formes de benchmarking :

Les 4 types de benchmarking²

¹Robert. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », édition d'organisation, Paris, 1992, **P87**

²Nathalie. COSTA « Veille et benchmarking », Ellipses Edition marketing S.A., 2008, p 23.

1.3.1. Le Benchmarking interne :

Il s'agit de comparer un processus, produit ou service à un autre processus, produit ou service similaire, à l'intérieur de l'organisation. Il est pratiqué chaque fois qu'une entreprise peut identifier des processus similaires sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il leur est alors possible de mettre en parallèle les pratiques en usage dans ces différents lieux d'activité sans s'intéresser à la concurrence.

Le benchmarking interne consiste à comparer des processus, des produits ou des services appartenant à la même entreprise afin d'en accroître les performances. Cette étude est simple à mener car les données sont faciles à collecter et permet de dresser un état général de l'entreprise, ainsi que d'identifier d'éventuelles fonctions internes pouvant faire l'objet d'un Benchmarking.

1.3.2. Le benchmarking fonctionnel :

Il a comme rôle de comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité.

Du fait qu'il n'y a pas de concurrence directe, il devient alors facile d'obtenir et d'échanger des informations (même confidentielles) et cela permet de déboucher sur des techniques novatrices. Cependant, il est limité à des processus universels et comparables.

1.3.3. Le benchmarking générique

C'est une typologie de benchmarking qui se caractérise par la comparaison effectuée avec une organisation d'un secteur complètement différent.

Il consiste à comparer ses propres pratiques à celles d'autres entreprises considérées comme exemplaires. Ainsi, il sera possible de choisir des leaders comme des modèles à suivre dans des marchés spécifiques ou se comparer à des entreprises appartenant à des secteurs différents mais ayant des processus ou méthodes de travail similaires.

Ce Benchmarking est le plus productif mais aussi le plus difficile à concevoir et à manier car il fait appel à l'engagement et la curiosité de tous les acteurs participant au processus. Il est assez proche du Benchmarking fonctionnel, à la différence qu'il consiste à adapter une technologie (ayant fait ses preuves) très éloignée de son propre secteur.

1.3.4. Le benchmarking concurrentiel

Cette typologie de benchmarking se caractérise par la comparaison effectuée avec des concurrents directs sur le marché.

Ils sont généralement facile à identifier, les concurrents choisis doivent répondre à toute les tests de compatibilité, il faut, en particulier prendre garde à ce qui rend deux opérations concurrentes comparable, leur taille par exemple : la comparaison du service logistique d'une grande échelle révélera des différences sensibles, une production de masse peut signifier un transport par rail, au lieu d'un transport par route.

Consiste à comparer les produits, les services, les processus d'une entreprise avec le meilleur des concurrents présent sur le marché.

L'avantage de choisir ce type de Benchmarking réside dans la facilité de partir d'éléments de mesure finale facilement comparables (ex: même produits vendus sur le marché). Par contre, ce Benchmarking est plus difficile à exécuter et exige beaucoup de savoir-faire. La difficulté essentielle ici est l'obtention d'information sur les méthodes des concurrents (la confidentialité), il est donc nécessaire d'entretenir de bons rapports avec les partenaires¹.

1.4.Rôle du Benchmarking :

1.4.1. Benchmarking: Moyen d'innovation :

L'étude des concurrents est enfin un excellent moyen pour innover au sein de l'entreprise. En s'intéressant de près aux actions de ses concurrents, qu'il s'agisse de nouveaux produits ou services commercialisés, d'évolution des effectifs et des méthodes de recrutement, des campagnes de communication ou de publicité, toutes ces informations permettent d'inspirer les prises de décision. Elles permettent aussi parfois d'apporter un angle de vue différent voire complémentaire sur des projets en cours et c'est pourquoi certaines organisations l'intègrent pleinement dans leurs démarches d'innovation participative.²

Toutes les informations récupérées lors de la veille concurrentielle viennent alors compléter les suggestions déposées dans la boîte à idées et permettent de les enrichir pour ne pas faire comme le concurrent mais bien chercher à faire différent, à faire mieux, et donc à soutenir la quête d'innovation.

1.4.2. Le benchmarking pour améliorer la prise de décision

Si le benchmarking fait partie des composantes clefs de l'analyse compétitive, c'est avant tout parce qu'il s'agit d'un outil fondamental pour l'amélioration de la prise de décision.

¹ Nathalie. COSTA, op. Cite, p 23-24.

² Malcolm. McDonald, « Les plans marketing : comment les établir, comment les utiliser ? », Ed. De Boeck, Paris, 2004, p 18.

Le benchmarking est une méthode stratégique qui consiste à comparer son entreprises avec ses concurrents dans l'objectif d'identifier les pratiques qui fonctionnent et qui pourront ainsi être déployées en interne. Il s'agit d'une étude poussée qui permet de qualifier les processus, d'en identifier les bénéfices et les faiblesses, et de préciser les voies d'amélioration possibles. Le benchmarking offre de nombreux avantages dans le cadre d'une analyse compétitive en entreprise :¹

- Amélioration des performances grâce à la mise en place d'objectifs crédibles et efficaces ;
- Satisfaction client grâce à la connaissance des exigences réelles du marché ;
- Meilleure compétitivité grâce à une meilleure compréhension de la concurrence ;
- Identification des points forts et des faiblesses ;
- Conduite du changement facilitée.

1.4.3. Benchmarking : facteur clé de la compétitivité des entreprises

Le benchmarking fait partie des composantes clefs de l'analyse compétitive, c'est avant tout parce qu'il s'agit d'un outil fondamental pour l'amélioration de la prise de décision. Le benchmarking est une méthode stratégique qui consiste à comparer son entreprise avec ses concurrents dans l'objectif d'identifier les pratiques qui fonctionnent et qui pourront ainsi être déployées en interne.

Il s'agit d'une étude poussée qui permet de qualifier les processus, d'en identifier les bénéfices et les faiblesses, et de préciser les voies d'amélioration possibles. Le benchmarking offre de nombreux avantages dans le cadre d'une analyse compétitive en entreprise :

- Amélioration des performances grâce à la mise en place d'objectifs crédibles et efficaces ;
- Satisfaction client grâce à la connaissance des exigences réelles du marché ;
- Meilleure compétitivité grâce à une meilleure compréhension de la concurrence ;
- Identification des points forts et des faiblesses ;
- Conduite du changement facilitée;
- Etc.

¹ Jérôme. BARTHELEMY, Stratégie d'externalisation : « Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques », DUNOD, Paris, 2001. P 43.

L'avantage de cette méthode est donc, la constante volonté d'améliorer les façons de procéder dans l'entreprise afin de surpasser les meilleurs de l'industrie. Cela permet aussi de sortir du secteur de l'entreprise et d'apprendre d'entreprises oeuvrant dans un autre champ d'activité. Cette méthode permet d'entraîner des actions concrètes au sein de l'entreprise afin de rechercher les meilleures pratiques et ce, toutes industries confondues.¹

1.5.Démarche de benchmarking

Pour fonctionner, le benchmarking doit être conduit dans l'entreprise de manière collaborative, justement afin de permettre l'appropriation et de faciliter la transformation de l'entreprise. C'est une sorte de mobilisation globale qui permet de récupérer un plus grand nombre d'informations « stratégiques ». De plus, la connaissance en interne du fonctionnement et performance d'un organisme est aussi indispensable que les informations des concurrents. Ainsi, il sera possible de fixer des objectifs plus ambitieux et plus représentatifs des meilleures pratiques.

Le processus de «benchmarking», comprend quelques étapes distinctes créées par Camp :

Figure n° 01 : Le processus de benchmarking



Source : Claude. DEMEURE « MARKETING », édition, Sirey, 2005, p 11.

La démarche consiste à repérer les cibles pour se construire un référentiel, observer leurs processus et mettre en œuvre les modifications au sein de ses processus pour atteindre les valeurs fixées.

1.5.1. La phase de planification :

La première phase s'avère être la phase de planification alors que nous devons identifier les éléments à inclure dans le «benchmarking».

Réalisée par une équipe, cette planification consiste dans le choix du sujet, de la procédure et de la méthodologie à suivre, en particulier pour la collecte d'informations et déterminer la méthode de collecte de données.

¹ MARIANE COSSETTE-BACON, « Étude des outils de communication marketing des entreprises québécoises de logiciels; les outils de communication marketing les plus performants, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires université», du Québec, Montréal, 2010, P 79.

Au cours de la phase de planification, une équipe élabore un diagramme de flux de la procédure, de la méthode ou de la technique traitée. A partir de l'analyse de ce diagramme de flux, des mesures de performance critiques peuvent être déduites et des descriptions de projet élaborées. A la suite de la phase de planification, une équipe détermine des partenaires du "Benchmarking" qui sont reconnus comme des champions dans leur catégorie.¹

1.5.2. Phase d'analyse

L'analyse de résultats aura lieu dans cette phase, les écarts doivent être analysés et des nouveaux objectifs de performance, à la fois ambitieux et réalistes, doivent être choisis. durant cette phase, l'organisation doit déterminer la différence entre notre performance et celle de l'entreprise avec laquelle nous nous comparons. Ainsi que évaluer un niveau de performance.

1.5.3. Phase d'intégration

La troisième phase est une phase d'intégration. Elle comprend la communication des résultats trouvés lors des phases suivantes et leur acceptation, ainsi que l'établissement d'objectifs fonctionnels. L'équipe doit présenter des conclusions du benchmarking afin de définir des actions à mettre en œuvre

1.5.4. Phase d'action

Des plans d'action sont établis ainsi comme des délais d'exécution et d'obtention de résultats. Il est très important de déterminer les moyens à mettre en œuvre.

Ces différentes phases peuvent être résumées (et mémorisées) en anglais par l'acronyme **I.D.E.A.**²

Pendant cette phase, l'équipe pourra développer un plan d'action afin de résoudre les différents problèmes. Elle pourra ensuite implanter ses actions dans l'entreprise et mesurer les progrès.

Tableau n° 01: Pratiques du benchmarking

Action à prendre	Signification
Supporter les processus de création de valeur	Il faut un gain monétaire pour le fournisseur et une baisse de coût pour le client

¹ Antoine DELERS et Brigitte FEYS, « Le benchmarking : S'inspirer des plus grands pour évoluer », Broché Paris, 2015, p 23.

² TAIBI Asmaa, « L'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication », mémoire pour l'obtention du Magister Option: marketing international, Université Abou-Bakr Belkaid –Tlemcen, 2011-2012, p 22.

Prioriser les opportunités pour l'amélioration Différencier la performance à l'interne versus l'attente du client Assurer les cycles de changement sans faire le saute-mouton	Un rendement plus efficace en processus de fabrication d'un item Ne pas réduire la qualité de l'item pour améliorer le rendement à l'usine Faire accepter les changements par la culture de l'entrep
---	--

Source : TAIBI Asmaa,, op. cite, p 24.

Comme toute opération générant des changements plus ou moins importants, le benchmarking ne doit pas être une opération ponctuelle, mais un effort continu sur une période assez longue pour que l'on puisse juger de ses résultats, dans ce chapitre on va voir les conditions et les facteurs clés du succès d'une opération de benchmarking ainsi les avantages et les limites de cette démarche.¹

Le benchmarking vise à recueillir et à étudier toute l'information permettant d'améliorer les performances de l'entreprise.

Le benchmarking peut intervenir avant même la réalisation d'un équipement ou en cours d'exploitation pour améliorer ses performances, ou encore constituer un préalable décisif à son acquisition. Si les détails de la démarche varient d'un cas à l'autre, le principe de base vaut pour chacun. C'est dans l'interprétation des résultats que le poids de l'expérience joue.

En résumé, le benchmarking permet à la compagnie d'avoir des informations sur les modes de fonctionnement des autres, de savoir s'ils ont plus efficaces ou non et, si oui, si la compagnie peut comprendre et utiliser ces méthodes à son propre avantage.

Il consiste donc en un mécanisme d'identification de procédures de travail précises qui peuvent être améliorées en imitant des exemples externes d'excellence.

Section 02 : Généralités et mise en place d'un système de GRC

Une entreprise vit grâce à ses clients, grâce à ses usagers, grâce à ses abonnés. La relation clients est plus qu'une simple démarche, elle est plus qu'un ensemble d'actions et de dispositifs particuliers : l'entreprise est Relation Clients. Elle se définit dans ses interactions

¹ Roger Benson, Lynne McGregor, "Le benchmarking, à la croisée de l'art et de la science »,

avec la clientèle. Le CRM se diffuse donc à travers toute l'organisation. Les domaines du CRM s'étendent à tous les niveaux et compartiments de l'entreprise. CustUp, cabinet de conseil en Relation Clients, accompagne les entreprises dans la mise en place du CRM à travers toutes les composantes de l'organisation.

Avant d'entamer la mise en place d'un système de gestion de la relation client, on doit passer par la description de la naissance du concept et les étapes de son évolution ainsi que l'idée fondamentale d'une relation durable et nécessaire.

2.1.L'émergence de la GRC

La gestion de la relation client, elle a toujours existé, depuis qu'existe la vente, à des degrés divers selon les périodes, les régions et les produits.

Au moyen âge, les marchands de luxe s'appuyaient avant tout sur une connaissance parfaite des goûts de leurs clients, il fallait pour satisfaire celui-ci améliorer la qualité des produits et développer les services aux clients. Cette démarche peut être donc considérée comme un premier pas dans ce qui deviendra par la suite la stratégie GRC.

La mondialisation des marchés, la professionnalisation des comportements d'achat, l'avènement des technologies liées à la communication qui compressent le temps et l'espace, ont déplacé le pouvoir du producteur vers le consommateur. Aussi, pour reprendre le contrôle du client, il faut désormais construire une stratégie d'entreprise autour de lui.¹

C'est ce qui pousse, de nos jours, à reconnaître que le client est bel et bien au centre de la stratégie de l'entreprise et constitue la source de l'avantage commercial que les entreprises doivent acquérir pour dépasser leurs concurrents.

Nous allons décrire l'évolution historique de la gestion de la relation des clients, une des composantes du marketing relationnel où nous allons mettre l'accent sur sa progression à travers le temps mais également à travers l'avancée des moyens de production.

2.2.L'évolution de la gestion de la relation client (GRC) :

Le marketing de grande consommation s'est, pendant de longues années uniquement préoccupé de l'obtention de nouveaux clients et par la suite, les pousser à la consommation, ce qui a permis à l'entreprise de réaliser des bénéfices grâce aux transactions émises par le

¹SAINT CAST Nicolas. « Organiser sa relation client aujourd'hui », Edition Maxima, Paris, 2003, p.14.

consommateur. Mais si on essaie d'approcher les choses d'un autre angle, ou plutôt du point de vue du marketing individuel, de celui du B to B « Business to Business » ou encore de celui des entreprises de service, on perçoit une certaine différence par rapport au marketing de grande consommation. Cependant, une nouvelle perception est apparue, elle consiste à toujours avoir des consommateurs actifs, qui consomment fréquemment, ce qui va générer du bénéfice pour l'entreprise réalisant ainsi son objectif final, mais cette fois en changeant encore une fois le champ de concentration et qui est de se préoccuper beaucoup plus des clients déjà présents au sein de l'entité en essayant de mieux les fidéliser le plus longtemps possible et les inviter à effectuer, à chaque fois de nouvelles opérations. Ces changements sont apparus du fait que la concurrence devient de plus en plus rude au niveau national qu'international, et au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui ont affecté d'une manière importante plusieurs domaines dont le marketing relationnel.¹

En effet, les TIC, ont touché le cœur du mécanisme du marketing relationnel, puisque à l'ère actuelle, l'informatique intègre les processus des entreprises qui servent à fidéliser les prospects sous leurs différentes formes et cela avec des progiciels totalement automatisés sur mesure selon les besoins.

Vu la place des TIC dans la gestion de la relation client, il est évident que les fournisseurs de logiciels informatiques voient la GRC comme un nouveau marché auquel il faut s'accrocher, puisque l'opération de datamining qui est l'exploration et l'analyse de données des clients nécessite des outils informatiques.

Ainsi, la pratique de la GRC peut être expliquée comme une échelle à 7 marches et c'est ce que nous allons éclaircir dans ce qui suit²

2.3. Différentes phases de l'évolution de la GRC :

Pour concrétiser une démarche relation clients plusieurs étapes sont à suivre :

¹ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, Op.cit., p524.

² LEFEBURE René, VENTURI Giles. « La gestion de la relation client », Edition Eyrolles , Paris, 2005, pp.10-11.

2.3.1. La première phase :

La première marche se caractérise par la fin de l'ère préindustrielle qui est plus ou moins récente selon les secteurs, on peut prendre comme exemple le secteur du commerce, qui était caractérisé par une relation de proximité entre le client et le vendeur, contrairement à aujourd'hui, où plusieurs services sont réunis en une seule place. A cet effet, le début de la relation entre le vendeur et l'acheteur ne date pas d'aujourd'hui, cette relation plus ou moins directe avec le client a toujours été présente.

2.3.2. La deuxième phase

La deuxième phase de l'échelle est une courte marche qui n'a duré que dix années et qui s'est déroulée pendant les années cinquante et soixante, appelée la reconstruction et le push marketing, car elle s'est caractérisée par une production de masse. Les entreprises se sont concentrées sur la diversification de l'offre afin de répondre aux demandes simples des clients.

2.3.3. La troisième phase

La troisième phase s'étale sur les années soixante-dix et qui est l'étape de la rationalisation, caractérisée par une segmentation des marchés. Cette période a misé sur l'optimisation de la quantité produite dans le but d'abaisser les coûts de production, et par cela une amélioration des processus de vente et une création de nouveaux moyens pour mieux toucher la clientèle.

Une période plus importante que les autres, car elle marque la naissance du marketing one to one, émerge à partir des années quatre-vingt, les consommateurs commençaient alors à montrer de plus en plus d'exigences, c'est ce qui a orienté les entreprises vers la qualité et le développement des services aux clients, et pour cette raison, cette période a été nommée « la période des années de la qualité ». ¹

Pendant plus de trente ans, les entreprises ont fourni des efforts dans le but de mieux connaître et maîtriser les produits, et c'est à partir de cet axe de temps que les entreprises se sont orientées vers le produit. Au même moment, des approches clients ont été développées mais elles restaient encore brèves, informelles et inconnues.

¹ LEFEBURE René, VENTURI Giles, op. cite, p 11-13.

Depuis la période préindustrielle, en remontant jusqu'aux années quatre-vingt, le seul phénomène vraiment nouveau apparu, c'est la naissance de la qualité, autrement dit, les entreprises voulaient fabriquer et mettre sur le marché des produits solides et attirants, contrairement au début, où elles cherchaient juste à satisfaire la demande.

2.3.4. Quatrième phase

Mais à partir des années quatre-vingt-dix, l'orientation de l'entreprise va complètement changer de perspective en passant d'une orientation produit de qualité vers une orientation misant sur la satisfaction des besoins du client.¹

La création d'une relation client est une manière d'être plus proche de lui, en d'autres termes, c'est une manière d'attirer de nouveaux clients, approfondir les relations avec eux et les rendre fidèles. En même temps, les bases de données clients ont commencé à naître pour stocker toute donnée disponible sur un client. A partir de là, un marketing plus au niveau individuel fait son apparition : le marketing one to one représentant un marketing qui a su découper le marché à un niveau plus fin, en valorisant le client surtout depuis l'apparition des technologies de l'information et de la communication, et c'est ce qui marque le début de la sixième marche.

Avec l'avènement des technologies informatiques et de digital, les entreprises sont lancées avec d'importants investissements en la matière, certaines ont connu des gains considérables, contrairement aux autres qui sont allées à l'abandon du projet, peut-être dont la raison est souvent due au manque d'expérience, ou à la nouveauté du projet CRM.

2.4.Définition du GRC

La relation client désigne « l'ensemble des activités en prise directe avec les clients d'une entreprise, et qui s'inscrivent dans une logique de continuité avec ces derniers.²

Le CRM ou GRC est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise³.

¹ Amina Ettorchi-Tardy, Marie Levif, Philippe Michel « Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé », revue Hegel, n°02, 2011, p 25.

² WASSERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition Dunod ; Paris, 2001, p3.

³ LENDREVY LEVY LINDON. Théorie et pratique du marketing, Mercator. 7^e éd. Paris : Edition Dalloz.2003.p 937

Il s'agit en particulier des entreprises ayant ou souhaitant développer une structure de revenus récurrents, les clients payent par abonnement ou achètent régulièrement, ou étant liés par des engagements de service, par exemple par un contrat de garantie¹

La GRC est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service².

La gestion de la relation client, connue sous l'acronyme de CRM (Customer Relationship Management) en anglais, combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer. La gestion de la relation client est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices.³

2.5.L'utilité de la GRC

Aujourd'hui la performance commerciale est accéléré par la GRC, d'où l'avenir de l'entreprise construite de plus près par la bonne gestion relation client. Son retour d'investissement (ROI) est rapide, il permet d'augmenter les marges, le montant des commandes, le nombre des clients, de faire chuter le coût commercial et d'améliorer la satisfaction client.

Une politique GRC ne devra toutefois pas être lancée tant que les services de base ne seront pas correctement gérés : la logistique, la qualité de produit ...etc. Et cela ne peuvent être réalisé dans une seule année.

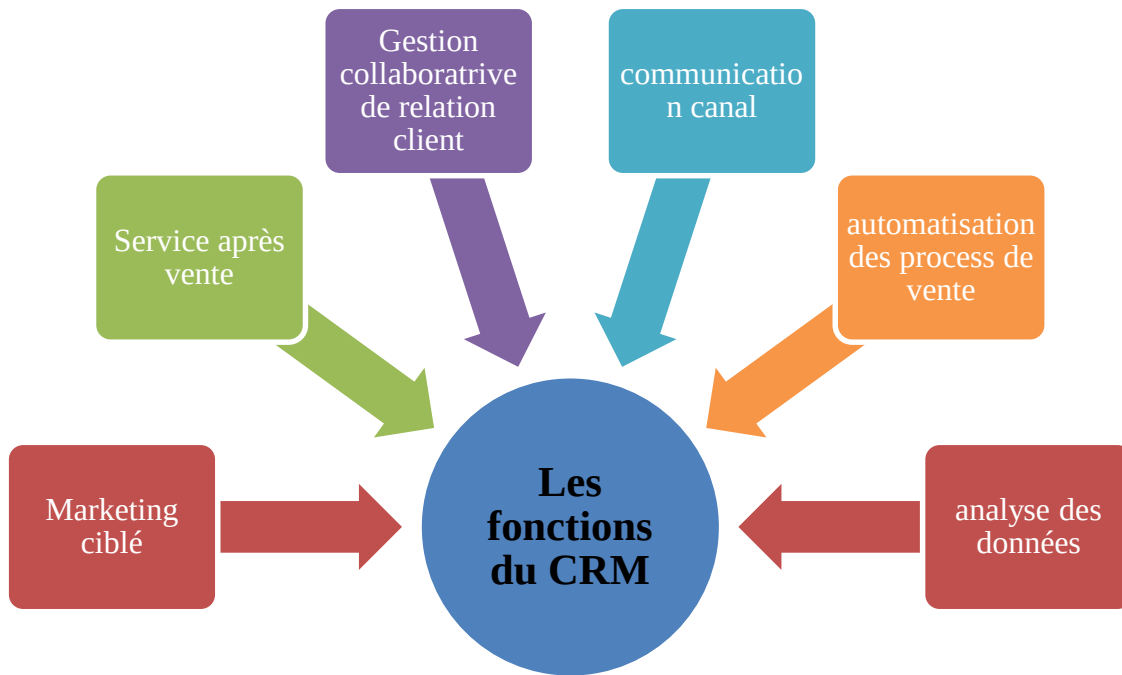
La mise en œuvre GRC demandera des investissements assez importants et des changements organisationnels. Cette mise en œuvre ne pourra se faire qu'après l'acceptation par le comité de direction de franchir le pas vers le « Management de la Relation Client».

Figure n° 02: Les fonctionnalités d'une CRM

¹Idem.

²VAN LAETHEM Nathalie. Toutes les fonctions marketing. Paris: Edition Dunod, 2005. p.103.

³ René Lefébure - Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Eyrolles, 2005, p 3.



L'objectif visé, la satisfaction et la fidélisation client car c'est la façon qui permet d'avoir une relation à longue durée avec les clients.

L'entreprise doit avoir une culture centrée sur le client et de donner à cette dernière un esprit de dialogue GRC : dialogue avec le client externe mais aussi le client interne. Les outils seront mis en place à tous les points de contact entre les parties, des capteurs permettent de récupérer l'information et de réagir correctement à tous les signaux. Ces capteurs ne devront pas être une gêne au contact mais devront au contraire enrichir le dialogue, permettre la connaissance, vivifier l'extraction de l'information. Cette information sera analysée avec le datamining¹.

2.6. Les avantages et les inconvénients de la GRC

La gestion relation client comporte des avantages qui peuvent mener des solutions à la GRC, mais cette dernière a des limites qui représentent des freins à la GRC et pour cela on doit les éviter mais aussi on doit essayer de les corriger.

2.6.1. Les avantages de la GRC

¹FLAMBARD Sabine –RUAUD. *Les évolutions du concept management* document publié, Mai 1997, <http://edition-ems.fr/revues1-decision-marketing>. Consulté le 16/03/2014 à 17h32.

Plusieurs avantages de la GRC sont définis dans marketing et parmi ses avantages on peut citer¹ :

- Améliorer la qualité des contacts (accueil, orientation, conseils...) ;
- Augmenter la satisfaction client ;
- Améliorer la fidélisation (amélioration du service client avec la réduction du nombre d'erreurs de commandes, les délais de réponses ...) ;
- Réduire les coûts ;
- Augmenter les résultats ;
- Améliorer la qualité de l'information (le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels...) ;
- Augmenter la valeur de l'entreprise (l'image de l'entreprise...) ;
- Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs ;
- Accélérer les cycles de vente (améliorer la productivité) ;
- Augmenter les taux de transformation (l'efficacité commerciale).

2.6.2. Les inconvénients de la GRC

Les inconvénients de la GRC sont comme suit :

- Coûts d'implantation très élevée c'est une cause d'intégration ;
- Coûts élevé d'acquisition des technologies et de formation... ;
- Haut risque d'échec lors de l'implantation (absence de méthodologie et intégration des données clients soit vente, comptabilité, service...);
- Résistance aux changements c'est-à-dire l'intervention de tous les niveaux (centre d'appel doit s'arrimer aux nouvelles applications GRC).

Le client est l'élément important de la GRC, il est essentiel pour l'entreprise de le connaître et d'avoir des informations sur ce dernier. Il peut être défini comme « une personne qui reçoit d'une entreprise contre paiement, de fournitures commerciales ou services »²

Section 03 ; La mise en œuvre de la gestion relation client :

¹LEFEBURE. Op.cit., p.40-45.

²http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_client/16519, consulté le 27/08/2017 à 16.45

La mise en œuvre efficace d'un programme GRC fait appel à cinq éléments : stratégie, segmentation, technologie, processus et structure organisationnelle.¹

3.1. Plan de mise en œuvre de la GRC

Il existe six stratégies applicables à un programme CRM : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité.

Celles qui exercent l'impact le plus important sont les trois premières :

- La stratégie de distribution consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client.
- La stratégie de segmentation définit comment la clientèle, et donc l'organisation du marketing, doivent se structurer.
- La stratégie de prix représente le facteur de différenciation le plus déterminant entre le produit ou service, aujourd'hui devenu aisément comparable.

Il importe de reconsidérer fréquemment chacune de ces stratégies. Les difficultés éventuellement rencontrées lors de la réalisation d'une campagne ou de l'évaluation de ses résultats révèlent souvent une nécessité de changement.

3.1.1. La segmentation :

Auparavant, la segmentation se fait sur un marché particulier mais, depuis quelques années, les entreprises s'en servent pour juger de la valeur que peuvent leur procurer leurs clients. Aujourd'hui, certains adoptent même une approche de « troisième génération » en classant leurs clients en fonction de leur besoins et en élaborant leur marketing en conséquence.

Cette idée est simple, mais il peut s'avérer difficile de tracer un portrait fidèle de ces besoins.

Pour réaliser une segmentation efficace et pour assurer que les prospects soient correctement classés, il faut trouver l'ensemble des formules (algorithmes) qui permettra de modéliser le comportement des clients.

¹LENDREVY.J LEVY LINDON.D, « Mercator », 8^e Edition, Ed Dunod, Paris, 2006. P 800.

3.1.2. La technologie

Le processus GRC repose sur les données informatisées. Il comporte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle. Il est également essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, le Datamining, le support de décision, la gestion de la campagne, l'équipement matériel et les centres d'appels. Les logiciels soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via internet, le téléphone ou le face à face.

Le personnel de contact donne des informations aux clients sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la récupération effectué par le service après-vente, etc.¹

3.1.3. Le processus

L'identification des processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme GRC ne présente pas, en soi, de problèmes. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mis en place et dans la mise en œuvre de technologies destinées à favoriser et à répandre leur emploi.

La GRC représente l'ordre et la méthode dans lesquels les actions de marketing direct sont exécutées, sans être excessivement compliquées. Il exige des délais brefs, par conséquent, l'essentiel des efforts de re-engineering des processus vise à minimiser le temps nécessaire pour réaliser une action marketing donnée et pour limiter les interdépendances, voir supprimer l'ensemble des tâches de marketing.

3.1.4. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de la GRC car le marketing des entreprises s'appuie généralement sur les médias.

C'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création d'équipes inter disciplinaires réparties par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique le nouveau style de campagnes.²

¹LENDREVVY.J LEVY LINDON.D, « Mercator », 8^{ème} Edition, Ed Dunod, Paris, 2006. P 801.

²LENDREVVY.J LEVY LINDON.D, op. cite, p 801.

3.2. Les différents types de la gestion relation client

La GRC permet à l'entreprise de toucher tous les types de clients auxquels elle d'adresse en différents points de leur cycle de vie et de choisir le programme marketing qui correspond le mieux à l'attitude manifestée envers elle par chaque client et à sa volonté d'acquérir ses produits et services.

Les programmes de la GRC sont destinés à retrouver les clients qui se sont détournés de l'entreprise ou à retenir ceux qui prévoient de le faire, à fidéliser la clientèle

Existante, à accroître ses achats dans une catégorie de produits ou de services (ou à l'attirer vers d'autres catégories) et à la recherche de nouveaux prospects.

Selon Brown.S, il existe quatre types de programmes de GRC qui sont cités comme suit ¹ : la récupération et la conservation, la fidélisation, l'élargissement de l'offre et la prospection.

3.2.1. La récupération et la conservation

C'est le fait de récupérer un client et d'essayer de le fidéliser à nouveau, ou bien d'acquérir une nouvelle clientèle. Des quatre catégories de programmes, c'est celui qu'il importe le plus de réaliser en temps opportun.

En effet, les enquêtes de la récupération et de la conservation démontrent qu'il offre quatre fois plus de chances de réussite si le contact est établi dès la première semaine suivant une défection que lorsque l'entreprise attend plus pour agir. La sélectivité constitue un autre élément clé d'une campagne efficace.

L'organisation la plus dynamique, en matière de CRM filtre souvent les prospects à contacter afin d'en exclure ceux des clients ayant souvent changé de fournisseurs (les spécialistes de la défection).

3.2.2. La fidélisation

La catégorie fidélisation est celle sur laquelle il est le plus difficile d'établir des mesures précises pour retenir ses clients.

¹BROWN.S. « CRM Customer Relationship Management », Ed Pearson éducation, Paris, 2006.p10.

L'organisation a recours à trois éléments essentiels :

- La segmentation selon la valeur : Elle sert à déterminer les ressources que l'entreprise est prête à consacrer pour maintenir la fidélité des clients.
- La segmentation selon les besoins : il permet à l'aide des multiples données démographiques et informations relatives à l'usage dont l'entreprise dispose sur sa base de clientèle existante et des outils élaborés de datamining permet d'élaborer des modèles aptes à identifier les clients vulnérables, dans le cadre d'une campagne de fidélisation de ceux auxquels il convient d'offrir de nouveaux produits.

3.2.3. Elargissement/amélioration de l'offre

Ce programme CRM, également désigné sous le nom de « développement du portefeuille »¹ a pour finalité d'identifier les offres susceptibles d'intéresser le client, en plus de celles auxquelles il répond déjà. Par exemple, un abonné à un service ordinaire de télécommunication à longue distance est potentiellement acquéreur d'une connexion Internet.

La nature de l'offre se détermine en fonction du segment dans lequel le client est classé selon ses besoins, du modèle d'usage auquel il correspond et de sa réaction à de précédents contacts. L'amélioration de l'offre fonctionne suivant le même principe que l'élargissement de l'offre, elle consiste par exemple, à remplacer une ligne analogique par un système RNIS qui ce définit par un réseau de télécommunications constitué de liaisons numériques autorisant une meilleure qualité et de vitesses pouvant atteindre 2Mbit/s (accès E1) contre 56 Kbits/s pour un modem classique².

3.2.4. La prospection

La prospection consiste à déployer des efforts pour gagner des clients n'ayant jamais recouru aux services de l'entreprise.³

En fonction de ses objectifs et des clients visés, la prospection peut être gérée par les commerciaux ou par les publicitaires. Outre les annonces publicitaires, ces derniers disposent

¹ BROWN.S. « CRM Customer Relationship Management », Op Cit, P10.

² LATU Philipe, Technologie, RNIS, P2.

³ LATU Philipe, op. cite , p 3.

de quatre outils principaux : le mailing , le faxing (essentiellement utilisé dans le B2B), le phoning et le meeting (ou prospection physique)

La campagne de la prospection repose sur deux éléments fondamentaux, outre l'offre elle-même :

3.2.4.1. La segmentation

Elle sert à définir ce que le client attend de l'entreprise. La segmentation selon la rentabilité définit le profit que le client est à même de procurer à l'entreprise, qui peut donc établir combien elle est prête à investir pour gagner sa confiance.

3.2.4.2. La sélectivité

Elle est aussi importante pour la prospection que pour la récupération. La segmentation selon les besoins sert à définir ce que le client attend de l'entreprise ; la segmentation selon la rentabilité définit le profit que le client est à même de procurer à l'entreprise, qui peut donc établir combien est-elle prête à investir pour gagner sa confiance.

3.3.Les composantes fondamentales du CRM

Les composantes du CRM se projettent sur quatre volets qui sont¹ :

3.3.1. La connaissance du client

Connaitre chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée.

Ainsi certaines informations sont strictement nécessaires au développement de la relation à long terme : historique des achats – moyens de communication préférés – modes de paiement préférés.

3.3.2. La stratégie relationnelle

Elle est adoptée par toute entreprise visant un développement de la relation de long terme avec ses clients. L'entreprise entre en communication avec son client davantage qu'elle ne vend. Les clients les plus intéressants et les plus rentables sont privilégiés.

¹JALLAT Frédéric, PEELEN Ed, VOLLE Pierre. « Gestion de la relation client » ; Total Relationship management ; édition Pearson, Paris, 2014, P 9-11.

3.3.3. La communication

L'entreprise démontre sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé, au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client sera délivré. De ce fait, la capacité à gérer une communication à travers les multiples canaux est essentielle.

3.3.4. La proposition de valeur individualisée

Une proposition d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif est indispensable pour le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client.

L'entreprise peut donc concevoir en collaboration avec le client, un service qui répond parfaitement à ses besoins. Cependant, il lui faudra arriver à concilier entre une production relativement standardisée et la flexibilité que requiert toute individualisation du service.

Aujourd'hui, le CRM est en pleine évolution. Plusieurs approches ressortent de ce concept :

- Le CRM comme processus technologique avec une automatisation du processus d'entreprise à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client grâce aux canaux de communication multiples interconnectés.
- Le CRM comme processus relationnel qui insiste sur le traitement de tout ce qui concerne l'identification du client, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès du client.
- Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle à travers l'optimisation de la rentabilité de l'organisation et de la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques.
- Le CRM comme stratégie d'entreprise à travers la mise en place d'une infrastructure visant à battre les barrières entre fournisseur et client donc à nouer une relation durable avec le client.

De nombreux marchés connaissent un ralentissement de la croissance ; les entreprises les plus efficaces sur la durée sont celles qui au-delà de la définition d'une vision claire, ont traduit leurs stratégies en plans d'actions opérationnels.¹

3.4.La fonction relation client

Comme nous l'avons souligné précédemment, la fonction relation client est aujourd'hui aussi importante que les autres fonctions, car elle recouvre l'ensemble des activités de gestion des clients et parfois de vente ou de communication.

Souvent, la GRC est assimilée à l'existence, les centres d'appels qui gèrent de façon réactive les appels des clients, mais en réalité cette perspective est restrictive de cette fonction.

La fonction relation client est en réalité plus qu'un simple centre d'appel, elle est liée aux équipes chargées de gérer les demandes des clients et les problèmes auxquels ils sont confrontés en matière de dysfonctionnement technique, d'erreur de facturation ou de réclamation. Elle recouvre donc aussi dans certains cas le télévendeur commercial gérant un portefeuille de clients. Dans tous les cas, elle englobe toute l'activité traditionnellement appelée « service client »²

Ainsi, nous pouvons dire que la fonction client est un centre qui prend en charge l'ensemble des demandes et des réclamations effectuées par le client, elle comprend également quelques fonctions reliées au commercial comme la vente.

3.4.1. Une vision plus approfondie de la GRC

Nous allons commencer par une définition avec laquelle nous pouvons constater que la GRC peut être perçue comme « une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité ».³

De cette définition, nous pouvons extraire certains éléments dont l'existence est primordiale dans un système de GRC : Une vision stratégique, un projet organisationnel, une

¹ALARD.P. « CRM clés de réussite », Ed organisation, Paris, 2005. P33-34

²WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition Dunod, Paris 2001, p.4

³LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, Mercator, Op.cit., p 555.

relation cohérente et continue, une identification des clients par leur potentiel d'activité et de rentabilité qui sont des éléments essentiels.

Egalement, un projet organisationnel nécessite, une forte implication des dirigeants et la collaboration de nombreux services internes qui est nécessaire pour une politique relationnelle cohérente.

Elle concerne en effet la fonction marketing sous ses différents aspects, mais également la force de vente ou le réseau de distribution, le service consommateur, la communication et le service études.

De nombreuses difficultés organisationnelles sont à surmonter, telles que l'acquisition d'un savoir-faire spécifique, la formation des collaborateurs, la mise en place de processus transversaux d'échange et de coordination ainsi que la mise à disposition de moyens techniques.

De plus, la culture de l'entreprise n'est souvent pas au fait de ce qu'est le marketing relationnel, ni naturellement portée à le développer¹

Contrairement à une approche transactionnelle, la GRC s'inscrit dans une relation durable avec les clients, qui doit être cohérente quel que soit le canal utilisé.

Dans ce cas, les modes de communication et de distribution entre client et entreprise s'étendent d'une façon progressive, grâce aux représentants, aux points de vente, aux catalogues, aux courriers, aux centres d'appel, à internet et autres canaux électroniques, mais plus le nombre de canaux augmente plus les coûts s'additionnent à leur tour et l'on risque de manquer de cohérence dans le traitement du client, faute d'adopter une vision globale. Ainsi, pour l'identification des clients, les responsables marketing qui s'adressent à de vastes marchés ne peuvent donner des chiffres en termes de segmentation (petits, moyens, gros clients) faute de disposer de ces informations, les entreprises pratiquent trop souvent une politique qui consiste à arroser un vaste public²

Enfin, après avoir défini et donné une identité au concept de la GRC, nous jugeons indispensable de nous attarder sur certains aspects, tels que : savoir comment mettre en œuvre un tel projet ? Par quoi l'entreprise doit elle commencer ? Et comment avancer pour un bon déroulement de La GRC.

¹Ibid. p 556-557.

² Idem, p 558.

Tableau n°02 : La fonction cible de la relation client

La relation client	Gestion des contacts
	Générations et suivis des propositions
	Mesure de la valeur clients
	Accompagnement et suivi des prospects et clients
	Fonctions supports, formation et service après vente
	Données des espaces clients
	Passage de commandes

Source : Van Nathalie, « Corinne Bilan et l'essentiel de plan marketing opérationnel », Edition Eyrolles, Paris 2013, P154.

Aujourd'hui, le client détient une place prépondérante au sein de la stratégie de l'entreprise, il est encore plus considéré lorsqu'il s'agit de parler de la démarche de la GRC ainsi que des outils utilisés dans l'approche d'un système de gestion de la relation client. La stratégie client constitue alors un socle dans toute démarche de GRC, il convient de la définir et de comprendre ses étapes, puis d'expliquer les outils utilisés pour la mettre en place.

3.5. La démarche de la GRC

Certes, il est bénéfique de mettre en place un programme pour bien gérer ses clients et les piloter en sa faveur, mais pour cela il faut une marge de manœuvre assez élargie qui va permettre de le réaliser et de vraiment comprendre le consommateur en se mettant à sa place.

Pour mieux gérer les clients et afin de les contrôler, il est utile de suivre les étapes de la démarche de la GRC.

Pour appréhender la démarche de la gestion relation client (GRC), il faut expliquer les quatre étapes la composant et que nous allons détailler dans ce qui suit.

3.5.1. La connaissance des clients

Avant toute chose, il faudra revenir à un point essentiel à cette démarche sur lequel tout le reste des phases repose, c'est de bien comprendre les différents clients et de s'intéresser à eux pour collecter des informations fiables, on cherchera donc à savoir qui pourrait devenir client de l'entreprise. Il est certain que le client externe est finalement celui qui fait vivre

l'entreprise et qui doit bénéficier de toute l'attention du fournisseur, d'autres relations entre le client et l'entreprise revêtent une importance particulière dans la performance globale de l'entreprise.¹

La collecte d'informations sur les clients, permettra à l'entreprise de construire une base de données « BDD » qui est d'une nécessité absolue pour cette démarche car pour apprendre à fidéliser ses clients, il faut tout d'abord apprendre à les connaître, ensuite pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables, donc obtenir plus d'informations revient à avoir plus de connaissances et plus d'efficacité dans la relation.²

Plusieurs méthodes existent pour enrichir sa base de données clients et permettre de générer des contacts qualifiés, une partie des méthodes³ est énumérée dans ce qui suit: Les jeux, concours, loterie, promotions coupons ; les newsletters ; les livres blancs ; le parrainage ; les études, enquêtes, questionnaires ; les bons de garantie ; les cartes de fidélité.

La prochaine étape sera de créer des groupes différents les uns des autres pour mieux différencier les clients entre eux.

3.5.2. La différenciation des clients

Une fois que la base de données client est constituée, il est nécessaire de bien l'exploiter. Pour établir un lien avec le client et pour le fidéliser, il faut le connaître et le différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles.

Le principe de cette seconde étape, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients les plus rentables. La vocation d'une entreprise « one to one » n'est pas de traiter tous ses clients de la même manière.

On distingue plusieurs façons de différencier ses clients, soit par les segmentations comportementales et en particulier la règle RFM, qui désigne la « récence » ou le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande, la « fréquence » ou nombre d'achat effectué par le client,

¹ROUVIERE Serge. « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris, 2010, p.20.

²SOULEZ Sébastien. « Le marketing », Edition Gualino, Issy les moulineaux, 2016, p.140.

³LAETHEM VAN Nathalie, « BILLAN Corine et al .L'essentiel du plan marketing opérationnel », édition Eyrolles, Paris 2013. p.155.

le « montant » pour le montant cumulé des achats du client, ou bien avec les outils de différenciation financiers, en particulier la life time value (valeur de durée de vie).¹

La méthode Récence-Fréquence-Montant est une solution de segmentation et d'analyse comportementale du portefeuille clients.

Segmenter est l'action qui consiste à découper un groupe en sous-ensembles (des personnes, des éléments...) selon certains critères, afin de constituer des segments homogènes. Il existe bien entendu plusieurs méthodes de segmentation, dont fait partie la segmentation récence-fréquence-montant, dite RFM.

C'est une méthode descriptive, qui, à partir de l'historique d'achats sur une période donnée, classe les clients en segments homogènes, en fonction de leur comportement d'achat. Le grand avantage de cette méthode est sa simplicité (même s'il est possible, comme toujours, de la complexifier à outrance), ce qui permet de partager très facilement cet outil au sein de l'entreprise.

Ces variables sont classées selon 3 critères indépendants : la récence, la fréquence et le montant.²

- La récence est déterminée par la proximité de la date du dernier achat avec la borne de fin de l'analyse. Plus elle est proche, meilleure elle est. Elle peut être exprimée en nombre de jours.
- La fréquence observe la régularité des achats par sous-périodes (récurrente, au moins d'un achat tous les trimestres).
- Le montant se calcule en valeur sur la période observée, soit la somme, soit la moyenne.

Une deuxième méthode est utilisée pour différencier le client à savoir le LTV ou Life time value qui est un terme anglais utilisé pour désigner la valeur vie client.³ La valeur de durée de vie est donc la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client.

¹SOULEZ Sébastien, Op.cit, p 141.

²<https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/> Consulté le 26/09/2022, à 13 :21

³GREENBERG Paul. « Social CRM Tools, stratégies, techniques for engaging your Customer », 4ème édition Oct. 2009, P245.

Elle peut parfois être exprimée en chiffre d'affaires, mais c'est généralement moins pertinent.

Le principe de la « life time value » est central dans le domaine des politiques d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. La life time value est notamment comparée au coût d'acquisition client pour valider la pertinence ou la rentabilité d'actions marketing de recrutement.

La Méthode ABC¹ est une variante du calcul des coûts complets. La méthode ABC (Activity Based Costing) est une méthode consistant à classer un référentiel par ordre décroissant des sorties. On se base sur l'idée communément admise qu'environ 20% des références représentent 80% des ventes.

Le principe de Pareto², aussi appelé loi de Pareto, principe des 80-20 ou encore loi des 80-20, est un phénomène empirique constaté dans certains domaines : environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes.

Il a été appliqué à des domaines comme le contrôle qualité. On considère souvent que les phénomènes pour lesquels ce principe est vérifié suivent une forme particulière de distribution de Pareto.

Dans le domaine du marketing, le scoring est une technique qui permet d'affecter un score à un client ou prospect. Le score obtenu traduit généralement la probabilité qu'un individu réponde à une sollicitation marketing ou appartienne à la cible recherchée. Il mesure donc l'appétence pour l'offre potentielle.

3.5.3. Le dialogue avec les clients

Toute entreprise orientée clients se doit de les satisfaire : il faut donc les écouter. De plus, ce dialogue a un réel intérêt pour l'entreprise :

Le dialogue permet d'obtenir de l'information, qui améliore la connaissance de l'entreprise sur ses clients, cette dernière permet d'accroître la fidélité, et donc finalement les profits de l'entreprise.

¹BATHELOT. B. « l'encyclopédie illustrée du marketing », 17-03-2015, disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-ABC/> Consulté le 11-10-2022, a 11 :17.

² AOUAG Hichem, «

Toute la difficulté est de choisir le bon vecteur pour dialoguer avec les clients : vaut-il mieux leur téléphoner, leur envoyer un courrier, des mails ? Le seul conseil raisonnable à donner dans une optique de gestion de la relation client est de contacter chaque client à l'aide du média qui lui convient le mieux, selon le principe qui veut que l'on s'occupe du client d'abord et du service ensuite.

3.5.4. La proposition d'une offre personnalisée

Une fois la base de données construite, les clients sont différents et leurs attentes sont connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée.

Ce type de sur mesure est appelé personnalisation modulaire : chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique, c'est donc réellement l'assemblage qui est effectué sur mesure et non la production des pièces et des composants.

Afin de permettre ce sur mesure de masse et de l'automatiser, deux principes de base doivent être appliqués : le premier est de concevoir l'interface de contacts, ce qui fait que le client doit pouvoir indiquer à tout moment ce qu'il désire et l'entreprise doit pouvoir produire le bien adapté à ce désir.

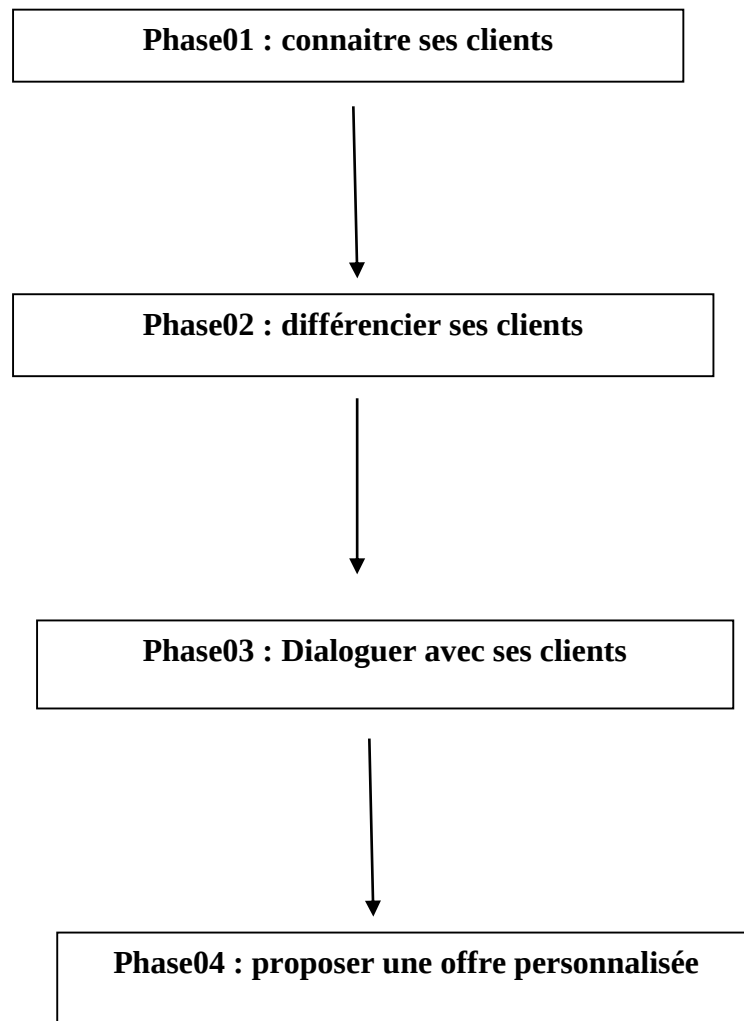
Pour cela, il faut créer un outil qui va permettre ce dialogue interactif permanent comme un site internet, le second c'est de mémoriser les spécifications du client, car si un client a une demande particulière à un moment donné, il est utile pour l'entreprise de s'en souvenir pour le prochain contact.¹



¹SOULEZ Sébastien, Op.cit. p144.

Ces étapes sont une représentation générale de la démarche nécessaire pour la réalisation d'un projet de la gestion de la relation client. La figure suivante résume les étapes que nous venons d'expliquer.

Figure n°03 : Les quatre phases de la démarche CRM



Source : SOULEZ Sébastien, « Le marketing », 6^{ème} édition, Edition Gualino, Paris, 2016
p.139.

Cet ensemble d'étapes est primordial pour un projet de GRC, mais il ne suffit pas de connaître la démarche pour réussir son projet, une stratégie orientée client doit être mise en place, accompagnée des outils propres à la gestion de la relation client et c'est sur point précis que va porter le prochain point.

3.5.5. La stratégie client

Définir une stratégie client permet à l'entreprise d'établir une relation continue, interactive, individualisée et enrichie avec le client. Elle représente aussi un acte qui implique les différentes fonctions de l'entreprise, bien sur la direction marketing est plus impliquée que les autres fonctions et de nos jours, de plus en plus d'entreprises mettent en place une direction client, pour mieux assurer cette importante mission.¹

Pour définir la stratégie client, l'entreprise doit passer par trois phases : La première commence par apprendre à connaître les clients afin de mieux choisir ses cibles, une étape cruciale pour adresser ses cibles en suscitant leur intérêt et leur fidélité.

A partir des bases de données clients, l'entreprise peut segmenter et faire une sélection des clients à forte valeur pour l'entreprise, en d'autres termes ceux qui contribuent d'une façon durable au chiffre d'affaire, à la rentabilité et à l'image de l'entreprise, puis vient la phase qui permet la construction d'expériences cohérentes avec le positionnement et l'image de l'entreprise, qui ne consiste pas juste à vendre le service mais à instaurer une relation riche et durable avec les clients.

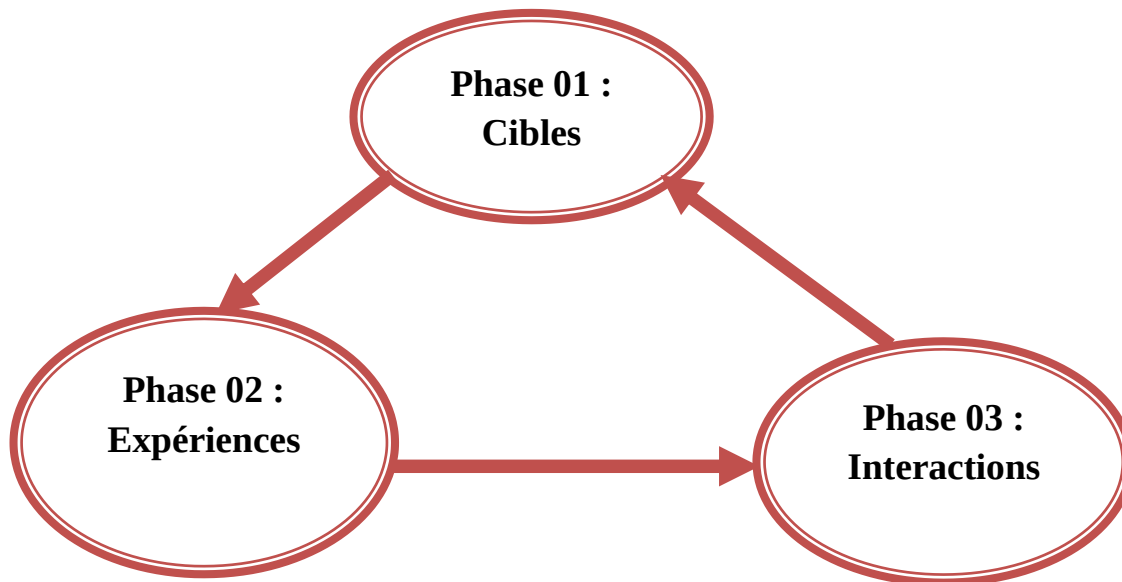
Un accompagnement relationnel permettant de développer la satisfaction des clients et de les impliquer dans la durée, ou le personnel au contact du client remplit un rôle déterminant. L'interaction est la dernière phase qui consiste à interagir avec le client avant, pendant et après l'acte d'achat, il s'agit de préciser la nature et l'intensité des interactions avec les clients, car il reste toujours impliqué, c'est avec ces différents niveaux de participation que l'entreprise peut créer de la valeur additionnelle pour le client et l'entreprise.²

¹CHABRY Laurence, GILET-GOINARD Florence et al. « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris, 2014, p.57.

²Idem.

La figure qui suit, retrace le cheminement et l'importance de ces trois (03) phases lors de l'établissement de la stratégie client.

Figure n° 04 : Les phases de la stratégie client



Source : CHABRY Laurence, GILET-GOINARD florence et al. « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris 2014, p.56.

La stratégie client est importante pour le processus de gestion de la relation client, mais son fonctionnement ne va prendre forme qu'avec le soutien des outils appropriés à la GRC, il existe une multitude d'outils et l'élément suivant va en présenter quelque uns

3.6. Les outils de la GRC

La gestion de la relation client est elle-même un outil d'optimisation marketing qui permet à l'entreprise d'améliorer la marge bénéficiaire et de fidéliser le client en lui injectant une dose de confiance tout en ayant une idée plus ou moins précise de l'identité de ce dernier dans une base de données déjà réalisée. Plusieurs outils et techniques sont utilisés pour ces fins, à l'instar de ceux qui vont suivre.

3.7.1. Les outils opérationnels de la GRC

La GRC fait référence à plusieurs outils qui vont de logiciels aux différentes programmes qui contiennent des informations sur la clientèle de l'entreprise.

3.7.2. Les progiciels

Ils représentent les outils les plus structurants pour la relation clients, ils sont paramétrés pour les besoins d'une organisation particulière. Ils peuvent être répertoriés sous forme de deux grandes familles, les outils de type événements structurés autour d'éléments unitaires qui appartiennent à une catégorie, demande clients, réclamation,...etc., appelés «événements » car à chaque appel ou demande du client correspond un événement qui reste ouvert tant que la demande n'est pas traitée avec succès. L'autre famille d'outils représentent les outils de type historisation qui sont structurés autour d'une liste d'historiques clients, ils sont codifiés avec une clef d'entrée unique qui permet d'accéder à l'historique en question, ce qui est un pré requis à toute action.¹

3.7.3. Les programmes de fidélisation

En effet, les programmes de fidélisation qu'on a déjà eu l'occasion de découvrir constituent aussi un outil de la GRC et sont composés de campagnes de communication, de remises ou de cadeaux commerciaux pour fidéliser les clients et les remercier.

3.7.4. Le portail d'entreprise

Il est sous forme d'un site web qui permet aux clients l'accès à l'ensemble des services en ligne que propose l'entreprise à distance sur la toile du web.²

3.7.5. Logiciel CRM

Le logiciel CRM sert à améliorer la gestion de l'entreprise .En fonction de l'activité de l'entreprise, il est primordial de choisir des logiciels adaptés aux besoins du client.³

Un logiciel CRM peut permettre :

- De parfaire la gestion de l'information au sein de l'entreprise en mutualisant les données pour une meilleure organisation et une information du client,

¹WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition DUNOD, Paris 2001, p.182.

²SOULEZ Sébastien, Op.cit., p.147.

³<https://www.manager-go.com/marketing/logiciel-crm.htm> par l'équipe Manager Go / Consulté le 26/10/2017 à 11 :16.

D'optimiser l'organisation : en quelques clics la consultation d'un projet, d'un planning ou d'un service doit être parfaitement compréhensible,

- De mettre l'accent sur le SAV : pour répondre aux besoins du client, la consultation du suivi Service après-vente permet à la cellule commerciale d'analyser et d'informer.

Afin d'améliorer la gestion d'activité de l'entreprise, le logiciel CRM doit posséder les fonctionnalités spécifiques suivantes :

- Offrir une organisation simplifiée dans la structure de l'activité,
- Pouvoir consulter l'historique de l'activité de l'entreprise en un seul coup d'œil,
- Centraliser les réclamations et les réponses aux clients en privilégiant la messagerie électronique,
- Accéder facilement au dossier client afin de mieux satisfaire la demande,
- Planifier les tâches pour mieux partager l'information entre les différents partenaires et les collaborateurs,
- Sélectionner la cible de prospects en tenant compte des données,
- Pouvoir contacter la clientèle par tous les moyens de communication (mailing, mail, courrier postal, appel téléphonique).

3.7.1.1. Enquête de satisfaction

Une enquête satisfaction client est une procédure faisant appel à un questionnaire qui permet à l'entreprise de recueillir l'avis des clients ayant acheté un produit ou un service de la marque.

L'enquête satisfaction client porte sur différents points :¹

- Le premier contact ;
- L'accueil ;
- La relation client ;

¹ <https://www.manager-go.com/marketing/enquete-de-satisfaction.htm> par l'équipe Manager Go/ Consulté le 26/10/2017 à 11 :20.

- La qualité des informations données ;
- L'achat ;
- La qualité du produit ou du service ;
- Le service après-vente.

À la suite d'une enquête satisfaction client, les résultats obtenus doivent être analysés et conservés. Grâce à ces résultats, l'entreprise peut :

- Identifier ses forces et ses faiblesses ;
- Améliorer son démarchage ;
- Retravailler ses produits ou ses services ;
- Revoir les tarifs ;
- Identifier les clients satisfaits et les mécontents pour revenir vers eux et travailler sur la fidélisation.

3.7.1.2. Les outils multi-canal et collaboratifs de la GRC

Le développement de la relation à distance et l'émergence de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi que la multiplication des canaux d'interaction avec les clients a permis la création d'un espace de liberté entre l'entreprises et ces clients.

Les outils multi-canal et collaboratifs de la GRC représentent l'ensemble des canaux d'échanges qui permettent d'établir la communication et l'entretien des relations avec le client ainsi que, l'échange permanent avec l'ensemble des acteurs.¹

A. Le courrier

Le courrier est un ensemble de messages de lettres ou de paquets à expédier ou à recevoir, ces principales applications sont les offres promotionnelles, la transmission d'information, la confirmation et le suivi.

¹ SORAYA BOUROUBEY. « Les technologies de la gestion relation client », thèse magister en sciences commerciales option : communication et actions commerciales, 2010, Université d'Oran ; P45.

Le courrier est un outil parfaitement adapté aux volumes élevés de communication relationnelle et à la communication personnalisée pour les grands segments.

B. Le téléphone :

La relation par téléphone nécessite le développement d'un nouveau mode relationnel. Il faut donc aller à l'essentiel car la durée de communication a un coût pour les deux parties et avoir à sa disposition le maximum d'informations sur le client et les produits pour répondre rapidement et convenablement au client.

Il est indispensable de bien écouter les clients et sentir leurs hésitations, car l'ouïe est le seul sens sur lequel peut s'appuyer le personnel pour qualifier la réceptivité du client.

Le téléphone en réception d'appel est utilisé pour l'accueil, la vente à distance, l'assistance clients et l'information clients. En phase d'émissions d'appels. Il sert particulièrement à l'assistance clients et à la conclusion d'achats en ligne.

C. Le C.T.I. (Computer Technology Integration)

Le CTI est un couplage entre la téléphonie et l'informatique reliant les technologies du traitement de la voix et des données.¹

Le système CTI corréle les données en provenance de l'interface de contacts (téléphone, PAXB, messagerie) aux données enregistrées dans les bases de données clients et la base de connaissance de l'entreprise (Data Warehouse). À partir de ce croisement d'informations et grâce aux méthodes de data mining, le serveur se fonde sur des scénarios préalables pour déterminer les actions à effectuer. Ce dispositif peut être relié à un centre d'appels interne ou externe au système d'informations d'une entreprise.

Le CTI développe des outils d'aide à la décision et à l'action sous formes de modèles et de moteurs de décision automatisés qui analysent finement et de façon différenciée les besoins des clients. Ils identifient alors la réponse adaptée à chaque situation. Ils permettent également de transmettre au poste de l'agent compétent et disponible ou au serveur de l'entreprise tous les événements liés à l'appel et le profil du client.

D. Le Web (w. w.w : World Wide Web)

¹ SORAYA BOUROUBEY. « Les technologies de la gestion relation client », thèse magister en sciences commerciales option : communication et actions commerciales, 2010, Université d'Oran ; P46.

L'internet est le seul média qui permet en temps réel de traiter différemment chaque client en prenant en compte ses attentes, ses centres d'intérêts. Il utilise cette mémoire pour améliorer à chaque visite la qualité du ciblage et de service rendu.

Le Web représente la partie multimédia d'internet composé d'un ensemble de sites reliés entre eux par des liens hypertextes.

En matières de relation à distance ce média permet à l'entreprise de :

- Rester en contact 24h/24 avec ses clients.
- Partager des informations en temps réel et accélérer l'envoi de documentation d'assistance technique.
- Créer une relation personnalisée avec ses clients en produisant des pages dynamiques et en adaptant les actions marketing aux profils du client.

Les outils de la GRC sont nombreux, nous avons cité du moins ceux que nous avons jugé les plus utilisés. Cependant, à l'ère actuelle il est connu que les TIC ont fait un grand pas vers l'avant ce qui n'a pas empêché la GRC de les adapter à leur service, c'est ce que nous allons expliquer dans ce qui suit.

E. Les TIC au service de la gestion de la relation client

Les technologies d'information et de communication contribuent à la gestion de la relation client avant et après le service, et pendant l'expérience relationnelle et la collaboration en réseau.

D'abord, les TIC contribuent à l'optimisation des informations sur les clients par l'identification des clients et la collecte d'informations, et la segmentation de la base clients pour mieux orienter les ressources marketing. Aussi, grâce aux TIC les consommateurs ont accès à l'information dans la phase d'acquisition, de développement et de fidélisation, elles prennent en charge la gestion de la mobilité accrue des consommateurs par l'usage des nouveaux médias.¹

¹LARS Meyer-Waarden. « Management de la fidélisation », Edition Vuibert, Paris, 2012, p.189.

Après avoir démontré le rôle que jouent les TIC, nous allons passer vers un autre élément aussi intéressant que le dernier et qui consiste à définir les différents canaux par lesquels la relation client effectue ses interactions.

F. Les canaux de la relation client

La relation client dispose de différents canaux par lesquels elle procède pour multiplier les moyens de contact avec ses clients, mais avant de présenter les canaux, il est essentiel de définir la notion de canal. En effet : « Un canal de la gestion relation client est un composant d'un circuit de la GRC.¹

a. Le contact direct avec le client

Les canaux qui existent sont plusieurs et beaucoup de nouveaux canaux ont fait leur apparition grâce à l'avancée des technologies de l'information et de la communication. Le premier canal que nous allons présenter est un canal traditionnel qui est le contact direct avec le client et c'est le canal qui est considéré de loin comme le plus cher à l'entreprise mais considéré aussi comme le canal privilégié par la plupart des clients pour rentrer en contact avec l'entreprise.

b. Le service après vente (SAV)

Le personnel du service après vente constitue un relai important entre le client et l'entreprise et sert souvent de tampon, au même titre que la qualité de service qui est primordiale pour les clients. Aujourd'hui les entreprises ont bien compris le rôle du SAV dans le processus de la fidélisation des clients.

c. Le centre de contacts client

Appelé auparavant ateliers de télévente ou encore centres d'appels ils représentent ce qui est appelé aujourd'hui centre de contacts client. La qualité de la communication des téléopérateurs est primordiale, que ce soit en appel entrant ou sortant, leur recrutement et leur formation doivent faire l'objet de beaucoup d'attention, et de nos jours l'informatique vient désormais soulager le travail de ces téléopérateurs par des logiciels de GRC et d'autres logiciels spécifiques qui appellent automatiquement les clients et procurent ainsi un gain de temps et

¹DEMEURE Claude, BERTELOOT Sylvain. « Aide mémoire marketing », Edition Dunod, Paris, 2015, p.374

d'efficacité optimum. Les informations obtenues sont directement sauvegardées dans la base de données.

Le centre d'appels permet de maintenir la relation avec le client en réservant une composante humaine forte à cette relation.¹

d. Les contacts par internet

Un canal certainement plus récent que les autres et qui est devenu indispensable pour une bonne gestion de la relation client, son utilisation se fait principalement avec un site web afin que les clients puissent consulter librement des informations, le plus souvent les clients disposent d'un service support client, mais il faut noter que le développement des terminaux numériques mobiles et fixes modifie aussi les modalités de la relation client.

L'utilisation des données collectées sur le Web est très importante. Elles permettent de tracer la logique de recherche du client, de comprendre comment il se déplace et quel type d'information il recherche. Ces renseignements permettent d'améliorer la construction du site. Ils sont également révélateurs du comportement des clients dans leurs attentes et leurs centres d'intérêt. À partir des profils identifiés, les clients se voient proposer des informations personnalisées sur les produits, le suivi de leurs commandes ou des questions sur des nouveaux.²

Il est important de connaître les différents canaux de la relation client, et encore mieux de connaître les chemins à ne pas emprunter pour éviter tout risque de mauvais fonctionnement d'un système de GRC.

Le degré d'utilisation de l'un ou de l'autre des canaux dépend du rapport qualité de service/coût qu'il apporte à telle ou telle opération. Par exemple, le face-à-face reste particulièrement adapté pour la conquête de prospects, Internet se prête bien à la consultation, à la recherche ou à la fourniture d'informations, ainsi qu'à la prise de commandes, et les centres d'appels sont efficaces pour les tâches d'après-vente.

¹ P 209

² LEFEBURE René, VENTURI Giles, op. Cite, P 217.

Conclusion

Toute entreprise dans une démarche qualitative se doit d'écouter la clientèle afin d'orienter sa politique de qualité et optimiser le décalage entre le rapport qualité/performance attendu et aperçu par le client.

Ce chapitre représente la démarche de la gestion de la relation client, et reste une très bonne approche de ce que peut être la mise en place d'un projet CRM au sein d'une entreprise ainsi que ses outils les plus utilisés.

***Chapitre II : Le
benchmarking
dans le secteur
de l'hôtellerie***

Introduction

Les hôtels sont considérés comme principaux éléments sur lesquels repose l'industrie du tourisme, ainsi que les moyens de transport de toutes sortes et formes, ainsi que les activités qu'elle entreprend.

La *commercialisation des produits hôtels* couvre une gamme variée de techniques, de stratégies et d'approches pour promouvoir les entreprises dans le secteur de l'hôtellerie. Le marketing hôtelier améliore les profils des hôtels et des chaînes individuels, rendant l'hôtel aussi attrayant que possible pour la population cible et au-delà.

Avènement de nouveaux médias, avec la multitude d'offres qu'ils présentent, et la révolution technologique moderne ont contribué à des changements radicaux dans presque tous les secteurs économiques. Le secteur hôtelier n'est pas à l'abri de ces changements, Les responsables du domaine se trouvent dans l'obligation de faire face à des défis sérieux

Aujourd'hui, la grande majorité des hôtels utilisent le benchmarking pour rentabiliser leur activité. Cette technique consiste à chercher à découvrir les méthodes et pratiques des établissements concurrents pour les adapter et proposer des services répondant aux demandes du marché. Le benchmarking est devenu indispensable à une gestion hôtelière saine.

La satisfaction des clients est un élément clé de la commercialisation des services hôtelier, c'est pourquoi nous allons traiter

Section 01 : Le secteur Hotelier : Notions et spécificités

Avant d'entamer l'étude sur le marketing hôtelier, nous avons vu utile de donner quelques définitions conquérant ce secteur

1.1.L'hôtellerie :

L'hôtellerie, appelée également industrie hôtelière, est une activité appartenant au secteur tertiaire qui regroupe l'ensemble des établissements qui proposent un service d'accueil à des clients, de passage ou locaux, pendant une durée déterminée, en échange d'une contribution. Cette activité est souvent associée à deux autres donnant le secteur « hôtellerie-restauration-cafés » (couramment appelé HORECA), ou au niveau international, selon le Bureau international du travail, au secteur plus large de « l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme » (HRT).

Le terme « hôtellerie » porte donc un sens large et désigne non seulement les hôtels mais également toutes les professions d'accueil. Un hôtel n'est pas simplement un ensemble de chambres, de services alimentaires mais aussi un business orienté par les changements des comportements de la clientèle.

Le terme désigne au cours de l'histoire un lieu d'accueil et de restauration, notamment des commerçants et voyageurs, que l'on retrouve accolé aujourd'hui à « hôtel ». Durant la période médiévale en Occident chrétien, cette hospitalité est organisée par l'Eglise. À partir du début du 19^e siècle, l'hôtellerie connaît une évolution en distinguant l'accueil de voyageurs selon leur origine sociale. Enfin, avec le développement du tourisme, l'hôtellerie devient un véritable acteur de ce nouveau secteur. L'hôtellerie est répartie en :

1.1.1. Hôtellerie homologuée

L'hôtellerie homologuée comprend le plus souvent des cas six catégories : sans étoile, 1 étoile, 2 étoiles, 3 étoiles, 4 étoiles, 4 étoiles luxe (ou de 5 étoile). L'hôtel est un « établissement commercial d'hébergement qui offre des chambres ou des appartements meublés en location soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile ».¹

Le fonctionnement de l'hôtel dépend d'une organisation du travail très technique, avec hiérarchie des compétences, spécialisation et collaboration étroite entre les services. Les hôtels doivent avoir une structure souple et flexible pour s'adapter aux fluctuations de la demande touristique.

¹ TINARD (Yves) : « L tourisme » ; revue économie et management, pp. 225-231

1.1.2. Hôtellerie indépendante

Les hôtels indépendants sont des entreprises juridiquement et économiquement autonomes, souvent familiales. Dans cette catégorie d'hôtellerie, nous retrouvons quatre formules essentielles : la pleine propriété, le contrat de gestion, la joint-venture et enfin la franchise.

A. La pleine propriété :

Les fonctions du propriétaire et d'exploitant sont généralement assurées par une seule et même personne.

B. Le contrat de gestion :

Qui selon Tinard «le propriétaire délègue alors l'exploitation à un tiers : soit une personne physique connue pour ses compétences, soit un groupe hôtelier à forte notoriété ». La formule de contrat de gestion permet au propriétaire de l'établissement de se renoncer à gérer son affaire sans pour autant la vendre.

C. La joint-venture :

Deux partenaires entendent collaborer, développer et gérer conjointement l'hôtel en question.

D. La franchise :

le franchisé assure l'ensemble du financement de l'établissement dont les caractéristiques techniques ont été précisées par le franchiseur qui, par ailleurs, lui impose un cahier des charges généralement strict (normes d'accueil, de prestations). Il utilise l'enseigne du franchiseur en contre partie des « royalties ».

1.1.3. Hôtellerie de chaîne

L'hôtellerie de chaîne est définie comme l'ensemble des hôtels ayant une enseigne d'un groupe hôtelier quel que soit leur statut juridique (filiales, franchisés...). Les hôtels de chaîne sont en grande majorité homologués tourisme. Il arrive cependant qu'une partie des hôtels d'une même enseigne ne soit pas classée, soit parce que le groupe ne le demande pas, soit en raison de spécificités locales.

- **Les chaînes volontaires** : sont constituées des établissements traditionnels qui se sont regroupés et affiliés volontairement. Les chaînes volontaires répondent à des critères communs et précis de confort, au niveau des équipements et services. Les plus connues sont : «Logis de France», les «relais du silence», les «relais et châteaux», «Best Western»¹, etc.

- **Les chaînes intégrées** : sont composées d'établissements portant la même enseigne.

Le client est certain d'y trouver, d'une région à une autre, des prestations semblables

¹ Baudu-Maillardn, « Gestion hôtelière 1ère hôtellerie », broché, 2014, p 5.

et un même niveau d'équipement. Parmi elles, nous trouvons: «Accor», «Etap Hôtel», «Mercure» etc.

1.2.L'hôtel :

Nous allons présenter dans ce point la définition d'un hôtel et ses classifications.

1.2.1. Définition d'un hôtel

C'est un établissement commercial qui offre un service d'hébergement payant en chambres meublées à une clientèle de passage. En général, un hôtel assure l'entretien quotidien des chambres et des lits, ainsi que la fourniture du linge de toilette.¹

Selon le décret exécutif n° 19-158 établissement hôtelier, tout établissement à caractère commercial, qui reçoit une clientèle de passage ou de séjour mais qui n'y élit pas domicile, et lui fournit principalement des prestations d'hébergement accompagnées des prestations qui lui sont liées. L'établissement hôtelier peut être, en fonction de son type et de son implantation, complété par des installations offrant des services de restauration, de loisirs, d'attraction, d'animation, de soins et de bien-être, de repos, de sport, de congrès, de marina, de port de plaisance, et de toutes autres activités liées au tourisme.²

Ou encore un établissement hôtelier est « toute entreprise assurant le gîte et le couvert. Un hôtel est donc compris comme « un établissement où le client pourra louer une chambre ou un appartement meublé afin de répondre à des besoins tels que : dormir, se nourrir, travailler, se distraire, communiquer.³

C'est un établissement commercial conçu pour mettre à la disposition d'une clientèle itinérante des chambres ou des appartements meubles pour un prix journalier.⁴

En nous basant sur cette définition, un hôtel est donc un établissement où le client pourra louer une chambre ou un appartement meuble afin de répondre à des besoins tels que :

- Dormir,
- Se nourrir ,
- Travailler ,
- Se distraire,

¹ FRANCOIS VELLAS « Economie et politique du tourisme international » ; Edition Economica 2002 ; p110.

² Décret exécutif n° 19-158, du 30 avril 2019 définissant les établissements hôteliers et fixant les conditions et les modalités de leur exploitation, de leur classement et d'agrément de leur gérant, journal officiel n° 33 du 19 mai 2019, p4.

³ Michel Harbrot, Bruno Leproust, L'hébergement - Un métier, un marché, éditions PBI, 2002, p 20.

⁴ MICHEL HARTBROT et BRUNO LEPROUST, Accueillir, héberger, communiquer, Paris 2011, p16.

- Communiquer

L'hôtellerie se distingue des autres activités du tourisme par trois caractéristiques spécifiques. Il s'agit de la classification des hôtels selon la catégorie (nombre d'étoiles), du système de gouvernance (qui prend les décisions : un seul directeur, une équipe dirigeante, des consultants spécialistes, une société de leasing) et de l'indépendance ou l'appartenance à une chaîne hôtelière. Ces caractéristiques influencent les décisions managériales d'innovation dans les services hôteliers.¹

L'hôtel peut comporter un service de restauration, bar et des services complémentaires. Il peut être exploité toute l'année ou de façon saisonnière.

1.2.2. Classification des hotels

Le décret exécutif définissant les établissements hôteliers et fixant les conditions et modalités de leur exploitation, de leur classement et d'agrément de leur gérant vient d'être publié au Journal officiel.

L'établissement hôtelier peut être, en fonction de son type et de son implantation, complété par des installations offrant des services de restauration, de loisirs, d'attraction, d'animation, de soins et de bien-être, de repos, de sport, de congrès, de marina, de port de plaisance, et de toutes autres activités liées au tourisme.

Les hôtels sont classés en cinq (5) catégories :

Tableau n° 4 : Classification des hôtels

Catégorie de l'hôtel	Etoiles
1ère catégorie	5 Etoiles
2ème catégorie	4 Etoiles
3ème catégorie	3 Etoiles
4ème catégorie	2 Etoiles

Cette classification est définie selon les prestations qu'ils offrent, et c'est le même classement pour les autres types d'établissements: complexe touristique, appart-hôtel, motel et camping touristique.

En matière de classement des établissements hôteliers, il est prévu la création auprès du wali, d'une commission de wilaya de classement des établissements hôteliers. L'article 24 dispose que le classement est renouvelable tous les 5 ans.

¹ Gallouj, Camal et Erick Leroux, 2011, « E-tourisme, innovation et modes d'organisation », Management et avenir, vol. 42, no 2, p. 218..

Quant aux conditions et modalités d'exploitation des établissements hôteliers, le décret stipule qu'elles consistent notamment en une autorisation d'exploitation, un arrêté de classement et un agrément du gérant.

Les autorisations d'exploitation des établissements hôteliers sont délivrées par le wali territorialement compétent, sur proposition du directeur de wilaya chargé du tourisme.

Concernant la délivrance de l'agrément au gérant de l'établissement hôtelier par le wali, elle se fait sur la base, notamment, de son "aptitude professionnelle" tel que cela est mentionné à l'article 10. Le gérant ainsi agréé "a la responsabilité de la direction de l'établissement hôtelier. A ce titre, il est tenu de se consacrer, exclusivement, à cette activité".

Il est à rappeler que le gouvernement avait adopté une série de projets de décret à l'effet de consacrer le principe de décentralisation. Dans ce cadre, il avait adopté en date du 12 décembre 2018 un projet attribuant les prérogatives d'octroi des contrats de concession pour l'exploitation des établissements hôteliers, tout type confondu, ainsi que leur classification au wali territorialement compétent.

Les cinq principaux critères de différenciation en matière d'accueil sont :¹

- L'objet de la prestation ;
- La durée et la fréquence de la relation ;
- L'implication du client dans la relation ;
- La position de chacune des parties prenantes ;
- Le support de contact.

La fonction accueil soit réellement mise en valeur et que son importance et sa contribution aux différents objectifs de la direction soient démontrées :

- Amélioration de l'image de marque de l'hôtel ;
- Fidélisation de la clientèle ;
- Prospection et acquisition de nouveaux clients ;
- Développement du chiffre d'affaires ;
- Amélioration de la qualité de service.

¹ Laurent Hermel, « L'accueil client », AFNOR Éditions, 2004, P12.

1.3. Les services hôteliers :

Ce service a pour mission de fournir des prestations hôtelières de qualité (hôtellerie, restauration, lingerie, nettoyage, ...), à l'hygiène et à la propreté.

Le responsable hôtelier propose et met en œuvre la politique hôtelière, veille à la qualité des prestations fournies et participe à l'organisation des services impliqués.

1.3.1. Les spécificités de services

Les services présentent certaines caractéristiques qui les distinguent des biens, et qui ont des conséquences importantes sur le marketing. Zeithaml et ses collaborateurs⁶ ont recensé des documents qui ont traité du sujet au cours des années 1990. Selon leur études, les caractéristiques des services sont au nombre de quatre dites IHIP : l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité de la production et de la consommation et enfin la périssabilité.¹

Ces caractéristiques mêmes expliquent que les services méritent une démarche et des outils marketing spécifiques :

1.3.1.1. L'intangibilité :

Les services sont intangibles contrairement aux produits et le concept d'intangibilité se vérifie par l'immatérialité, c'est-à-dire que le service ne peut être vu, entendu, senti, goûté ou touché⁹. C'est ce qui fait de cette caractéristique une difficulté ou un obstacle pour le consommateur à percevoir la qualité avant la consommation et à représenter mentalement le service.

Dans ce cas pour diminuer le risque, il est important pour le prestataire d'avoir recours à plusieurs moyens pour matérialiser son offre telle que :²

- **Les locaux** : ils communiquent une certaine image de la prestation et favorisent son bon déroulement.
- **Le personnel** : il doit paraître tout entier occupé à répondre aux clients, les tenues jouent un rôle important pour permettre à ces derniers d'identifier les employés et les rattacher à certains attributs souhaités.
- **L'équipement** : doit être en cohérence avec la promesse, moderne et montrer que l'entreprise est à la pointe de la technologie.
- **Spécificité des services**

1.3.1.2. L'hétérogénéité :

¹ Denis PETTIGREW, Normand TURGEON, « marketing », 6ième édition, Chenelière Education, 2008, P 481

² Philip. KOTLER et al, 2015, p 466-467.

Les services sont rarement homogènes¹¹, vu qu'il y'a d'une part, une touche humaine qui intervient dans le processus de fabrication et de livraison de service.

Et d'autre part, la prestation différente d'une entreprise à une autre, comme par exemple : une coupe de cheveux identique à tous ses clients vus que les attentes de ces derniers sont différentes pour chacun.

Les attentes des consommateurs quant à la variabilité dans la production du service amènent les spécialistes du marketing à considérer les notions de qualité et satisfaction comme intrinsèque aux services.

1.3.1.3. La périssabilité :

Le service est considéré comme « périssable » et ne peut être stocké de par sa nature. Il est un problème majeur pour la plupart des entreprises de services (compagnie de transport, entreprise d'hébergement, bureaux de service professionnels..) du fait qu'il y'a des capacités inutilisées pendant les périodes creuses. et pour atteindre ces objectifs l'entreprise doit se focaliser pour rééquilibrer la demande en utilisant d'autres options ou une nouvelle gestion c'est-à-dire : accorder des prix très avantageux ou une nouvelle utilisation de service.

1.3.1.4. La simultanéité :

Explique le fait de la simultanéité de la production et la consommation, ce qui veut dire que le service est vendu, distribué et consommé en même temps qu'il est produit.¹

1.3.2. L'évolution du marché hôtelier

On commence à parler du marché hôtelier vers les années 1950. Si on avait un bon hôtel et une bonne image, c'était suffisant pour vendre et assurer la rentabilité de l'hôtel. Dans les années 1970, même avec un bon produit et une bonne image, il fallait déjà utiliser des techniques pour vendre. C'est le début du marketing hôtelier.

Aujourd'hui, il faut aller vers le client avec le produit qu'il désire, avec quelque chose fait sur mesure. Il faut toujours des bonnes techniques de ventes. Caractéristiques du marché hôtelier aujourd'hui :

- Mondialisation de l'économie hôtelière, dans le sens de l'ouverture des nouvelles destinations.
- Apparition de l'hôtellerie économique. On travaille avec des prix rack très proche du prix de revient, ce qui laisse peu de marge bénéficiaire.

¹ EIGLIER, P., LANGEARD, E., Servuction : le marketing des services. Paris : Ediscience International, 1994, p 32.

- Utilisation de nouveaux outils de gestion (site internet)
- C'est très bien mais ça coûte énormément d'argent.
- Importante croissance de la segmentation.

1.3.3. Les services hôteliers

Les caractéristiques et les caractéristiques des services hôteliers reposent sur le principe de la décentralisation de leur fourniture. Des associations séparées solides forment des unités distinctes pour la mise en œuvre de produits de base. Cela explique le fait que certaines activités liées au service des touristes sont concentrées entre les mains d'organisations de tourisme spécialisées, d'agences et de bureaux. Ces entreprises sont engagées dans la prévente, la réservation de places, l'organisation d'excursions touristiques, etc. Ainsi, la qualité du service hôtelier est affectée de manière significative par le travail des liaisons intermédiaires.

1.3.3.1. Le service cuisine/restauration

Il a pour mission de produire les repas destinés aux patients/résidents et au personnel du Centre, et d'assurer une partie des fonctions logistiques, en lien avec les prestations de restauration au Centre (nettoyage de la vaisselle, livraison de divers dotations alimentaires...).

Le service cuisine doit :

- Respecter les contraintes réglementaires et d'hygiène en lien avec l'activité,
- Offrir une prestation adaptée aux besoins spécifiques des différents types de population accueillis au Centre (régimes, textures, ...),
- Assurer une prestation de qualité d'un point de vue tant gustatif qu'hôtelier, afin de garantir la satisfaction des patients-convives.

L'activité du service cuisine s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité en termes de qualité organoleptique, nutritionnelle, biologique, économique et hôtelière. Le projet du service cuisine s'intègre dans la politique de prise en charge de restauration

1.3.3.2. Le service ASI (Agent de Service Intérieur)

Ce service a pour vocation de concourir à l'hygiène générale de l'établissement, à la prévention de la transmission des micro-organismes, et de participer à l'accueil des patients, résidents, familles et personnel, à travers la réalisation de diverses activités hôtelières.

En pratique, les agents du service ASI assurent, d'une part, le bio-nettoyage des plateaux techniques de rééducation adulte et pédiatrique, des unités d'hospitalisation de jour et des locaux dits "communs" du Centre (bureaux, self, vestiaires, sanitaires...).

Ils participent également au tri et à l'élimination des déchets et interviennent dans l'organisation des flux de linge (tenues professionnelles propres et sales, linge propre des résidents...)¹.

D'autre part, l'équipe ASI participe à la réalisation de diverses prestations hôtelières destinées au personnel du Centre ou à des intervenants extérieurs (service de repas, dressage de café...).

1.3.3.3. Le service lingerie

Ce service est chargé du suivi de l'entretien du linge des professionnels et des patients résidents du Centre.

La lingère passe les commandes de linge plat auprès du prestataire de blanchisserie, en fonction des besoins déterminés avec les services de soins. Elle assure le suivi de la prestation relative au linge des résidents (marquage du linge, pliage, suivi de la distribution).

Le service lingerie est également chargé du suivi des tenues professionnelles (prise de taille, commande des tenues, mise à disposition des tenues...).

Enfin, ce service assure l'évaluation de la qualité de la prestation (transmission des fiches de réclamation, analyse des dysfonctionnements...).

L'effectif du service est de 1 personne physique²

1.3.3.4. Service hébergement

L'essence de la fourniture de services d'hébergement consiste à fournir au consommateur (le locataire d'un hôtel) non seulement des locaux spécialisés, c'est-à-dire des chambres, mais également des services supplémentaires. Par défaut, le produit hôtelier comprend le travail effectué par le personnel de l'entreprise. Ainsi, le réceptionniste accepte et organise les invités, les femmes de ménage font le nettoyage des chambres, etc.³

¹ HARTBROT, M., LEPROUST B., Accueillir, Héberger, Communiquer, Terminale. Paris : Éditions BPI, 2011, p 18-20.

² <http://www.les-capucins-angers.fr/service-hotelier.html>

³ HARTBROT, M., LEPROUST, B., L'hébergement, un métier, un marché. Paris : Éditions BPI, 2003, p 52.

1.3.3.5. Service traiteur

L'hôtellerie comprend la mise en œuvre d'autres activités économiques, dont la nourriture fait partie intégrante. Dans la plupart des hôtels, il existe un restaurant où les clients ont la possibilité de manger ou de boire une tasse de café. L'établissement de restauration de l'hôtel peut être une entreprise indépendante ou entrer dans le complexe hôtelier et fonctionner comme l'une de ses divisions. La classification des restaurants dépend du niveau de service et du type de services de restauration fournis aux visiteurs. Il existe des institutions de la première classe, des classes supérieures et des suites.

Les restaurants de luxe se distinguent par un design intérieur exquis, un niveau de confort accru pour les sorties, la disponibilité d'une large gamme de plats délicieux et spéciaux à la commande, des boissons et des cocktails, de la musique live et d'autres services. Les installations de première classe sont harmonieuses, pratiques et confortables, et offrent un menu impressionnant composé de plats, de produits, de boissons et de cocktails sophistiqués.

Une des caractéristiques des ventes des services hôteliers est leur sécurité: chaque restaurant, conformément à la classe déclarée, doit passer par une procédure de certification et recevoir une accréditation des organismes d'État dans le domaine de la normalisation et de la métrologie. Des exigences différentes sont imposées aux établissements de restauration de différentes classes, mais toutes consistent en une obligation de sécurité pour la vie et la santé des visiteurs, de l'environnement et de la propriété des clients.

1.3.3.6. Service supplémentaire

Outre les services d'hébergement et de restauration dans les hôtels, les propriétaires cherchent à mettre en place un système de services complémentaires. C'est un élément important d'un bon repos et d'un séjour à l'hôtel. Les caractéristiques et caractéristiques des services hôteliers, qui ne sont pas obligatoires, sont présentées dans cette section de l'article.

La version la plus unifiée du service est le service offert aux clients à leur départ et à leur arrivée. Le personnel de l'hôtel rencontre et accueille les clients qui arrivent, aide à livrer les bagages dans la chambre ou à garer la voiture. Au départ de l'hôtel, les affaires du client sont sorties de la chambre à la porte de la voiture. Ainsi, le personnel peut servir des dizaines, voire des centaines de clients par jour. Les services hôteliers se caractérisent par leur polyvalence - ce service est fourni dans des établissements de différentes classes, même s'il peut varier considérablement en fonction des normes et de l'ordre établi.

1.3.3.7. Service de ménage

La liste des services supplémentaires est déterminée par la catégorie d'hôtel. En ce qui concerne les services aux consommateurs, tous les hôtels n'ont pas la possibilité de fournir un tel service. Les travaux sur l'organisation des services aux consommateurs doivent être soigneusement examinés. Les unités fournissant de tels services sont généralement situées dans un endroit accessible, et des informations sur leur horaire de travail doivent être présentes dans le hall.

1.4. Spécificité des services hôtelier :

1.4.1. Nature intangible des produits hôteliers

Cette propriété détermine les caractéristiques de la promotion des services hôteliers. La spécificité de leur rendu, par opposition à la vente de biens, s'explique par l'impossibilité d'obtenir tous les composants d'un produit simultanément. Il est presque impossible aux consommateurs de services hôteliers d'évaluer leur qualité avant le moment de l'achat, et souvent même après. Les résidents d'institutions qui ne sont pas en mesure d'identifier les caractéristiques de la qualité des services hôteliers se heurtent à un certain nombre de problèmes, qui se reflètent dans l'écart entre le prix équivalent des produits déclarés dans le catalogue.

Parallèlement à l'intangibilité des services hôteliers, le processus de gestion est difficile. Les entreprises hôtelières sont souvent confrontées à des difficultés pour présenter leurs produits au client et à l'impossibilité pratique de justifier le prix qui leur est fixé. Un hôtel de n'importe quelle catégorie n'est en mesure de communiquer au consommateur qu'une description d'un service donné, en mettant l'accent sur les avantages de son achat. Dans le même temps, le client ne pourra évaluer objectivement la qualité de la marchandise qu'après son achat.

1.4.2. Spécificité des conditions de promotion de l'hôtellerie

Ainsi, développer avec succès le secteur hôtelier signifie accroître la confiance des clients. Les caractéristiques du marché des services hôteliers déterminent la nécessité de prendre des mesures telles que:¹

- le désir d'améliorer la tangibilité du produit proposé;
 - l'accent mis sur l'importance de recevoir le service et les avantages de son achat;
 - utilisation discrète des développements marketing et des calculs, en particulier dans la campagne publicitaire de l'entreprise;
 - organiser des promotions, impliquant des modifications tarifaires et des rabais fidèles;
 - une invitation à l'hôtel de personnalités influentes et célèbres (artistes, hommes politiques, etc.).
- l'établissement d'échantillons et de normes pour déterminer la qualité des services est une tâche relativement complexe, dont la mise en œuvre garantit la complexité de la promotion des produits hôteliers;
 - haute qualité des services, qui dépend en grande partie du facteur humain du processus de production;
 - une organisation et une structure appropriées des divisions de l'entreprise, une gestion du personnel compétente et un contrôle de la conformité des services fournis aux normes de qualité;
 - prendre en compte les besoins et les souhaits du consommateur lors de la création de normes de qualité, la formation de normes économiques économiquement réalisables pour l'hôtel;
 - rationalité financière du travail de tous les départements;
 - surveillance périodique de la qualité du service et des fluctuations des échelles de la demande des consommateurs;
 - comptabilité individuelle des caractéristiques psychophysiques, appartenance ethnique et religieuse, statut social du client;

¹ www.bowo.fr/blog/quels-sont-les-5-services-hoteliars-indispensables-a-une-offre-hoteliere

- Les politiques en matière de publicité et les mesures d'assurance de la qualité des produits hôteliers sont indissociables.

Ces caractéristiques typiques de la fourniture de services dans le domaine de l'hôtellerie sont dues à la transformation d'un processus de gestion complexe. En comparaison avec les branches de la production de biens matériels, le développement de l'activité hôtelière passe par la création d'un mécanisme de service opérationnel et efficace, la fixation des prix, l'introduction de concepts de marketing pertinents et la planification stratégique.

1.4.3. La valeur des services hôteliers

La fonction principale de l'hôtellerie est d'offrir une nuitée aux voyageurs qui sont loin de chez eux. Ce produit est une caractéristique des services hôteliers. Dans la plupart des hôtels, la livraison de chambres est la plus importante et souvent la seule source de revenus. Dans certains hôtels, le nombre de chambres vous permet de bénéficier de plus d'avantages que les autres services combinés.

1.4.4. Externalisation du marketing hôtelier :

Bien que de nombreux hôtels utilisent des sociétés de marketing pour gérer des aspects très spécifiques de leur stratégie de marketing hôtelier, il existe également la possibilité d'externaliser le marketing hôtelier dans son intégralité, c'est-à-dire que l'entreprise prendrait en charge tous les aspects de la stratégie marketing à l'avenir, en vue de faciliter la croissance. Dans ce cas, un hôtel peut travailler en étroite collaboration avec la société de marketing hôtelier de votre choix, formant ainsi un partenariat de croissance. Les avantages de cette approche comprennent la libération de plus de temps et la garantie que tous les aspects de votre stratégie marketing sont cohérents et parfaitement alignés.

1.4.5. La gestion des RH en hôtellerie :

Secteur à la fois dynamique et très concurrentiel, l'hôtellerie se distingue par la qualité de ses prestations. Pour obtenir un très haut niveau de qualité, le choix des collaborateurs représente un enjeu fondamental.

Dans ce domaine, recruter des personnes compétentes et efficaces peut constituer un challenge.

C'est particulièrement le cas dans le cadre d'une demande intense de la part des concurrents. La mise en compétition des établissements, notamment dans certaines zones géographiques et pour les hautes saisons, s'avère souvent puissant.

En effet, chaque établissement ayant à cœur la qualité de ses prestations se retrouve dans une situation de tension vis-à-vis de la main d'œuvre qualifiée.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines en hôtellerie et restauration représente un enjeu de taille. Il s'agit en effet de trouver les meilleures compétences et de les intégrer avec succès.

D'autre part, la fidélisation des collaborateurs se pose en problématique majeure des hôtels et restaurants, presque autant que celle de la fidélisation clients.

Métiers de passion, prenants et souvent exigeants, il est essentiel de trouver le point d'équilibre pour favoriser l'implication des personnes recrutées. L'objectif poursuivi est de les amener à ce qu'elles offrent le meilleur d'elles-mêmes, jour après jour, dans des conditions optimales.

En tenant compte des fortes contraintes financières qui pèsent sur le secteur, il est nécessaire de travailler sur la différenciation en termes de gestion des ressources humaines en hôtellerie et restauration.

De cette manière, les établissements sont en mesure d'offrir un cadre de travail motivant, permettant l'épanouissement de chacun. La satisfaction des clients est alors optimisée.

La sélection des talents les plus qualifiés en adéquation avec votre établissement et ses valeurs sera facilitée avec une aide appropriée.

H2C Carrières vous apporte son expertise dans cette étape et vous permet de préparer la suite; de cette façon, vous pourrez réduire le turn-over et fidéliser vos meilleurs éléments pour assurer une continuité d'excellence de service.

Recruter, intégrer, fidéliser : tels sont les maîtres mots des ressources humaines en restauration. Les compétences exigées sont nombreuses : qualité d'écoute, présentation personnelle irréprochable, habileté, compétences sanitaires... La liste est longue et la recherche du parfait candidat peut ressembler à une quête inatteignable.

Pourtant, en posant rationnellement les critères de sélection et en les organisant, puis en préparant le processus de recrutement, tout devient possible. Un facteur qui favorise processus de gestion des ressources humaines en tant que restaurant.

Section 02 : Le marketing hôtelier

Fidéliser ses clients c'est la base des activités marketing. Cependant, le Marketing du de l'hôtellerie traite un secteur complexe, promis à un fort développement, pour lequel les notions d'immatérialité, de valeur symbolique et de non stockabilité sont essentielles.

2.1.Définition du marketing hôtelier :

Le marketing hôtelier est constitué de l'ensemble du technique marketing utilisé pour développer l'activité des chaînes hôtelières, des établissements hôteliers indépendants et de l'hôtellerie de plein air. L'objectif du marketing hôtelier est donc de développer l'activité commerciale et la rentabilité des établissements. Comme le marketing touristique en général, le marketing hôtelier a été très fortement impacté par la montée en puissance d'internet.

Selon Lovelock : « un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donnés pour apporter le changement désiré, en faveur du bénéficiaire du service ».¹

Selon Brousse « un service est une transaction réalisée par une entreprise, ou l'objet de l'échange est autre que le transfert de propriété d'un bien tangible .un service ne peut pas stocké, mesuré, testé, vérifié avant la vente ».²

On a constaté a partir de ses définitions que : le marketing considère un service comme étant un ensemble d'activités réalisées par une entreprise pour répondre aux attentes et satisfaire les besoin des clients.

2.2.La spécificité du marketing hôtelier :

Le marketing hôtelier est basé sur l'usage des techniques et principes "classiques" du marketing, mais comporte également de nombreuses spécificités :

- il est pratiqué par des grands groupes internationaux, mais également par des indépendants à priori non spécialistes du marketing ;
- il comporte à la fois des volets B2C (hôtellerie touristique), B2B (tourisme d'affaires) et B2B2C (voyagistes, tours opérateurs) – l'intermédiation (Booking et consorts) y est très forte et pèse sur les marges (notamment pour les indépendants) ;
- le search marketing joue un grand rôle et est dominé par les plateformes de réservation ;
- les avis clients et donc le management d'avis sont des facteurs clé de choix des consommateurs ;

¹ LOVELOCK, J.WIRTZ, D.LAPERT, A.MUNOS, « marketing des services », 6ième éd, Pearson Education, Paris, p 12

² J. BROUSSE, « marketing des services », éditions d'organisation, Paris, 2000, p 51

- les images, photos et vidéos jouent un rôle très important dans les conversions - la tarification dynamique y est de plus en plus présente par le biais des pratiques de revenue management hôtelier ;
- les performances du marketing hôtelier sont évaluées à l'aide de KPI spécifiques.

2.2.1. Spécificités du produit hôtelier :

Le produit hôtelier ne fait pas partie des besoins physiologiques. Il est donc plus difficile de le vendre et il faut un effort marketing supplémentaire. On vit grâce à la saisonnalité et donc il est difficile de maintenir la rentabilité en période creuse.

- Le produit est périssable. Ce fait a donné naissance à des techniques de gestion spécifiques comme le "yield management".
- Le produit est fort dépendant de l'environnement (économique, naturel, climatique, politique et culturel).
- Ce produit est non stockable (on ne récupère pas une chambre non vendue).
- Il y a une proximité entre le client et le prestataire de service.
- On constate un décalage entre l'achat et la consommation du produit.

2.2.2. Politique prix en hôtellerie

Aujourd'hui, le prix est un des facteurs décisifs de la décision d'achat. Ceci n'était pas toujours le cas dans tous les pays. L'hôtellerie n'est pas une exception du point de vue de la perception des prix par le consommateur.¹

Pour un établissement hôtelier, il est nécessaire qu'il ait une analyse de l'offre proposée par la concurrence. Et delà trois alternatives s'offrent à l'entreprise :

2.2.2.1. «Me too pricing» :

L'hôtel s'aligner sur les tarifs pratiqués par les autres établissements. Cette opération est faisable lorsque la concurrence est faible (Tous les établissements travaillent avec le même prix) et si le produit n'est pas trop différent.

2.2.2.2. «Put out pricing»

¹ Philip Kotler , « Marketing du tourisme et de l'accueil », ED Pearson France, 2016, p 28.

L'hôtel se distingue de la concurrence en pratiquant les tarifs les plus bas. Cette méthode est envisageable quand la concurrence est forte. Il faut absolument que l'entreprise minimise ses charges de fonctionnement en cherchant par exemple les fournisseurs les moins chers, du personnel venant de l'étranger que l'on peut payer moins cher etc.

2.2.2.3. Stay out pricing

C'est de rester en dehors de la concurrence, souvent avec des tarifs plus élevés. Ce procédé est faisable avec un produit très innovant ou lorsque l'on est leader sur le marché

Les facteurs à prendre en considération lors de l'élaboration d'une politique de prix sont:

- **Les facteurs externes** : La situation économique (croissance, récession), réglementation, fluctuations saisonnières et flexibilité de la demande.
- **Les facteurs internes** : Coûts, répartition coûts et chiffre d'affaires par département.

Certains hôteliers se contentent à déterminer le prix selon leur expérience ou en fonction de la demande anticipée, de la concurrence... D'autres procèdent en fonction du coût de la servuction ou de la valeur de l'hôtel.¹

Barma² (2004, p. 224) propose l'exemple suivant : « Pour établir le prix journalier de location, l'hôtelier pourra se fier à la "loi du millième" qui stipule qu'il doit correspondre au "millième" du coût de la construction (millième qui est plutôt le 750e et qui a tendance à diminuer, mais par exemple, le nouveau concept Suitehôtel lancé par le Groupe Accor, respecte quasiment la "loi du millième" puisque le coût de la construction par chambre, foncier compris, a été de 61 000 € avec un prix de vente unitaire de 66 € pour une ou deux personnes).

Barma (2004, p.225) précise que des tarifications tiendront compte de nombreux critères dont :³

- La remise en marchandise : phénomène de gratuité qui intervient surtout en basse saison ;
- Les tarifs sociétés ;
- Les tarifs spécialisés ;

¹

² BARMA, J.-L., Marketing du tourisme et de l'hôtellerie. Troisième édition, Paris : Éditions d'Organisation, 2004, p. 224)

³ Ibid. , p.225.

- Le type de marché ou segment de marché (groupes, individuels, entreprises), – La rémunération des intermédiaires ;
- Le type de prestations (séminaire, pension, symposium...)... »

2.3. La GRC dans le domaine hôtelier

La gestion de la relation client dite (CRM), constitue un choix stratégique indispensable dans le secteur hôtelier.

La volatilité des clients et des professionnels du secteur et l'évolution du comportement de la clientèle, sont entre autres des problèmes qui nécessitent une stratégie de la GRC pour une meilleure compétitivité sur le marché.

Cette stratégie commence par capturer et consolider tout les informations client quel soit la source (call center, web...) et de les segmenter, les formaliser et prévoir des offres personnalisées assurer ensuite un suivi professionnel des actions clients par une gestion de Workflow paramétrable et analyser le comportement de cette clientèle, la cibler et organiser des campagnes marketing

La GRC apparait comme un outil de personnalisation utilisé pour préparé la venue du client, adapter son séjour puis le fidéliser. Elle consiste à découvrir la culture de ses clients, de mieux connaitre leurs habitudes, prendre en compte leurs attentes afin de se doter des moyens de satisfaire ces exigences au quotidien

Ainsi la constitution de la base de données se fait selon un ordre chronologique : Elle commence à la réservation, se poursuit à l'arrivée et pendant le séjour du client et se termine après son départ.

Les principaux moyens pour anticiper les attentes clients sont :¹

- La mise en place d'un système de remontées d'information venant du personnel en contact avec les clients ;
- L'exploitation des réclamations clients sur le problème de L'accueil ;
- Les études de satisfaction et le baromètre accueil ;
- Les études spécifiques accueil ;
- L'analyse des initiatives de la concurrence ;
- L'utilisation de méthodes de benchmarking sur l'accueil.

2.3.1. Politique de distribution

¹ Laurent Hermel, op. Cite,P 133.

Elle concerne :

2.3.1.1. Réservation directe

Les clients contents suite à leur visite sont généralement ceux, qui deviennent des clients directs lors de la prochaine visite. Une autre possibilité pour un hôtel 41 indépendant moins connu, c'est d'être référencé, soit par un site Internet, blog... soit personnellement par un proche du client. Par contre, les chaînes hôtelières bénéficient de la notoriété, mais aussi des réseaux Internet et de réservation très élaborés qui soutiennent fortement des réservations directes.¹

2.3.1.2. Tour-opérateurs

Le premier canal de distribution devrait naturellement être la vente directe. Dans de nombreux cas, ceci n'est néanmoins pas le cas. Notamment des petits hôtels indépendants ont souvent besoin de coopérer avec des distributeurs, qui contribuent fortement à leur promotion. Ces intermédiaires, que cela soit des distributeurs en ligne ou des agences de voyages classiques, jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'établissement.

2.3.2. La stratégie de communication de l'hôtel

La stratégie de communication d'un hôtel consiste à définir un plan détaillé pour atteindre des objectifs et attirer une cible précise. La communication de l'hôtel doit être plus large et viser les fameuses parties prenantes. Elle doit donc cibler les medias (revues, télévisions,...), site internet spécialisés sur le voyage ou les avis clients qui correspondent à sa cible. Elle doit aussi toucher les influenceurs (Youtube, Instagram, Facebook principalement dans l'hôtellerie).

L'information donnée par ces acteurs est censée être plus neutre, objective et donc de meilleure qualité pour le client final. Elle génère la confiance qui provoque plus facilement la vente chez le client final.

¹ CARIOU. J, Dictionnaire de Marketing : Hôtellerie, Tourisme, Restauration. Paris : Éditions BPI, 2005, P40-41.

Section 03 : Le benchmarking dans l'hôtellerie :

Le benchmarking en hôtellerie est une technique de veille qui se base sur l'analyse des pratiques et produits des autres hôtels pour les imiter efficacement.

3.1.Le rôle du benchmarking dans le secteur hôtelier :

Le benchmarking présente sans aucun doute un avantage considérable pour les hôtels. Avoir accès à un ensemble de données qui permettent de comparer un hôtel à d'autres marques ou propriétés est un moyen sûr de déceler des améliorations potentielles.

Voyons comment le benchmarking hôtelier fonctionne dans le monde d'aujourd'hui, les avantages qui en découlent et les méthodes révolutionnaires qui ont sans doute ouvert une nouvelle porte dans le monde du benchmarking hôtelier.

3.2.Outils stratégiques du benchmarking en hôtellerie

dans le secteur de l'hôtellerie, il existe plusieurs outils d'analyse comparative, en fonction du domaine de l'activité sur lequel l'hôtel se concentre.

Les outils de benchmarking pour les hôtels se sont développés à un rythme effréné en raison de la nature fluctuante et puissante de ce secteur. Les hôtels ne cessent de croître et de s'adapter à de nouveaux moyens d'améliorer l'expérience des clients et, en fin de compte, de maximiser leurs profits tout en améliorant constamment leur satisfaction.

Le benchmarking permet aux hôteliers d'identifier directement et indirectement les avantages et les inconvénients de leur hôtel par rapport à ceux de leurs concurrents, ce qui est d'autant plus impératif pour savoir ce qui est efficace dans la stratégie de canaux de distribution de l'hôtel.

Ces différentes pratiques servent aussi comme un élément promotionnel assez important. Certaines autres méthodes, utilisées afin d'optimiser la politique de prix, et maximiser des recettes et donc le chiffre d'affaires.

Les produits typiques de benchmarking hôtelier actuellement se basent sur les critères suivants :

- Adaptation d'offre en fonction des moments de la journée;
- baisser les prix aux heures creuses;
- Pratiquer le Yield management (YM)
- Emplacement ;
- Expérience ;
- Les différents canaux de distribution ;
- Les métriques de trafic

L'amélioration comparative a toujours existé. Cependant, c'est à partir des années 1980 que le benchmarking c'est transformé en un outil utilisé par les entreprises

3.3. Méthodes du benchmarking hôtelier

Concernent les nouvelles méthodes de benchmarking hôtelier, elle sont les suivantes :

3.3.1. BenchDirect

Il se concentre principalement sur le canal direct Ce qui distingue particulièrement BenchDirect des autres produits de benchmarking hôtelier, ce n'est pas seulement sa focalisation sur le canal direct, mais aussi sa capacité à couvrir l'ensemble du processus de réservation. Aucune donnée n'est perdue.

Cet outil d'analyse comparative offre en outre des informations autrefois réservées aux OTA, qui disposent d'importants volumes de données qu'elles ne partagent pas avec les hôtels. Il s'agit d'un produit d'analyse d'aide aux décisions et constitue un outil puissant pour tout hôtel cherchant à améliorer ses performances, à trouver des opportunités de générer plus de revenus et à rester en tête de la concurrence.

3.3.2. Analyse externe

C'est la première étape de l'élaboration d'une stratégie marketing : il faut avant tout faire le point sur le marché, son environnement, la clientèle, la concurrence

3.3.2.1. L'analyse du marché et de son environnement

Il s'agit là d'étudier le marché dans ses grandes lignes : volume des ventes (au niveau international, national, local), segmentation produits (lister les produits qui le constituent), analyse plus fine de chacun de ces produits (volumes, cycle de vie, évolution des prix...), tendances d'évolution du marché...

Pour l'analyse de l'environnement du marché, se référer à la partie « L'environnement du marché » qui regroupe l'ensemble des acteurs en relation avec l'entreprise et importants à étudier.

3.3.2.2. L'analyse de la clientèle :

Des distinctions doivent être opérées entre les acheteurs consommateurs et non consommateurs, décisionnaires ou non décisionnaires. Chacun a des motivations et des freins propres à son statut face au produit. Ensuite, il faut analyser l'ensemble des intervenants dans le processus de décision d'achat : les prescripteurs, les leaders d'opinion, les membres de la famille ou des groupes auquel appartient l'acheteur.

3.3.2.3. L'analyse comparative : L'analyse de la concurrence

L'analyse comparative des hôtels évoluant jour après jour

De nombreux outils peuvent être utilisés pour effectuer une analyse concurrentielle : analyse simple (identification des concurrents, analyse actuelle et prospective de chacun d'entre eux, évaluation des positions concurrentielles), modèle S.W.O.T. (voir page 93) ou benchmarking (étalonnage concurrentiel).¹

3.3.2.4. L'analyse SWOT :

Après avoir effectué les deux analyses externe et interne situant avec précision la position de l'entreprise sur son marché, la présentation d'un diagnostic peut se faire à l'aide du modèle S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities).

¹ Claude Demeure, « Marketing. Aide mémoire », 6^e édition, Dunod, Paris, P 88.

Threats⁴), qui présente sous la forme de deux tableaux récapitulatifs les forces¹ et les faiblesses² ainsi que les opportunités³ et les menaces⁴ de l'entreprise. Les recommandations qui accompagnent ce diagnostic vont permettre de définir les objectifs de l'entreprise.

La définition des objectifs constitue une étape incontournable de la stratégie marketing. Les objectifs correspondent aux buts que se fixent les dirigeants de l'entreprise. Ces buts sont :

- Dans un premier temps, généraux (objectifs qualitatifs) et pas forcément chiffrés : améliorer l'image de l'entreprise, développer la rentabilité, devenir leader sur tel ou tel marché...

Leur définition précise engage l'entreprise, et l'énergie dégagée pour les atteindre va constituer le « carburant » de l'entreprise.

- Dans un second temps, ces objectifs sont bien évidemment chiffrés pour permettre de mesurer l'ampleur des efforts à consentir et la progression pour les atteindre.

3.3.3. Analyse interne : Analyse du portefeuille de services-marchés

Un des buts du plan stratégique général est de définir le portefeuille de produits- marchés de l'entreprise (lors de sa création) ou bien tout simplement de l'évaluer (en cours d'activité de l'entreprise). Cela va permettre de fixer (ou de modifier) le poids que l'on veut donner à un produit-marché par rapport à un autre et de définir l'importance des stratégies à développer pour un produit par rapport à un autre.

3.3.3.1. La qualité du service

La gestion des ressources humaines en hôtellerie et en restauration constitue la pierre angulaire de ces secteurs d'activité hautement exigeants.

La qualité du service, qui fait la réputation des établissements, dépend directement des savoir-faire et savoir-être des collaborateurs.

C'est la raison pour laquelle la gestion des ressources humaines en hôtellerie et restauration tient une place de premier plan. Par conséquent, elle mérite un accompagnement très attentif et soigné pour perfectionner. La transmission des savoir-faire et le développement des compétences sont au cœur de préoccupation des entrepreneurs touristiques.

3.3.3.2. La veille technologique

Parmi les sources de la veille, on peut distinguer :

- Les sources formalisées telles les parutions, les banques de données qui livrent régulièrement des informations et qui sont identifiables facilement.

- Les sources dites informelles, car elles livrent l'information au cas par cas et plus sous le coup d'opportunités que suite à une recherche méthodique.

Conclusion

Le benchmarking est aujourd'hui pratiqué par les plus grands hôtels en raison de son efficacité. Le benchmarking en hôtellerie permet une analyse qui vous permettra de connaître la position d'un hôtel donné, sur les segments du marché, les clients à cibler, la stratégie commerciale à adopter.

Les caractéristiques des services hôteliers dans une entreprise hôtelière sont déterminées par le but de l'établissement et les besoins de la clientèle. Dans chaque hôtel, le consommateur peut proposer des catégories de chambres complètement différentes. Ils diffèrent les uns des autres par une zone, une disposition, des meubles, des équipements, etc. différents. Cependant, toute chambre d'hôtel, quelle que soit sa catégorie, devrait avoir

***Chapitre III : Etude Benchmarking et
satisfaction client au sein des hôtels :
Ittourar et Le Relais vert***

Introduction :

Afin de pouvoir entamer une démarche de benchmarking en vue de tirer les meilleures pratiques des concurrents, nous allons essayer à travers ce chapitre d'établir une étude terrain sous forme d'enquête de terrain auprès de deux hôtels implanté dans la wilaya de Tizi-Ouzou (hôtel Ittourar et le relais vert), pour connaître leur démarches benchmarking entamées pour l'amélioration de leur performance.

Ce chapitre est divisé en trois sections:

Section 01 : Présentation des organismes d'accueil

Section 02 : Démarche méthodologique de l'enquête

Section 03 : Synthèse et résultats d'étude pratique

Section 01 : Présentation des organismes d'accueil :

Dans un premier temps, nous présenterons hôtel et l'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière "ITTOURAR" et Le relais vert situés à Tizi-Ouzou.

1.1.Présentation de l'hôtel ITTOURAR

Situé au sud de la ville de Tizi-Ouzou à proximité de la gare routière Bouhinoune, l'hôtel ITTOURAR est un établissement répondant aux critères de l'originalité et la perfection du service ; prêt à détacher de nouveaux standards de confort.

Figure n° 05: logo de l'hôtel



- Historique

L'hôtel est rentré en exploitation le 05/05/2012 après de longs travaux de réalisation et d'aménagement. L'HOTEL a été inauguré par le wali de Tizi-Ouzou le 19/06/2012.

- Emplacement

Situer en plein cœur de Tizi-Ouzou, capitale de la grande Kabylie, hôtel ITTOURAR est un hôtel de ville, un endroit pour des séjours professionnels et même touristiques.

L'emplacement idéalement située au cœur de la ville de Tizi-Ouzou la capitale de la grande Kabylie.il sera le point de chute pour vos visites professionnelles et touristiques.

L'hôtel Ittourar ouvre ses portes à tout moment,

Tableau n°05 : Répartition des chambres de l'hôtel Uttourar

Catégorie de chambre	Nombre
Chambres doubles	12
Chambres single	6
Chambres triples	2
Chambre Luxe	1
Total	21

Services offerts

HOTEL ITTOURAR propose 48 spacieuses chambres et suites qui mêlent l'élégance et caractère et offrent des prestations telles que le service d'étage, une cafeteria électrique dans les suites...

- Restauration :

L'hôtel offre plusieurs plats gastronomiques avec une carte composée, de menus et succulents. Ainsi qu'un petit salon, pour des heures de détente « pause café, thé, glaces faites maison....

Ce service est ouvert pour tout les clients résidents et non résidents..

Disponibilité de wifi au niveau du salon et restaurant.

- Les infrastructures de l'hôtel

- Salle de réunion

L'hôtel dispose d'une salle de réunion qui serve pour les conférences, colloques, séminaires. d'une capacité de 30 à 40 personnes, dotée de deux sanitaires.

Equipements de la salle : - Tables; - Chaises; - Data show; - Drap de projection;

- Location d'espace pour séminaire et formation

Chapitre III : Etude Benchmarking et satisfaction client au sein des hôtels : Ittourar et Le Relais vert

Ittourar propose au public une salle de conférence d'une capacité de 30 à 40 personnes, dotée de tous les équipements nécessaires.

En plus des services ités, Ittourar offre des service en termes événements familiaux, mariage, fiançailles, circoncisions,... avec également un espace parking à l'intérieur de l'hôtel.

- **Personnel**

Composée d'une équipe professionnelle, jeune et dynamique qui travaille vigoureusement afin de répondre aux attentes des clients, elle donner le meilleur d'elle-même pour les satisfaire.

- **Support de communication de l'hôtel Ittourar**

L'hôtel Ittourar utilise plusieurs moyens de communication :

- Un numéro de téléphone qui fonctionne 24/24 et 7j/7
- Un fax.
- **La communication digital**

Avec un hôtel, plus que presque n'importe quelle autre entreprise, avoir un site Web ou un comptes sur les réseaux sociaux est essentiel.

Site web de l'hôtel : contact@hotel-ittourar.com

Pour les réservation : <https://hotel-ittourar.com/reserver/>

Page face book

Comme toutes les autres entreprises ou organisation, l'hôtel Ittourar a mis à la disposition de la large clientèle un compte face book

Figure n°06 : Page Face book de l'hôtel Ittourar



Cette page est un espace d'information sur les activités culturelles qu'elle organise avec la communication du tarif d'entrée. Mais aussi un espace où elle partage ses succès avec les clients.

1.2.Présentation de d'hôtel Le Relais Verts

Le Relais Vert est un Hôtel de 4 étoiles, situé sur la route nationale N° 30 A, qui mène vers le Parc National de Tikjda, à KafLahmar, Oued Aissi, dans la commune de Tizi-Ouzou.

L'établissement est idéalement situé à moins de 15 minutes du centre-ville de Tizi-Ouzou et à 10 minutes de la Zone industrielle de Oued Aissi, et à proximité du barrage de Taksebt.

Figure n° 07: Logo de l'Hôtel Le Relais vert



Un accueil chaleureux vous sera réservé dès votre arrivée à l'hôtel par un personnel professionnel qui vous accompagnera pendant tout le long de votre séjour pour votre bien être et une bonne prise en charge, pour cela l'hôtel Le Relais Vert offre une large gamme de service adaptés aux besoins de ses clients pour des séjours de détente et d'affaires.

- Les infrastructures de l'hôtel Le Relais Vert

Comme nous l'avons cité en dessus, le Relais Vert est situé à **proximité** d parc de Tikjda

Un Grand Parking.

- Espace Vert

Comme c'est hôtels implanté en dehors de la ville et situé aux alentours de la forêt Tikjda, les responsables de l'hôtel l'on aménagé d'un espace vert comme un coin de détente :

En plus de cet espace le Relais Vert dispose des infrastructures suivantes :

- RDC : Réception / Ascenseur/ Piscine / Salle de sport / d S Salle de détente/
Buanderie / Hammam et Sauna.

Chapitre III : Etude Benchmarking et satisfaction client au sein des hôtels : Ittourar et Le Relais vert

➤ 1^{er} étage : Restaurant d'une capacité de 92 couverts

Salon VIP/ Cuisine Principale.

Salle de réunion d'une capacité de 180 personnes.

- 2^{ème} étage : Salle des fêtes d'une capacité de 300 personnes.

- Du 3^{ème} Au 6^{ème} étage : contiennent chambres: 58 chambres équipées de toutes les commodités à savoir :

- Climatiseur ;
- Mini Bar ;
- Téléphone ;
- Télévision par Satellite / Câble
- Sèche-cheveux dans la Salle de bain
- Salle de bain avec douche ou Baignoire : dont : 08 Suites Senior.

Tableau n°06 : chambre au niveau de Relait vert

Chambre	Nombre
Chambres Singles	26
Chambres Doubles	17
Chambres Triples	06
Suite Junior	09
Total	58

Pour une capacité de **79Lits** (27 Petits Lits & 52 Grands Lits).

Et à noter que les chambres sont dotés d'une Connexion **WI-FI**

L'hôtel Le Relais Vert dispose de **58** chambres soigneusement équipées de toutes les commodités pour assurer un confort total à ses clients. Ces chambres sont équipés comme suit :

- **Chambre Single (26)** : Un Grand lit, Climatiseur, Mini-Bar, Téléphone, Télévision par Satellite / Câble, Salle de Bain avec Douche ou Baignoire, Sèche-cheveux, Connexion WI-FI.

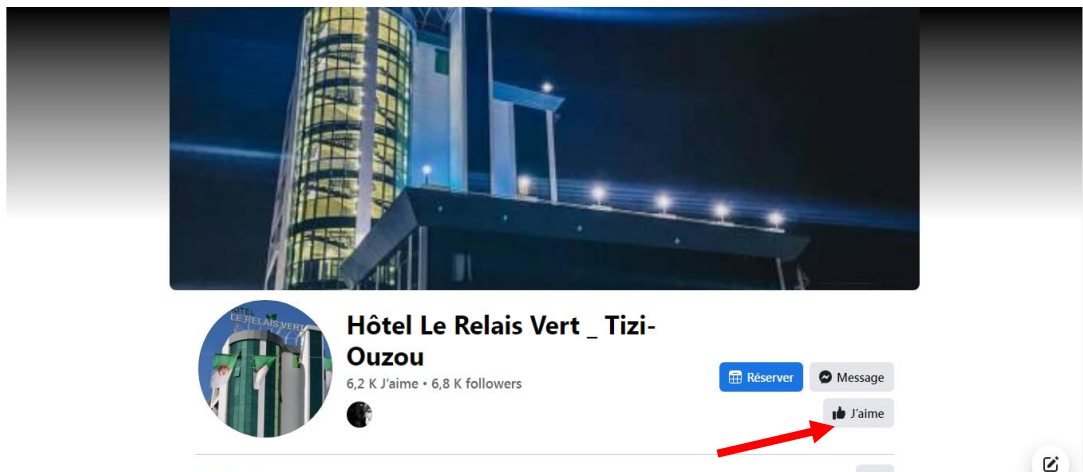
Chapitre III : Etude Benchmarking et satisfaction client au sein des hôtels : Ittourar et Le Relais vert

- **Chambre Double (17)** : Un Grand lit ou deux lits individuels, Climatiseur, Mini-Bar, Téléphone, Télévision par Satellite / Câble, Salle de Bain avec Douche ou Baignoire, Sèche-cheveux, Connexion WI-FI.
- **Chambre Triple (06)** : Trois lits individuels, Climatiseur, Mini-Bar, Téléphone, Télévision par Satellite / Câble, Salle de Bain avec Douche ou Baignoire, Sèche-cheveux, Connexion WI-FI.
- **Suite (09)** : Un Grand lit plus un petit lit individuel, Climatiseur, Mini-Bar, Téléphone, Télévision par Satellite / Câble, Salle de Bain avec Douche ou Baignoire, Sèche-cheveux, Connexion WI-FI.
- **Outils et moyens de communication de l'hôtel le relais Vert**

Plusieurs outils de communication sont mis à la disposition de clients de Relais vert à savoir : une ligne téléphonique, un faxe, et bien d'autres moyens digitaux :

- Un compte email : contact@lerelaisvert.com
- **Un site web** : www.lerelaisvert.com
- Et un compte réseaux social face book.

Figure n°07 : Page face book de l'hôtel le Relais Vert



Source : <https://www.facebook.com/relaisverthotel>

A l'inverse de l'hôtel Ittourar, le Relais vert fait des réservation sur sa page face Book.

La restauration

La capacité de l'hôtel Le Relais Vert dans le service restauration et comme suit

Chapitre III : Etude Benchmarking et satisfaction client au sein des hôtels : Ittourar et Le Relais vert

Tableau n° 07: Présentation des services et nature de la restauration de Relais Vert

Nom	Présentation	Capacité
Restaurant gastronomique Olivier	Petit déjeuner buffet Déjeuner a la carte Diner a la carte	92 couverts
Salon vip	Café, thé, boissons, viennoiseries, pâtisserie.	

Cet hôtel de 120 lits, avec un restaurant de 92 couverts, comprend également un espace vert et un grand parking

Les autres structures dont dispose l'hôtel sont :

- Piscine chauffante,
- hammam-sauna,
- salle de sport,
- Salle des conférences.

Offre de service de l'hôtel

Le mieux est d'atteindre :

- Le plus de profit ;
- avec le moins de dépenses ;
- et avec un maximum de visibilité et d'impact pour attirer de nouveaux clients ; - et qui permettra la plus forte fidélisation.

Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête par sondage auprès des clients de l'hôtel Ittourar et Le relais vert où nous avons effectué notre étude pratique.

Dans cette section, il sera question de la présentation et de la conception de l'enquête.

2.1.Présentation de l'enquête

Toute étude scientifique doit avoir une assise terrain qui confirme dans la majorité des cas la faisabilité du procédé et la compréhensibilité des résultats obtenus. C'est le cas de notre recherche qui porte sur l'élaboration d'une stratégie de benchmarking, où une enquête par sondage a été réalisé auprès des clients, dont la méthodologie se résume comme suit :

Nous avons profité de poser quelques questions importantes pour notre recherche, une méthode de face à face assez souvent utilisée car elle offre l'avantage de se rapprocher de l'interviewé et d'avoir des réponses à chaud claires et précises.

2.2. Objectifs de l'enquête

A travers notre enquête, nous avons tenté de réaliser un objectif précis qui consiste essentiellement à utiliser une démarche de benchmarking en vue d'identifier, dans un premier temps, quel rôle joue le Benchmarking pour rendre les deux hôtels plus compétitifs et plus performants.

2.3. Présentation et interprétation des résultats

Pour finaliser notre travail de recherche, nous avons effectué une distribution de fréquences de chaque réponse possible pour toutes les questions .figures de fréquences, qui permettent de présenter et de donner une idée des résultats. Et pour se faire nous avons eu recours au logiciel Excel pour effectuer les calculs.

Dans notre étude nous nous intéressons à toutes les catégories des personnes qui visitent les deux hôtels champs de notre étude.

2.1. Présentation de l'enquête

Dans ce premier élément, nous allons présenter et rappeler l'objectif principal de notre étude, ainsi que la population mère de notre enquête. Nous allons également présenter notre échantillon.

2.1.1. L'objectif de l'enquête

Notre objectif est d'essayer de répondre à la problématique suivante : « Quel est l'impact d'une démarche benchmarking sur la satisfaction clients des hôtels Ittourar et relais Vert ?? » par la vérification de nos hypothèses de départ, rappelons-les :

- **Hypothèse 01** : Le benchmarking constitue une démarche importante exigeant pour l'amélioration de la performance des établissements hospitaliers.
- **Hypothèse 02** : Appliquer une démarche Benchmarking hôtelier acquière un avantage concurrentiel.

2.1.2. La population mère

La population ciblée de notre enquête est tout simplement toute les clients trouvés sur places dans ces deux hôtels pour un séjour. Etant donné le nombre élevé des clients des hôtels agence, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable.

Notre échantillon d'enquête a porté sur 120 clients d'une manière aléatoire, réparti sur deux (60 échantillon pour chaque hôtel). Les enquêtés ont été interrogés par interview en utilisant un questionnaire.¹ L'une des raisons principales qui nous a poussées à choisir cette méthode est l'absence d'une base de sondage.

2.1.2.1. Le choix de l'échantillon

Dans une étude, il est pratiquement impossible d'étudier tous les individus d'une population, ce qui conduit à utiliser des méthodes simples, qui solutionnent les problèmes de temps et du coût posés pour le recensement, ce sont les méthodes d'échantillonnage.

Un échantillon est défini comme étant « un groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »². Ce dernier est utilisé pour réaliser une étude sur une petite partie de la population, tout en obtenant des résultats, qui nous permettent de formuler des conclusions généralisées.

2.2.2.2. Présentation du questionnaire

Le questionnaire est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini, qui doivent porter une réponse à la problématique posée.

Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies auprès des répondants et qui prend la forme d'un ensemble

¹ Voir annexe n°1, Questionnaire.

de questions ouvertes et/ou fermées, selon des réponses qui sont proposées ou non aux personnes interrogées.

Le questionnaire est aussi « l'ensemble des questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude »³.

2.2.2.3. La structure du questionnaire

Dans notre cas, le questionnaire est réparti en neuf parties afin de nous permettre de récolter l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de notre étude. En effet il est structuré comme suit:

- Le premier axe comprend quinze (15) questions sur la gestion de la relation du client.
- La deuxième axe sur la satisfaction client

2.1.3. Le déroulement de l'étude

Dans cet élément, nous allons expliquer le mode d'administration du questionnaire établi auprès de l'échantillon étudié.

2.1.3.1. Administration du questionnaire

Il existe plusieurs manières d'administrer un questionnaire (administrer sur le lieu de stage, sur la rue, par correspondance, par téléphone, enquête par Internet). Pour faire l'analyse de notre objet d'étude, nous avons choisi « un questionnaire d'administration direct » ou « face à face » avec les clients rencontrés au niveau de l'agence puisque il représente l'avantage d'être rapide.

2.1.3.2. Le lieu et la période de l'enquête

L'enquête que nous avons menée a été lancée 20 septembre 2022 et a pris fin après trois semaines. Elle a été globalement bien acceptée et bien déroulée puisque seulement. Nous avons travaillé sur un échantillon de 120 clients sélectionnés de manière aléatoire. Le questionnaire distribué ont été complètement et correctement renseignés.

2.1.3.3. Les difficultés rencontrées

L'élaboration de ce travail n'a pas manqué de rencontrer quelques écueils.

Chapitre III : Etude Benchmarking et satisfaction client au sein des hôtels : Ittourar et Le Relais vert

Nous aurions souhaité questionner un nombre plus élevé de clients, mais pour diverses raisons (temps, moyens... etc.), nous n'avons ciblé que 80 clients seulement. Ceci limiterait certainement de généraliser les résultats de notre enquête.

Par ailleurs, nous avons été confrontées également à des obstacles tels que le refus de quelques-uns de répondre par crainte, par manque de temps et d'implication.

Section 03 : Résultats de l'étude

Dans un cette section, nous allons traiter et analyser les données des résultats et discussion sur l'enquête menée auprès des responsable des deux hôtels et le questionnaire effectué avec les clients des deux établissements.

3.1. Etude du marketing et benchmarking des hôtels (Ittoura et relais Vert) :

Le point suivant

3.1.1. Qualité de services

L'hôtel Ittourar a décidé de ne garder ses plus beaux sites, mais aussi d'augmenter la qualité du service et de se repositionner vers le luxe pour justifier ses prix

Il s'agira ensuite de cibler certains segments en fonction de la capacité de l'entreprise à satisfaire cette cible mieux que les concurrents. Inutile de faire du *low cost* si on a une structure de coût qui ne le permet pas ou de faire du luxe si l'image de la marque ne s'y prête pas.

3.1.2. La valeur du service

Ils incluent notamment le service principal, la qualité, les performances, les services associés (information, conseil, réservation, livraison...), les éléments intangibles portés par la marque.

Du côté des *coûts*, on inclura le prix, les efforts (pour s'informer, acheter...), le coût de changement, le temps et le risque perçu dans l'achat et l'utilisation du produit.

La valeur perçue d'une offre est toujours relative à la valeur perçue des offres concurrentes. La valeur perçue d'une offre peut être ainsi plus ou moins élevée en fonction de celle des offres concurrentes.

Leur stratégie est une stratégie innovante en :

- Creation de nouveaux services;
- Le renforcement des performances des services existants par l'amélioration du design, décor, toucher, odeur, goût...) ou le packaging (commodité, perception de qualité, image...);
- développant les services associés (accueil, information, conseil, facturation, paiement, réservation, réalisation de la prestation, formation, maintenance, réclamation, fidélisation...);

Pour ce qui est de l'établissement hôtelier Le relais vert, il a connu des extensions et des aménagements depuis 2008 qui lui donnent à présent un attrait particulier dans une région qui

attend toutefois des mises à niveau dans certains secteurs, comme l'environnement et l'infrastructure routière. Un signe d'une activité en pleine croissance.

Le club phare du football national, la JSK, opte pour cet hôtel pour sa mise au vert régulière en raison des commodités et des prestations mises à la disposition des sportifs de haut niveau.

- **Optimiser la stratégie marketing**

L'un des principaux moyens pour un l'hôtel le relais vert de se démarquer de ses rivaux dans la région, le relai vert lance plusieurs projets :

Selon le PDG «Nous n'envisageons pas un tourisme de masse, nous ciblons une clientèle plutôt choisie», dira le PDG du Relais Vert.

Les gestionnaires de l'hôtel planchent sur un projet d'extension qui intégrera un terrain d'entraînement pour les équipes sportives qui viendront en regroupement dans la structure touristique.

- **Lancement de restaurant péniche**

En face, c'est le barrage hydraulique de Taksebt. Une idée avait germé au sein de la direction de l'établissement : le lancement d'un «restaurant péniche» de 80 à 100 places pour des dîners croisières sur le barrage, un créneau qui va assurément booster l'activité hôtelière. Au vu de la surexploitation du barrage et la baisse du niveau de l'eau, la mise en service d'un bateau touristique n'est pas, pour l'heure, au programme. Manque d'eau dans le barrage et rareté du foncier aménageable sur la terre ferme.

- **L'encouragement du tourisme vert**

En tirant parti de cette connaissance, vous pouvez vous assurer de positionner votre hôtel de manière à générer le plus d'intérêt possible, afin d'obtenir les meilleurs résultats financiers possibles sur le long terme.

3.1.3. Prix promotionnelle

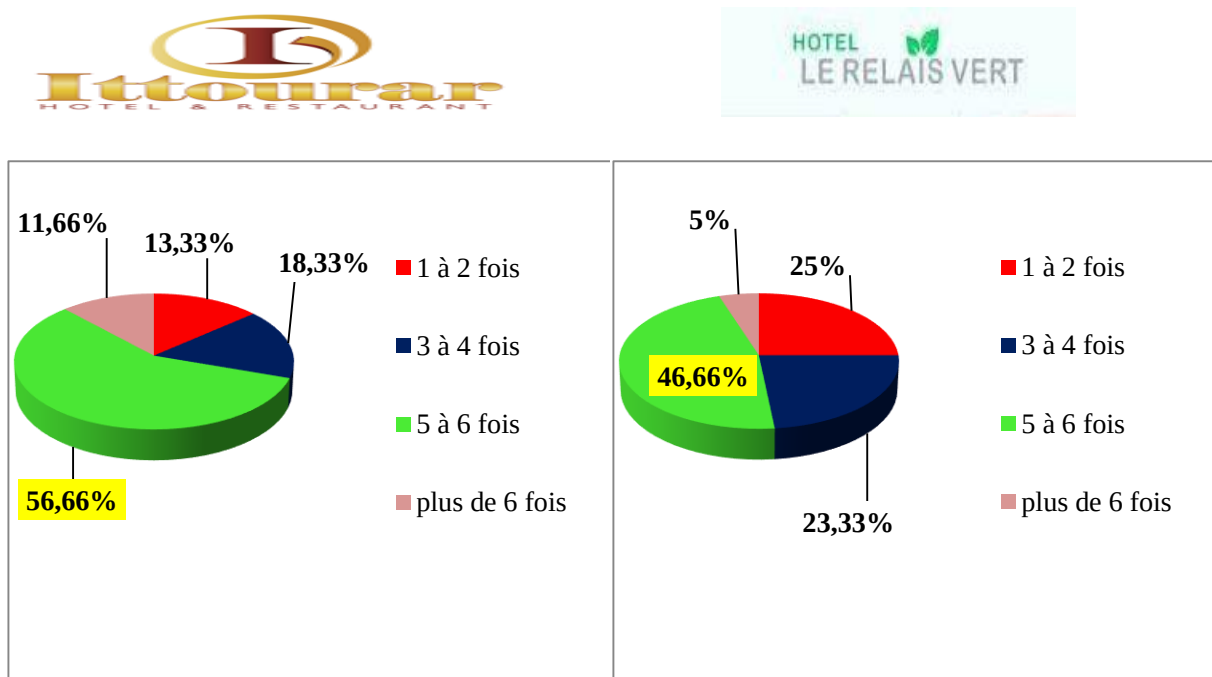
Dans une récente campagne promotionnelle, le Relais Vert y détaille ses différentes offres et les services intégrés dans ses structures. Concernant l'hôtel Ittourar il base sur l'amélioration des services sans réduction des tarifs.

Le premier responsable de Relai trouve qu'une comparaison avec ce que font les concurrents est le type le plus adapté aux besoins de leur hôtel, Tandis que les responsables de l'hôtel Ittourar préfèrent faire une comparaison en interne,

3.2.Résultat du questionnaire

Après le calcul des résultats obtenus des réponses dépouillées, nous allons interpréter ces résultats afin de ressortir une conclusion.

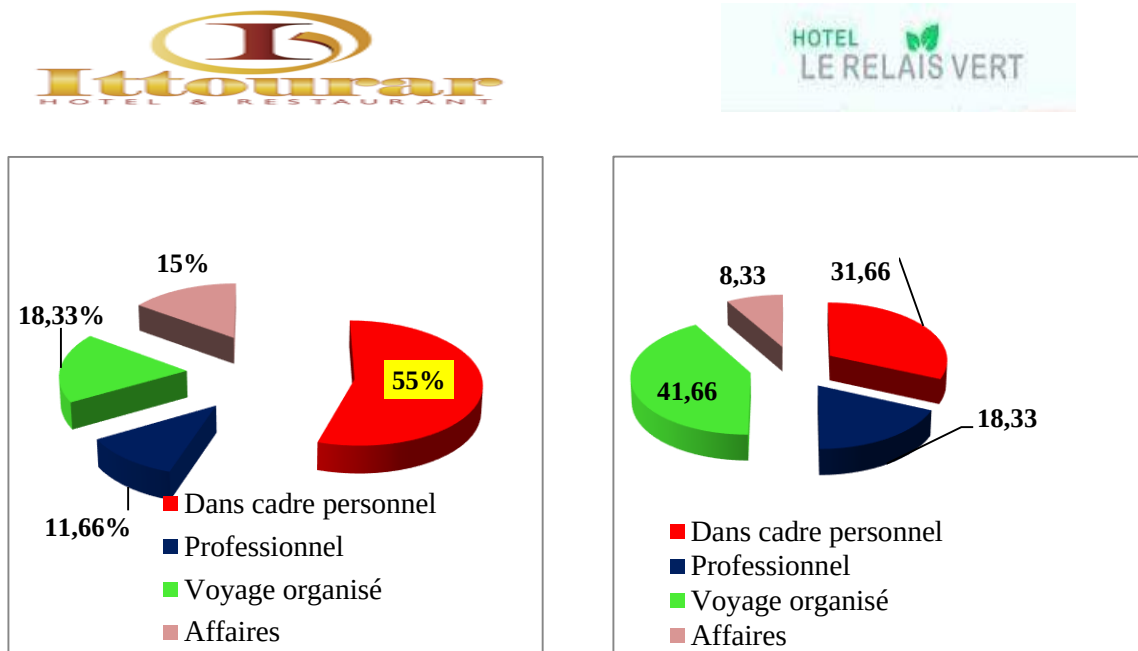
Figure N°09: La répartition des clients selon le nombre de fois séjournées à l'hôtel



Source : **Elaboré par nous même.**

D'après les résultats de ce graphique, on remarque que de nombreux clients ont une expérience à l'hôtel, 36,68% ont séjourné de 5 à 6 fois, et 23,68% ont séjourné 3 à 4 fois. 21,05% ont séjourné 1 à 2 fois, et 18,42% ont séjourné plus de 7 fois. Ce qui est du Relais Vert, presque 47% des clients ont séjourné de 5 à 6 fois, 23,33% c'est le taux des clients qui ont séjourné 3 à 4 fois. Ce qui explique que les clients rencontrés ont séjourné plus de trois fois à ces hôtels.

Figure N°10: La répartition des clients selon leur motif

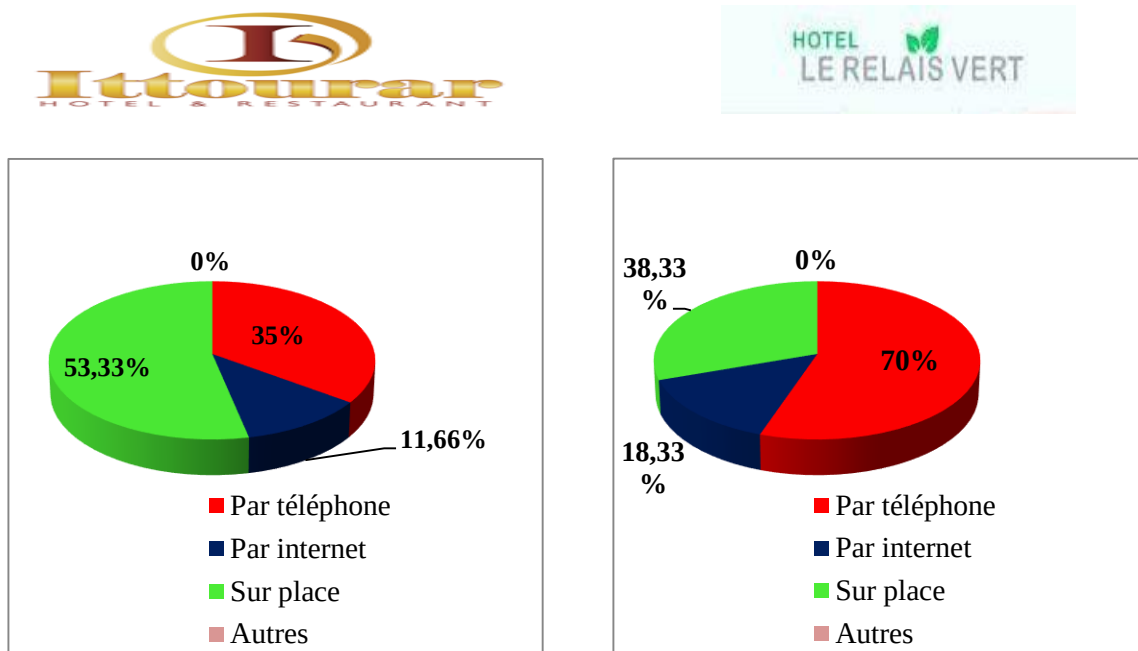


Source : Elaboré par nous même.

Les valeurs représentées dans ce graphique nous renseignent plus de la moitié des clients séjournent à l'hôtel Ittourar pour des motifs personnels avec un taux de 55%, les clients qui ont séjourné dans le cadre de voyage organisé est de 18,33%, vient ensuite les clients venus pour affaire avec un taux de 15%, à la fin nous trouvons les clients séjournés pour motif professionnel avec un taux de 11,66%.

Pour les clients questionnés au niveau du relais vert pour le motif de leurs séjours 41,66% pour voyages organisés, 31,66% dans le cadre personnel, pour les clients venus pour cause professionnelle (18,33%), enfin, 8,33% pour les affaires,

Figure N° 11 La répartition des clients selon le moyen de réservation

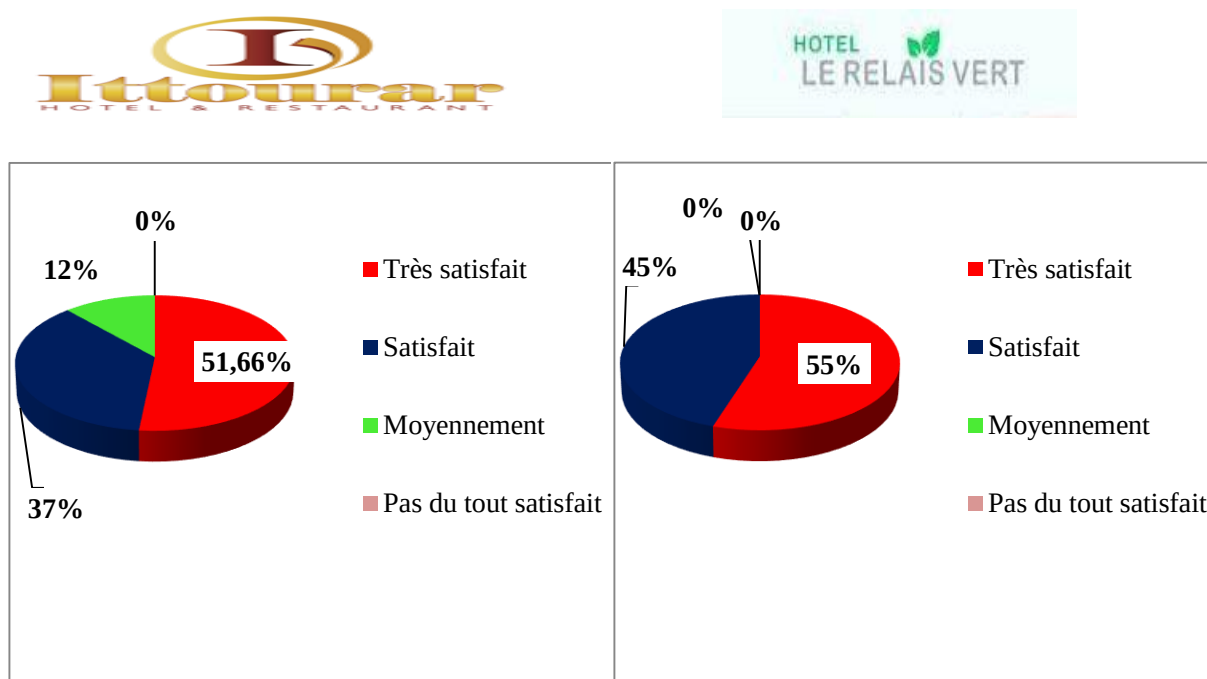


Source : Elaboré par nous même

Concernant l'hôtel Ittourar la plupart des clients ont réservé sur place qui représenté avec un taux de 53,33% et 35% ont réservé par téléphone, et le reste ont réservées par internet avec un pourcentage de 11,66%.

Pour l'hôtel le Relais vert, 43% de la clientèle ont réservé par téléphone, 38,33% se sont déplacer pour faire leur réserve, tandis que 18,33 de nos enquêtés ont utilisé l'internet pour leur réserve.

Figure N°12: Qu'en est-il la qualité du personnel en contact?

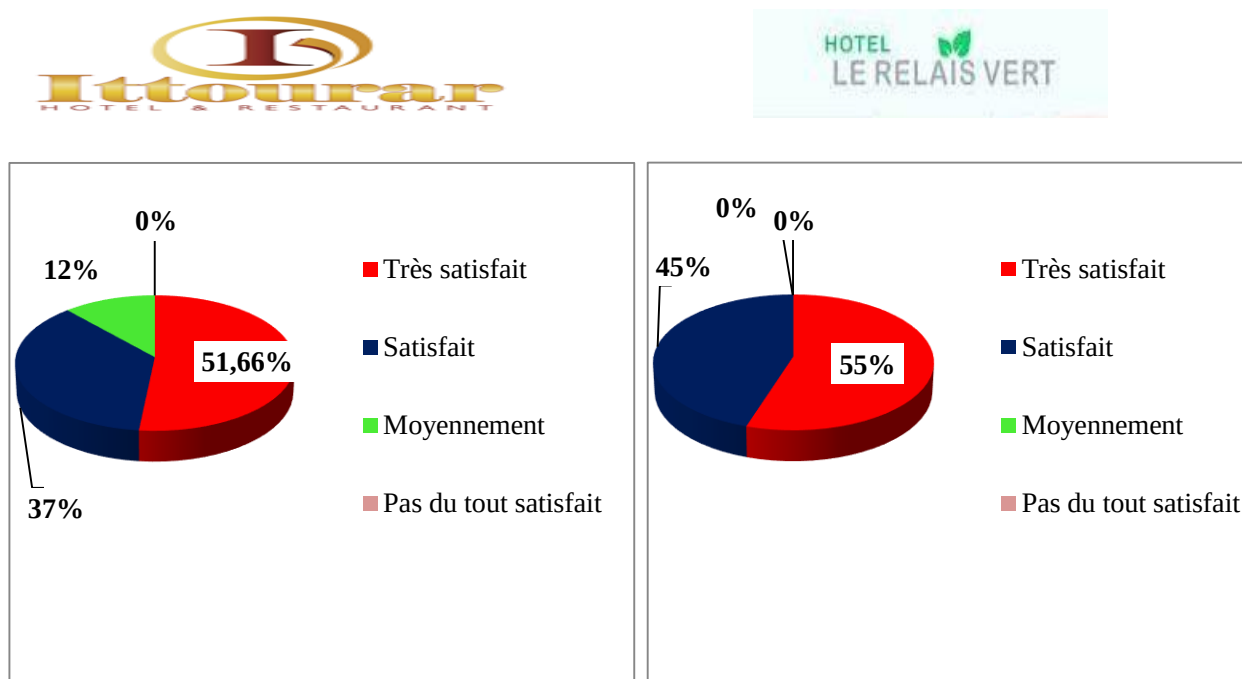


Source : Elaboré par nous même.

Commentaire

D'après les résultats de l'enquête, sur la question de satisfaction client en termes de personnel en contact, la majorités de nos échantillons sont satisfaisants avec un taux de 100% pour le relai vert et 88% pour l'hôtel Ittourar

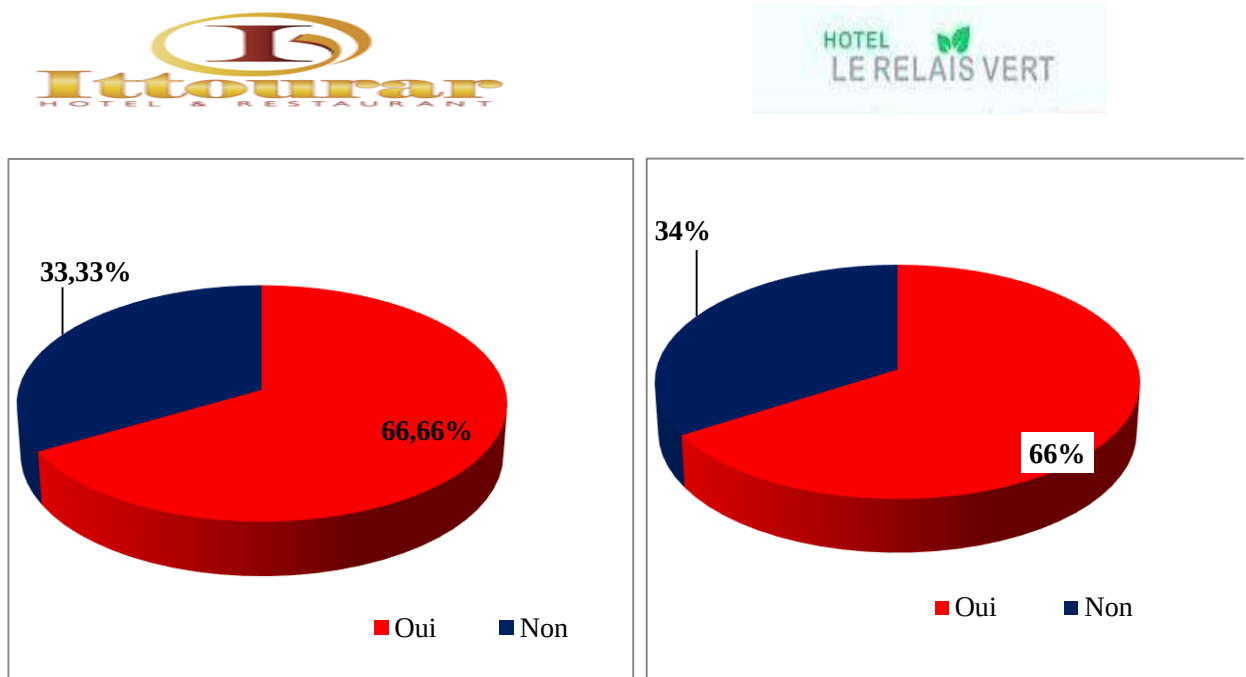
Figure N13 : Que pensez vous des services offerts par l'hôtel?



Source : Elaboré par nous même.

On remarque que 51,66%% des clients de l'agence Yalas Tourss sont très satisfaits par rapport aux produits et services de l'agence, 36,33% sont satisfaits, tandis que 7% sont ni satisfait ni insatisfaits, et 5% pas du tout satisfaits.

Figure N°14 : Recevez-vous régulièrement des offres promotionnelles de l'hôtel ?

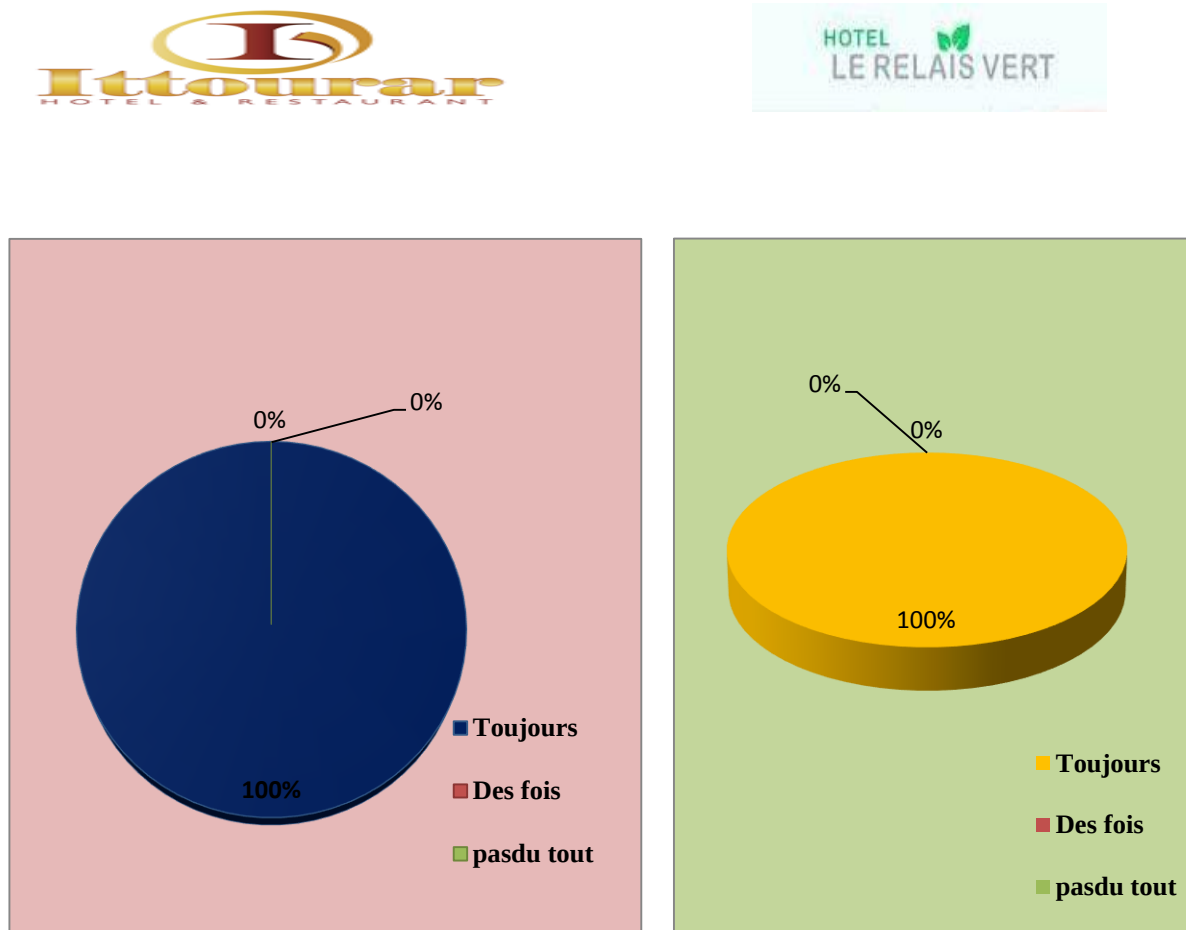


Source : Elaboré par nous même.

Plus de la moitié des clients de l'hôtel Ittourar interrogés soit 66,66% affirment qu'ils reçoivent régulièrement des offres promotionnelles de la part de l'hôtel, néanmoins un taux de 33,33% qui n'ont pas ce privilège.

Et c'est presque le même taux que nous avons enregistré des résultats de l'enquête auprès des clients de l'hôtel le relais verts qui disent avoir bénéficié des offres promotionnelles.

Figure N°15: Prise en considération des besoins des clients

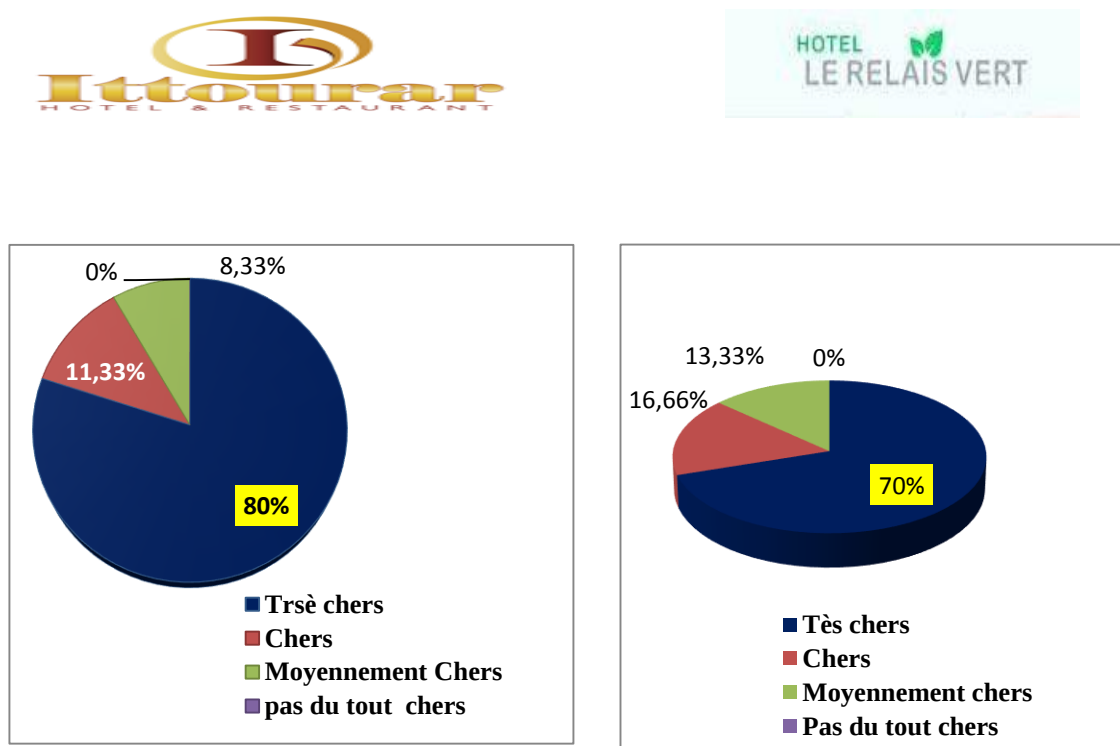


Source : Elaboré par nous même.

D'après l'analyse de cette question la totalité des clients des deux hôtels confirment que ces établissements hôtelier est à leur écoute et prennent en considération leurs besoins.

Les résultats révèlent que les répondants considèrent que l'hôtel ittourar et de même pour le relais vert s'intéressent sérieusement aux besoins de leurs clientèle par l'écoute de ce qu'ils cherchent le plus, identifier ce qui est important pour eux et analyse leur attentes.

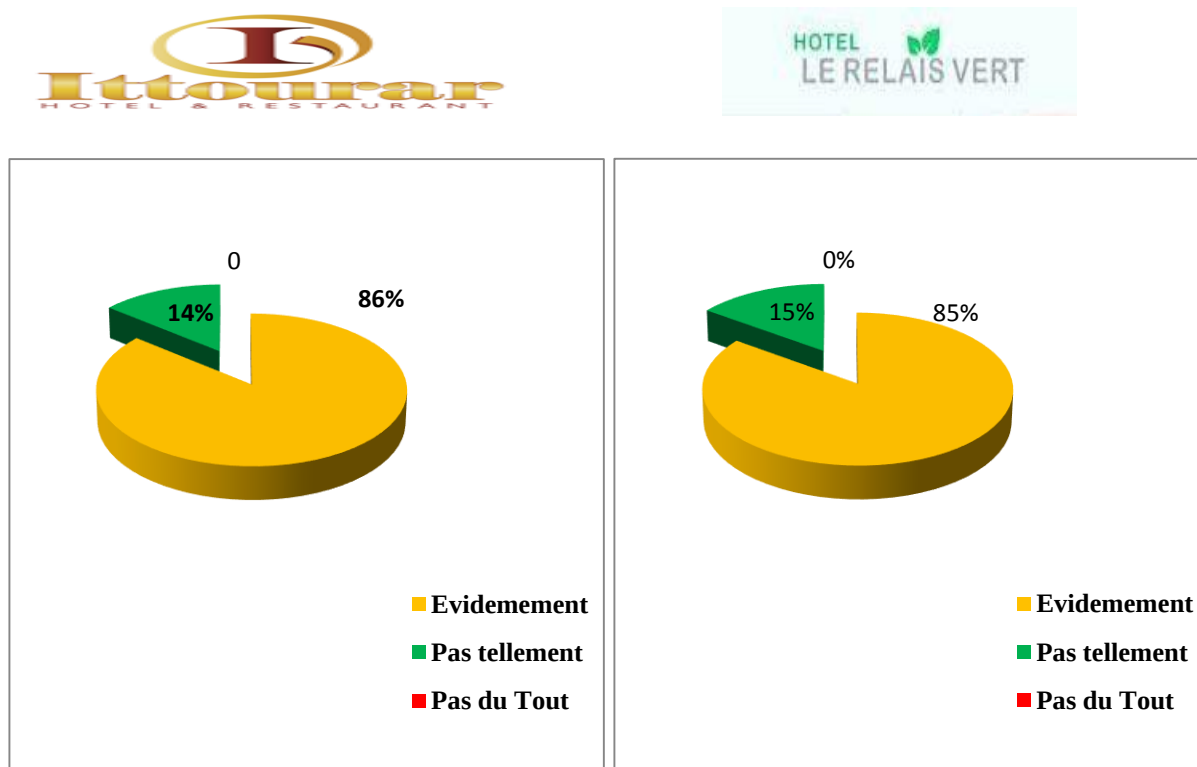
Figure N°16: Prix des services



Source : Elaboré par nous même.

Comme obtenu dans les résultats de notre enquête, concernant les prix des services offerts par les deux hôtels sont excessivement chers, pour l'hôtel Ittourar 92% des réponses et 86% des réponses.

Figure N°17: êtes vous satisfait



Source : Elaboré par nous même.

En terme de satisfaction, la majorité des clients sont satisfaits des services offerts par les hôtels sujet de notre enquête, cependant nous avons enregistré au niveau des clients des deux établissements quelques mécontentements, et la raison généralement c'est les prix des services offerts.

2.3. Interprétations des résultats :

Les résultats de l'enquête ont montrés que :

- la qualité des services offerts sont satisfaisant, nous n'avons pas enregistré de réclamations ou de mécontentement.
- l'accueil et l'écoute du client sont est très efficace parce que cet accueil aide à orienter le client et à satisfaire ses attentes à travers l'accueil chaleureux qu'offrent surtout les réceptionnistes.
- Au résumé, nous pouvons conclure que La totalité des clients des deux hôtels sont satisfaits de la prestation de service, le degré de satisfaction est très encourageant pour elle dans la fidélisation de ces clients.
- Donc, la maîtrise et l'amélioration des prestations fournies aux clients constitue un enjeu primordial pour les afin de satisfaire et fidéliser ses clients.
- Quelque soit la méthode utilisé dans la démarche benchmarking, les deux hôtels Ittourar et Le Relais Vert ont mis à la disposition de leurs clients tous les moyens nécessaires qui répondent à leurs attentes en matière de qualité de produits et de services, le respect des demandes, qualité d'accueil et la prise en charge de leurs besoins.

Donc, nous pouvons dire que les clients interrogés sont amplement satisfait en termes de services fournis et le confort des deux hôtels, c'est seulement le facteur prix qui fait défaut.

Et enfin pour la dimension globale, les résultats nous montrent que la plupart des touristes sont en accord avec toutes les questions

D'ailleurs, sur une question que nous avons posé à la fin sur leur intention de revenir d'autres fois, tous les interrogés étaient affirmatifs

Conclusion :

Nous avons suivi dans un ce chapitre une enquête du terrain sur la relation client dans deux établissements hôteliers la satisfaction et la fidélisation de la clientèle des deux hôtels et la comparer à celle de ses concurrents.

Après cette interprétation, nous pouvons conclure que les interactions et les qualités de services engendrent une satisfaction et jouent un rôle dans l'influence de l'image de de marque et sur la fidélisation des clients.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le marketing a pour rôle de créer une valeur perçue supérieure à celle des concurrents. Sur des marchés concurrentiels, le meilleur moyen d'influencer le comportement de ses publics est de proposer une offre qui soit perçue comme étant *différente* et *supérieure* par les clients. C'est en fonction de la concurrence qu'on doit évaluer la proposition de valeur d'une entreprise. La valeur d'une offre n'existe pas en soi, elle est toujours relative à celle des offres concurrentes et la meilleure offre, à un moment donné, peut cesser de l'être demain par l'action des concurrents.

Dans notre travail nous avons vu c'est quoi le Benchmarking, mais également les différents types de Benchmarking, l'application du benchmarking et ses différentes étapes.

Nous avons vu l'importance que pourrait avoir une politique de benchmarking dans le secteur hôtelier, car il aide l'hôtel à se positionner par l'adoption d'efficaces approches marketing afin d'être concurrents et compétitif.

Au terme de notre étude, nous avons constaté que les deux hôtels en l'occurrence l'hôtel Ittourar et l'hôtel le Relais vert recourent de plus en plus aux techniques de satisfaction, qui se traduit par des propositions de nouvelles offres et services afin de faire face à la concurrence.

Les deux hôtels anticipent sur les attentes et besoins de leurs clientèle pour pouvoir satisfaire leurs exigences et de renforcer les relations avec les clients de sorte à les conserver et assurer leurs fidélités à long terme.

L'objectif final étant d'établir des liens durables avec le client et de le rendre captif par une meilleure prise en charge de leur besoins.

Parmi les différentes stratégies de la gestion de la relation client utilisées par les ces deux établissements hôtelier, nous constatons qu'ils se dotent de plusieurs éléments tels que la diversité des services offerts, notons qu'au niveau de l'hôtel relais Vert, en plus des services d'hébergement et de restauration offerts par l'hôtels, elle met à la **disposition de ces clients** un stade d'entraînement, un espace vert bien aménagé, une piscine

En résumé, on peut dire qu'une stratégie de fidélisation réussie par les agences de voyages est celle qui parvient à tisser, dans l'esprit du client touristique, un lien puissant entre séduction et conviction, sa conception comme sa réalisation et sa mise en application nécessite une démarche rigoureuse permettant d'offrir au client un choix incontournable, mais qu'il souhaitera faire pour satisfaire son besoin et maximiser son utilité.

Bibliographie

Ouvrages

1. ALARD.P. « CRM clés de réussite », Ed organisation, Paris, 2005.
2. Antoine DELERS et Brigitte FEYS, « Le benchmarking : S'inspirer des plus grands pour évoluer », Broché Paris, 2015.
3. BARMA, J.-L., Marketing du tourisme et de l'hôtellerie. Troisième édition, Paris : Éditions d'Organisation, 2004.
4. BARTHELEMY Jérôme, Stratégie d'externalisation : « Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques », DUNOD, Paris, 2001.
5. BAUDUMaillard, « Gestion hôtelière 1ère hôtellerie », broché, 2014.
6. BENSON Roger, Lynne MCGREGOR, «Le benchmarking, à la croisée de l'art et de la science »,
7. CAMP Robert, « Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », édition d'organisation, Paris, 1992.
8. CARIOU. J, Dictionnaire de Marketing : Hôtellerie, Tourisme, Restauration. Paris : Éditions BPI, 2005.
9. CHABRY Laurence, GILET-GOINARD florence et al. « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris, 2014.
10. Claude Demeure, « Marketing. Aide mémoire », 6^e édition, Dunod, Paris, P 88.
11. COSTA Nathalie, « Veille et benchmarking », Ellipses Edition marketing S.A., 2008.
12. DEMEURE Claude, BERTELOOT Sylvain. « Aide mémoire marketing », Edition Dunod, Paris, 2015.
13. FRANCOIS VELLAS « Economie et politique du tourisme international » ; Edition Economica, 2002.
14. JALLAT Frédéric, PEELEN Ed, VOLLE Pierre. « Gestion de la relation client » ; Total Relationship management ; édition Pearson, Paris, 2014.
15. LAETHEM VAN Nathalie, « BILLAN Corine et al .L'essentiel du plan marketing opérationnel », édition Eyrolles, Paris 2013.
16. LARS Meyer-Waarden. « Management de la fidélisation », Edition Vuibert, Paris, 2012.
17. LEFEBURE René - Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Eyrolles, 2005.

18. LEFEBURE René, VENTURI Giles. « La gestion de la relation client », Edition Eyrolles , Paris, 2005.
19. LENDREVY LEVY Lindon. Théorie et pratique du marketing, Mercator. 7^e éd. Paris: Edition Dalloz.2003.
20. Lindon LENDREVY.J LEVY, « Mercator », 8^{ème}Edition, Ed Dunod, Paris, 2006.
21. MCDONALD Malcolm, « Les plans marketing : comment les établir, comment les utiliser ?», Ed. De Boeck, Paris, 2004.
22. ROUVIERE Serge. « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris, 2010.
23. S. BROWN, « CRM Customer Relationship Management », Ed Pearson éducation, Paris, 2006.
24. SAINT CAST Nicolas, « Organiser sa relation client aujourd'hui », Edition Maxima, Paris, 2003.
25. SOULEZ Sébastien. « Le marketing », Edition Gualino, Issy les moulineaux, 2016.
26. VAN LAETHEM Nathalie, « Toutes les fonctions marketing », Edition Dunod, Paris, 2005.
27. WASERMAN Sylvain, « L'organisation relation client », Edition Dunod ; Paris, 2001.
28. WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition Dunod, Paris 2001.
29. WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition DUNOD, Paris 2001.

Mémoire

1. JEAN GUY BÉLISLE, Le benchmarking, une méthode d'amélioration de la compétitivité pour l'industrie de la construction spécialisée au Québec, mémoire comme exigence partielle à l'obtention de la maîtrise en génie de la construction , école de technologie supérieure, Montréal, 2007.
2. MARIANE COSSETTE-BACON, « Étude des outils de communication marketing des entreprises québécoises de logiciels; les outils de communication marketing les plus performants, mémoire présenté comme

exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires université», du Québec, Montréal, 2010.

3. TAIBI Asmaa, “L’impact du Benchmarking sur l’élaboration d’une stratégie de communication”, Mémoire pour l’obtention du Magister Option: marketing international, Université Abou-Bakr Belkaid –Tlemcen, 2011.
4. SORAYA BOUROUBEY. « Les technologies de la gestion relation client », thèse magister en sciences commerciales option : communication et actions commerciales, 2010, Université d’Oran .
- 5.

Revues

1. Amina Ettorchi-Tardy, Marie Levif, Philippe Michel « Le benchmarking : une méthode d’amélioration continue de la qualité en santé », revue Hegel, n°02, 2011.
2. LATU Philipe, Technologie, RNIS.
3. TINARD Yves : « L tourisme » ; revue économie et management.

Textes et lois législatifs

1. Décret exécutif n° 19-158, du 30 avril 2019 définissant les établissements hôteliers et fixant les conditions et les modalités de leur exploitation, de leur classement et d’agrément de leur gérant, journal officiel n° 33 du 19 mai 2019.

Web graphie

2. FLAMBARD Sabine –RUAUD. *Les évolutions du concept management* document publier, Mai1997, <http://edition-ems.fr/revues1-decision-marketing>.
http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_client/16519
3. <https://www.definitions-marketing.com/definition/méthode> ABC
4. <https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/> Consulté le 26/09/2022, à 13 :21
5. [https://www.manager-go.com/marketing/ logiciel crm.htm](https://www.manager-go.com/marketing/logiciel_crm.htm) par l’équipe Manager Go /

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre conceptuel du Benchmarking	6
Introduction	6
Section 01 : Eléments de définition du benchmarking.....	7
1.1. Historique de Ben marking	8
1.1.1. L'origine du benchmarking.....	8
1.1.2. Evolution du benchmarking	8
1.2. Définition du benchmarking.....	9
1.3. Les formes de benchmarking	9
1.3.1. Le Benchmarking interne	10
1.3.2. Le benchmarking fonctionnel.....	10
1.3.3. Le benchmarking générique	10
1.3.4. Le benchmarking concurrentiel.....	10
1.4. Rôle du Benchmarking :.....	11
1.4.1. Benchmarking: Moyen d'innovation	11
1.4.2. Le benchmarking pour améliorer la prise de décision	11
1.4.3. Benchmarking : facteur clé de la compétitivité des entreprises	12
1.5. Démarche de benchmarking.....	13
1.5.1. La phase de planification.....	13
1.5.2. Phase d'analyse	14
1.5.3. Phase d'intégration	14
1.5.4. Phase d'action	14
Section 02 : Généralités et mise en place d'un système de GRC.....	15
2.1. L'émergence de la GRC	16
2.2. L'évolution de la gestion de la relation client (GRC)	16
2.3. Différentes phases de l'évolution de la GRC	17
2.3.1. La première phase	18

Table des matières

2.3.2. La deuxième phase	18
2.3.3. La troisième phase.....	18
2.3.4. Quatrième phase	19
2.4. Définition du GRC	19
2.5. L'utilité de la GRC	20
2.6. Les avantages et les inconvénients de la GRC	21
2.6.1. Les avantages de la GRC	21
2.6.2. Les inconvénients de la GRC	22
Section 03 ; La mise en œuvre de la gestion relation client	22
3.1. Plan de mise en œuvre de la GRC	23
3.1.1. La segmentation	23
3.1.2. La technologie	24
3.1.3. Le processus	24
3.2. Les différents types de la gestion relation client	25
3.2.1. La récupération et la conservation	25
3.2.2. La fidélisation.....	25
3.2.3. Elargissement/amélioration de l'offre	26
3.2.4. La prospection	26
3.3. Les composantes fondamentales du CRM	27
3.3.1. La connaissance du client.....	27
3.3.2. La stratégie relationnelle	27
3.3.3. La communication.....	28
3.3.4. La proposition de valeur individualisée	28
3.4. La fonction relation client	29
3.4.1. Une vision plus approfondie de la GRC.....	29
3.5. La démarche de la GRC	31
3.5.1. La connaissance des clients.....	31
3.5.2. La différenciation des clients	32
3.5.3. Le dialogue avec les clients.....	34
3.5.5. La stratégie client	37
3.6. Les outils de la GRC	38
3.7.1. Les outils opérationnels de la GRC.....	38
3.7.2. Les progiciels	39

3.7.3. Les programmes de fidélisation	39
3.7.4. Le portail d'entreprise	39
3.7.5. Logiciel CRM.....	39
Conclusion.....	46
Chapitre II : Le benchmarking dans le secteur de l'hôtellerie	47
Introduction	48
Section 01 : Le secteur Hotelier : Notions et spécificités	49
L'hôtellerie	49
1.1.1. Hôtellerie homologuée	49
1.1.2. Hôtellerie indépendante.....	50
1.2. L'hôtel	51
1.2.1. Définition d'un hôtel	51
1.2.2. Classification des hotels	52
1.3. Les services hôteliers	54
1.3.1. Les spécificités de services.....	54
1.3.2. L'évolution du marché hôtelier	55
1.3.3. Les services hoteliers	56
1.3.3.1. Le service cuisine/restauration.....	56
1.3.3.2. Le service ASI (Agent de Service Intérieur).....	56
1.3.3.3. Le service lingerie	57
1.3.3.5. Service traiteur	58
1.3.3.6. Service supplémentaire	58
1.3.3.7. Service de ménage.....	59
1.4. Spécificité des services hotelier	59
1.4.1. Nature intangible des produits hôteliers.....	59
1.4.2. Spécificité des conditions de promotion de l'hôtellerie	60
1.4.3. La valeur des services hôteliers.....	61
1.4.4. Externalisation du marketing hotelier :	61
1.4.5. La gestion des RH en hôtellerie	61
Section 02 : Le marketing hôtelier	62
2.1. Définition du marketing hôtelier :	63
2.2. La spécificité du marketing hôtelier.....	63
2.2.1. Spécificités du produit hôtelier.....	64

2.2.2. Politique prix en hôtellerie	64
2.3. La GRC dans le domaine hôtelier	66
2.3.1. Politique de distribution	66
2.3.2. La stratégie de communication de l'hôtel	67
Section 03 : Le benchmarking dans l'hôtellerie	68
3.1. Le rôle du benchmarking dans le secteur hôtelier	68
3.2. Outils stratégiques du benchmarking en hôtellerie	68
3.3. Méthodes du benchmarking hôtelier	69
3.3.1. BenchDirect.....	69
3.3.2. Analyse externe	69
3.3.3. Analyse interne : Analyse du portefeuille de services-marchés.....	71
Conclusion.....	72
Chapitre III : Etude Benchmarking et satisfaction client au sein des hôtels : Ittourar et Le Relais vert	73
Introduction	74
Section 01 : Présentation des organismes d'accueil.....	75
1.1. Présentation de l'hôtel ITTOURAR.....	75
1.2. Présentation de d'hôtel Le Relais Verts	78
Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête	81
2.1. Présentation de l'enquête	82
2.2. Objectifs de l'enquête.....	82
2.3. Présentation et interprétation des résultats	82
2.1. Présentation de l'enquête	82
2.1.1. L'objectif de l'enquête	82
2.1.2. La population mère.....	83
2.1.3. Le déroulement de l'étude.....	84
Section 03 : Résultats de l'étude	85
3.1. Etude du marketing et benchmarking des hôtels (Ittoura et relais Vert).....	86
3.1.1. Qualité de services	86
3.1.2. La valeur du service	86
3.1.3. Prix promotionnelle.....	87
3.2. Résultat du questionnaire	88
2.3. Interprétations des résultats.....	97
Conclusion.....	98

Table des matières

Conclusion générale	99
Bibliographie	101
table des matières	101
Résumé	111

Résumé

Il est impératif pour l'entreprise de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché. Les évolutions technologiques mais aussi les changements en terme de management, sont autant de causes qui rendent plus difficile le maintien de position de leader ou même de gagner des échelons pour atteindre le haut. Un outil intéressant pour répondre à ce challenge qui est le benchmarking.

Afin de conserver une stratégie de croissance à moyen et long terme, l'entreprise doit réaliser un Benchmarking efficace et riche d'enseignement. Il convient donc de confronter l'offre de l'entreprise à celle des concurrents les mieux positionnés sur le marché.

Dans notre recherche est basée sur le rôle du benchmarking dans les établissement **hôtelier**, plus précisément les différents efforts fournis par l' hôtel Ittourar et l'hôtel Le Relais Vert, tout deux implantés dans la wilaya de Tizi-Ouzou, mais dans deux endroit différents afin de réaliser leurs objectifs et satisfaire leurs clients, et quel avis de ces dernier.