UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de
Magister
En management des entreprises

Sujet:

DÉFIS, ATOUTS ET ACTIONS MANAGÉRIALES DES ENTREPRISES HÔTELIÈRES

Présenté par :
FERNANE Djamila

Jury de soutenance :

Président : Mr DAHAMANI Mohamed, professeur, UMMTO

Rapporteur : Mr TESSA Ahmed, professeur, UMMTO

Examinateurs:-Mr BENABDELLAH Youcef, professeur, INPS, Alger
-Mr SIMOHAMED Djamel, maître de conférences A, UMMTO

Invité : Mr BELLAHMER Medjeber, directeur du tourisme, Tizi-Ouzou

Promotion : 2010-2011

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Created with
nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

REMERCIEMENTS

Toute ma reconnaissance et gratitude vont à mon encadreur professeur TESSA Ahmed, pour son sérieux, son dévouement, sa disponibilité et son aide précieuse.

Je remercie particulièrement les responsables des entreprises hôtelières de la Wilaya d'Alger et Mr BELLAHMER Medjeber ex Directeur du Tourisme et de l'Artisanat de la wilaya de Tizi-Ouzou.

J'adresse aussi mes vifs remerciements et ma profonde gratitude et reconnaissance à Mr GRIM Nordine, journaliste et écrivain, pour l'implication qu'il a pu avoir tout au long de ce projet, son suivi, ses conseils, ses directives et ses éclaircissements.

J'exprime, par la même, ma profonde et respectueuse gratitude aux membres du jury qui ont eu l'amabilité de juger le présent travail.

Je ne saurai omettre de remercier très sincèrement tous les enseignants de la fac des sciences économiques et de gestion de l'université Mouloud Mammeri que j'ai eu l'honneur d'avoir durant mon cursus universitaire en licence et en post-graduation.

Je souhaite faire preuve de gratitude et de reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce mémoire.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

DEDICACES

A mon très cher papa et à ma très chère maman

A mes frères et à ma sœur

A mes amis

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

SOMMAIRE

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Introduction Générale…… 01

Chapitre I: Contexte historique et organisationnel de l'industrie hôtelière

Introduction ……..……..... 09

Section1 : Approche historique et théorique de l'industrie touristique…… 10

Section2 : Mode organisationnel et fonctionnel d'un établissement hôtelier…..... 43

Conclusion ……...……. 69

Chapitre II : Management face aux aléas d'influence

Introduction …………. 70

Section 1 : Coûts et les recettes de ventes au sein d'un établissement hôtelier…….. 71

Section 2 : Facteurs de bases et les actions stratégiques et promotionnelles pour faire face…… 93

Conclusion………… 127

Chapitre III : Cadre général de l'industrie hôtelière en Algérie

Introduction…….. 128

Section 1 : Evolution du cadre organisationnel et des indicateurs d'activité……. 130

Section 2 : Analyse du cadre institutionnel de l'activité hôtelière en Algérie……..... 161

Conclusion……...…….. 186

Chapitre IV : analyse de l'environnement immédiat de l'entreprise hôtelière

Introduction…….. 188

Section 1 : Analyse de l'environnement immédiat et l'organisation des établissements hôteliers en Algérie…… 190

Section 2 : Analyse des principaux indicateurs économiques d'un établissement hôtelier : cas de l'Aurassi…… 215

Conclusion ……..…….. 248

Conclusion générale…… 249

Bibliographie…… 257

Glossaire touristique…… 264

Liste des tableaux et des graphes…….... 268

Table des matières……... 271

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Created with
nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Liste des sigles et abréviations

ALTOUR	: Algérie Tourisme
ATA	: Agence Touristique Algérienne
ATV	**:** Agence de Tourisme et de Voyage
BCG	: Boston Consulting Group
CA	: Chiffre d'affaires
CNES	: Conseil National des Statistiques
COGEHORE	: Comité de Gestion des Hôtels et des Restaurants
CVP	: Cycle de vie de produit
DAS	: Domaine d'Activité Stratégique
EGT	: Entreprise de Gestion Touristique
ENET	: Entreprise Nationale des Etudes Touristiques
EPE	: Entreprise Publique Economique
ETT	: Entreprise des Travaux Touristiques
F&A	: Fusion et acquisition
ISO	: International Standardisation Organisation
MICE	: Meetings, Inventives, Conventions and Events
OMT	: Organisation Mondiale du Tourisme
ONAT	: Office National Algérien du Tourisme
ONCC	: Office National des Congrès et Conférences
ONS	: Office National des Statistiques
ONT	: Office National du Tourisme
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNB	: Produit National Brut
POT	: Pôle Touristique d'Excellence
R&D	: Recherche et Développement
RevPAR	: Revenu par chambre
RGAS	: réseaux globaux de distribution de services
SAFEX	: Société Algérienne des Foires et Expositions
SDAT	: Schéma Directeur d'Aménagement Touristique
SGP	: Société de gestion des participations d'Etat
SMIG	: Salaire National Minimum garanti
SNAT	: Schéma National d'Aménagement du Territoire
SNHU	: Société Nationale de l'Hôtellerie Urbaine.
SONATHERM	: Société Nationale du Thermalisme
SONATOUR	: Société Nationale de Tourisme
SPA	: Société Par Action
TCA	: Touring Club Algeria
TIC	: Technique d'Information et de Communication
TO	**:** Tour-operator
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
ZET	: Zone d'Exploitation Touristique

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Résumé

Compte tenu de l'état actuel de l'industrie touristique, les établissements hôteliers algériens, dans leur écrasante majorité, souffrent d'un problème d'efficience causé notamment par certain nombre de facteurs. Ces derniers empêchent les entreprises hôtelières de réaliser leur intégration au système de marché en construction et de tirer profit d'une ouverture commerciale qui requiert de continuels surcroits de performance et de compétitivité. Il s'agit du facteur saisonnier, maitrise, choix de localisation et faits sociaux.

A cet égard, il devient de plus en plus important de tenir compte de l'impact de ces facteurs dans la rentabilité de cette industrie, que contrairement aux autres secteurs d'activité économique, tributaire à sa capacité d'adaptation aux fluctuations de son environnement et ses possibilités de différenciations.

Les causes qui perfectionnent ainsi les taux d'occupation et l'ordre suivant lequel les actions managériales qui peuvent réduire l'effet anesthésiant de ces facteurs aux moyens promotionnels et stratégiques, feront la matière première de ce travail.

Mots clés :

Industrie touristique, Algérie, facteurs de spécificité, stratégie, marketing, organisation hôtelière, Yield management, prestations hôtelières, gestion hôtelière.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Introduction Générale

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

L'Algérie, dans le domaine touristique, dispose de gisements ayant pour bon nombre d'entre eux une indéniable originalité par rapport à ceux mis en évidence aussi bien en Afrique que dans le bassin méditerranéen. Son climat particulier alternant au gré des localités et latitudes des variations de températures et la diversité de ses sites font de ce pays une destination parfaitement indiquée pour la pratique du tourisme sous ses différentes formes. Ces formes, l'Algérie les doit à ses 1200 kilomètres de littoral globalement bien préservé des aléas de la pollution en dépit des quelques dégradations réversibles subies au cours de ces dernières années, mais également à ses immenses espaces sahariens en grande partie classés au rang de patrimoine culturel mondial et réserve de la biosphère (Tassili, Hoggar, Vallée du M'Zab).

A ce large éventail d'atouts, il y a lieu d'ajouter l'avantageuse position géographique qui offre au pays un naturel ancrage méditerranéen, à proximité des grands opérateurs internationaux de tourisme qui pourraient y développer des flux touristiques permanents et y promouvoir de judicieux investissements dans les diverses filières du tourisme. La répartition des unités d'accueil existantes (publiques et privées) à travers le territoire national et la qualité de leurs sites d'implantations, prédisposent bon nombre d'entres elles, à devenir des éléments moteurs d'une dynamique de relance, pour peu que l'Etat algérien leur prête main forte à travers, notamment, des aides conséquentes à leur mise à niveau.

La politique touristique de l'Etat algérien, tout comme sa politique agricole et industrielle, devrait s'inscrire dans une stratégie globale susceptible de servir de cadre d'orientation au développement social et économique du pays. Celle-ci est, généralement, élaborée en fonction des potentialités naturelles, des données socioculturelles, des ressources économiques, du potentiel humain et des capacités organisationnelles du pays en question. Normalement, toute politique qui se veut rationnelle et objective doit tenir compte des atouts internes du pays (épargne, capitaux, marché financier, management, infrastructure, cadre juridique, vocation) mais, aussi et surtout, des accords internationaux ratifiés (traités, échange, relation politique, héritage historique, assistance, alliance et coopération) et, bien entendu, des rapports de forces et équilibres géopolitiques (lutte antiterroriste, effets de la crise économique, impératifs de la concurrence internationale).

La référence à la théorie des « biens collectifs » [1] sur laquelle continue, aujourd'hui encore, à reposer la politique algérienne du tourisme confère à l'Etat de très larges prérogatives en matière de gestion des biens patrimoniaux qui lui appartiennent et des services de loisirs susceptibles d'être offerts aux touristes. Les « biens collectifs », propriété entière de l'Etat, sont des biens publics non

[1] Grim Nordine, l'économie algérienne otage de la politique, édition Casbah, Alger, 2004, p14

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

marchands comme les réserves naturelles, les parcs nationaux, les grands aménagements touristiques, généralement gérés par des organismes publics créés à cet effet. Bien que propriété exclusive de l'Etat, d'autres biens collectifs à l'instar de la centaine d'hôtels et de stations thermales qui ont échappé à la privatisation font, quant à eux, partie du domaine privé de l'Etat (capitaux marchands de l'Etat) ayant vocation à faire commerce et à vivre que de leurs seules ressources au même titre que les entreprises privées.

Le maintien, voire même, la volonté clairement affichée par les pouvoirs publics, de développer l'activité touristique marchande, trouve sa justification dans trois grandes fonctions[1]. La première est de pallier l'insuffisance d'information et d'imprégnation culturelle des populations sur le riche patrimoine touristique de leur pays exprimé à travers toute une panoplie de sites naturels, historiques, culturels et autres. La seconde est une préoccupation de redistribution économique spatiale, comprise dans le sens d'un aménagement du territoire qui met en valeur les atouts touristiques locaux susceptibles de procurer des emplois et des revenus aux populations locales. La troisième fonction, portée par les différents plans nationaux de développement, à commencer par le schéma national d'aménagement touristique (SNAT), vise à permettre au tourisme de s'épanouir harmonieusement, sous ses diverses formes et expressions, au bout de quelques années.

L'analyse des différents plans de développement à laquelle nous nous livrons dans le cadre de ce travail, tente dans la mesure du possible, de dresser un bilan du tourisme algérien en en mesurant les réussites, mais aussi, les échecs et les occasions manquées à l'aune des politiques et des stratégies de redressement qui lui furent consacrées depuis l'indépendance du pays à ce jour. Nous tenterons, autant que possible, d'établir un état des lieux à travers les faits concrets suivants :

-La nature et la qualité des différents acteurs (donneurs d'ordres, managers, investisseurs) chargés du développement touristique, ainsi que leurs ambitions par rapport à la manne financière publique.

-Le cheminement socioéconomique des principales actions du secteur public (climat des affaires, environnement juridique et financier). Comment sont promues et gérées les nouvelles infrastructures hôtelières selon ces données ?

-La dernière interrogation, et non des moindres, porte sur les implications des réformes sur le parcours des entreprises hôtelières.

[1] Hillali Mimoun, la politique du tourisme au Maroc : diagnostic, bilan et critique, édition l'Harmattan, Paris, 2007, p10

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

A tous ces questionnements relatifs au parcours du tourisme algérien, il ne faut, à l'évidence, s'attendre qu'à des réponses mitigées eu égard à l'échec de la majorité des projets initiés par l'Etat et au peu d'empressement des investisseurs privés nationaux et étrangers à tenter l'aventure dans ce domaine. L'appréciation sur ce qui a déjà été fait de par le passé en matière d'infrastructures hôtelières, ne serait en outre guère plus brillante, en raison des dégâts environnementaux, de la laideur architecturale et de la mauvaise gestion qui avait sévi et continue à le faire, dans bon nombre de ces établissements.

Durant la période allant de 1962 à 1989, le secteur de l'industrie hôtelière était soumis à une seule logique, en l'occurrence, l'exigence sociale qui avait mis les entreprises publiques de tourisme sous le contrôle de l'Etat qui assurait à la fois, le rôle de propriétaire, de gestionnaire et de contrôleur. Dans l'approche socialiste, le tourisme n'est pas vu comme une nécessité économique et le souci des dirigeants des entreprises de tourisme consistait, pour l'essentiel, à veiller au bon exercice de la fonction sociale, les ressources et le cadre général de fonctionnement étant fixé par l'Etat à travers les plans nationaux de développement.

En instaurant la commercialité, la concurrence et l'obligation de résultats comme conditions de fonctionnement des entreprises économiques dont la plupart des infrastructures touristiques publiques feront désormais partie, le passage à l'économie de marché opéré au début des années 1990, le mode de gestion du secteur touristique algérien s'engagera dans une profonde mutation. Apparaîtront ainsi sur le marché plusieurs organismes régionaux (SN-ALTOUR, SNHU, ONCC, ENET, ONAT) [1] qui, sont tout à fait abandonner leur fonction sociale, devront malgré tout fonctionner selon les impératifs du marché et vivre des ressources générées par leurs activités économiques et commerciales. Dans le contexte de l'économie de marché, contrairement à la logique précédente, le bien touristique est considéré comme une marchandise, un objet d'échange soumis aux lois de l'offre et de la demande. Selon cette vision des choses, les dirigeants des organismes touristiques doivent concilier entre les objectifs liés aux fonctions sociales de leurs produits et les impératifs imposés par la rareté des ressources et les règles commerciales du marché.

L'infrastructure hôtelière est une composante importante de l'offre touristique, le développement de l'activité touristique en dépend largement. Bien évidemment, l'hôtellerie est une activité économique composée de plusieurs opérations nettement différentes et complémentaires, elle implique également une mobilisation de capitaux et une création d'emplois et donc une répartition de richesses et ce, non seulement au sein du secteur touristique lui-même, mais aussi

[1] Rapport du CNES (2000).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

dans les secteurs dont les revenus des activités s'agrègent pour concourir à l'élaboration de la prestation hôtelière (aménagement du territoire, sécurité, éducation et formation, service public).

Vu l'intensité de la concurrence causée, notamment, par les pays voisins et l'implication de plus en plus significative du secteur privé national et étranger, les études du marché deviennent une nécessité si on ne veut pas que les investissements nouveaux tournent au désastre et que les efforts dépensés en amont et en aval du processus de production et de distribution soient rentables et bénéfiques à son bon fonctionnement.

Compte tenu du contexte actuel, les établissements hôteliers algériens dans leur écrasante majorité, souffrent d'un problème d'efficience causé notamment par certain nombre de facteurs. Ces derniers empêchent les entreprises hôtelières de réaliser leur intégration au système de marché en construction et de tirer profit d'une ouverture commerciale qui requiert de continuels surcroits de performance et de compétitivité.

A cet égard, il devient de plus en plus important de tenir compte de l'impact de ces facteurs dans la rentabilité de cette industrie, que contrairement aux autres secteurs d'activité économique, tributaire à sa capacité d'adaptation aux fluctuations de son environnement et ses possibilités de différenciations. L'aptitude de ces entreprises à évoluer en économie de marché sans l'aide de l'Etat est, à l'évidence tributaire de la capacité de leurs dirigeants à résoudre cette question fondamentale inhérente aux économies ouvertes à la concurrence, à savoir comment réaliser un maximum de valeur ajoutée en combinant, de manière la plus judicieuse possible, la panoplie des ressources (matérielles, humaines, financières) à leur disposition ?

Si la question parait anodine pour un commerçant ou un producteur censé vivre d'une manière ou d'une autre de ses ressources et de ses profits dégagés de son activité sur les douze mois de l'année, elle l'est beaucoup moins pour un hôtel notamment public, constamment soumis aux contraintes de la saisonnalité et aux sujétions des pouvoirs publics dont il dépend, aussi bien, pour ses investissements, son exploitation (découvert bancaire) et pour l'effacement périodique de ses dettes (assainissements financiers). Autant de pratiques, héritées du système planifié, continuent à fragiliser ces entreprises, notamment dans le contexte de l'intensification de la concurrence que nous observons. Pire encore, le durcissement des contraintes de l'appareil productif (l'importance des charges fixes à amortir) rend de plus en plus difficile la formulation et la mise en œuvre de stratégies de sortie de crise en faveur de ces sociétés notamment publiques pour la plupart nées à la faveur des ressources pétrolières et qui se sont essoufflées au fil des années.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

En combinant les différents concepts de l'économie industrielle, on peut construire une séquence logique sous tend la réflexion stratégique et promotionnelle des établissements hôteliers. Une réflexion sur le statut théorique de l'entreprise et sa fonction objective nous amène à mettre en évidence qu'une firme cherche à la fois le profit et la croissance, et le profit ne fait que refléter l'existence d'une rente. Cela nous conduit à préciser réellement la structure des coûts qui caractérisent cette industrie. Nous verrons ensuite que les stratégies mises en œuvre pour atteindre ces objectifs impliquent la mobilisation de tous les avantages comparatifs qui constituent la force compétitive de l'entreprise hôtelière.

Bien que la tâche ne sois pas aisée, notre conviction est que le salut de l'établissement hôtelier face aux pressions nées de l'ouverture économique et des aléas d'influence (la saisonnalité, la localisation de l'établissement, la qualité des services et les faits sociaux) réside dans sa capacité d'améliorer de manière significative son efficience en gérant, le plus rationnellement possible, le rapport entre la production réelle et les ressources multiformes utilisées. Une véritable gageure, quand on sait dans quel état de déclin se trouve ce rapport qui consiste, aujourd'hui encore, à produire peu avec beaucoup de ressources, pour de nombreuses raisons, parmi lesquelles on peut citer les coûts institutionnels supportés par les établissements hôteliers étatiques pour des objectifs non économiques (absorption du chômage par exemple), la complexité du processus de décision qui implique de longues négociation avec l'Etat, le choix complexe des modalités organisationnelles avec interférence de multiples niveaux hiérarchiques, des systèmes de motivation inadéquats et, bien entendu, des choix stratégiques irréfléchis ou qui n'aboutissent pas. Certains dirigeants d'entreprises hôtelières profitent de leur position, érigés en véritable rentes de situation, pour capter des gains au détriment de l'hôtel (prédation, corruption) qu'ils étaient censés faire prospérer.

Problématique de recherche

Nous avons de ce fait, axé la problématique de notre recherche sur la question suivante: comment les « facteurs de spécificité » peuvent influencer sur les taux d'occupation des établissements hôteliers ? Et comment peut-on, à travers des moyens promotionnels et stratégiques, atténuer l'effet anesthésiant de ces facteurs?

Ces facteurs, comme nous les avons déjà évoqués, sont de quatre ordres, il s'agit de la saisonnalité (concentration dans le temps), la localisation géographique (concentration dans l'espace), la maîtrise du métier (compétence du personnel et son savoir faire) et enfin les faits sociaux (instabilité politique, économique et sociale).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

A travers cette analyse, nous voulons montrer que l'établissement hôtelier a des caractéristiques communes avec les autres entreprises des autres activités économiques, mais aussi, des spécificités économiques qui lui sont propres et qui sont liées aux spécificités des produits qu'il diffuse. Ces spécificités vont certainement engendrer des réponses particulières aux principales questions auxquelles nous avons essayé de répondre, à savoir :

- Quelle est la nature de ces facteurs qui freinent la bonne marche de l'activité hôtelière ?

- Comment est organisée une entreprise hôtelière et quelles sont ses modalités d'organisation qui lui permettent de mieux maitriser ses charges et maximiser ses taux d'occupation?

- Quelles sont les caractéristiques du management de ces entreprises et quels types de stratégies ont-elles mis en œuvre pour se maintenir dans un tel marché? A quel point les actions marketing peuvent aider le dirigeant de l'hôtel à fidéliser au mieux possible ses clients et puisse ainsi prolonger sa saison de travail ?

- Quelles sont les spécificités économiques et politiques caractérisant le secteur hôtelier en Algérie ? Et quelles sont les démarches managériales des entreprises hôtelières algériennes, surtout celles relevant du standing de luxe, pour se maintenir sur le marché compte tenu des facteurs de spécificité?

Précisons que nous allons s'intéresser uniquement à l'industrie hôtelière, en essayant d'expliquer l'impact des facteurs que Michel Balfet a nommé « facteurs de spécificité », sur les taux d'occupation de ces établissements et d'analyser par la suite l'axe managérial qui permet à ces derniers de se maintenir sur le marché. Au cours de notre travail, et en fonction des données que nous obtiendrons, nous ferons appel à des exemples pratiques pour illustrer, démontrer et tirer des conclusions.

Hypothèses à vérifier

Si nous devons chercher la réponse à la question de la rentabilité de l'industrie hôtelière, c'est que nous émettons trois hypothèses :

H1-Qu'il pourrait exister un lien étroit entre la rentabilité de cette industrie et les facteurs d'influence que nous avons évoqué dans notre étude. Nous avançons un point de vue disant que les taux d'occupation et la rentabilité dans l'industrie hôtelière dépendent de la conjoncture du marché touristique qui suit le même dynamisme que ces facteurs.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

H2-Là encore, l'importance des charges fixes à amortir se répercute sur la politique de fixation des prix, par conséquence se contenter uniquement sur une modalité d'ancrage de prix de vente ne permet pas à l'établissement de maîtriser ses coûts et renforcer ses rentes.

H3-Nous avançons également l'hypothèse que ces « facteurs de spécificité » recommandent des spécificités relevant des modalités organisationnelles et l'existence d'axes managériaux en mesure d'augmenter les taux d'occupation.

Nous tenterons à travers cette recherche de démontrer l'apport des facteurs saisonniers, des lieux de localisation, des faits sociaux et de maîtrise du métier sur les volumes des ventes des entreprises hôtelières, en essayant d'identifier les politiques stratégiques et promotionnelles qui peuvent contribuer à la satisfaction globale.

Méthodologie de recherche

Michel Balfet, dans son ouvrage intitulé « L'audit marketing touristique », a regroupé un certain nombre de facteurs, qui portent d'ailleurs le nom de « facteurs de spécificité », pour expliquer le fonctionnement du marché du tourisme réceptif. Il s'agit de la saisonnalité/volatilité, la maitrise des services, la sensibilité aux faits de société et le lien organique avec l'espace géographique. Nous reprendrons ces facteurs dans notre recherche à fin d'y vérifier leurs applicabilités sur l'industrie hôtelière relevant surtout du standing de luxe, et voir comment peut-on réagir afin de réduire leurs effets. Les causes qui perfectionnent ainsi les taux d'occupation et l'ordre suivant lequel les actions managériales des établissements hôteliers qui peuvent réduire l'effet anesthésiant de ces facteurs aux moyens promotionnels et stratégiques, feront la matière première de ce travail.

Pour effectuer ce travail, nous avons tout d'abord adopté une démarche descriptive basée sur des notions théoriques relevant du tourisme et du management, fondée sur des recherches bibliographiques, portant essentiellement sur :

- L'exploitation des travaux qui traitent les questions liées à l'économie touristique, au management stratégique et au marketing touristique ;

-L'exploitation des travaux universitaires, et des rapports d'étude concernant le tourisme ;

-Des articles, des chiffres et des statistiques éditées par l'ONS, les revues et la presse écrite ;

-Les textes juridiques portant sur l'organisation et la régularisation de cette activité dans notre pays parus dans le journal officiel et les rapports du CNES.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Pour la partie pratique de la présente recherche, nous avons puisé à diverses sources en exploitant notamment les rapports du CNES et la documentation interne de certaines entreprises hôtelières (El-Aurassi, Sofitel, Mercure et Hilton) et des organismes relevant du secteur touristique à savoir l'ONAT. La confrontation des données pratiques aux données théoriques nous permettra d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux différents questionnements.

Le plan de notre travail comporte quatre chapitres, chacun est subdivisé en deux sections.

Le premier chapitre est consacré à l'étude des caractéristiques économiques de l'industrie touristique en précisant notamment les différents facteurs qui contribuent à l'émergence de cette industrie, mais aussi ceux qui freinent son bon fonctionnement. Ainsi, plusieurs aspects relatifs à l'organisation et la structure de l'entreprise hôtelière méritent d'être traités.

Le deuxième chapitre nous conduira à préciser réellement la structure des coûts qui caractérisent ces entreprises hôtelières. Nous verrons ensuite que les stratégies mises en œuvre par les entreprises hôtelières pour atteindre ces objectifs impliquent la mobilisation de tous les avantages comparatifs qui constituent la force compétitive de l'entreprise. Les forces dépensées en amont de la chaine doivent être ensuite renforcées par une bonne politique commerciale afin de se maintenir sur le marché hôtelier compte tenu des différents aléas qui influencent la bonne conduite de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre, nous tenterons de démontrer et d'illustrer ce que nous avons constaté dans les chapitres précédents, à travers des exemples pratiques tirés de la réalité du fonctionnement des entreprises hôtelières algériennes dans son cadre général de l'exercice de cette activité, notamment le cadre institutionnel et juridique. Et pour bien mener notre étude, nous aborderons l'évolution de l'activité touristique et hôtelière en Algérie depuis l'indépendance à nos jours, avec toutes ses implications et ses apports institutionnels et organisationnels sur l'industrie hôtelière.

C'est une étape cruciale avant d'entamer une analyse économique approfondie des entreprises hôtelières algériennes et de son environnement immédiat dans un quatrième chapitre. Plus précisément sur l'analyse des principaux indicateurs économiques en s'appuyant sur une étude comparative entre l'entreprise publique économique El-Aurassi, l'hôtel international Hilton et le Sofitel.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Chapitre I:
Contexte historique et organisationnel de l'industrie hôtelière

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Introduction

Il est certain que la prestation hôtelière (restauration, hébergement, animation) est le résultat d'un processus organisé utilisant des inputs matériels de production et moyens financiers, nécessitant l'intervention de la ressource humaine comme tout autre produit industriel. Le caractère périssable du produit hôtelier nécessite à notre avis d'éclairer la nature et le fonctionnement du processus de production qui permet de réaliser un produit complexe dont a priori nécessite une série de prestations parfois indissociables. Ensuite, il est utile d'analyser les facteurs qui conditionnent son fonctionnement et, en connaissance de cause, chercher comment atténuer l'impact négatif de ces facteurs aux moyens promotionnels et organisationnels.

Cependant, une étude portant sur l'évolution et l'apport économique de l'industrie touristique, en particulier l'analyse des facteurs d'influence et ses différents impacts, présente à notre avis, un intérêt scientifique certain. En effet, elle permettra d'un côté de contribuer à l'application du management dans un domaine très peu exploité sur ce plan, et d'autre part, découvrir l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise hôtelière ainsi que le rôle qu'elle joue dans son environnement économique et social.

Par ailleurs, la structuration de l'offre touristique donne lieu au développement d'une véritable filière du tourisme, laquelle est en train de connaitre-justement sous l'effet des innovations plus ou moins radicales-un profond bouleversement. De ce fait, il ne suffit pas de s'interroger uniquement sur les problèmes d'élaboration des prestations hôtelières, mais aussi aux modes d'organisation de ses différents services et de son administration.

A travers ce chapitre nous tenterons d'analyser, sous l'angle économique, l'évolution de l'industrie touristique à travers le temps en précisant notamment les principaux facteurs d'appui, nous verrons par la suite le fonctionnement de l'entreprise hôtelière et la spécificité de sa structure organisationnelle. Et pour ce faire, nous avons retenu le cheminement ci-après :

Section1/ : Approche historique et théorique de l'industrie touristique ;
Section2 /: Mode organisationnel et fonctionnel de l'établissement hôtelier.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Section1 : Approche historique et théorique de l'industrie touristique

Les activités développées dans la filière[1] du tourisme regroupent un large éventail de produits et de services prenant, pour la plupart, appui sur la culture et les particularités historiques et géographiques du pays. D'où la difficulté de pendre option pour une activité précise et d'organiser son entreprise de manière à ce qu'elle l'exploite du mieux possible. Mais, au regard des expériences vécues par les plus importantes destinations touristiques mondiales, il apparaît on ne peut plus clairement, que la maîtrise du tourisme d'aujourd'hui et, sans doute, celui de demain, requiert de se référer au tourisme d'hier, quand bien même, ce dernier aurait subi de profondes mutations. C'est pourquoi nous avons jugé utile de nous intéresser, dans cette partie introductive de notre travail aux points suivants :

1/ Evolution de l'industrie touristique

2/ Etude technique de la production touristique

3/ Aléas d'influence sur la prestation hôtelière

1. Evolution de l'industrie touristique

Porté par le goût quasi naturel des hommes à se déplacer, pour diverses raisons, à travers des territoires, le tourisme ainsi perçu existe depuis la plus haute antiquité. Et même si, comme l'attestent de nombreux ouvrages et témoignages de voyageurs, les motivations des déplacements ont changé à travers les âges, le besoin d'aller à la découverte de nouveaux horizons a de tous temps été présent chez les hommes.

1.1 Repères et aperçu historiques

Le tourisme, compris dans le sens de déplacements organisés de voyageurs en quête de « dépaysement » n'a toutefois pris des proportions importantes que depuis peu. Cette forme de déplacement, désignée sous le concept de tourisme de masse pratiqué à grande échelle est, en effet, un phénomène nouveau remontant à peine à un demi siècle depuis, notamment, l'instauration des congés payés.

1.1.1 De l'antiquité jusqu'au milieu du XIXème siècle

Déjà dans l'antiquité ou dans les civilisations Grecque et Romaine les prémices du tourisme ont vu le jour. L'Histoire antique enseigne, à titre d'exemple, que les grecs aimaient à fréquenter le bord de la mer, les sources thermales ainsi que les nombreux sanctuaires dédiés aux nombreuses divinités de l'époque. Chez les Romains, c'est le thermalisme qui semble être le produit touristique

[1] Nous parlons de filière pour designer un ensemble de processus productifs cohérents d'élaboration de biens et services destinés aux touristes.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

le plus prisé, les riches disposant souvent d'une résidence de vacances à proximité des sources d'eaux chaudes naturelles[1].

Deux conditions devaient toutefois être réunies pour susciter les déplacements et séjours d'agrément :

-Sécurité et facilité relative des communications (premiers systèmes routiers romains « Pax Romana »)[2] .

-Existence d'une classe riche et oisive disposant, en grande partie grâce aux esclaves, des moyens matériels et du temps libre requis pour se délecter du large éventail de loisirs qui leur étaient offerts.

Dés le Ve siècle avant notre ère, il existait des appartements d'hôtes au sein même des maisons privées, ce qui atteste à la fois une certaine amélioration de l'habitat urbain et la pratique de[3] l'hospitalité comme le cas de « Cimon » à Athènes et « Philippe II » en Macédoine qui accueillaient ainsi beaucoup de voyageurs. Ces rencontres permettaient les négociations et sont, en quelque sorte, un avant-goût de notre tourisme d'affaires actuel. Alors que les Grecs mettaient en place une véritable hôtellerie d'Etat, les Romains laissaient fleurir les initiatives privées, qui jettent les bases de l'industrie hôtelière moderne, par une gamme d'établissements hôteliers complétaient les hébergements chez des amis, chez des parents ou des relations communes, ce qui traduit le terme de hospitium[4]. Ils vont même jusqu'à inventer une législation pour la profession hôtelière, précisant la qualité du local, l'autorisation de service du vin.

Avec la fin de l'empire Romain qui correspond à un net déclin économique et social du pays, on note un certain recul des loisirs à grande échelle, tandis qu'au moyen âge, les déplacements ne s'effectuaient plus que par nécessité (affaires, foires, études). Ce n'est qu'à partir du 15éme siècle, qu'à la faveur d'une relative stabilité politique et de certaines facilités de communication, que les déplacements à caractère touristique ont, quelque peu, repris.

1.1.2 Du milieu du XIXème siècle jusqu'au début du XXème siècle

C'est le 19ème siècle qui verra la naissance véritable du tourisme de masse grâce, notamment, à la révolution industrielle et aux changements des mentalités induits par les nouveaux courants de

[1] M. A. Haddadou, Guide de la culture et de la langue berbères, édition ENAL-ENAP, Alger, 1994, p48.
[2] Hoerner Jean Michel, Géographie de l'industrie touristique, édition ellipes, Paris, 1997, p15.
[3] J. M. André et M. F. Baslez, Voyager dans l'antiquité, Edition Fayard, Paris, 1993, p 18.
[4] En hôtellerie, le mot hospitium signifie d'ailleurs l'hôtel de qualité, qu'il faut distinguer du deversorium, moins noble, et surtout du stabulum, qui associe l'auberge de bas de gamme l'écurie-relais.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

pensées. En effet, l'apparition et le développement des moyens de transport, l'accroissement des revenus, l'apparition de nouvelles opportunités de voyages suscitées par les conquêtes coloniales et grands guides touristiques de l'époque sont autant d'éléments qui ont contribué à l'avènement du tourisme moderne. En Suisse, on comprit ainsi très vite l'importance des changements structurels vis-à-vis de l'industrie touristique. En 1883[1], un premier document officiel est publié à Zurich sur l'hôtellerie, simultanément d'autres travaux paraissent en Autriche, Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie.

1.1.3 Evolution du tourisme de la première guerre mondiale à nos jours

La première guerre mondiale a provoqué des modifications importantes dans la société (disparition des empires, l'aristocratie a fortement régressé) et fait considérablement avancer le développement de la base matérielle du tourisme de masse constituée, entre autres, par les moyens modernes de transport et d'hôtellerie. Deux événements vont marquer le tourisme de cette période[2] :

-La crise économique mondiale de 1929 qui verra l'activité touristique, au même titre, que de nombreux autres secteurs économiques s'effondrer dans de nombreux pays provoquant la cessation d'activités de nombreux hôtels, pensionnats et entreprises de transport et de tourisme.

-L'avènement du national-socialisme en Allemagne : Adolf Hitler, qui devient chancelier du Reich en 1933, a mis en place des mesures sociales qui ont eu de bénéfiques conséquences sur la relance du tourisme. L'instauration de congés payés en faveur des ouvriers a, en effet, permis à une importante frange de la population de prendre de vacances loin de leurs domiciles, donnant ainsi forme au tourisme de masse dans sa compréhension encore actuelle. La même mesure prise quelques années plus tard en France par le Front Populaire, accentuera encore davantage cette tendance dans les pays d'Europe de l'Ouest.

A partir de la 2ème guerre mondiale et des années cinquante, le tourisme va s'élargir pour toucher la majorité des citoyens du monde occidental, donnant ainsi un contenu concret à ce phénomène, désormais désigné sous le sobriquet de « tourisme de masse » par opposition au tourisme d'élite qui avait prévalu jusqu'alors.

L'offre touristique s'est considérablement élargie au cours de ces trente dernières années, puisqu'aux cinq ou six pays, essentiellement européens à forte « tradition touristique » sont venus s'ajouter d'autres contrées à vocation touristique. Pas moins de 140 pays[3] appartenant aux cinq

[1] Lanquar Robert, L'économie du tourisme, édition presse universitaires de France, France, 1994, p5.
[2] Idem.
[3] www.tourisme-france.com

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

continents, est il bon de savoir, sont aujourd'hui membres de l'Organisation Mondiale du Tourisme (O.M.T).

Aux hôtels et restaurants qui avaient constitués durant de nombreux siècles les seuls supports d'accueil des voyageurs, sont venus s'ajouter d'autres vecteurs d'expansion du tourisme de masse, comme par exemples, les offices de tourisme, les associations touristiques, les organisations de tourisme réceptif et toute une panoplie de prestations au niveau des établissements hôteliers (animation culturelle, sportive, gastronomie, les centres de congrès, salles de spectacle).

En résumé, nous retenons ces quelques repères historiques : les prémices du tourisme remontent à l'antiquité, les premiers grands déploiements au 19ème siècle et son développement en tant que tourisme de masse au 20ème siècle.

1.2 Définitions des concepts

Les confusions apparues, surtout dans l'exploitation des statistiques du tourisme, confirme l'intérêt de clarifier les notions de tourisme, touriste, voyageurs, excursionniste, vacancier dont le sens varie au gré des contextes et des connotations (économiques, idéologiques, professionnels) que les utilisateurs souhaitent donner à ces concepts.

1.2.1 Du concept de « tourisme » à «la production touristique»

Boosté par les progrès enregistrés dans les domaines des transports de voyageurs et de la communication, le tourisme est en pleine phase d'expansion internationale tendant à faire de notre planète un « village de vacance ».

Selon l'encyclopédie universelle, le tourisme est « l'expression d'une mobilité humaine et sociale fondée sur un excédent budgétaire susceptible d'être consacré au temps libre passé à l'extérieur de la résidence principale ».

L'Organisation Mondiale de Tourisme définit, quant à elle, le tourisme comme « l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel, à des fins de loisirs, pour affaires ou autres motifs » [1].

L'origine du mot tourisme revient à l'expression anglaise « TOURISM », il est utilisé pour la première fois en Angleterre à la fin du 18ème siècle pour designer les voyages de bourgeois

[1] Lozato-Giotart Jean-Pierre et Balfet Michel, Management du tourisme, édition PEARSON-EDUCATION, Paris, 2004, p4.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

anglais vers l'Europe en particulier en France. Dans la littérature arabe, « EL SIYAHA »[1] est un mot très ancien utilisé pour désigner en réalité les mouvements de déplacements pour des motifs très différents. L'innovation, le développement des techniques de transport et le changement des mentalités ont induit un changement dans le sens accordé à ce concept d'où il a pris un sens plus large, nous parlons de tourisme pour désigner une industrie.

A première vue, il est étonnant d'accoler les deux termes industrie et service. Cependant, il est d'usage d'évoquer l'industrie touristique même si sa traduction anglaise semble en retrait « tourist trade »[2]. Comme il est habituel de parler de l'industrie hôtelière, expression qui se retrouve dans la dénomination corporative française de la Fédération nationale de l'industrie hôtelière. Dans ce sens, pourtant, il semble que l'on utilise le mot industrie pour désigner simplement une activité économique. Par ailleurs, les activités touristiques étant à la fois capitalistiques et intensives en main d'œuvre, on peut les rapprocher des industries les plus typiques. Mais, d'une manière ou d'une autre, en tenant compte des usages, on retiendra donc l'expression d'industrie touristique (d'industrie hôtelière); de surcroit, il s'agit bien d'une industrie lourde de services qui devrait bénéficier de la croissance constante du secteur tertiaire partout dans le monde.

1.2.2 Du concept du « voyageur » au « touriste »

Le dictionnaire français Larousse définit le touriste comme « toute personne qui voyage pour son plaisir ». Le touriste est une personne qui quitte son lieu de résidence habituel durant plus de 24 heures, pour un motif autre que celui de gagner de l'argent. Quand la durée de voyage est inférieure à 24 heures le visiteur n'est plus désigné sous le vocable de touriste, mais celui plus restrictif, d'excursionniste.

Cette définition met en relief la volonté de cerner la notion de touriste par, au minimum, trois éléments structurants. Il s'agit :

-du déplacement : il n y a pas de touriste sans déplacement, nous ne pouvons pas faire du tourisme en regardant par la fenêtre de la maison.

-de la durée du déplacement : qui doit être supérieure à 24 heures, le touriste étant une personne engagée, pour au moins une nuitée, dans un mode d'hébergement quelconque.

[1] Hadj Elah Hiziya, l'investissement touristique en Algérie, thèse de magistère, promotion MFB, Université de Sad Dahleb, Blida, mai 2006, p 40.
[2] Rouanet-Laplace. J, les mots clés du tourisme, édistion Bréal, Paris, 1993, p68.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-et du motif de déplacement : un touriste est un individu qui se déplace, non pas pour exercer une profession et ou gagner de l'argent, mais pour se distraire[1]. C'est dans le but d'accomplir ses besoins sociaux et d'estime de soi comme le présente B. Maslow dans sa fameuse pyramide[2].

1.2.3 Etablissements hôteliers

Larousse définit l'hôtel comme étant un établissement commercial qui a pour but la location des chambres ou des appartements meublés pour un prix journalier.

1.2.3.1 « Guerre » des étoiles

La classification hôtelière est tout aussi multiple et hétérogène qu'il existe d'hôtels. Suivant les législations spécifiques des pays, des us et coutumes de certaines régions, voir même des associations et syndicats hôteliers, les hôtels sont classés de façon souvent différente. On peut aussi remarquer des classifications de type 4 étoiles luxe, une spécificité française pour détourner la classification cinq étoiles qui subit une TVA supérieure comme les produits de luxe. Dans le cadre de la réforme du classement hôtelier français, en grande partie dépassé, de grandes divergences de vue sur le référentiel des nouvelles normes et la manière d'application apparaissent déjà, vue, par exemple, la disparition du zéro étoile et le remplacement du quatre étoiles luxe au cinq étoiles.

Généralement, le classement commence à partir d'une étoile pour les hôtels de type économique jusqu'à cinq étoiles pour les établissements de luxe. Le cinq étoiles est souvent associé à la gamme de luxe, malgré une certaine inflation d'étoiles comme[3] le Crown Macao sur l'ile de Taipa, le Palazzo-Versace en Australie ou Park Hyatt à Séoul en Corée de sud se réclamant de la catégorie six étoiles. Pour les sept étoiles, nous avons comme exemple le fameux hôtel Burdj El Arabe à Dubaï. Certes, ces classifications, énoncées sous la tutelle d'un ministère ou d'une association professionnelle, sont le plus souvent liées à des critères parfois flous, concernant les petits déjeuners, le chauffage des chambres, l'occultation, l'isolation phonique.

1.2.3.2 Autres modes d'hébergement

A côté de l'hôtel, il existe d'autres formes d'hébergement qui répondent aux mêmes attentes mais qui présentent en plus des spécificités, il s'agit du motel, le village de vacances, l'auberge, la pension, le chalet, la résidence touristique, le terrain de camping et le gite d'étape, pour ne citer que ceux-ci.

---

[1] Les émigrés ne sont pas des touristes.
[2] Hadj Elah Hiziya, investissement touristique en Algérie, op. Cite. P 45.
[3] Iunius Ray et Fraenkel Stefan, Hôtellerie de luxe, édition de Boeck université, Bruxelles, 209, p27

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

A prés avoir distingué le tourisme à partir des variables temps et espace, de nouvelles conceptions à forte connotation économique tendent à présenter cette activité comme un processus productif cohérent, ayant vocation à satisfaire une demande donnée. A travers ces deux définitions, nous pouvons déduire que le tourisme est une activité multidimensionnelle susceptible de revêtir plusieurs aspects économiques et sociaux.

1.3 Approche économique et socioculturelle du phénomène touristique

Dans ce troisième fascicule, nous allons parler principalement des impacts économiques du tourisme d'une manière générale et de l'industrie hôtelière en particulier et, accessoirement, de ses impacts socioculturels et environnementaux.

1.3.1 Impacts économiques du tourisme

Le tourisme est une activité qui exerce des effets d'entraînement en amont et en aval de l'économie nationale. Au gré de l'importance de son développement, il peut avoir un impact important sur les principaux indicateurs économiques du pays, en l'occurrence, l'emploi, l'investissement, la production des biens et des services, la balance des paiements, sur l'investissement, sur la production et la consommation, l'inflation, les taux de change, les recettes et les dépenses publiques, pour ne citer que ceux-ci.

Il faut également tenir compte des effets induits, c'est-à-dire des dépenses que le touriste effectue avant son départ en prévision de ses vacances, puis sur son lieu de destination[1].

L'identification et la classification des facteurs économiques qui conditionnent l'activité touristique figurent dans le tableau ci-après.

[1] Dupont Louis, Contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages, édition l'Harmattan, Paris, 2002, p 12.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°01 : Classification et Identification des facteurs économiques du tourisme

Types d'effets	Objectifs de la politique économique	Effets économiques
Globaux	1. Stratégie du développement	1.1Effets globaux sur l'économie nationale (financement du déficit extérieur) et sur le nouvel ordre économique international. 1.2Effets sur la dépense extérieure et sur le nouvel ordre économique international.
Partiels (en monnaie locale)	2. Croissance des secteurs et production (efficacité du système)	2.1Effets sur la production 2.2Effets sur l'emploi
	3. Secteur externe (stabilité et équilibre externe)	3.1Effets sur la balance des paiements 3.2Effets sur les taux de change 3.3Effets sur le rapport réel de l'échange 3.4Effets sur l'offre monétaire et la vitesse de circulation de la monnaie
Externes	4. Secteur public (degré d'intervention de l'Etat)	4.1Effets sur les recettes publiques 4.2Effets sur les dépenses publiques
	5. Stabilité des prix	5.1Effets sur l'inflation 5.2Effets sur la spéculation des sols
	6. Equité du système	6.1Effets sur la distribution des revenus
	7. Aménagement du territoire	7.1Effets sur le développement local 7.2Effets sur le milieu rural 7.3Effets sur le mouvement démographique
	8. Utilisation appropriée et protection des ressources naturelles et humaines	8.1Effets sur l'environnement 8.2Effets sur la formation professionnelle
	9. Aspects socioculturels	9.1Effets sur les habitudes de consommation 9.2Effets sur la formation professionnelle 9.3Effets sur les changements sociaux et culturels

Source : Lanquar Robert, L'économie du tourisme, presses universitaires de France, France, 1994, p10.

Parmi les effets qu'on vient de citer, nous avons choisi, pour des raisons didactiques, de nous concentrer sur ceux que nous considérons comme les plus importants et, de surcroît, plus faciles à exposer. Il s'agit de :

1/ Impact du tourisme sur l'emploi

2 /Impact du tourisme sur la balance des paiements et le produit intérieur brut

3/ Impact du tourisme sur la consommation et l'inflation

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

4/ Effet de la dépense touristique

5/ Impact du tourisme sur la production nationale

6/ Tourisme en tant que facteur de dynamisation et de diversification de l'économie

1.3.1.1 Impact sur l'emploi

Les effets du tourisme sur l'emploi peuvent être analysés sous l'angle qualitatif et quantitatif.

a. Aspects qualitatifs

Nous pouvons d'abord évoquer les métiers de l'hôtellerie et du tourisme qui sont différents, de par leur nature, des métiers des autres branches et secteurs d'activité économiques.

Nous pouvons également parler des horaires de travail qui sont contraignants (travail à midi, tard dans la soirée, durant les jours fériés et les périodes de vacances.).

Le caractère saisonnier de l'activité touristique implique des travailleurs saisonniers (de 03 à 06mois) et des travailleurs extras (de 15 jours à 1 mois). Le système de rémunération, quant à lui, est souvent spécifique (pourboire, pourcentage du chiffre d'affaires).

Comparativement à beaucoup d'autres branches d'activités, les qualifications requises pour l'exercice des différents métiers du tourisme, sont pourtant relativement faibles. Il n'est, à titre d'exemple, pas nécessaire d'être docteur d'Etat en gestion pour faire fonctionner un hôtel, ni ingénieur pour faire tourner une cuisine. Par ailleurs, les opportunités d'échange et de divertissement qu'offre l'industrie du tourisme, constituent autant d'atouts susceptibles d'attirer vers les métiers de l'hôtellerie les chômeurs algériens, en grande partie jeunes. Dans notre pays où 80%[1] des chômeurs ont moins de 30 ans avec un niveau d'instruction ne dépassant guère le niveau moyen pour l'écrasante majorité d'entre eux, la formation pour les besoins de l'industrie du tourisme devrait retenir l'attention des pouvoirs publics concernés, car c'est par son développement que peut être efficacement soulagé le chômage qui affecte surtout la jeunesse algérienne.

b. Aspects quantitatifs

On considère le secteur hôtelier comme un secteur à forte intensité de main d'œuvre par opposition aux secteurs à forte intensité capitalistique. De ce fait, il crée non seulement des emplois directs, mais aussi, des emplois indirects et induits.

[1] www.wikiliks.com/chômage/algérie.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1°/ Emplois directs

Les emplois directs sont des emplois créés par les entreprises hôtelières et touristiques (hôtel, bar, restaurant, agences de voyage, station thermale, station climatique, palais des congrès et conférences). En 1999, les effectifs de ce secteur en Algérie (au sens hôtellerie, restaurant) s'élèvent à 148 000 employés, soit[1] 2,5 % environ de la population occupée

2°/ Emplois indirects

Les emplois indirects sont des emplois créés dans les secteurs fournisseurs par l'essor de l'industrie du tourisme (agriculture, bâtiment, ameublement). La création d'un lit hôtelier peut générer 1 à 2 postes[2] de travail indirects, de par le développement des activités connexes.

3°/Emplois induits

Les emplois induits sont des emplois créés par les divers opérateurs activant à la périphérie de l'industrie touristique (écoles, santé, transport, sécurité, commerces et sous-traitants). Là encore, un hôtel de[3] 50 chambres crée au minimum 5 emplois permanents, 10 emplois saisonniers (06 mois en moyenne) et 10 emplois temporaires.

Le secteur touristique public algérien n'avait réussi à créer dans les années 1970[4] qu'environ 7250 emplois permanents soit, à peine, 1% des occupations offertes par le secteur public économique dans son ensemble. L'augmentation progressive des capacités d'hébergement, dont au moins 40% classées aux normes internationales, a permis de comptabiliser en 2010 environ 200 000 emplois directs. Soit une progression de prés de 28% par rapport à l'année 1977.

1.3.1.2 Impact du tourisme sur la balance des paiements et le produit intérieur brut

Selon l'approche classique, l'impact du tourisme sur la balance des paiements se résume à la comptabilisation des recettes et des dépenses touristiques. Sont enregistrées en dépenses la somme des allocations touristiques accordées aux nationaux à la faveur de la formule de l'allocation devises pour séjours à l'étranger. En recettes sont comptabilisées les sommes en devises dépensées par les étrangers à l'occasion de leurs vacances dans le pays d'accueil.

Le solde de la balance touristique est positif, négatif ou nul selon que les recettes sont supérieures, inférieures ou égales aux dépenses. Cette façon d'évaluer l'impact du tourisme sur la

[1] Conférence de Dr Sahel Sidi Mohamed et Mme Kerris Bahidje, nouvelle politique pour la relance du secteur touristique en Algérie : quelle stratégie ?, 3 avril 2009, université Aboubakr Belkaid, Tlemcen.
[2] Le rapport du conseil national économique et social (CNES),2006.
[3] Idem
[4] Idem.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

balance des paiements est toutefois jugée trop restrictive par certains chercheurs, à l'instar, de Baretje qui propose des instruments de mesures plus réalistes de l'impact du tourisme sur la balance des paiements.

Les dépenses touristiques ne se limitent, en effet, pas seulement aux sommes des allocations touristiques accordées par ce pays à ses ressortissants désirant passer leurs vacances à l'étranger. A ces allocations touristiques, il faut rajouter toutes les dépenses supplémentaires en devises suscitées l'achat d'une panoplie de produits et de services disponibles sur les marchés du pays d'accueil.

Il en est de même pour les recettes car il est inexact de dire que les recettes touristiques d'un pays se limitent aux dépenses des touristes étrangers à l'occasion de leurs séjours dans le pays en question. Il faut rajouter à ces sommes, les rendements des investissements touristiques effectués à l'étranger, la formation professionnelle touristique du personnel étranger, le rapatriement des revenus de la main d'œuvre touristique nationale séjournant à l'étranger. L'exemple de cette appréciation globale et effective de l'impact du tourisme sur la balance des paiements est offert par le compte d'exploitation touristique de R. Baretje[1].

Notons qu'en 1998, le niveau des recettes algériennes en devises était proche de celui de l'Irak avec 13 millions de dollars et de la Libye avec 18 millions de dollars. Ces deux pays étaient pourtant placés sous embargo par la communauté internationale. Pour l'an 2010, les recettes générées par le tourisme en Algérie ont été estimée à 330 millions de dollars, contre 3,4 milliards de dollars en Tunisie. Plus grave encore, la contribution du secteur touristique au développement économique, déjà réduite (moins de 1% du PIB), a continué à se dégrader depuis 1990 pour atteindre l'an 2010 uniquement 1,7% du PIB[2], 9,3 % des exportations et 5.9 % du taux d'investissements, alors que dans les autres pays du pourtour méditerranéen, la participation des activités touristiques à la croissance ne cessait de progresser pour atteindre des niveaux très élevés. En Turquie par exemple, les recettes du tourisme international en 1998 correspondent à 15% des recettes d'exportation et à 4% du PIB.

1.3.1.3 Impact du tourisme sur la consommation et l'inflation

L'observation statistique montre que le poids de la consommation touristique par rapport à la consommation globale est de plus en plus important, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, dans les pays développés, le tourisme tend même à devenir un bien de première nécessité

[1] C. Baretje a établi un compte extérieur de tourisme pour la Tunisie en 1977.
[2] Fella Midjek, l'augmentation de la part du tourisme dans le PIB est incertaine, El Watan économie du 13 au 19 décembre 2010, page 4.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

(l'apparition du tourisme de masse), l'élévation du niveau de vie et l'augmentation du revenu, l'allongement du temps de loisir et enfin le maintien du niveau de la demande touristique même en cas de hausse des prix.

Par ailleurs, on assiste durant ces dernières décennies à un glissement de la consommation de l'alimentation et de l'habillement vers celles de l'automobile, l'hygiène et les loisirs. Ceci dit qu'il en est un impact sur l'inflation.

Le constat, clairement établi par les statistiques, indique que l'indice des prix relatif aux biens et aux services touristiques augmente plus vite que l'indice général des prix. Le tourisme constituerait par conséquent un facteur d'inflation qui s'expliquerait par deux principales raisons:

-L'augmentation de la demande et sa concentration dans le temps et dans l'espace (inflation par la demande).

-L'augmentation des salaires, du coût de l'énergie et d'autres inputs qui génèrent quasi automatiquement l'augmentation des prix des prestations touristiques (inflation par les coûts).

1.3.1.4 Effet de la dépense touristique

Le principe est le suivant : un investissement touristique ou toute autre création initiale de pouvoir d'achat, entraine la création d'un revenu « K» fois supérieur à la dépense initiale. Autrement dit, un promoteur qui intègre l'industrie touristique en faisant construire un hôtel, devra nécessairement supporter une dépense d'investissement qui représente le coût de réalisation de l'infrastructure qui sera, en fait, distribué sous forme de salaires, de profits et de dividendes. Ceci veut dire que les titulaires de ces revenus vont à leur tour dépenser cet argent avec une proportion de $\Delta C/\Delta R$[1] (Proportion marginale à consommer) dans d'autres projets.

Enfin, le poids économique du tourisme ne se limite pas au chiffre d'affaires réalisé par ses entreprises. Il faut également tenir compte des effets induits, c'est à dire des dépenses que le touriste effectue avant son départ en prévision de ses vacances, puis sur son lieu de destination.

1.3.1.5 Impact du tourisme sur la production et l'investissement national

La production de la nation est la somme des valeurs ajoutées créées par les différents secteurs économiques du pays en question. Le système économique algérien considère comme productif le secteur de production des biens et des services susceptibles d'être commercialisés, exclusion faite de la production nationale des branches non marchandes relevant des

[1] Angelier Jean-Pierre, économie industrielle, Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, p 73

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

administrations, des institutions privées à but non lucratif et des services domestiques. La contribution du tourisme dans le PIB national reste encore très faible eu égard des potentialités existantes, pas[1] moins de 1,7% en 2010 avec une projection d'atteindre les 4 % dans les années à venir.

Ceci dit, l'évaluation du poids du tourisme dans la production nationale se heurte à deux difficultés majeures :

-Il existe des entreprises touristiques qui vendent une partie de leur production à des non touristes (transports, bars, restaurants) ;

-Beaucoup d'entreprises non touristiques participent à la satisfaction de la demande touristique (artisanat, cartes postales, vêtements, musés, appareils photos).

L'évaluation de l'impact du tourisme sur la production nationale n'est donc pas chose aisée.

1.3.1.6 Tourisme en tant que facteur de dynamisation et de diversification de l'économie

L'évolution du tourisme mondial, met en relief la contribution de plus en plus forte de ce dernier à la croissance mondiale. L'Algérie ne peut pas échapper à cette tendance, d'autant plus que la diversification de l'économie et des ressources s'impose comme une exigence de plus en plus affirmée pour un pays qui ne veut plus être tributaire de ses seuls revenus d'hydrocarbures[2].

a. Diversification

La structure de l'économie des pays[3] sous développés, comme l'indique la structure de leurs exportations est en effet très concentrée (pétrole en Algérie, phosphate au Maroc, café en Colombie). Cette concentration excessive a fait des pays très vulnérables aux fluctuations de l'économie mondiale.

L'activité touristique peut contribuer à la diversification des exportations des pays pauvres, les rendant ainsi moins vulnérables aux chutes des cours mondiaux de certains produits et matières premières qui structuraient leurs recettes d'exportation.

Le développement du tourisme pourrait, à l'évidence, offrir cette opportunité de diversification souhaitée.

---

[1] Ghrib Habiba, tourisme et biodiversité : une combinaison gagnante, tourisme magazine, n°26, novembre/décembre 2010, Alger, p6.
[2] Communication du professeur Bouzidi Abdelmadjid, "50 ANS DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE", symposium FCE des 14 & 15 mars 2012, hôtel El-Aurassi, Alger.
[3] Voir a ce sujet Gilbert. G, richesse et pauvreté, Albin Michel, Paris, 1981.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

b. Dynamisation

La globalisation a induit un grand mouvement de privatisation et de déréglementation, qui a affecté pratiquement tous les secteurs économiques y compris celui de l'industrie touristique. Le tourisme est un secteur important pour la réalisation de projets de développement structurants. Il peut de ce fait constituer une véritable manne pour l'économie nationale. Le dynamisme du secteur touristique, ses importants effets directs et indirects sur les économies des pays en développement notamment, font de ce secteur un outil de développement particulièrement prometteur.

Etant donné, le grand nombre et la variété des entreprises touristiques (transport, hébergement, restauration, animation, agence de voyage, station thermale) et celles, tout aussi nombreuses, qui ont des relations directes ou indirectes avec elles (bâtiment, agriculture, artisanat), le tourisme se présente comme un secteur qui exerce des effets d'entrainement et de dynamisation bénéfiques sur les autres secteurs d'activité.

1.3.2 Impacts socioculturels et environnementaux

Au gré des formes et de l'organisation des activités touristiques, les impacts socioculturels sont plus ou moins ressentis par les populations des pays ou régions d'accueil. Il y a des formes de tourisme qui favorisent et facilitent les contacts entre les visiteurs et les populations locales et d'autres qui, bien au contraire, les réduisent. Le degré de développement des pays considérés en termes d'infrastructures d'accueil, d'ouverture d'esprit[1] et d'instruction est de nature à favoriser les contacts entre les populations autochtones et les visiteurs.

1.3.2.1 Aspect sociologique

D'un point de vue sociologique, le tourisme[2] est une activité profondément humaine dans la mesure où il permet à la force de travail de se régénérer au moyen de revigorantes vacances offertes aux travailleurs qui peuvent ainsi se reposer mais aussi se déplacer. Ces déplacements offrent, à l'évidence, des opportunités de rencontres entre personnes de cultures différentes, susceptibles d'engendrer un enrichissement et un élargissement mutuel des horizons de pensées.

1.3.2.2 Aspect environnemental

L'environnement offre au tourisme les ressources de bases permettant la pratique de certaines activités de loisirs. Le tourisme devrait de ce fait, inciter les pouvoirs publics à s'investir

[1] Kezzar Mourad, tourisme culturel : cinq questions pour saisir sa portée économique, El Watan du 1 octobre 2011, p19.
[2] Besancenot. J.P, climats et tourisme, édition Masson, Paris, 1990, p16.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

un peu plus dans sa protection et à sa mise en valeur[1]. Le tourisme n'a pas son pareil pour générer des échanges et des investissements directement au niveau local. Il peut grandement contribuer au développement rural, à la modernisation de l'agriculture, au développement de la collectivité et à l'épanouissement de la société, notamment des femmes[2].

En résumé, Il est utile de signaler que la demande et l'offre sont véritablement sensibles à la conjoncture économique et politique du pays. Enfin, la satisfaction optimale du consommateur ne peut être atteinte qu'en répondant à sa demande et à ses exigences matérielles et immatérielles. A cet égard, une étude d'ajustement offre-demande devra être réalisée avant le lancement de la production, pour prévoir les différentes quantités de biens et de services à mettre sur le marché.

2. Etude technique du produit touristique

Nous privilégions, dans ce deuxième point, l'examen de l'offre touristique sous l'angle des réalités opérationnelles (performances productives, avancées technologiques) qui sous-tendent la capacité à satisfaire la demande touristique exprimée dans sa diversité ainsi que les différents « facteurs de spécificité » qui conditionnent son bon fonctionnement.

2.1 Produit touristique

Le produit touristique est un produit composite en ce sens qu'il peut revêtir diverses formes agrégeant chacune divers produits et services touristiques à offrir aux clientèles. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la définition et aux spécificités du produit touristique, puis dans un second temps, nous proposerons une méthode d'identification permettant de mettre à jour les différents types de biens touristiques.

2.1.1 Définition

Le produit touristique est un produit « composite » constitué par des ressources touristiques variées. Gerard Guibilato définit le produit touristique comme « amalgame d'éléments qui représentent un tout indivisible dont seule la combinaison des facteurs de l'offre originale et des facteurs de l'offre dérivée, permet de satisfaire les besoins touristiques[3] ».

Les activités liées au tourisme relèvent, pour l'essentiel, de l'univers des services. Cette caractéristique n'est pas toujours nettement perçue dans la mesure où le produit touristique se traduit concrètement par des chaînes de fonctions intégrant des prestations de biens matériels

[1] Mais n'oublions pas que la concentration de la demande touristique provoque parfois une dégradation de l'environnement par le bruit, les déchets et les constructions anarchiques.
[2] Conférence de Dr Sahel Sidi Mohamed et Mme Kerris Bahidja, op. Cite.
[3] Gerar Guibilato, économie touristique, Delta Spes, Suisse, 1983, p51.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

aisément identifiables par le consommateur et des prestations immatérielles dont l'importance et l'étendue sont, par contre, moins bien perçues par ce dernier. La distinction produit/service est, de ce fait, souvent brouillée notamment lorsqu'il s'agit d'établir des inventaires précis et détaillés de l'ensemble des prestations touristiques.

2.1.2 Spécificités du produit touristique

Nous qualifions le produit touristique de « produit composite » du fait que c'est un ensemble de prestations de services très variés. En effet, lors d'un voyage, on consomme le transport, l'hébergement, la restauration, les boissons, l'animation. Bien qu'ils ne soient pas stockables, ils sont[1] périssables et doivent nécessairement être consommés sur place. Le consommateur doit par conséquent obligatoirement se déplacer et se rendre à l'endroit même où se trouve le produit touristique en faveur duquel il prit option (mer, montagne, neige).

La production touristique est hétérogène, pour se déplacer on peut, à titre d'exemple, prendre l'avion, le bateau, le train, le car ou la voiture. Les produits touristiques sont, par contre, substituables dans le sens où nous pouvons remplacer une destination par une autre, un moyen de transport par un autre, un type d'hébergement par un autre. Les composants du produit touristique ou les sous produits qui le composent sont, par ailleurs, complémentaires. Si la qualité de l'un d'entre eux est mauvaise, la qualité du produit global se trouve ainsi affectée.

2.1.3 Typologie des produits touristiques

En tenant compte du critère de la quantité, nous pouvons distinguer deux grands types de produits touristiques :

- Produit de masse : c'est un produit de qualité comparable que sont en mesure de reproduire de nombreuses entreprises de tourisme. Sa publicité est simple, son prix est modéré et sa connaissance par le public est courante.
- Produit spécifique : il s'agit d'un produit correspondant à un marché très segmenté dont la caractéristique particulière réside dans la spécificité de certains de ses éléments constituants répondant à des motivations et attentes précises du marché ciblé. Selon une autre étude, Jean-Baptiste Treboul regroupe les produits du tourisme en seulement quatre types : le transport sec, l'hébergement, le séjour et les circuits[2].

[1] Mac Cannell, the tourist : a new theory of the leisure class, édition Schocken Books, New York, 1976, p14.
[2] Jean-Baptiste Treboul, les stratégies des entreprises de tourisme, Presses universitaires de France, Paris, 1998, p4

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

En résumé, le produit touristique relève d'un champ sémantique aux contours incertains, Il peut suggérer un sens beaucoup plus large que l'idée première selon laquelle il serait le résultat d'un processus lié à l'histoire humaine. Le produit touristique devrait, à notre sens, plutôt être saisi à travers l'ensemble de ses composantes, peu homogènes mais parfaitement cohérentes lorsqu'elles sont perçues sous l'angle de leurs interactions.

2.2 Offre touristique

Nous présentons bien avant la notion de l'offre touristique ensuite nous examinerons leurs caractéristiques.

2.2.1 Définition

L'offre touristique est « l'ensemble de biens et services touristiques pouvant être présentés sur le marché à un prix donné »[1]. C'est l'ensemble des éléments naturels et culturels, matériels et immatériels, que recèle un pays et susceptible d'attraction et de curiosité chez des visiteurs potentiels. Il y a comme nous venons de voir des risques de confusions. La présentation précédente parait inutilement compliquée et gagnerait à être simplifiée, et pour cela, il est préférable d'utiliser[2]:

-La notion de ressources touristiques pour designer « l'offre originelle » ou l'ensemble des ressources naturelles et des ressources créées par l'homme qu'elles soient matérielles ou culturelles.

-La notion de production touristique pour désigner exclusivement les services et les produits offerts par les entreprises hôtelières et touristiques. Autrement dit, nous ne parlerons de produit touristique que s'il y a un acte de production ou action entrepreneuriale.

L'offre touristique englobera les ressources touristiques et la production touristique. Elle peut se prêter à une typologie des ressources et des capacités de la manière suivante : l'offre originelle et l'offre dérivée.

2.2.1.1 Offre originelle

Elle comporte deux types de ressources : les ressources naturelles et les ressources créées par l'homme.

[1] Ahmed Tessa, économie touristique et aménagement du territoire, Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, p32.
[2] Les cours de production touristique, CNEPD, 2008/2009.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

a. Ressources naturelles

Elles sont telles qu'elles se trouvent dans le milieu géophysique et le régime climatique[1] : côte, montagne, forêt, désert, oasis, faune, flore, soleil et neige.

b. Ressources créées par l'homme

Les ressources créées par l'homme peuvent être culturelles ou matérielles. Les ressources culturelles sont telles qu'elles se trouvent dans le patrimoine culturel et historique : sites et cités historiques, monuments, musées, arts, folklores, festivals et spectacles. Par contre, les ressources matérielles sont une construction humaine, telles que les monuments, les ponts et autres constructions architecturales.

2.2.1.2 Offre dérivée

L'offre dérivée englobera les prestations des entreprises hôtelières et touristiques ainsi que celles de certains autres équipements collectifs.

a. Prestations des entreprises hôtelières

Jean Baptiste Say (1867-1932) dans ses travaux a donné à l'entreprise le rôle leader dans l'ensemble du système économique en disant que l'offre crée la demande. C'est-à-dire l'entreprise, en créant de nouveaux produits, insuffle de nouveaux revenus, augmente ainsi le pouvoir d'achat et par conséquent la demande. L'offre des entreprises hôtelières se structure autour de prestations variées à savoir : la restauration, l'animation et l'hébergement, elle doit être étudiée en fonction des types de tourisme, de clientèle et diverses localisations (les hôtels, les résidences secondaires, les locations meublées, les villages de vacances, les campings, les auberges de jeunes).

b. Equipements généraux

Certains services et équipements généraux à l'instar des routes, de l'électricité, le gaz, l'eau, le téléphone et des lieux de loisirs et de distractions comme les stades, les salles de sport, théâtres, cinémas, casinos et discothèques, aident à la promotion du tourisme et méritent de ce fait que l'Etat et les investisseurs privés se focalisent davantage sur leur développement.

2.2.2 Facteurs de spécificité qui conditionnent le niveau de l'offre touristique

La prestation touristique s'inscrit dans un repère « temps »[2]. Au caractère premier d'intangibilité du service, l'offre touristique n'étant pas stockable, les prestations y afférant se caractérisent par une certaine volatilité, du reste fortement accentuée par la saisonnalité du

[1] Eldjaled Ahmed, le monde touristique au centre de formation et de croissance, édition Elkotob, Egypte, 2003, p 19.
[2] Balfet Michel l'audit marketing touristique, édition économica, Paris, 1997, p 25.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

phénomène touristique et les caractéristiques particulières des clientèles susceptibles, selon les cas, de renforcer ou d'atténuer cette particularité. Le souci permanent des établissements touristiques y compris les établissements hôteliers de maximiser leurs chiffres d'affaires en dépit de cet aléa, est un aspect que nous avons envisagé de traiter plus en détail dans ce point.

La variable « espace » constitue, à notre sens, un autre élément de spécificité de l'offre touristique. La concentration géographique de l'essentiel des points de prestation de services touristiques et, notamment, ceux liés à la réception des touristes dans des zones territorialement limitées, des impératifs technologiques, est un obstacle non négligeable dont doivent impérativement tenir compte les prestataires de services touristiques.

A tous ces aléas, dont doivent tenir compte les managers d'entreprises touristiques, peuvent évidemment s'ajouter d'autres obstacles structurels ou conjoncturels qui, à l'instar, de certains événements sociologiques, politiques et économiques inattendus, peuvent se traduire par de brusques changements de flux, avec toutes les conséquences négatives qu'ils sont susceptibles de faire subir aux entreprises de tourisme.

2.2.2.1 Concentration spatio-temporelle

Il s'agit, comme la formulation l'indique, de la concentration dans l'espace et dans le temps.

a. Concentration spatiale (localisation géographique)

Cette concentration signifie qu'il existe des espaces et des destinations plus fréquentés que d'autres. Cette affirmation est vraie, aussi bien, à l'intérieur d'un pays, qu'à l'échelle internationale. En effet, si nous prenons un pays comme espace d'observation, nous nous apercevrons que certaines plages, certaines stations de sports d'hiver, certaines stations climatiques, certains sites et monuments historiques sont très fréquentés alors que d'autres le sont beaucoup moins. La même concentration peut être observée à l'échelle internationale, les grandes zones émettrices et réceptrices étant l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et, plus accessoirement, le Japon.

La part du marché des pays en voie de développement reste marginale, même si certaines zones tendent à s'ouvrir au tourisme international. L'idée répandue que les pays développés sont de grands pays émetteurs et les pays sous développés de grand pays récepteurs est, du reste, largement contredite par les statistiques.

Les raisons de la concentration spatiale sont nombreuses, à savoir :

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-La répartition inégale des ressources touristiques naturelles : ce ne sont pas tous les pays qui ont du soleil, des plages, de la neige[1] ;

-La disponibilité d'équipement hôtelier et touristique, la politique d'aménagement adoptée, le développement des moyens de transport et des infrastructures généraux, l'importance donnée par l'Etat au secteur touristique, la sécurité et la qualité des prestations.

b. Concentration temporelle (saisonnalité)

Le départ des touristes en vacances est circonscrit dans le temps, certaines périodes de l'année et certaines saisons. Le constat établi est que l'écrasante majorité des individus prennent leurs vacances en été et que l'hiver n'est l'apanage que d'une minorité de vacanciers.

Cette concentration peut être justifiée par des raisons climatiques (soleil en été, neige en hiver), économiques (fermeture d'usines et ralentissement de l'activité économique en été), scolaires (fermeture des écoles en été) et psychologiques (dans l'esprit des individus l'été a une connotation de vacances).

Cette double concentration de la demande touristique dans le temps et dans l'espace engendre des conséquences soient au niveau de l'environnement, de l'entreprise touristique et sur le touriste lui-même.

-Au niveau de l'environnement : cela se traduit par la surcharge des espaces, la dégradation éventuelle des sites, déchets et rebuts à côté des constructions anarchiques et encombrement des routes.

-Au niveau de l'entreprise touristique : les équipements et le personnel sont fortement sollicités durant la période d'été où les infrastructures touristiques tournent à plein régime contrairement à la basse saison. Les politiques de recrutement et celles des prix seront, à l'évidence, les otages de ces déterminismes saisonniers.

-Pour le touriste : outre l'insécurité sur les routes et l'inflation qui caractérisent les périodes estivales, le touriste aura des difficultés de réservations et autres désagréments dus à la pression de la demande.

Les tentatives de remèdes à la concentration spatio-temporelle de la demande touristique s'avèrent souvent infructueuses car soumises aux aléas d'un trop grand décalage entre l'offre bien souvent rigide et la demande en subite explosion. Une répartition plus judicieuse des flux

[1] La conférence du Professeur Tessa Ahmed, le tourisme : un impératif de l'après pétrole, université de Bouira, juillet 2010.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

touristiques tout au long de l'année aurait pu remédier au problème, mais il est, à l'évidence, très difficile de convaincre les gens de prendre leurs vacances en dehors de la saison estivale. On note, toutefois, le développement du tourisme d'affaires, du tourisme de 3éme âge, une politique promotionnelle adéquate qui tendent à atténuer quelque peu cette saisonnalité de la demande touristique. De même qu'une politique d'aménagement rationnelle peut réduire la concentration dans l'espace.

Ceci dit, passons à la deuxième caractéristique fondamentale de la demande touristique.

2.2.2.2 Hétérogénéité

La demande touristique est variée en ce sens qu'elle peut émaner des jeunes, des vieux, des riches ou de gens moins nantis, d'individus, de groupes sociaux, de familles, d'hommes d'affaires ou de touristes ayant souscrits à des formules de voyages proposées par les tour-operators. A cette demande doit[1] correspondre une offre multiforme de services tels que le transport, l'hébergement, la restauration et l'animation dont une propension à l'excellence est, à l'évidence, tributaire de la conjoncture économique et politique du pays d'accueil. Un pays politiquement stable et à forte croissance économique a davantage de chances de répondre aux attentes de touristes exigeants, qu'un pays en crise.

2.2.2.3 Sensibilité à la conjoncture économique et politique

La demande touristique est extrêmement sensible aux fluctuations économiques et politiques et, sans doute, encore plus aux problèmes de sécurités (terrorisme, guerres, émeutes).

2.2.2.4 Evolution de la demande touristique

Sur le plan quantitatif, nous remarquons une évolution croissante[2] de la demande touristique. Alternant au gré des périodes durant lesquelles on peut constater un ralentissement, voire même, une régression de la croissance du tourisme, la demande en question n'est toutefois pas régulière. Portée par l'évolution des modes de transport, d'hébergement, d'animation et autres éléments structurants du tourisme, la demande touristique a, par contre, beaucoup évolué au plan qualitatif, notamment, lorsque la concurrence incite les opérateurs concernés à être plus performants.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'offre touristique est la base de toute politique nationale de développement de l'industrie touristique. Pour qu'elle soit importante et

[1] Jean. Pierre. LAZATO-GIOTART, Michel. BALFET, Management du tourisme, Ed. Pearson Education, France, 2007. p. 54.

[2] Laplante ML, les attractions touristiques : un système à décorder, dans la revue Téoros, vol 2, N°02, Montréal, juin, 1983.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

puisse s'accroître chaque année davantage, il faut à l'évidence, qu'elle soit confortée par un management des entreprises touristiques plus performant, à même de contribuer à booster l'offre de produits touristiques de qualité.

2.3 Demande touristique

La satisfaction des exigences de la clientèle touristique exige une maitrise aussi précise que possible de leurs demandes afin de mieux les articuler à l'offre disponible.

2.3.1 Définition

La demande touristique est la quantité de biens et de services que les touristes sont disposés à acheter à un moment et à un prix donné au niveau de leurs destinations touristiques[1]. Cette définition concerne la demande effective, c'est-à-dire celle qui est déjà réalisée. L'établissement hôtelier doit aussi avoir une information sur la demande potentielle ou bien future pour inciter par des variations sensibles des principaux déterminants de la demande.

Nous allons dans le point suivant exposer les principaux facteurs qui déterminent l'importance de la demande touristique.

2.3.2 Facteurs de base qui conditionnent le niveau de la demande touristique

Bien qu'ils soient plus nombreux, nous prenons, par souci purement didactique, l'initiative de classer les déterminants de la demande touristique en trois grandes catégories, en l'occurrence, les facteurs économiques et techniques, les facteurs socioculturels et les facteurs politiques.

2.3.2.1 Facteurs économiques et techniques

Nous examinerons successivement les facteurs économiques (a) et les facteurs techniques (b).

a. Facteurs économiques

Ces facteurs sont, sans doute, les plus déterminants. Ils englobent les revenus, les prix, les ressources naturelles, la production économique, en général et la production de biens et de services directement liés à l'activité touristique, en particulier.

1°/Revenus

Le vieil adage selon lequel l'aisance financière favorise les départs en vacances est largement corroboré par les statistiques qui confirment que le tourisme est particulièrement

[1] Dupont Louis, op. Cite. P42.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

développé dans les pays riches qui excellents, aussi bien, en termes d'émission, qu'en termes de réception de touristes. L'exemple de l'Europe, apporte la preuve, s'il en fallait une, de cette étroite corrélation entre les niveaux des revenus et la demande touristique.

Tableau N°02 : PNB (produit national brut) et taux de départ en vacances dans 06 pays industrialisés en 1980.

Pays	P.N.B annuel /Habitant ($)	Taux net de départ en vacances (% population totale)
-France	51,400	56,2
-Suisse	66,700	76
-RFA	52,700	57,7
-Italie	19,600	37,8
-Canada	43,200	59
-Norvège	58,900	76

Sources : G. Guibilato, économie touristique, édition DECTA et SRES, 1981, p 41.

Cette corrélation entre le revenu et le taux de départ en vacances se vérifie également, comme R. Baretje l'indique dans sa thèse de doctorat intitulée « demande touristique », à travers l'exemple de la Suisse et de la République Fédérale d'Allemagne (RFA).

Nous pouvons vérifier également le degré de la sensibilité de la demande touristique par rapport aux revenus par le coefficient de l'élasticité qui est égal : $\frac{\Delta DT/TD}{\Delta R/R}$

Δ DT : variation de la demande touristique
Δ R : variation du revenu.

Les études qui ont été faites[1] ont montré que ce coefficient est de l'ordre de 1,5 ce qui signifie que la demande touristique est très sensible aux fluctuations des revenus. Par ailleurs, l'augmentation des revenus a un impact sur la structure de la consommation. Il est, en effet, aujourd'hui admis que plus les revenus augmentent plus la demande se déplace des biens primaires (nourriture, vêtement) vers d'autres formes de biens, parmi lesquels, les loisirs et les vacances figurent en bonnes places.

2°/Prix

Ils dépendent généralement de la quantité des prestations offertes. Théoriquement, quand les prix augmentent la demande baisse. Cette dernière remonte quand les prix deviennent plus abordables, comme tend à le prouver le graphe classique de l'offre et de la demande. La relation prix/demande est d'une importance vitale pour l'établissement touristique, l'élasticité de la

[1] R. Baretje, la demande touristique, thèse de doctorat, 1968.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

demande est dans ce cas un indicateur qui donne une estimation des réactions de la demande à une hausse ou à une baisse des prix.

Toutefois, dans la pratique le consommateur de produits et services touristiques ne se comporte pas toujours de façon rationnelle. Des observations empiriques montrent, en effet, qu'en dépit de l'augmentation des prix, la demande en produits et services touristiques peut, pour diverses raisons, se maintenir à un niveau élevé. Parmi ces raisons on peut citer :

-L'habitude de fréquenter certains endroits, certaines personnes ;

-Les comportements imitatifs entraînant des dépenses ostentatoires ;

-Le caractère exceptionnel de la dépense touristique conduit bien souvent le touriste à consentir des sacrifices financiers. Généralement, le touriste part en vacances une fois par an et certains voyages ne sont effectués qu'une seule fois dans la vie, d'où cette tendance à dépenser sans trop compter, sans souvent même prendre la peine de comparer les prix.

3°/Production touristique

La qualité des biens et des services touristiques, leurs diversifications, la capacité des entreprises à innover, à modifier leurs produits en vue de les adapter à la demande, le savoir faire commercial, la promotion et la publicité sont autant d'éléments susceptibles d'influer sur la demande touristique.

4°/Ressources naturelles

La mise en valeur des ressources naturelles multiformes dont dispose un pays peut également avoir un impact considérable sur la demande touristique.

b. Facteurs techniques

La révolution industrielle et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont en outre contribué à l'essor prodigieux de l'industrie touristique, notamment, au cours de ces dernières décennies. Deux types de facteurs nous paraissent toutefois plus déterminants. Il s'agit : des facteurs techniques liés à l'environnement et les facteurs techniques liés à l'entreprise.

1°/Facteurs techniques liés à l'environnement

Il s'agit principalement du transport. L'essor du tourisme de masse étant concomitant de celui des transports de masse, la relation entre le développement des transports et celui de la demande touristique est, en effet, patente.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Peut-on acheminer des flux touristiques considérables d'un endroit à un autre sans moyens de transport diversifiés et importants ?

Peut-on confortablement atteindre une destination éloignée sans le développement de l'aviation et du transport maritime de voyageurs ?

Autant de questions qui mettent en relief la relation étroite qui existe entre le transport et le tourisme.

Il n y a pas, rappelons le, de tourisme sans déplacement et il ne peut pas y avoir déplacement importants et éloignés sans mode de transport et d'hébergement appropriés, en plus du transport, nous pouvons aisément trouver d'autres facteurs techniques qui ont permis le développement du tourisme. Il s'agit des moyens de communications (routes, autoroutes, tunnels) de l'électricité, des TIC, du téléphone et du gaz.

2°/Facteurs techniques liés à l'entreprise

Là encore, nous pouvons parler[1] de développement de l'électroménager, de l'industrie du meuble, de l'industrie du froid (stockage), de l'industrie électronique (la gestion assistée par ordinateur). Mais aussi et surtout du facteur maitrise et savoir faire du personnel activant dans les différents services de l'établissement hôtelier et qui a des effets directs sur la qualité de l'offre.

2.3.2.2 Facteurs socioculturels

Il s'agit de facteurs endogènes qui regroupent les comportements imitatifs et le besoin de recherche et de découverte. Ces facteurs seront traités dans deux points. Nous examinerons les facteurs sociaux dans le premier lieu et les facteurs psychologiques et culturels dans le second.

a. Facteurs sociaux

Ici, nous pouvons évoquer au moins trois phénomènes qui ont contribué à l'essor du tourisme.

1°/ Temps de loisir

Assimiler le temps passé en dehors des heures de travail à du loisir, n'est évidemment pas juste. Pour évaluer à sa juste mesure le temps net de loisir, il faudrait effectivement déduire tous les laps de temps que l'individu consacre aux attentes dans les stations de transport, aux obligations familiales, aux formalités administratives, aux soins et aux emplettes. Le temps net de loisir a,

[1] Jouvenel. B, l'art de la conjecture, édition Sédéis, Paris, 1972, p32.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

toutefois augmenté sous l'effet d'au moins trois facteurs essentiels: les congés annuels, l'organisation hebdomadaire du travail et la diminution de la durée quotidienne de travail.

2°/Congés annuels

L'institution, la généralisation et l'augmentation[1] des congés payés, sont incontestablement aux origines de l'avènement du l'essor du tourisme tel que nous le connaissons de nos jours et, bien entendu, de son essor.

L'importance de l'industrie touristique s'est accrue avec l'instauration et l'allongement progressif de la durée des congés payés. Les jours fériés, les départs de plus en plus massifs à la retraite, les réductions du temps de travail y ont également fortement contribué.

-La réduction de la durée hebdomadaire de travail.

-L'instauration du week-end de 1 ou de 2 jours, voire même de 3 jours dans certains cas a, effectivement, boosté la demande touristique, notamment celle relative aux loisirs de courtes durées.

-La diminution de la durée quotidienne de travail.

En l'espace d'un siècle, le monde du travail est passé de 15 heures de labeur par jour à des journées de travail de seulement 8 heures. Notons toute fois que la réduction de la durée journalière de travail n'a pas trop d'incidence sur les statistiques de la demande touristique dans la mesure où, comme nous l'évoquions plus haut, seuls les déplacements dépassant 24 heures peuvent être qualifiés de touristiques. Cette réduction peut cependant permettre des excursions de fin de journée.

3°/Urbanisation

Plusieurs observations et études ont montré qu'il existe une corrélation entre le degré d'urbanisation et le taux de départ en vacances. L'exemple des agglomérations françaises, donné dans le tableau ci-après, démontre l'importance du facteur urbanisation dans les choix de départ en vacances.

[1] Godet. M, L'avenir autrement, édition Armand colin, Paris, 1991, p166.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°03 : le taux de départ en vacances dans les régions françaises pour l'année 1980.

Agglomération	Taux de départ en vacances 1980
-Agglomération de moins de 20.000 habitants	51,7%
-Agglomération de 20.000 à 100.000 habitants	57,1%
-Agglomération de plus de 100.000 habitants (sauf région parisienne)	64,1%
-Agglomération parisienne (sauf Paris)	78,8%
-Ville de Paris	85,3%

Source : www.francetourisme.com

Ce tableau montre que plus le degré d'urbanisation est élevé plus le taux de départ en vacances est élevé. En accordant aux touristes potentiels les moyens de voyager (pouvoir d'achat plus élevé qu'en zones rurales, disponibilité des moyens de transports, présence d'agences de tourisme etc.) les grands centres urbains alimentent les départs massifs en vacances. Les grands centres urbains provoquent aussi les causes de départ en vacances qui sont nombreuses et diversifiées dues aux bruits, aux tensions sociales et aux rythmes accélérés de la vie en ville.

4°/Démographie

Si l'accroissement démographique dans les pays riches entraine une hausse de la demande potentielle, il produit à contrario l'effet inverse dans les pays sous développés.

Les[1] départs en vacances varient selon les catégories socioprofessionnelles, l'âge et le sexe. Les adultes partent en vacances plus que la population jeune et les cadres supérieurs plus que les simples employés. La variation des taux de départ en vacances selon les catégories socioprofessionnelles s'explique, non seulement, par les disparités de revenus, mais aussi, par les différences de mentalités, d'aptitudes et de comportements.

b. Facteurs psychoculturels

Les facteurs psychologiques sont étroitement liés aux besoins innés et naturels de l'homme qui influeront significativement sur l'importance de la demande touristique. Il s'agit principalement du besoin de la nature, de jeu, de communication, de changer de milieu, de lier des amitiés et d'identification à la classe supérieure. Le besoin d'entrer en contact avec d'autres cultures n'est pas en reste dans la formation de la demande touristique, bien qu'il soit difficile d'en mesurer l'impact avec précision.

[1] Berger. G, Phénoménologie de la prospective, PUF, Paris, p 275.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Il est facile de constater que les civilisations occidentales donnent beaucoup d'importance à la consommation, en général, et à la consommation touristique, à tel point qu'on peut aujourd'hui affirmer en nous appuyant sur les déductions de nombreux sociologues, que le but suprême de ces sociétés n'est plus exclusivement le profit, mais également, la recherche du plaisir. A l'opposé, nous constatons que la civilisation et la culture musulmane considèrent les plaisirs de la vie comme fragiles et éphémères d'où les difficultés qu'éprouvent certains pays musulmans à promouvoir l'industrie touristique.

L'examen des facteurs économiques, techniques, sociologiques et culturels qui influent sur la formation de la demande touristique, nous amènent, dans le paragraphe qui suit, à étudier les déterminismes politiques.

2.3.2.3 Facteurs politiques

Les facteurs politiques agissent, eux aussi, sur les flux touristiques et en déterminent bien souvent l'importance. Nous avons déjà signalé l'extrême sensibilité de la demande touristique à la stabilité politique et l'effet repoussoir qu'exerce l'insécurité sur les touristes en quête de quiétude[1]. Les exemples de la guerre du Golfe, de la partition tragique de la Yougoslavie, des exactions du terrorisme en Algérie et, plus récemment encore, les événements en Tunisie, sont particulièrement significatifs à cet égard.

Le facteur politique, lorsqu'il se traduit en termes de politique gouvernementale favorable au tourisme ou de mise en œuvre de mesures incitatives (réduction de la pression fiscale, accès plus facile au crédit, levées des obstacles bureaucratiques) peut, à contrario, favoriser l'essor du tourisme et sa promotion en une véritable industrie. Les mesures de facilitations instaurées à la faveur de la loi de finances pour l'année 2010 et la promulgation du schéma national du tourisme (SNAT), constituent autant de décisions induites par une politique beaucoup plus volontariste que par le passé, d'impulser une nouvelle dynamique au tourisme algérien.

3. Les facteurs de spécificité et leurs impacts sur l'industrie hôtelière

Le vocable « prestation hôtelière », est souvent utilisé pour souligner la nature tertiaire et intangible de ce type de prestation. Toutefois, s'arrêter à cette seule constatation ne permet pas de constituer une base analytique suffisamment pertinente pour appréhender toute la panoplie de services inhérents à l'ensemble des prestations offertes par l'activité touristique.

[1] Tauran-Jamelin.V, Marketing du Tourisme, éditions Breal, Paris, 2002, p47.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

De même que nous pouvons mettre en évidence des facteurs de spécificité liés à l'opérationnalité des produits hôteliers proposés aux clients, preuve s'il en fallait une, de l'inélasticité, de l'hétérogénéité et du large éventail des prestations possibles en matière de tourisme (transport, animation, restauration et hébergement). Mais plus large encore, Michel Balfet dans son ouvrage intitulé « L'audit marketing touristique » présente les facteurs de « spécificité » du marché du tourisme réceptif à partir de quatre composantes dont il a spécifié seulement les éléments rattachés aux composantes du produit et à sa logistique. Ils sont de quatre ordres: la saisonnalité/volatilité, la maitrise des services, sensibilité et perméabilité aux faits de société et liens organiques avec l'espace géographique. Nous reprenons ces facteurs dans notre analyse sous le vocable d'aléas d'influence (facteurs de spécificité), avec l'introduction de la variable « mentalité/culture » comme cinquième, tout on essayant de vérifier leurs applicabilités sur l'industrie hôtelière.

3.1 Définition

Michel Balfet désigne[1] par les facteurs de « spécificité » l'ensemble de préposés qui influent le bon déroulement de l'activité relevant du tourisme réceptif notamment sa rentabilité. A cet effet, il a spécifié quatre facteurs en principe, il s'agit du facteur saisonnier, faits sociaux, maitrise et localisation de la chaine de fonction. Contrairement aux autres secteurs d'activité économique, l'industrie hôtelière est fortement influée par des facteurs relevant de la spécificité de son environnement. Nous avons repris les travaux de Balfet en introduisant un cinquième facteur de base désigné par « la mentalité » afin d'y donner des issues stratégiques et promotionnelles permettant de réduire l'effet anesthésiant de ces facteurs.

3.2 Etude technique des facteurs de spécificité

Nous présentons dans ce présent point les facteurs de spécificité que nous avons sélectionné, en faveur desquels nous tenterons de faire une étude au moyen d'une approche expérimentale fondée sur l'analyse de ces cinq principaux facteurs de spécificités qui conditionnent en partie la rentabilité de l'industrie hôtelière.

3.2.1 Saisonnalité/volatilité

La prestation hôtelière s'inscrit dans un espace « temps ». Au caractère premier d'intangibilité du service doit être ajouté celui de la volatilité et de la non possibilité de stockage de l'offre : la chambre d'hôtel inoccupée, un plat non distribué, sont autant de ventes perdues qu'on ne peut, évidemment, rattraper. Cet aspect de volatilité est fortement accentué par la saisonnalité du

[1] Balfet Michel, l'audit marketing touristique, édition économica, Paris, 1997, p24.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

phénomène touristique, les caractéristiques des clientèles impliquées pouvant, selon le cas, renforcer ou atténuer cette particularité.

La « bonne » saison par excellence est celle de l'évasion[1] même si le contenu et le signifiant de ce qualificatif varient d'une époque, d'une saison ou d'un climat à l'autre. On se souvient que par le passé, la douceur d'un climat déterminait en grande partie l'attractivité d'une région ou d'un lieu. Cette surdétermination par la caractéristique du climat est, aujourd'hui, relativisée par la diversité des attraits susceptibles d'être offerte par divers sites touristiques potentiels.

La saisonnalité, qui est une préoccupation des professionnels du tourisme réceptif, est devenue l'objet de programmes précis pour être limitée à ce segment de marché touristique. On cherche ainsi à capter des catégories de population qui peuvent partir en vacances en dehors de la saison estivale. Pour ce faire, on propose à ces clients potentiels des promotions exprimées soit en termes de prix (les tarifs d'hébergement sont établis alors à partir des seuls coûts fixes d'exploitation), soit en termes de faveurs spéciales comme celles consistant à accorder gratuitement deux à trois jours de vacances supplémentaires. La saisonnalité a des incidences sur les flux touristiques et les modalités de recrutement dans les établissements hôteliers, mais aussi sur la panoplie des services à offrir.

3.2.2 Sensibilité et perméabilité aux faits de société

La prestation hôtelière serait, de l'avis des professionnels, très sensible au poids et à la dynamique de certains éléments sociologiques, politiques et économiques qui peuvent constituer des facteurs spécifiques majeurs à l'origine d'échec ou, au contraire, de réussite de saisons touristiques. Ce facteur de spécificité majeur, agit aujourd'hui encore de façon négative sur l'industrie touristique en raison de l'insécurité et de la relative instabilité qui persistent dans notre pays. Lorsqu'elle est, à titre d'exemple amplifiée par les médias, à la faveur d'un attentat terroriste spectaculaire, l'insécurité peut provoquer de brusques changements de flux touristiques qui peuvent s'avérer ruineux pour les opérateurs concernés.

3.2.3 Maitrise du métier

La mise en évidence de ce facteur, dont les maîtres mots sont l'adaptabilité et la maitrise, a de quoi gêner dans la mesure où la compétence ne relève pas, seulement, des particularités inhérentes aux seuls services de réception mais également à celles de tous les métiers du tourisme concernés.

[1] Balfet Michel, op. Cite. P 10.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Les insuffisances portent sur plusieurs volets: la méconnaissance des techniques managériales récentes; l'absence de tableau de bord de suivi des principaux indicateurs. Elles ont également relevé un gros déficit de qualification des structures chargées d'exploiter, de produire et de recueillir les informations susceptibles de rationaliser encore plus la gestion de leurs structures. Les employés hôteliers algériens par exemple souffrent d'un problème de déficit en langues étrangères, notamment en anglais et en français, surtout chez les personnels de contact ainsi que la méconnaissance des pratiques liées à l'hygiène et la sécurité.

Les études ont[1], par ailleurs, montré qu'il y a une forte corrélation entre la baisse du volume d'activité et la détérioration de la qualité des prestations de service. La demande actuelle est représentée par la troisième génération du tourisme de masse. Les professionnels sont confrontés à des clientèles ayants une longue expérience vécue ou héritée du tourisme. Ces touristes font des choix bien déterminés et recherchent de plus en plus, à travers leurs consommations ce qui est original et convient à leurs goûts particuliers. Les tendances actuelles montrent également que les clientèles ont des exigences de confort plus élevées qu'auparavant et que la notion d'effort s'estompe de plus en plus pour laisser place à une demande d'activités plus reposantes et ludiques. Favoriser les stratégies de partenariat avec des opérateurs étrangers disposant d'une expertise avérée, permet de laisser une grande marge d'innovation aux acteurs hôteliers qui, quelles que soit leurs tailles, pourraient ainsi commercialiser des produits, aussi bien, spécialisés que standardisés.

3.2.4 Localisation géographique (concentration géographique)

L'industrie touristique se caractérise également par de fortes disparités géographiques, celles relatives aux régions montagneuses et urbaines étant, sans doute, les plus marquées. La concentration géographique de l'essentiel des points de prestation, notamment, pour la réception des touristes, découle du nombre très limité de zones d'activités hôtelières implantées dans des cadres naturels remarquables tout en répondant aux impératifs technologiques favorables au tourisme (stations, aéroports, gares voyages, santés, administrations).

3.2.5 Mentalités (cultures)

L'absence d'une mentalité ou, d'une culture, favorable à l'émergence du tourisme est également, soulignée comme facteur défavorable relevant, aussi bien, des professionnels du métier que des visiteurs de ces lieux. On désigne par « mentalité » la disponibilité d'une volonté de susciter, sans contrainte aucune, l'adhésion d'autrui à une destination et à des produits touristiques précis.

[1] Rapport du CNES (2009).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Considérer l'hôtellerie comme un métier relève d'une mentalité et confère à cette activité une connotation productive que nous pouvons justifier par trois arguments[1] :

-Manque d'écoute bien connu : parfois le réceptionniste laisse sonner le téléphone dix fois avant de décrocher comme il laisse attendre debout un client qui aurait souhaité davantage d'attention pour être en fin de compte mal orienté et être dans l'obligation de se débrouiller seul.

-Manque de transparence : la mentalité d'économie de producteur déclare le client « pénible » et elle n'hésite pas à lui faire sentir : qualité des hôtels classés 4 étoiles et qui ne valent en réalité que 1 à 2 étoiles aux normes internationales. Il y a, également, l'absence de transparence sur la réalité du rapport qualité/prix, le cas le plus fréquent étant qu'il est rarement mentionné en lettres aussi grosses que le prix, la localisation des chambres pouvant, selon les cas, donner sur un parking et ou sur la mer. Toutes ces offres trompeuses, dans certains établissements fortement imprégnés de consumérisme, pourraient faire l'objet de condamnation pour publicité mensongère.

-Mentalité de rente : l'hôtelier se base beaucoup plus sur l'aspect rentabilité sans tenir compte de ce que pense le client vis-à-vis de la qualité du service qu'il juge, généralement, mauvaise.

Le principal atout, outre les caractéristiques que nous venons d'évoquer, est la connaissance approfondie des marchés sollicités ou envisagés. Le marketing et l'informatisation des services favorisent les démarches, permettent de prospecter tant les hôtels que les consommateurs de ce produit, de connaître la gamme des produits à proposer, d'élaborer les stratégies requises pour la conquête des clientèles et des aires de séjour. Et pour le faire, une analyse approfondie de la structure des coûts d'une prestation hôtelière parait nécessaire afin de bien cerner les démarches stratégiques et promotionnelles adéquates.

En résumé, le produit touristique est la traduction marchande de l'activité touristique, autrement dit, l'expression concrète de ce que l'on peut concrètement commercialiser en tant qu'opérateur d'une des filières de l'industrie touristique qui pourrait, à titre d'exemple, prendre la forme d'un séjour organisés sur demande, à la faveur desquels, un ensemble de biens et services sont proposés aux touristes concernés. Du fait qu'il soit l'émanation directe ou indirecte des ressources touristiques disponibles (climats, paysages, faunes, civilisations, monuments, infrastructures hôtelières, restauration), le produit touristique peut, à l'évidence, revêtir des formes

[1] Tauran-Jamelin.V, Marketing du Tourisme, éditions Breal, Paris, 2002, p47.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

diverses susceptibles de servir de créneaux de production et de distribution au large éventail d'entreprises qui structurent l'industrie du tourisme.

Disposer de potentiels touristiques n'implique pas toujours un développement économique à base touristique ; l'Algérie est le meilleur exemple dans ce cas ; ce qui nous pousse à chercher qu'elles sont les éléments à maitriser pour détenir un avantage concurrentiel durable dans l'industrie touristique en particulier hôtelière. Fort de cette remarque, quatre facteurs[1] majeurs de spécificité de l'offre touristique peuvent alors être retenus, pour servir d'éléments clefs aux travaux que nous consacrerons ultérieurement à l'analyse des performances et des risques portant sur une offre hôtelière précise. Nous retiendrons donc les caractéristiques suivantes :

-La saisonnalité, volatilité.

- La maitrise de la chaine de fonction (compétence et savoir faire).

-La sensibilité et perméabilité aux faits de société.

-La localisation géographique.

Afin de mieux cerner ces facteurs de spécificité, une analyse détaillée portant sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement hôtelier s'avère déterminante afin de comprendre aussi clairement pourquoi et comment peut-on gérer leurs impacts.

[1] Balfet Michel op. Cite. p10.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Section2 : Mode organisationnel et fonctionnel d'un établissement hôtelier

Une prestation hôtelière est rarement commercialisée sous forme d'un seul service. Sa commercialisation est fractionnée au gré des départs et des séjours qui requièrent bien souvent des prestations complémentaires. Nous tenterons d'identifier dans la présente section, les composantes de base des différentes fonctions définissant l'organigramme d'un établissement hôtelier, ainsi que, les prestations complémentaires que les établissements hôteliers mettent en œuvre dans le but évident d'optimiser leurs résultats commerciaux en maitrisant ainsi le facteur compétence par le développement d'une mentalité du producteur. Nous examinerons plus en détails cet aspect commercial inhérent au produit hôtelier, à travers l'analyse du mode d'organisation qui prévaut dans les établissements hôteliers. Cette analyse est structurée en deux étapes :

1°/ Organisation de l'établissement hôtelier

2°/ Structure et l'organisation des différents services annexes.

1. Organisation de l'établissement hôtelier

C'est à travers l'étude de la finalité d'une organisation que nous aurons, en sommes nous convaincue, le plus de chance de dégager une approche aussi synthétique que précise, de cette entité. Le mode d'organisation est en effet une composante majeure des établissements hôteliers qui peuvent être mus par des volontés et des objectifs différenciés selon qu'ils cherchent à atteindre des finalités commerciales, des finalités à vocation associative ou, comme c'est souvent le cas, la combinaison des deux.

La finalité de l'organisation à partir de laquelle tout s'enchaîne, consiste à générer et à articuler l'ensemble des liens entre les systèmes de production et de commercialisation dans le but d'optimiser l'offre de produit du tourisme réceptif. Les prestataires algériens de ce dernier souffrent d'un excédent organisationnel relevant d'un dysfonctionnement à la fois structurel et décisionnel, chose que nous allons essayer d'analyser dans ce premier point.

Le constat de l'efficience organisationnel met en jeu l'optimisation de trois composantes qui pourraient être ainsi identifiées : les structures (internes, externes et associées), les acteurs (actionnaires, gestionnaires, personnels, clients, sous-traitants et fournisseurs) et les procédures (logiques et méthodes régissant le management global de l'établissement). Pour tout ce qui va venir, notre travail portera sur l'analyse d'établissement hôtelier qui possède un portefeuille d'activité composé de trois principaux domaines d'activités stratégiques : l'hébergement, la restauration et la boisson.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.1 Organigramme

L'organigramme est la représentation graphique de la structure interne de l'entreprise avec la dénomination et la position de chacun des emplois, il permet de visualiser les liaisons hiérarchiques (les liaisons entre les chefs et ses subordonnés) et fonctionnelles (les liaisons établies entre les départements pour des raisons techniques et opérationnelles)[1] de chaque membre de l'hôtel. La structure organisationnelle d'un hôtel quant à elle est départementalisée, c'est-à-dire subdivisé en services[2]. Elle n'est pas établie une fois pour toutes, elle évolue en fonction de plans de réorganisation de l'entreprise qui entrainent des modifications dans les systèmes de production et de distribution du service (informatisation des services de réception et des étages, augmentation du nombre de salons). L'organisation interne d'un hôtel est différente selon sa taille, sa catégorie, mais surtout par rapport à sa structure commerciale, un hôtel dont la vocation est d'accueillir essentiellement une clientèle individuelle ne sera pas organisé comme un hôtel qui reçoit majoritairement des groupes.

La structure organique d'un hôtel [3] donne en plus une idée précise des modalités d'organisation, de coordination et de contrôle des activités qui régissent son fonctionnement et sa gestion courante. L'organigramme qui la schématise donne une première indication de la répartition des tâches entre les différents organes de gestion concernés et la nature des liaisons qu'ils doivent nécessairement entretenir, pour gérer du mieux possible l'établissement.

L'organigramme d'un hôtel s'articule principalement autour des deux grandes fonctions suivantes :

-Le service technique chargé de la mise en place du produit touristique

-L'administration chargée de la gestion courante de l'établissement.

Ces services sont placés sous l'autorité de la direction générale qui en assure la supervision et le contrôle.

Nous constatons que la structure organisationnelle d'un établissement hôtelier est, à bien des égards, assimilable à celle d'une entreprise industrielle, notamment, pour ce qui est des trois niveaux ci-après :

- Le niveau stratégique chargé du pilotage de l'ensemble du système ;

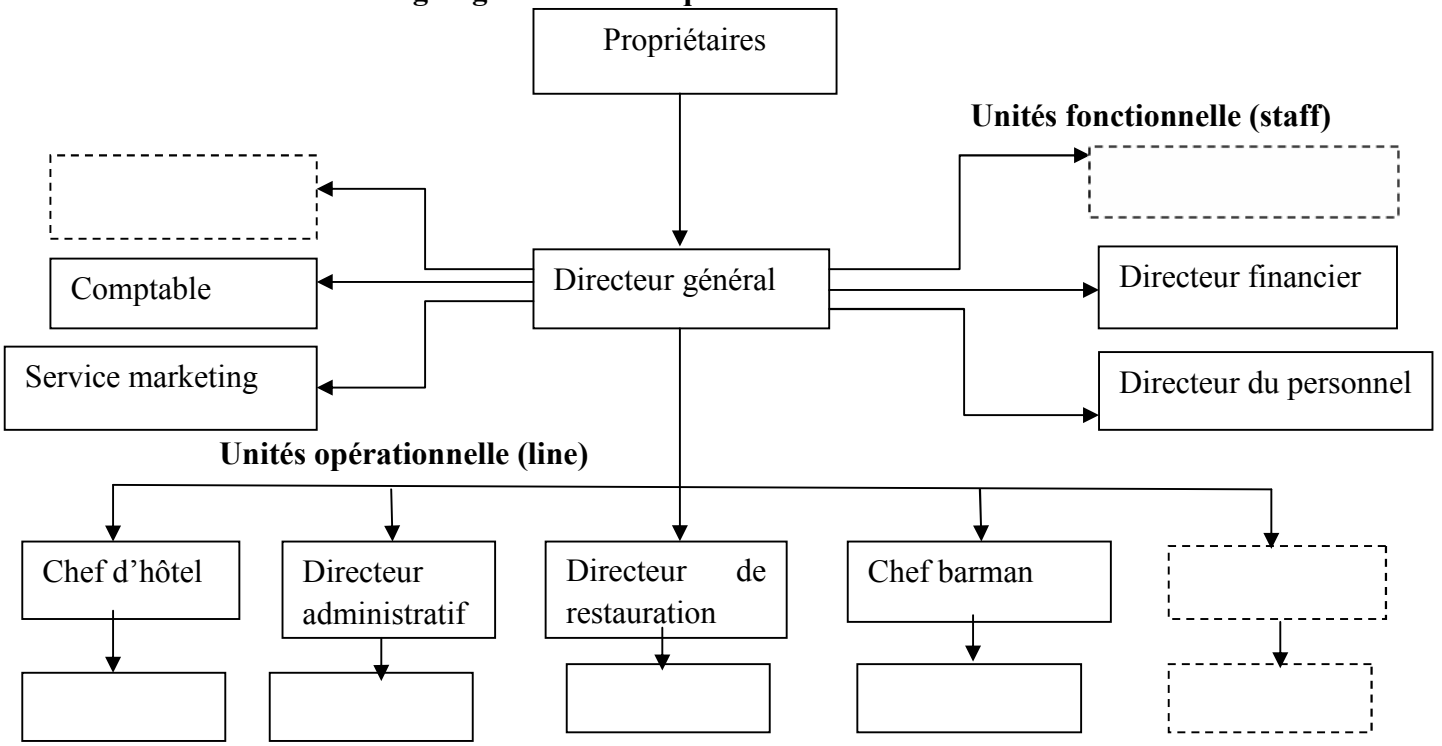
[1] Bessenay Jean et Mazzetti Philippe, Le restaurant : théorie te pratique, tome1, édition Jacques Lanore, Paris, 2001, p59.
[2] M. T. Audoux, Ph. Mazzetti et J. Bessenay, L'hôtel : théorie et pratique, édition Jacques Lanore, Paris, 2006, p 90.
[3] Coutelou Jean françois et Hannedouche Jean, Hébergement et communication professionnelle, édition BPI, Paris, 2000, p 36.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- Le niveau tactique qui regroupe les directions des unités fonctionnelles ;
- Le niveau opérationnel qui incarne la hiérarchie interne à chaque service.

A partir de là, nous essayerons de présenter une structure plus adaptée à l'entreprise hôtelière comme le montre la figure ci-après.

Schéma N°01 : Un organigramme théorique d'un établissement hôtelier



Source : Coutelou Jean-François et Hannedouche Jean, Hébergement et communication professionnelle, édition BPI, Paris, 2002, p145.

Lorsque l'établissement est constitué sous forme de société par action, le sommet de la hiérarchie est dévolu aux actionnaires (ou actionnaire unique comme c'est le cas des établissements ayant statut d'EPE) qui élisent ou constituent, selon l'envergure de la société un Conseil d'Administration ou un Conseil de Surveillance. Ces derniers ont pour rôle de fixer des objectifs aux directeurs généraux ou directoires et, bien entendu, contrôler leurs actions en mesurant notamment leurs performances managériales.

Les responsables d'unités opérationnelles (restauration, réception, cave), sont en principe tous placés sous l'autorité de la direction générale. Il en est de même pour les responsables d'unités fonctionnelles (administration des finances, du personnel, des achats) auxquels sont souvent dévolus les attributs de cadres dirigeants.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Mais il peut parfois exister, comme l'affirme M. Mathien[1], une interaction entre trois types d'organigrammes :

-L'organigramme officiel qui constitue une traduction rationnelle d'une organisation à un moment donné de la vie de l'entreprise. Trop théorique il n'embraye pas avec les réalités du terrain.

-L'organigramme fonctionnel est davantage une traduction des composants et des actions issus des usages spontanés.

-L'organigramme émotionnel découlant des relations de sympathie entre les personnes. Trop subjectif, il est difficile, voire même, impossible à concevoir et, encore moins, à mettre en œuvre.

Dans le contexte actuel des entreprises touristiques, y compris, celles relevant de l'hôtellerie, la distinction entre « line manager » et « staff manager » est devenue beaucoup plus ambigüe[2] car ils partagent tous les deux de nombreuses décisions. C'est ce que nous constatons, par exemple, à l'occasion des recrutements, le « line manager » décrit les qualifications requises pour les postes à pourvoir, alors que le « staff manager » en établit les critères de sélection, gère le processus de sélection et fait des recommandations.

Parallèlement à cette structure hiérarchique, une structure de pouvoir s'établit, il s'agit d'un pouvoir formel clairement représenté et légitimé par l'organigramme de l'organisation.

1.1.1 Rôle de la direction

La direction de l'établissement hôtelier est chargée d'animer et de guider les différents acteurs de l'organigramme. Pour ce faire, elle prend les décisions nécessaires au bon déroulement des opérations, le but étant d'atteindre les objectifs managériaux assignés à l'entreprise. De part la spécificité des objectifs qui leurs sont assignées chacune des entreprises a ses propres particularités. Le choix des objectifs, fixés à partir d'informations internes ou externes à l'entreprise, revient à leurs dirigeants qui, bien souvent, les imprègnent de leurs aspirations personnelles. Les dirigeants sont, en effet, individuellement ou collectivement porteurs d'un « système de valeurs » dont les finalités et les objectifs de l'entreprise porteront l'empreinte.

[1] Mathien. M, les journalistes et le système médiatique, Hachette Université, Paris, 1992, p145.
[2] Benraouane Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, édition des offices des publications universitaires, Alger, 2010, p 28.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.1.1.1 Prise de décision

Bien que le terme direction soit utilisé pour désigner le commandement suprême d'une entreprise quelconque, en réalité le pilotage de l'établissement hôtelier est perceptible à tous les niveaux de son management, parmi lesquels :

- le pilotage stratégique tourné vers le long terme dans le but de doter l'entreprise d'un potentiel de performances durable;

- Le pilotage d'exploitation (gestion courante) ayant pour but l'exploitation efficiente des ressources de l'entreprise.

Les décisions prises par la direction doivent impliquer les responsables des différents services. Au cours des réunions de coordination on discute, généralement, des aspects relatifs au produit, des actions à entreprendre en vue de son développement, l'état de la concurrence, la promotion de la prestation hôtelière, l'augmentation ou la diminution des offres.

Le processus général de prise de décision doit prendre en considération plusieurs facteurs :

- Les moyens humains, matériels et financiers dont dispose ou doit disposer l'entreprise pour mettre en œuvre une décision.

- Les réactions internes à l'entreprise, c'est-à-dire le degré d'acceptation des décisions à prendre. Et à ce titre, il serait bon de souligner la forte dépendance de la décision de la subjectivité des hommes, de leurs opinions et des rapports de forces au sein même de l'organigramme de l'entreprise. Autant de facteurs susceptibles de rendre mal aisée une prise de décision dont la nécessité est pourtant apparente.

1.1.1.2 Exercice du pouvoir

Il consiste à concentrer le pouvoir décisionnel aux mains d'un petit nombre de personnes au sommet de la hiérarchie. Son objectif est d'éviter la dilution des responsabilités et d'offrir une meilleure cohérence aux décisions retenues. Mais dans la réalité, les décisions sont souvent prises tardivement et, parfois même, avec peu de pertinence. Ces décisions sont, de surcroît, mal exécutées car, souvent, mal comprises ou jugées inopportunes par ceux qui sont chargés de les appliquer.

Dans certains cas, le pouvoir décisionnel est transféré vers des lignes hiérarchiques inferieures (verticales) ou vers des lignes fonctionnelles (horizontales), et cela généralement dans le

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

cas[1] d'une organisation en unités autonomes, d'où la décision est prise par le plus prés possible de son niveau d'application pour assurer sa pertinence.

1.1.2 Degré de l'autonomie de l'entreprise hôtelière

Le domaine d'activité d'un hôtel est, en théorie, facile à délimiter, car les différentes structures qui le constituent sont, dans une très large mesure, autonomes. En réalité ces différents services sont en interdépendance lorsqu'on passe à l'application, au point où ils peuvent, comme c'est souvent le cas, se confondre. A titre d'exemple, l'organisation d'un banquet requiert l'implication du personnel d'accueil en sus de celui de la direction précisément chargée de l'organisation de ce type d'événement.

1.2 Administration et la direction technique

Véritables chevilles ouvrières des activités développées par les établissements hôteliers, les services administratifs et techniques revêtent une importance particulière.

1.2.1 Service administratif

A la différence des autres services, l'administration regroupe des fonctions tout à fait semblables à celles qu'on trouve dans la plupart des entreprises industrielles ou commerciales.

- Le service financier : regroupe la comptabilité et la caisse qui assurent les mouvements de fonds (salaires, recettes, dépenses).

- Le service du personnel : chargé de gérer les mouvements des ressources humaines dans l'entreprise (recrutement, formation, départ, licenciement).

- Le service des ventes : coordonne et contrôle la distribution du produit.

- Le service marketing : son importance est de plus en plus croissante dans les entreprises du secteur touristique, son rôle principal étant d'accroitre la diffusion des produits touristiques auprès du plus large public possible.

- A côté de ces services, il peut exister toute une panoplie d'acteurs dont le rôle est de faciliter la bonne marche de l'établissement (avocats, chargé du contentieux, transmissions).

1.2.2 Direction technique

Chargée du suivi des ateliers qui conçoivent et réalisent, le ou les, prestations hôtelières ainsi que de l'approvisionnement en matières premières nécessaires. En fonction de la politique tracée par les organes d'administration[2] et de gestion, l'établissement hôtelier sera orienté vers plus

[1] Monereau Michel, management des organisations touristiques, édition Bréal, Paris, 2002, p 18.
[2] Collection histoire, gestion organisation, gestion et médias, P.U, Toulouse, 1998, p21

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

d'intégration ou, au contraire, privilégiera comme, c'est souvent le cas, l'externalisation et la sous-traitance.

Le lien entre la direction générale et la direction technique est assuré par un secrétariat général, indirectement attaché à la direction générale. Il s'occupe des rapports extérieurs, et c'est à lui également que revient de régler les problèmes administratifs et financiers.

La spécificité structurelle de l'établissement hôtelier réside dans la multiplicité de ces services ayant chacun une organisation particulière et adaptée. Les difficultés de coordination augmentent, évidemment, au gré de la taille de l'entreprise concernée.

2. Structure et organisation des différents services annexes

Vu la variété des services qu'est susceptible d'offrir un établissement hôtelier, nous nous contenterons par souci didactique de ne présenter que ceux qui jouent, de par leur importance, un rôle important dans la conduite managériale de ce type d'établissement. Il s'agit en l'occurrence : le service d'accueil sous entendu l'hébergement, la restauration et la boisson.

A partir de l'analyse de ces trois services structurants de l'établissement hôtelier, nous tenterons de mettre en relief la spécificité organisationnelle inhérente à ce type d'entreprise.

2.1 Service d'accueil

La problématique se pose essentiellement en termes d'identification et d'évaluation des réponses techniques que doit apporter l'offreur de services touristiques, pour optimiser les performances de la fonction accueil qui constitue, est-il bon de le rappeler, le fondement des activités hôtelières. Les services qui composent cette fonction sont : la réception, la caisse, la conciergerie et le standard.

Selon le type, la taille et la catégorie de l'hôtel, les services d'accueil sont soit séparés soit plus ou moins regroupés, ce qui nous permet de distinguer deux formules.

-Formule classique

Les services sont décentralisés, en ce sens qu'ils sont placés sous la responsabilité directe d'un chef (chef de réception, chef caissier). Bien que ce mode de gestion génère des charges importantes dues au nombre élevé d'employés qu'il requiert et les inerties bureaucratiques, il continue aujourd'hui encore, à être le mode de gestion le plus courant en Algérie.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

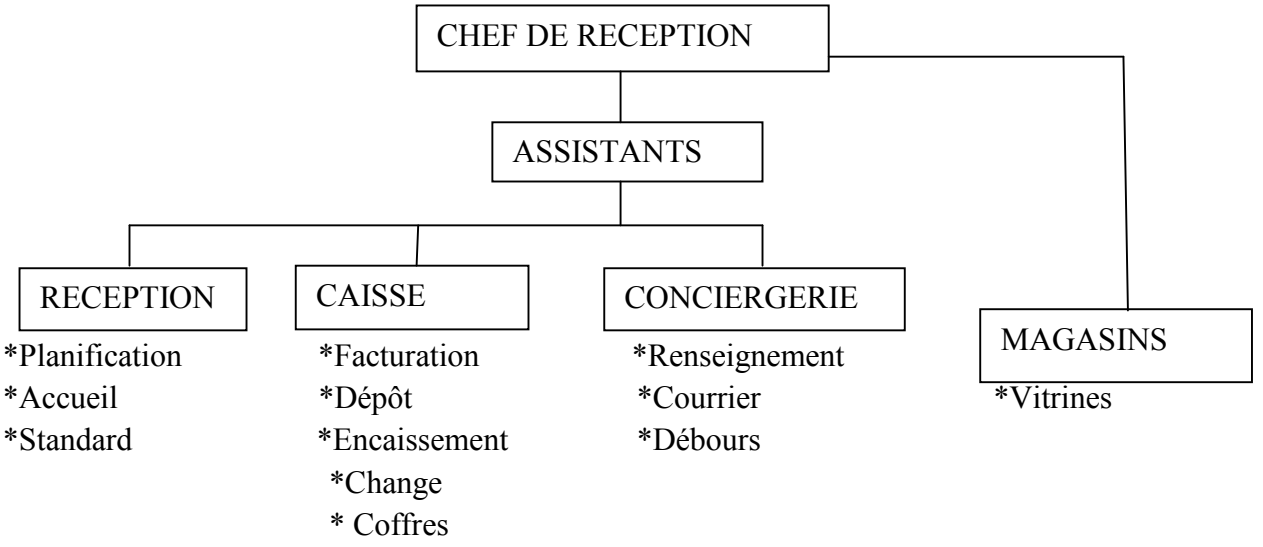
-Formule nouvelle

Tous les services d'accueil sont regroupés en un seul, sous la responsabilité du chef de réception. Le service de planification est, à ce titre, l'une des formes de la décentralisation[1]. Il est relié par téléphone directement avec l'extérieur, ce qui permet aux clients de réserver sans passer par la réception, mais l'inconvénient que le Desk ne soit pas rapidement informé de ces réservations.

La taille de l'établissement détermine l'importance et le degré de complexité du service concerné, comme l'indiquent les schémas suivants.

Schéma N°02 : Organigramme opérationnel d'un établissement hôtelier

1°/Hôtel de 150 chambres

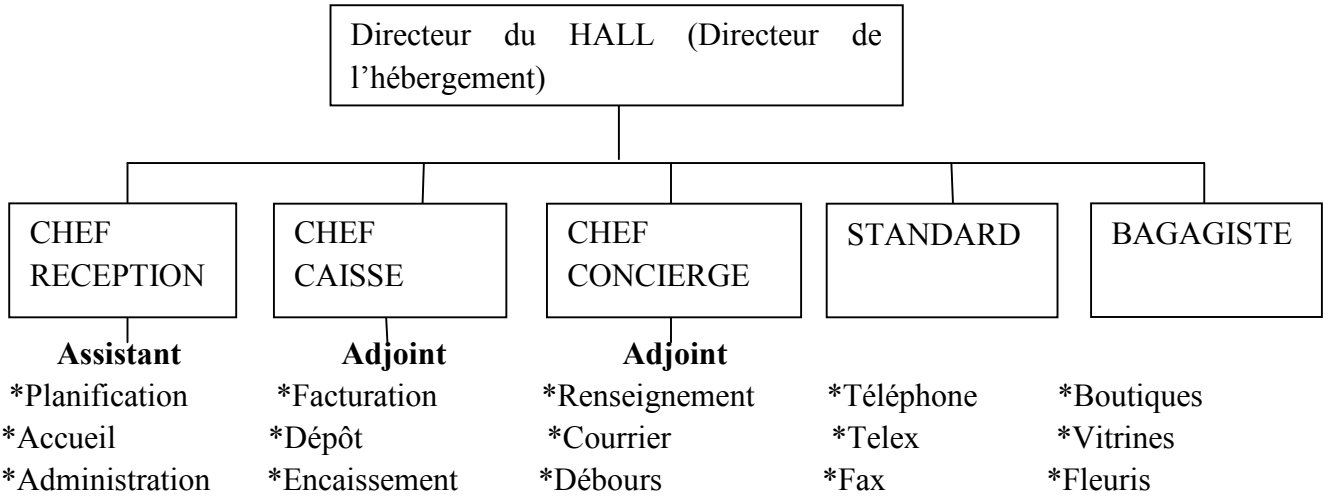


Source : Coutelou Jean-François et Hannedouche Jean, Hébergement et communication professionnelle, édition BPI, Paris, 2002, p54.

[1] Coutelou Jean François et Hannedouche Jean, hebergement et communication professionnelle, édition BPI, Paris, 2000, p36.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2°/Hôtel de 700 chambres



Source : Audoux. M. T, Mazzetti. Ph, Bessenay. J, L'hôtel : théorie et pratique, édition Jacques Lanore, Paris, 2006, p96.

Trois volets essentiels de la fonction accueil feront l'objet d'une analyse plus précise. Il s'agit de la réception, la conciergerie et le standard.

2.1.1 Réception

La réception est un service dont nous ne soulignerons jamais assez l'importance. C'est le point de départ du contact entre le client et l'hôtel. L'emplacement et l'aménagement de la réception devraient, de ce fait, être étudiés avec le plus grand soin. La réception doit être en mesure d'accomplir les missions qui lui sont dévolues et, pour ce faire, un certain nombre de règles de base, doivent impérativement être suivies[1] :

-Etre localisée au niveau de l'arrivée des clients.

-Etre en évidence.

-Etre facilement accessible.

-Vue directe sur l'entrée principale, les escaliers et les ascenseurs pour faciliter la surveillance.

-Eviter les marches entre l'entrée et les ascenseurs pour ne pas gêner les personnes âgées ou handicapées.

2.1.1.1Fonctions

La réception doit tenir à jour la planification des chambres, bien accueillir les clients en veillant à leur bien être durant tout le séjour. Le réceptionniste assure également les opérations de caisse nécessaires et les liaisons téléphoniques au service des clients qui les sollicitent. Il tient constamment informer les différents départements concernés des mouvements de la clientèle tout en

[1] Coutelou Jean Françoi et Hannedouche Jean, op. Cite, p35.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

veillant au maintient de bonnes relations avec les agences de voyages, les commerçants locaux et les autres hôtels.

2.1.1.2 Personnel

La brigade de réception[1] est composée du chef de réception, de son assistant (ou premier réceptionniste) et d'un nombre déterminé de réceptionnistes. D'autres postes existent parfois comme, par exemple, le directeur de hall, le secrétaire de réception et le commis de réception.

-Le chef de réception : il a pour tâches d'appliquer convenablement le plan d'organisation de son service (plan de travail, répartition des tâches) et d'assurer le contrôle du travail effectué par le personnel placé sous ses ordres, notamment, pour ce qui est de la facturation et des opérations de caisse. Il s'occupe aussi des relations publiques et remplace le directeur en cas d'absence.

-L'assistant du chef de réception : il remplace le chef en cas d'absence de ce dernier. Il contrôle la tenue de la fiche technique et inscrit les réservations. Il joue un rôle important consistant à assurer en permanence la coordination entre les différents acteurs et tâches dévolues de la réception.

-Les réceptionnistes : ils accueillent les clients et les accompagnent si possible dans leurs chambres. Inscrivent les arrivées et les départs dans les divers documents mis à leurs dispositions à cet effet.

2.1.1.3 Fiches et documents de la réception

La réception est dans l'obligation de tenir à jour certains documents nécessaires à son bon fonctionnement. Selon leurs utilités, ces documents peuvent être classés en trois catégories.

a. Documents imposés par les autorités

Le code pénal fait obligation à l'hôtelier de communiquer aux autorités de police certains documents qui concernent ses clients. Nous citerons, à titre d'exemples, la fiche de police, le livre de police et le tableau de contrôle statistique des voyageurs.

b. Documents nécessaires à la bonne marche de l'hôtel

Ce sont tous les documents émis par la réception en direction d'autres services. La réception, en contact direct avec les clients, doit transmettre aux autres départements toutes les informations les concernant (arrivée, hébergement, départ) durant leur séjour à l'hôtel.

[1] Audoux. M. T, Mazzetti. Ph, Bessenay. Op. Cite. p95.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

c. Documents strictement de réception

Ce sont des fiches-clients, appelées couramment « cardex » permettant de noter des renseignements utiles sur le client. C'est en quelque sorte la fiche de police pour l'hôtelier. Lors du premier passage d'un client jugé important, un cardex est systématiquement ouvert. Tenu à jour, il sera complété à l'occasion d'éventuels nouveaux séjours.

Il constitue un précieux répertoire d'adresses. Sa consultation, avant l'arrivée du client, permet de connaitre les habitudes et les goûts de la personne concernée, le but étant de satisfaire du mieux possible, les exigences du client.

2.1.2 Conciergerie

Le rôle du concierge d'hôtel s'apparente à celui d'un gardien d'immeuble. Il est responsable de la sécurité et de la tranquillité des occupants, ainsi que de l'entretien et de la sauvegarde des locaux. Les clients non avertis confondent souvent entre la réception et la conciergerie qui ont en réalité des préoccupations différentes mais, bien souvent complémentaires, que par exemple, le service de réception s'occupe de l'accueil d'un nouveau arrivé et le service de conciergerie l'accompagne, transporte ses bagages et règle ses services extérieurs.

2.1.2.1 Organisation du service

Le local de la conciergerie situé dans le hall d'entrée, non loin de la réception doit se trouver à proximité du dépôt de bagages, du monte-charge et de l'escalier desservant étage et sous-sol (une surveillance efficace ne peut être exercée qu'à cette condition).

Le bureau du concierge comprend nécessairement un comptoir qui sépare la conciergerie du hall, une table de travail, des sièges pour les employés, un casier ou porte-clés des chambres et des appartements loués. Un téléphone et une documentation, aussi abondante que possible, permettent de renseigner les clients.

2.1.2.2 Personnel

L'effectif qui exerce au niveau de la conciergerie se compose du chef concierge, du deuxième concierge, de concierge de nuit, du veilleur de nuit, du tourneur de hall, du voiturier, du portier d'entrée, du liftier, des bagagistes et des chasseurs.

-Le chef concierge : dirige l'ensemble des activités de la conciergerie en donnant des ordres clairs et précis à ses employés desquels il exige une discipline absolue et une attention sans faille en faveur des clients.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-Le deuxième concierge : Il est l'adjoint du chef concierge dans toutes ses activités dont il assure l'intérim en cas d'absence.

-Le concierge nuit : supplée à certains départements de l'hôtel (réception, caisse, bar, restaurant) durant la nuit.

-Le veilleur de nuit: son attribution principale est la surveillance de l'hôtel, il effectue des rondes de sécurité (aux heures choisies par la direction). Ces rondes de sécurité ont surtout pour but de déceler les incidents suivants : incendies, inondations, malveillances et toutes choses pouvant nuire au bon fonctionnement de l'hôtel.

-Le tournant de hall : remplace le personnel de la loge, pendant les absences (repos, vacances, maladies), il doit pour cela connaitre toutes les branches du service de la conciergerie (un futur deuxième concierge).

-Le voiturier: ouvre les portes des voitures, salue poliment les clients lors d'une arrivée, il prévient la réception et le portier et assure que les bagagistes n'ont rien oublié en déchargeant la voiture. Il s'assure aussi que le prix demandé par le taxieur n'est pas exagéré. Si le client vient avec sa propre voiture, le voiturier conduit l'automobile jusqu'au garage.

-Le conducteur: reçoit les clients à leurs arrivées à la gare, au port ou à l'aéroport et les conduit jusqu'au mini bus ou à la limousine de l'hôtel. Dans certains cas, sous l'ordre du chef concierge, il s'occupe de la réservation et l'achat des billets de transport pour le client.

-Le portier d'entrée: est en permanence devant la porte de l'hôtel, il fait partie de l'enseigne extérieure. Il a, également, pour tâche d'assurer la sécurité préventive des clients en s'opposant à l'entrée des personnes qui n'auraient rien à faire dans le hall de l'hôtel.

-Le liftier: accompagne les clients dans l'ascenseur en le faisant fonctionner.

-Les bagagistes: portent les bagages à l'arrivée et au départ des clients. Ils devront normalement être au moins deux (02) pour un hôtel de 200 chambres[1].

-Le chasseur: exécute la plupart des commandes à l'extérieur. Ses missions le conduisent souvent à avoir des contacts avec diverses administrations (douanes, consulats, les chambres de commerce).

2.1.2.3 Documents tenus par la conciergerie

Les documents tenus par la conciergerie sont les messages téléphoniques et les débours du concierge.

[1] Audoux. M. T, Mazzetti. Ph, Bessenay. Op. Cite. P105.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

a. Message téléphonique

Ce document permet au standard d'enregistrer une communication téléphonique destinée à un client se trouvant momentanément absent de l'hôtel. Il permet également de transmettre tous autres messages laissés par le client à une tierce personne.

b. Débours du concierge

Ce bon récapitule les dépenses engagées par le client et payées par le concierge (taxi, billet de transport) sur ce bon sont précisés : le nom du client, le numéro de la chambre, la date, les articles, la quantité, le prix unitaire, le prix total et d'éventuelles observations.

En plus des services cités là-dessus, il existe d'autres postes de travail comme, par exemples, le postier (chargé du courrier des clients), employés des vestiaires et le téléphoniste de hall.

Le nombre de postes dépend en grande partie de la taille et la catégorie de l'hôtel en question, bien que de nos jours, nous assistons à des réductions d'effectifs et à la polyvalence d'emplois dans le but d'alléger les charges salariales.

2.1.3 Standard téléphonique

Parce qu'il constitue le préalable aux contacts avec les clients potentiels et donne une idée de la qualité de l'accueil qui leur sera réservée, le standard est généralement intégré au service conciergerie de l'hôtel. Ce moyen de communication a pris de l'importance dans les relations humaines et la manière de répondre ou de remettre un message à un client acquis ou potentiel, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement, renseignent sur l'importance et la notoriété de l'établissement.

2.1.3.1 Installation du standard

Une importance particulière est, de fait, accordée à l'installation de ce service, qui peut prendre diverses formes.

a. Implantation du standard sans fiches

Ce système supprime les problèmes techniques et facilite le trafic des appels. Il n'est pas trop encombrant et sa manipulation est très rapide. Ce système convient aux hôtels de grandes capacités.

b. Installation de postes automatiques dans les chambres

Le client peut appeler l'extérieur de sa chambre directement sans passer par le standard. Il évite les lenteurs inhérentes au standard téléphonique et en soulage l'encombrement. Une notice

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

est généralement affichée à côté du poste téléphonique de la chambre afin d'expliquer le fonctionnement.

c. Installation de postes automatiques dans les départements

Dans tous les services seront installés des postes permettant de joindre, sans passer par le standard, les services d'exploitation, les services de fonctionnement, les chambres clients et, pour certains services (réception, conciergerie, achats) extérieurs.

2.1.3.2 Cas particuliers

A côté des systèmes cités précédemment, il existe des cas particuliers permettant aux membres de la brigade de communiquer plus aisément.

a. Système de recherche du personnel

Plusieurs types d'installations existent, mais le plus simple est celui appelé « à ceinture magnétique[1]». L'établissement est ceinturé par un fils souterrain qui aboutit au standard. En cas d'appel, le standard forme le numéro de code et la personne recherchée.

Si de par la complexité de son installation, ce système n'est pas recommandé pour un petit établissement, il est par contre très utile pour les grands hôtels, voire même indispensable, pour les complexes et les services trop éloignés les uns des autres.

b. Interphone

Ce type d'installation a pour but de communiquer rapidement entres services sans utiliser les services téléphoniques. Les communications se font à partir d'un poste principal vers des postes secondaires.

c. Service du réveil

L'heure de réveil s'inscrit automatiquement sur une bande enregistrée que l'on obtient à partir d'un numéro inscrit sur le téléphone.

d. Connexion Internet

L'Internet est devenu un élément primordial permettant au gens d'être en contacte permanant avec le reste du monde. L'installation de ces machines s'impose dans les hôtels de grandes capacités et même dans ceux de capacité plus réduite, ayant la particularité d'héberger des hommes d'affaires qui savent en faire usage.

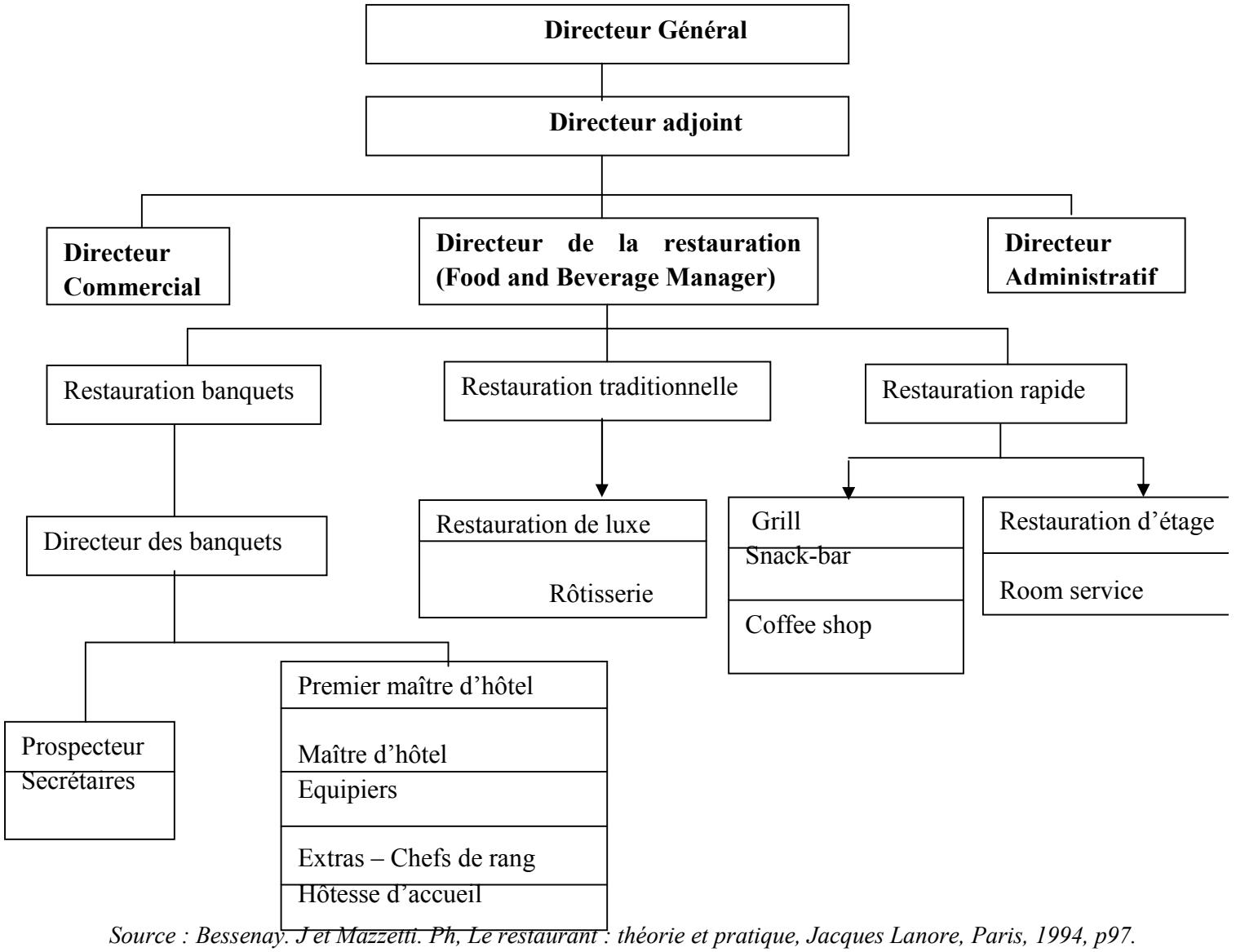
[1] Cours de l'organisation hôtelière de Mr Rebach Said, CNEPD, 2007/2008.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2 Services de restauration

Prés de 50% des hôtels proposent au moins un restaurant en complément de l'hébergement, d'où la restauration représente en moyenne 34% de l'ensemble des recettes des chaines[1]. Le taux d'équipement varie cependant sensiblement en fonction des catégories. Le niveau d'équipement peut passer du simple au double selon que l'hôtel dispose d'une ou cinq étoiles. La restauration d'hôtel est toutefois souvent considérée comme un service annexe de l'hébergement. De plus, si l'activité hébergement peut moduler les prix en fonction de la période et du taux d'occupation de l'hôtel, il n'en est pas de même avec le restaurant dont la marge de manœuvre est beaucoup plus étroite en raison de forte concurrence locale et la montée du grignotage.

Schéma N°03: Organigramme d'un hôtel- Restaurant de grande capacité (partie restauration)



Source : Bessenay. J et Mazzetti. Ph, Le restaurant : théorie et pratique, Jacques Lanore, Paris, 1994, p97.

[1] Dupont Louis,op. Cité. p201.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Le schéma ci-dessus représente les différentes structures qui existent dans le service de restauration. Dans ce type d'organisation, toutes les formes de la restauration sont placées sous l'autorité d'une direction spécialisée. Le responsable des banquets anime un service qui accorde une place importante à la prospection.

L'économat est destiné à recevoir et à stocker diverses marchandises auxquelles on devrait, autant que possible réserver des locaux spécialisés par nature de produits : denrées alimentaires, produits d'entretiens, papeteries, matériels de service, de cuissons. Des chambres froides spécialisées sont évidemment requises pour les denrées périssables, telles que viandes, poissons, fromages, fruits et légumes. L'utilisation croissante de produits surgelés implique l'acquisition de conservateurs.

Un aménagement rationnel est de nature à faciliter le rangement et le contrôle des denrées. Il comprend notamment : du mobilier composé de casiers à claire-voie, des comptoirs, des fichiers, un bureau avec appareil téléphonique, du matériel pour le contrôle des pesées et divers outils (marteau, pince coupante, pince universelle, Arrache-clous, Burin, Couteau à couper le carton, ouvre-boîte, décapsuleur).

Dans un hôtel important, le service est dirigé par un chef économe ayant sous ses ordres un ou plusieurs assistants. Comme son nom l'indique, ce dernier est tenu de gérer de manière saine et économe l'ordinaire de l'hôtel. Le chef économe qui devrait avoir le sens du commandement, devrait également faire preuve d'une grande probité. Il devrait, en outre, être vigilant, ordonné et méthodique dans l'exercice de ses fonctions. Il exigera de ses collaborateurs des soins corporels minutieux, une propreté vestimentaire rigoureuse et l'application stricte des règles d'hygiène. Traditionnellement, l'économat est chargé de déterminer les besoins, les différentes opérations d'achats, de réception, de conservation et contrôle des marchandises.

Nous allons, dans ce présent travail, présenter les deux services clés de la restauration hôtelière : le restaurant et la caféterie.

2.2.1 Restaurant

Le restaurant est un lieu où l'on sert à manger, il reçoit indifféremment des clients de l'hôtel ou des passants.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2.1.1 Brigade de restaurant

Cette expression désigne l'ensemble du personnel de salle à manger. Seuls les restaurants de grande classe ont à leur disposition une brigade complète.

Voici dans l'ordre, les fonctions attribuées au personnel[1].

-Directeur du restaurant : assure la réception des clients, dirige la salle à manger et l'office.

-Premier maitre d'hôtel : remplace le directeur du restaurant durant son absence et il s'occupe de tous les tableaux du service. Exceptionnellement, pendant le repas, il a la responsabilité des tables où se trouvent des clients de marque devant faire l'objet d'une attention particulière.

-Maitre de carré : est responsable d'un ensemble portant le nom « carré » (généralement trois rang, soit de 15 à 25 tables). Il est également chargé de prendre les commandes, de s'occuper des découpages et des flambages.

-Sommelier : chargé du service des vins.

- Trancheur ou chef du buffet et froid : il procède à la tranche des viandes froides au restaurant. Il tranche également les viandes chaudes figurant au plat du jour.

-Chef de rang : s'occupe du service de plusieurs tables qui constituent le rang. Le nombre des tables varie de 5 à 9 suivant la qualité du service.

-Garçon de restaurant ou demi-chef de rang : il prend en charge le service de 3 à 5 tables.

-Commis de suite : assurent la liaison entre la salle à manger et la cuisine, débarrassant les ustensiles sales vers l'office et apportent les plats de la cuisine. Ils peuvent également aider le chef de rang à servir ou à débarrasser.

-Commis débarrasseurs : Ce sont, généralement, de jeunes employés débutants dont la tâche première consiste à libérer les tables de services.

Le nombre des postes varie avec la classe de l'hôtel et l'importance de sa clientèle. Peu nombreux sont les établissements où la brigade complète existe encore. Les hôteliers et les restaurateurs sont amenés à organiser des repas réunissant de nombreuses personnes lors de divers occasions, telles que repas familiaux (baptêmes, mariages), banquets professionnels, séminaires. Cette activité annexe contribue, de manière significative, à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'hôtel.

Certains établissements en ont même fait une de leurs activités principales, qu'ils exercent dans leur propres locaux ou à l'extérieur. Dans tous les cas, le service des banquets nécessite des installations particulières, un matériel approprié et un personnel compétent.

[1] Bessenay Jean et Mazzetti Philippe, op. Cite. P63.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2.1.2 Types de restauration

Nous distinguons deux types de restauration :

- restauration traditionnelle (banquet) : elle peut être classique, comme dans les restaurants d'une station thermale, gastronomique ou spécialisée.

-Restauration évolutive (néo-restauration) : elle désigne en fait la restauration rapide qui connait un succès de plus en plus important.

a. Banquets

Bien qu'il soit solennel, un banquet est avant tout un repas, mais un repas gastronomique. Avec l'évolution du monde, l'industrialisation outrancière qui a uniformisé les modes de vie, les us et les coutumes, la gastronomie s'est transformée en un ensemble structuré en subdivisions parmi lesquelles figurent le département « banquet ».

Il s'agit là d'un véritable service de relations publiques dont le responsable doit nécessairement posséder une très large connaissance du milieu des affaires. Il doit, par ailleurs, constamment chercher à élargir ce cercle de connaissance en étant présent dans les manifestations extérieures. Grace à ses lectures, ses relations avec d'anciens clients bien introduits dans les milieux d'affaires et ses contacts avec les divers opérateurs des secteurs industriel et commercial, il obtient une parfaite connaissance de la vie économique et sociale du pays, ce qui lui permet d'être régulièrement informé des nouvelles créations d'entreprises, de projets de congrès et autres manifestations susceptibles d'être prises en charge par son établissement.

1°/Fonctionnement du service

Lorsque la manifestation est confirmée par l'organisateur, le directeur des banquets diffuse les informations auprès des différents services au moyen d'instructions écrites. Le travail comprend les phases suivantes : demande de réservation, présentation d'un devis, la confirmation de la commande, le contrat et les clauses de facturation des services faits.

La réussite d'un banquet dépend en grande partie de la précision de l'organisation mise sur pied par le maitre d'hôtel principal.

Les hôteliers et les restaurateurs traditionnels qui traitent beaucoup de banquets et bien équipés à cet effet, agencent à chacune de ces occasions une partie de l'établissement comprenant des salles de dimensions variables souvent munies de cloisons mobiles, des salons d'accueil , des vestiaires et sanitaires en nombre suffisant et parfois même une entrée particulière.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Les maisons spécialisées doivent, normalement, entièrement conçues pour recevoir une clientèle nombreuse à satisfaire dans les meilleures conditions possibles. La variété de la gamme et l'éventail des prestations souvent très large (rafraîchissements, décoration florale, diffusion musicale, et réservations de chambre et locations diverses) peuvent contribuer à l'amélioration de l'image de l'établissement et la fidélisation de sa clientèle. Entre temps, sur demande des clients, des services supplémentaires sont assurés par des spécialistes, tels que : standardistes, préposés au système informatique, secrétaires, traducteurs, hôtesses.

2°/Personnel

Le nombre d'employés varie en fonction de la classe de l'établissement et, bien entendu, de la nature de la manifestation[1]. Sous la responsabilité du directeur des banquets, le maître d'hôtel à la charge de l'organisation matérielle, fait des prévisions relatives au personnel, au mobilier ainsi qu'aux denrées et aux boissons. Il établit le plan de la table et supervise le fonctionnement du service en veillant, tout particulièrement, sur la qualité de l'accueil.

La maitrise des charges au sein d'un hôtel implique la maitrise des charges variables composées en grande partie de main d'œuvre. Alors, lorsque le maitre d'hôtel détermine la composition de sa brigade, en dressant un tableau d'effectif qu'il soumet à son chef. Il convoque le personnel non permanent susceptible d'assurer le service. Ce personnel est composé d' « extras » c'est-à-dire des employés d'hôtel extérieurs au service des banquets ou, comme c'est souvent le cas, d'employés de l'établissement auxquels seront payés en termes d'heures supplémentaires effectuées à cette occasion.

b. Restauration rapide

Bornons-nous à indiquer brièvement ce qui caractérise chacune des formes de restauration rapide[2].

1°/Grill

Offre des viandes grillées, généralement sur feu de bois, à la vue du client. Le succès qu'il a connu en ville lui a permis de s'établir aux bords des routes très fréquentées.

[1] -Dans le cas d'un banquet traditionnel : Un (01) maitre d'hôtel pour 40 à 50 couverts, un (01) chef de rang pour 10 à 15 personnes et un (01) sommelier pour 20 à 25 personnes. Dans le cas d'un lunche classique : un (01) maitre d'hôtel et un (01) chef de rang pour 35 personnes.

[2] Barma Jean-Louis, Marketing du tourisme et de l'hôtellerie, édition d'Organisation, Paris, 2004, p248

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2°/Snack-bar

Comme son nom indique, il permet au client de se faire servir au comptoir d'un bar, à moins qu'il ne préfère s'installer à une table de la salle à manger.

Les mets présentés sont froids ou chauds : Sandwiches variés, hot-dogs, assiettes anglaises, hamburgers, croque-monsieur, plats garnis (poulet, grillades), fromages, fruits, entremets, pâtisseries, glaces.

Souvent le comptoir est rectiligne ou courbe, mais il peut prendre par addition de tables la forme d'un U, susceptible de recevoir des effectifs importants. Juchés sur de hauts tabourets à pivot tournant, les clients s'installent devant leurs couverts. Un tapis roulant placé entre les branches du double comptoir transporte les plats en provenance de la cuisine et dirige la vaisselle sale à destination des plonges. Une serveuse est généralement affectée pour les besoins de service de 20 personnes.

3°/« Coffee shop »

La coffee shop est une forme de snack-bar installée de façon très moderne dans des hôtels possédant déjà un ou plusieurs restaurants traditionnels, ou à proximité des aéroports, ou encore, à l'intérieur de centres commerciaux. La carte comprend une très grande diversité de hors-d'œuvre, salades composées, plats d'œufs, desserts, avec une grande abondance de glaces. On y trouve souvent aussi un ou plusieurs plats du jour.

Les charges salariales au sein de la restauration moderne sont moins élevées par rapport à la restauration traditionnelle, car le personnel nécessaire à la distribution est, à la fois, moins important en nombre et peu qualifié. Il s'ensuit qu'il est souvent polyvalent ; sa formation se trouve, de ce fait, très rapide.

2.2.2Caféterie centrale (Room-service)

Dans un établissement de grand standing, une organisation de restauration à l'étage permet d'assurer le service des petits déjeuners, de repas et des rafraichissements. C'est un service chargé de la préparation et de la distribution des boissons chaudes, telles que le café et de tout ce qui compose les petits déjeuners servis dans les chambres et la salle dépendant de restaurant.

On doit s'ingénier à satisfaire le client qui attend, chaque jour, le plaisir du premier repas de la journée. Au moment de quitter l'hôtel, il convient de lui laisser une excellente impression. Conquérir un client et faire du mieux pour le conserver, doivent être au centre des préoccupations

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

de tous les services hôteliers et celui, tout particulier, de la caféterie (surtout le petit déjeuner) contribue pour une large part à fidéliser la clientèle.

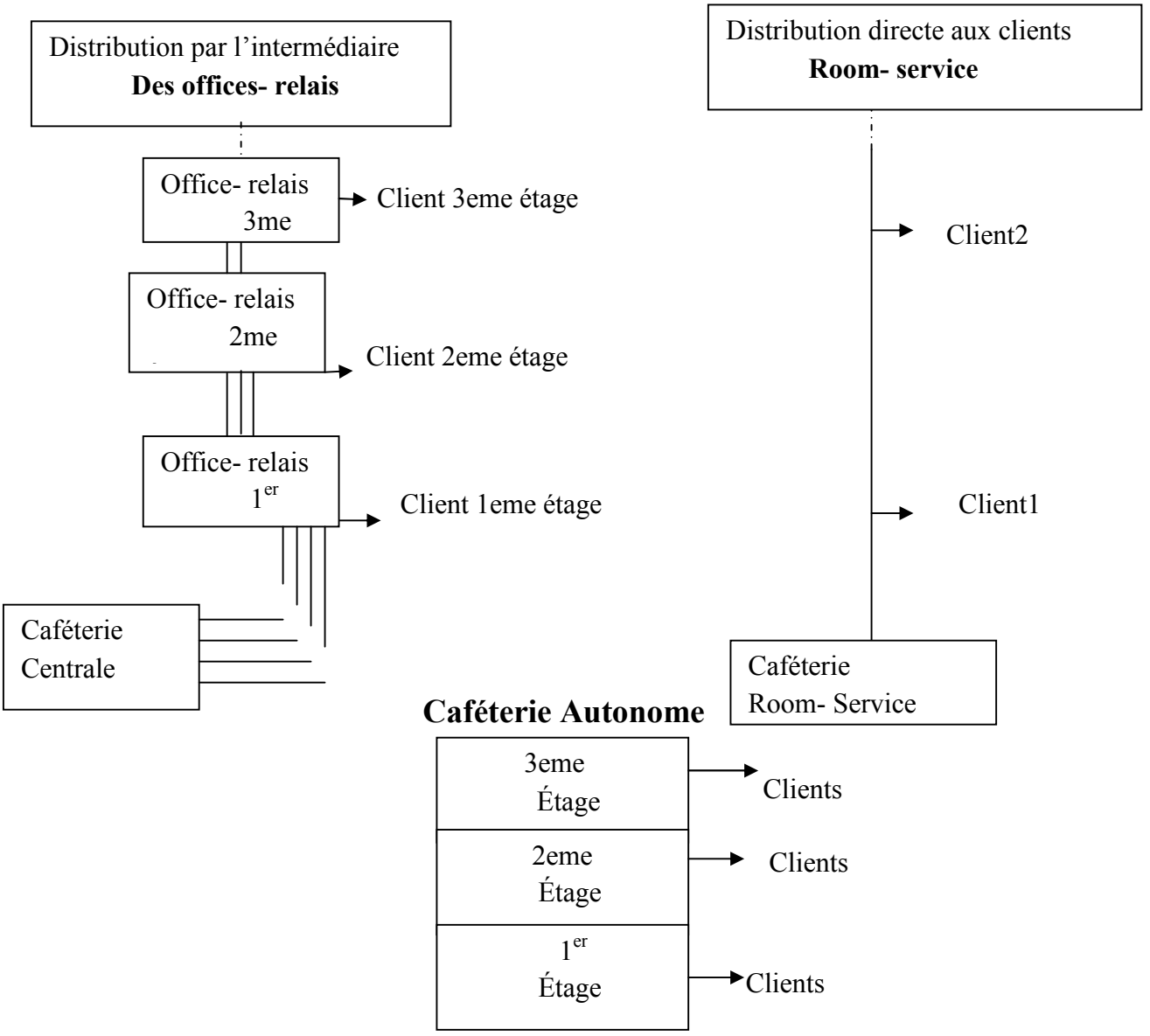
2.2.2.1 Organisation du service

La difficulté est de faire face à des demandes très nombreuses, irrégulières et souvent, dans l'urgence. L'implantation du service joue ici un rôle capital. Elle dépend de la configuration de l'établissement et de l'importance de la clientèle. Il existe plusieurs conceptions de caféteries dont le suivi d'installation peut être centralisé ou décentralisé. La préparation s'effectue dans une caféterie unique située, autant que possible, à proximité de la cuisine et du restaurant. Les boissons et les denrées sont dirigées par monte-plats et présentées aux clients par un garçon ou une femme de chambre, selon le standing de l'établissement.

Dans certains hôtels importants, généralement neufs, dans lesquels les installations nécessaires ont été prévues lors de la construction, la distribution s'effectue directement à partir de la caféterie au moyen d'une batterie de monte charges, selon la méthode du room service ce qui procure un gain de temps appréciable. Cette solution est rarement envisagée dans des hôtels anciens de grande superficie comportant peu d'étages. Lorsque la clientèle exige un service très personnalisé, il arrive qu'on installe dans chaque office une caféterie complète assurant à la fois production et distribution. Ces caféteries autonomes sont reliées entre elles et avec la cuisine, par des monte- plats. Les heures de distribution des petits déjeuners sont souvent matinales et, dans bien des cas, échelonnées dans le temps.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Schéma N°04 : Production et distribution centralisées



Source : Bessenay Jean et Mazzetti Philippe, op. Cite. P276.

La caféterie doit être en liaison rapide avec les chambres des clients, les offices, la caisse. Aussi utilise-t-on le téléphone, l'interphone, les tubes pneumatiques pour garantir son efficacité.

2.2.2.2 Personnel

Il comprend un nombre très réduit d'employés dont l'entreprise assure rapidement la formation. Le responsable du service est aidé par une ou plusieurs assistantes. On exige de chacun ordre et méthode, efficacité et vigilance. Il faut, en effet, être capable de satisfaire dans un temps très court un grand nombre de clients pressés. Exemple : cas des groupes de touristes ou de congressistes déjeunant ensemble à une heure précise.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Le personnel de la caféterie assume une double tâche : fabrication et entretien. L'activité principale du personnel consiste à préparer boissons et mets chauds pour les petits déjeuners. Mais en complément il prépare, comme c'est souvent le cas, café et thé dont le service est assuré, à partir de la caféterie, par des sommeliers ou des femmes de chambre.

2.2.3 Cave

Le plaisir de la table dépend de l'harmonie entre les mets et les vins. Le restaurateur doit apporter à la sélection des vins le même soin qu'à la préparation des plats. Cette double recherche contribue au renom d'un établissement. Un local est spécialement affecté à ces opérations : c'est la cave. Dans les hôtels d'importance moyenne, le barman s'occupe aussi du service du hall et des terrasses (cafés, infusions et thés). Dans d'autres cas, il s'occupe exclusivement du bar secondé par un ou plusieurs commis. A l'exception des autres services qu'on a cité auparavant, le bar n'est pas du tout touché par l'effet de saisonnalité, nous pouvons affirmer que c'est le seul service qui fonctionne sans défaillance et dégageant une rentabilité acceptable, couvrant ainsi les charges des autres services proches.

2.2.3.1 Organisation du service

La cave idéale est un local- souterrain, situé si possible à proximité du service de réception des marchandises. Elle est souvent éloignée de la salle du restaurant. Aussi, pour éviter de constants déplacements, pour maintenir aisément les vins à la température désirée tout en facilitant le contrôle, le sommelier dispose, en général, d'une cave du jour dont il est responsable. Cette cave du jour se présente parfois sous la forme d'un simple meuble isotherme, muni de casiers pouvant contenir un nombre important de bouteilles.

On y entrepose le stock des vins couramment demandés, correspondant à peu prés à la consommation d'une journée. Tous les matins, contre remise des bons de la veille, le sommelier reconstitue son stock à partir de la cave principale.

La conservation et le vieillissement des vins seront correctement assurés si la Cave présente les qualités suivantes [1]:

-Fraîcheur : Une température constante de 10 à 14°, obtenue naturellement dans les caves profondes et voûtées.

-Etat Hygrométrique : Il est jugé satisfaisant si l'hygromètre indique de 70 à 80°.

[1] Bessenay Jean et Mazzetti Philippe, op. Cite. P 139.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-Aération : De petites ouvertures percées dans les murs assurent l'aération et permettent d'agir sur la température et l'humidité.

- Eclairage : Le vin se conserve mal à la grande lumière.

-Tranquillité et absence d'odeur : le vin « respire » à travers les parois du tonneau et les bouchons, les mauvaises odeurs risquent d'en altérer la saveur. Aussi la cave ne doit-elle contenir que du vin. Il est absolument proscrit d'y entreposer cageots, légumes, comestibles, produits chimiques, etc., et à plus forte raison du vinaigre, dont les ferments acétiques se répandent dans le local.

- Propreté et hygiène : elles sont facilitées par un sol en ciment ou en terre battue recouverte de sable propre, et des murs badigeonnés à la chaux.

Dans les immeubles modernes, il est rare de trouver des caves qui remplissent toutes les conditions qui viennent d'être énoncées, mais on peut apporter une amélioration en installant des climatiseurs ou des régulateurs de températures.

2.2.3.2 Gestion du service

Son importance dépend essentiellement de la politique de la maison : achats en bouteilles pour l'ensemble des vins, ou bien, achats en fûts pour une partie d'entre eux. Dans ce dernier cas une installation complète de la cave est nécessaire avec matériel de mise en bouteilles, de stockage, d'entretien.

Fûts en bois de chêne pour les grands vins, surtout si l'on envisage une conservation prolongée et de châtaigner pour le logement provisoire des vins courants. La contenance varie selon les régions viticoles. Le stockage au moyen de bouteilles offre beaucoup d'avantage parmi lesquels, la commodité, la rapidité de livraison, la facilité de stockage, une plus grande variété de crus et des achats plus réduits permettant d'immobiliser moins longtemps les capitaux.

Les vins fins sont généralement acquis logés en bouteilles, ce qui donne une garantie d'authenticité, de présentation impeccable, sans risque d'erreur. Le véritable connaisseur recherche les grands crus mis en bouteilles[1] « au château » ou à « la propriété ». Une connaissance parfaite de la technique de mise en bouteilles est requise. Aussi achète-t-on le plus souvent sous cette forme :

- Des vins jeunes, légers, à consommer rapidement, mis en bouteille par le restaurateur et servis souvent en pichet ou en carafe.

[1] Gravel Charles, l'alimentation sans fautes, les presses de l'université LAVAL, Canada, 2000, p 151, 153

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- Des vins fins à laisser vieillir : achetés lors de la récolte, ils sont mis en bouteilles à la propriété au moment déterminé, en connaissance de cause, par le viticulteur.

Nécessairement, ces achats portent sur des quantités importantes. Toutefois on peut obtenir du vendeur des livraisons et des paiements échelonnés. Les avantages sont indiscutables, certitude d'un vin d'origine, de qualité garantie. Les prix d'achat avantageux auxquels ils sont acquis garantissent généralement de bonnes marges bénéficiaires. Seul un restaurateur averti et bon dégustateur peuvent se permettre de faire des achats à la propriété.

2.2.3.3Personnel

La brigade[1] du bar comprend, en principe, des commis barmen et des barmen placés sous l'autorité d'un chef. Le chef de cave qui dirige le service possède nécessairement des connaissances approfondies sur l'origine des vins et des boissons diverses, la vinification, la conservation et les maladies des vins et la mise en bouteilles. Il est aidé dans ses missions par un ou plusieurs assistants.

Le chef de cave doit également être bien renseigné sur :

- Les goûts des clients : qui évoluent rapidement et dépendent en grande partie de la nature des plats figurant au menu.

- La vitesse de rotation des vins par catégories : se trouve déterminée par l'analyse des ventes des mois précédents et même de l'année. Cette indication est primordiale pour les vins que l'on consomme « jeunes ». On essaie d'accélérer la rotation des vins de grande consommation qui ne laissent qu'un faible bénéfice, mais dont le renouvellement fréquent conduit à une rentabilité satisfaisante.

-La limite de conservation de chaque vin : certains grands crus se bonifient en vieillissant, alors que d'autres perdent au contraire leurs qualités gustatives. Pour éviter les pertes financières susceptibles d'être générées par la détérioration des vins périssables, il importe que le chef caviste les propose régulièrement aux clientèles.

-La qualité de la récolte de l'année : quand elle est excellente dans une région, on prévoit des achats importants et l'on s'abstient dans le cas contraire. Les conditions atmosphériques sont déterminantes pour la qualité des vendanges et des crus qui en résultent. Il est recommandé d'éviter

[1] Gravel Charles, op. Cite. p137.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

d'acheter des vins issus des années pluvieuses, de vendanges hâtives ou trop tardives qui produisent, comme chacun le sait, des vins trop « verts » et souvent acides.

En conclusion, une observation même rapide montre que le grand hôtel possède un effectif important, possède des investissements, des stocks importants et des capitaux également appréciables. Les volumes de sa production, de sa valeur ajoutée, de son chiffre d'affaires et de ses résultats sont relativement élevés.

Une analyse plus poussée montre que la différence entre les grandes et les petites entreprises hôtelières ne se limite pas aux critères quantitatifs précités. Entre les unes et les autres il existe des différences qualitatives.

-La communication : dans un grand hôtel, il y a une certaine formalisation des rapports que nous ne trouvons pas dans un petit hôtel. Autrement dit, quand l'établissement est petit, la communication aurait tendance à se faire verbalement, alors que dans les grands hôtels l'écrit est plus souvent de rigueur.

-L'organisation : le patron d'un petit hôtel a tendance à gérer directement toutes les activités de l'établissement (hébergement, approvisionnement, réception). Mais, au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'ampleur, il se trouve dans l'obligation de répartir les tâches sur l'ensemble d'employés, structurés et organisés à cet effet.

En résumé, l'organisation de la prestation hôtelière autour d'une chaine de fonction ainsi comme nous l'avons représenté, donne à la communication d'un acteur une ampleur qui ne se limite pas aux seuls domaines contrôlés directement par l'émetteur, toute ou partie de la chaine fait directement ou indirectement l'objet de la communication. Les exemples illustrant nos propos sont fort nombreux et touchent tous les services de l'établissement hôtelier : la communication client d'un hôtel, communication d'un groupe d'hôtellerie et restauration recevant une part importante de clients, pour ne citer que ça.

Nous avons constaté également que la structure organisationnelle d'un établissement hôtelier est, à bien des égards, assimilable à celle d'une entreprise industrielle, et que la nature de son management détermine l'efficacité de son organisation.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Conclusion

Deux points d'analyse structurent donc ce premier chapitre introductif, ils consistent à :

-Rapprocher les grands caractères spécifiques de l'environnement de l'offre étudiée et les réalités organisationnelles qui la portent ;

-Etudier les apports ou les freins, tant en terme de structure que d'organisation, des caractéristiques de la chaine de valeur à laquelle appartient l'offre hôtelière considérée.

Cela nous a permis de constater que l'entreprise hôtelière recèle de fortes spécificités qui se répercutent sur les différents niveaux de l'entreprise. Son caractère hautement périssable et sa sensibilité à la conjoncture économique et politique, ont contraint ces entreprises à s'organiser en fonction de ces paramètres. La prestation touristique s'inscrit dans un repère temps. Au caractère premier d'intangibilité du service doit être ajouté celui de la volatilité et non possibilité du stockage de l'offre hôtelière.

D'une façon générale, le processus de production d'un produit touristique est très complexe vu son caractère composite. Ce processus engendre des coûts de production matériels liés essentiellement aux frais de la matière première et de la main d'œuvre et des coûts de distribution. L'étude des variations de ces coûts montre qu'il y a de grandes possibilités pour l'entreprise hôtelière de bénéficier des économies d'échelle et des synergies favorisées par la nature des charges qui sont à dominante fixes.

Dans le deuxième chapitre, nous allons proposer quelques réflexions liées à l'évaluation des éléments majeurs du mix d'un service hôtelier ainsi que les modalités des coûts rattachant à cette industrie. Marché, qualité, prix, sont effectivement les points majeurs pour lesquels une mission mercatique doit mobiliser au mieux ses capacités évaluatives ce qui implique aussi des stratégies adéquates afin d'atténuer l'effet anesthésiant des facteurs qui caractérisent cette industrie.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Chapitre II: Management face aux aléas d'influence

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Introduction

Afin de comprendre pour quoi la rentabilité dans l'industrie hôtelière est contraignante, il est utile d'analyser en premier lieu les facteurs de spécificité qui conditionnent son bon fonctionnement. Et, pour compléter tous ces aspects, il est utile de situer les diverses catégories de coûts qui découlent de la structure et le type de gestion de l'entreprise hôtelière, ainsi que les variations induites aux coûts en cas d'augmentation des capacités d'accueil dans le but de voir si possible de réaliser des économies d'échelle compte tenu de l'importance de charges fixes à amortir. Et en connaissance de cause, chercher comment, à partir des moyens promotionnels et stratégiques, atténuer l'impact négatif de ces facteurs.

La fonction marketing occupera, de ce fait, une place de plus en plus importante dans la politique de l'entreprise hôtelière. En effet, le contexte concurrentiel et l'amélioration constante des techniques du marketing confèrent à cet outil commercial un rôle central dans le management des hôtels. Elle intègre les activités d'analyse des marchés, les études des comportements des touristes, celles relatives à la distribution, aux prévisions de ventes, à la communication et à la promotion des prestations hôtelières. Ces études sont, évidemment, appelées à avoir une portée stratégique sur l'orientation des activités de l'établissement hôtelier, à plus long ou moins long terme.

Pour des raisons didactiques, le développement que nous proposons se limite aux champs opérationnels des services hôteliers et à l'étude de quatre facteurs de spécificité uniquement. Il traite, dans une première section, la structure des coûts ainsi que leurs variations en cas par exemple il y a possibilité de réaliser des économies d'échelle. Nous évaluerons, par la suite, le mode d'évaluation des facteurs de performances (les facteurs de spécificité) et les risques induits par l'environnement et la chaine de fonction dont relève l'offre étudiée. Nous terminerons par un exposé relatif à l'apport des choix et des réflexions stratégiques en vue d'une allocation plus adéquate des ressources de l'hôtel.

Pour clarifier davantage tous ces éléments, nous avons organisé ce chapitre de la façon suivante :

Section1 : coûts et recettes de ventes au sein d'un établissement hôtelier

Section2 : actions stratégiques et promotionnelles pour faire face aux facteurs de spécificité.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Section1 : Coûts et recettes de ventes au sein d'un établissement hôtelier

En plus des coûts de lancement, l'établissement hôtelier supporte également des coûts liés au fonctionnement de l'activité qui dépendent aussi bien de la quantité produite (taux d'occupation de chambres, nombre de couverts servis et autres prestations annexes) et de la qualité de la prestation (le service accueil, l'hygiène et autres).

Nous aborderons dans cette présente section, les principales caractéristiques de l'hôtellerie est ce, en terme de processus de production, de structure des coûts, de pratique tarifaire et de rentabilité.

1. Processus de production et de distribution de la prestation hôtelière

D'une façon générale, un processus de production désigne un ensemble de ressources et de tâches mises en œuvre dans le but de transformer des inputs en outputs en relation avec l'objet social de l'entreprise[1]. Pour un établissement hôtelier le processus en question comprendrait trois opérations nettement différenciées, il s'agit de la détermination des besoins (phase de sollicitation), la phase de la mobilisation et ensuite la phase de l'exécution de ce produit, y compris, auprès de clients très dispersés. Chacune des opérations liées à l'élaboration de la prestation hôtelière obéit, évidemment, à un processus particulier.

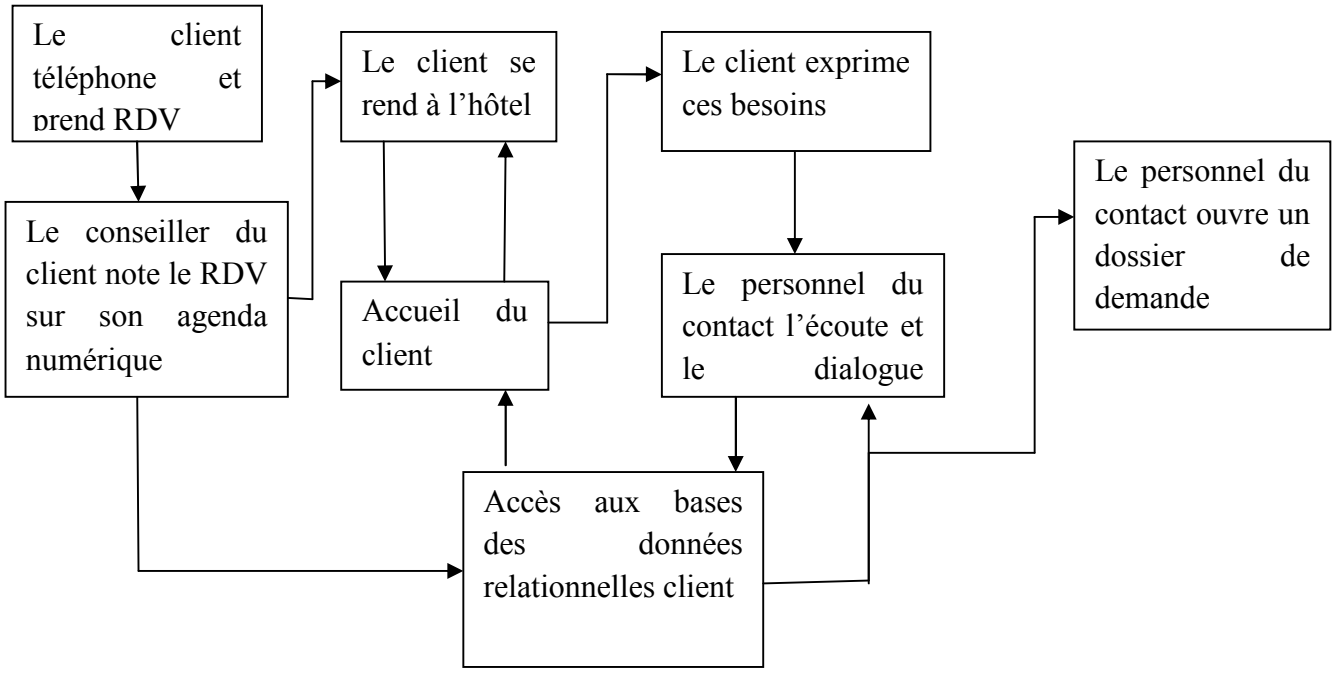
1.1 Détermination des besoins (la phase de sollicitation)

Elle correspond à la démarche du client qui ambitionne de consommer le service. Elle ne pose pas trop de problèmes quand il s'agit de la consommation d'un service matériel, mais elle reste beaucoup plus vague pour des services personnels et informationnels. Dans ces cas, il incombe au personnel de contact de faire « révéler le besoin ressenti par le client »[2].

[1] Darbelet Michel, Izard Laurent et Scaramuzza Michel, Managent, édition Foucher, Vanves, P 159.
[2] Baranger Pierre, Nguyen Godefroy Dang, Leray Yven et Mével Olivier, le management opérationnel des services, édition Economica, Paris, 2009, p 183.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Schéma N°05 : la phase de sollicitation (réservation)



Source : Fait à partir des données retirées du livre de Baranger Pierre, Nguyen Godefroy Dang, Leray Yven et Mével Olivier, le management opérationnel des services, op. Cite .

Dans la phase de sollicitation, le personnel du contact se trouve a priori en situation de vendre le service, mais il doit aussi comprendre qu'il est face à un arbitrage difficile : plus il parvient à augmenter le désir d'achat et les attentes du client sur le service qui lui est proposé, plus il a de chances que celui-ci l'achète, et plus le client risque aussi d'être déçu si ses attentes se révèlent trop élevées par rapport à la réalité du service rendu.

Du coup, la phase de sollicitation est un processus d'interaction dynamique assez complexe, où les éléments psychologiques et cognitifs sont étroitement mêlés. Car le client porte en lui le risque qu'il pense courir vis-à-vis du service que lui procure son prestataire. Le client se méfie puisqu'il ne connait pas les moyens que l'entreprise hôtelière va déployer pour satisfaire son désir de consommation. Dans le meilleur des cas, il n'en a qu'une vague idée, souvent entretenue par la réputation de la firme à laquelle il s'adresse. Dans d'autres cas, la méfiance l'emporte puisque le client pense devoir supporter à son détriment les conséquences d'une asymétrie informationnelle[1] qui l'expose au risque de l'anti-sélection et le hasard.

[1]Baranger Pierre, Nguyen Godefroy Dang, Leray Yven et Mével Olivier, le management opérationnel des services, édition Economica, Paris, 2009, p 183.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

En ayant les moyens de rassurer ses clients, l'entreprise facilite l'expression de leurs besoins. Bien sur l'échange informationnel est facilité si le client et le fournisseur se connaissent déjà. Pour le faire, l'entreprise hôtelière peut concevoir au préalable des procédures formalisées de traitement de la requête du client et de présentation de la formule de service, qui peuvent être proposées à base d'un échange informationnel (réservation par net, site web).

Le rôle du personnel de contact n'est pas le même suivant l'option stratégique choisie. Si l'entreprise opte pour la personnalisation du service, le personnel de contact est fortement mis en avant. Si, à l'inverse, elle recherche une stratégie de différenciation par les coûts, il s'agira de minimiser le personnel de contact par un recours aux systèmes et outils opérationnels pouvant guider le client, ainsi qu'aux automates pour le self-service. Enfin, si l'entreprise privilégie plutôt la variété des services supplémentaires, le rôle du personnel de contact peut dépendre de la formule tarifaire d'où le personnel se borne à renseigner le client sur la nature des services, du côté des formules tarifaires à la carte, le rôle du personnel de contact est assimilable à celui d'un vendeur de prestations complémentaires.

La mise en évidence des attentes des clients permet également à l'hôtel de déterminer les moyens humains et matériels nécessaires à mettre en œuvre. Les capacités d'accueil sont généralement fixes, sauf dans le cas d'extension rendue nécessaire par une saturation de l'offre par rapport à une demande en constante augmentation. Par contre, la détermination des besoins dans le service restauration et cafeteria sont variables.

Ce qui nous intéresse ici, est précisément de savoir comment évaluer cette demande afin de trouver les meilleurs moyens d'y faire face, notamment, durant les périodes de pleine activité.

1.1.1 Evaluation des flux physiques

Nous pouvons évaluer les mouvements de la demande touristique à partir de comptages de touristes effectués à leurs départs, durant leurs séjours et déplacements ou chez eux, à leur retour de vacances. Durant leurs séjours dans les hôtels, le comptage se fait à l'aide d'une fiche de renseignements que le client est tenu de remplir à son arrivée à l'hôtel. Des demandes de réservations peuvent être surgies à tout moment par le biais des associations à caractère touristique ou l'ONAT, pour l'ensemble [1] des circuits touristiques, à l'exception des expéditions et des

[1] BenFodil Mustapha, Paris : l'Algérie au marché du voyage, revue Les Algéries, N°01 de l'office national du tourisme, octobre-décembre 2009, p96.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

randonnées, l'hébergement est prévu dans des hôtels sélectionnés avec des programmes qui incluent la pension complète (du diner le premier jour au petit déjeuner le dernier jour).

Compte tenu du nombre des clients, le chef économe doit être en mesure d'approvisionner les services demandeurs en divers produits périssables ou non. Nous tenons compte dans cette partie de la détermination des besoins dans les différents services de la restauration. Avant d'effectuer de nouveaux achats, le chef économe commence d'abord par dresser l'état des stocks existants.

Bien qu'empirique et fastidieux à établir, ce système de contrôle permet de réduire considérablement les risques de coulage. Les denrées non consommées par exemple au restaurant et réutilisables telles que: beurre, crème, pain, sucre sont employées pour la cuisine ou pour la préparation des repas du personnel, tandis que les plats élaborés peuvent être, selon leur nature et le mode de cuisson, diversement utilisés : présentation sur la carte à un prochain service ou congélation en vue d'une utilisation ultérieure.

1.1.2 Evaluation des disponibilités au niveau de l'établissement hôtelier

Pour déterminer avec suffisamment de précision les besoins d'approvisionnements et faire des propositions d'achats correspondantes, le chef économe doit constamment avoir à l'esprit les renseignements suivants : la capacité de stockage et le détail des achats à effectuer.

1.1.2.1 Capacité de stockage

Afin d'éviter que les approvisionnements entraînent l'encombrement des lieux de stockage et l'immobilisation conséquente de capitaux, il convient d'effectuer des commandes aussi rationnelles que possibles. La constitution d'un stock minimal pour chaque produit est indispensable pour éviter les ruptures, mais il ne doit en aucun cas dépasser un plafond préalablement fixé pour ne pas exposer les produits concernés aux risques de détérioration et aux surcoûts d'entreposage.

Le stock minimal permet le fonctionnement normal des services durant un temps déterminé, en l'absence de toute livraison. On le calcule en tenant compte des statistiques de consommation établies durant la même période de l'année précédente et, bien entendu, de la célérité des livraisons des commandes dont il convient de fixer d'avance le planning. Il est prudent de prévoir une marge de sécurité pour faire face aux imprévus.

La vitesse de rotation des stocks est représentée par le nombre de fois où le stock à été entièrement renouvelé au cours d'un espace de temps donné : mois ou année. Elle est propre à

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

chacun des produits. Certains peuvent être consommées après plusieurs années d'entreposage alors que d'autres ne doivent être stockés que durant quelques mois (semi- conserves par exemple). D'où la distinction qu'il convient de faire entre le stockage des denrées périssables et celui des denrées non périssables.

1.1.2.2 Achats

Pour pouvoir bien vendre il faut, avant tout, bien acheter, ce qui à l'évidence, suppose des connaissances et de l'expérience dans les métiers des achats et des approvisionnements. Il faut en outre être en mesure de vérifier minutieusement la qualité des produits achetés et savoir les conserver pour éviter les pertes et détériorations éventuelles. Suivre leur utilisation au moyen d'un contrôle efficace est par ailleurs une tâche essentielle des acheteurs qui doivent, à cet égard, faire preuve d'une conscience professionnelle sans faille.

a. Prévisions d'achat

Elles sont faites d'après des critères bien précis : nombre de couverts à servir, composition de menu. Pour connaître le nombre de couverts à dresser on tient généralement compte du nombre de clients présents à l'hôtel (restaurant d'hôtel), le nombre de couverts servis le même jour durant les dernières semaines et à la même date de l'année précédente et les manifestations dans la ville (congrès, expositions) susceptibles d'accroître le nombre de clients.

b. Choix des fournisseurs

Les achats s'effectuent soit :

-Au gré de l'offre et de la demande sur les marchés de gros, pour les denrées périssables telles que fruits, légumes, poissons. Le choix s'opère en tenant compte des arrivages en veillant autant que possible à profiter des prix avantageux ;

-A la suite d'une adjudication. Au moyen des appels d'offres, l'acheteur met en concurrence les fournisseurs potentiels pour pouvoir choisir celui qui réunit les meilleures conditions commerciales, autrement dit, le meilleur rapport qualité-prix. Ce procédé s'applique notamment aux denrées alimentaires dont les prix ne subissent pas de fluctuations importantes au cours d'une saison : viandes, beurres, œufs, fromages.

-Par l'intermédiaire de centrales d'achats pour ce qui concerne les approvisionnements périodiques (épices, verreries, linges), ou de fournisseurs préalablement sélectionnées tels que les négociants en vins et les fournisseurs locaux de jus de fruits, limonades, bières et eaux minérales.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.2 Mobilisation

La mobilisation correspond à l'entrée de la requête du client dans « la boucle de vole ». Elle nécessite de réunir les compétences et les capacités susceptibles d'assurer l'exécution proprement dite de la prestation de service. Elle n'a pas tout à fait la même nature suivant que l'on a affaire à une prestation de services personnels ou au contraire, à des services matériels industrialisés. Dans le premier cas, on demeure dans la logique du sur mesure, donc du projet à façon qui est unique, tandis que dans le second cas, il s'agit plutôt de mettre en œuvre des processus répétitifs et standardisés autour de tâches et de procédures clairement explicitées.

Une fois la requête entrée dans la boucle, apparait une phase complexe durant laquelle le personnel de contact, en front office et en back office, doit se coordonner et se synchroniser pour que la phase d'exécution se déroule au mieux, le taux de service ressenti par le client en dépend. A cet égard, le personnel de contact doit transmettre correctement au back office la demande spécifique du client afin que la prestation corresponde à ses attentes. Le responsable des ressources en back office, quant à lui, doit être en mesure d'indiquer au personnel de contact la faisabilité et dans le meilleur des cas le délai prévisible avant le traitement de la requête.

Dans le cadre d'une gestion hôtelière, il s'avère indispensable de procéder à des prévisions d'occupation de chambres, de manière à pouvoir programmer à l'avance, le volume d'emplois à mettre au service de la clientèle, le niveau approprié de denrées alimentaires, de boissons et autres intrants.

Les prévisions de ventes s'effectuent généralement en quatre étapes :

-Faire appel aux chiffres d'affaires des exercices précédents ainsi que les réservations avec toutes ces modalités (en groupe, individuelle) ;

-appliquer des tendances courantes comme celle des taux d'occupation ;

-tenir compte des conditions spéciales qui peuvent accroitre les ventes ;

-tenir également compte de certains facteurs qui peuvent influencer négativement le rendement de l'activité, il s'agit par exemple de la saisonnalité et les faits sociaux.

Un hôtel particulier pourrait être intéressé essentiellement à la conjoncture économique régionale, comme par exemple, le taux d'occupation moyen réalisé dans la ville, ou le nombre de chambres nouvelles en construction. Les hôtels sont dans leur gestion, affectés pour la plupart par la situation économique nationale, doivent identifier les conditions locales et nationales voir même internationales et qui peuvent avoir une incidence sur le flux de la clientèle et donc sur leurs chiffres d'affaires.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.3 Exécution

Le problème posé par l'exécution est d'abord et avant tout celui du management opérationnel, pris dans le sens le plus général du terme, il faut que les opérations induites par l'exécution de la prestation soient réalisées dans les meilleurs délais, au meilleur coût et avec une qualité irréprochable. Pour ce faire, l'entreprise doit s'appuyer sur ses ressources matérielles (immobilisations), sur les capacités individuelles de son personnel (savoir et savoir faire) ainsi que sur les compétences collectives (organisation, motivation, culture).

C'est donc pendant la phase d'exécution que les problèmes du management opérationnel se révèlent les plus nombreux et les plus difficiles à résoudre car toutes les parties prenantes agissant dans cette chaine de fonction sont solidairement responsables de la qualité de la prestation finale délivré au client. A partir de là, puisque la prestation est le résultat d'un effort collectif, chacun peut avoir intérêt à se reposer sur le travail des autres. Les actions de motivation et d'implication collectives du personnel, évoquées dans l'approche de la qualité totale[1], vise à limiter voire à éradiquer cette difficulté.

Il est utile de signaler que le processus de production dans les services comme celle de l'hôtellerie est une activité « sans filet » où les possibilités de rattrapage sont limitées. On ne peut pas, par exemple, redormir dans une autre chambre si on a mal dormi la veille à l'hôtel pour cause de tapage nocturne. Le désagrément induit par la mauvaise qualité est maximal pour les services, ce qui signifie que le moindre retour négatif du client peut avoir de graves répercutions sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

2. Structure des coûts d'un établissement hôtelier

Les recettes de ventes dépendent évidemment des prix unitaires de vente et des quantités vendues. Bien que le prix varie d'un établissement à un autre et d'un service à un autre, il n'est souvent pas aisé de déterminer les recettes en raison de la nature et de la complexité de la prestation hôtelière. La fixation du prix de vente de cette dernière tient compte d'un certains nombre de coûts que l'hôtel supportent ainsi qu'un ensemble de facteurs exogènes qui influencent le choix de sa politique de prix.

2.1 Diverses catégories de coûts

Le lancement d'une prestation hôtelière comme tout autre produit, exige la mise en œuvre d'un ensemble de moyens matériels et humains qui engendrent souvent des coûts importants. A côté

[1] Iunius Ray. F, Fraenkel Stefan, Hôtellerie de luxe, édition de Boeck, Bruxelles, 2009, p60

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

des coûts de lancement[1], les établissements hôteliers supportent aussi des coûts de fonctionnement qui dépendent aussi bien de la quantité produite, de la qualité du produit, de la masse salariale, de la stratégie commerciale adoptée ainsi que des modes et moyens de distribution utilisés.

Les coûts de production peuvent être classés selon deux critères :

-En fonction du type de production : coûts de production des ressources matérielles, les coûts de production des ressources humaines et les coûts de distribution.

-En fonction de la nature des charges : charges fixes et charges variables ;

C'est pour cette deuxième classification que nous opterons ici.

2.1.1 Charges variables

Plus couramment appelées « charges opérationnelles », elles varient au gré de l'importance de l'activité. Il s'agit pour l'hôtel des dépenses de fonctionnement de la cuisine, des chambres, de la réception, de la main d'œuvre, des frais d'électricité, d'eau et de téléphone.

Tableau N°04 : les coûts d'exploitation d'un hôtel

Les catégories de coûts d'exploitation		Total%	Total partiel%
Coûts des marchandises vendues	Aliments Boissons	14 5,60	19,60
Coûts d'exploitation des chambres	Traitements et salaires Autres frais directs	18,5 12,30	30,80
Coûts d'exploitation de la restauration	Traitements et salaires Autres frais Téléphone	20,50 5,40 4,80	30,70
Coûts généraux d'exploitation non répartis	Frais administratifs Marketing Réparation et entretien Consommation d'énergie	4,30 3,40 6 5,20	18,90
Total		100	100

Source : Dupont Luois, contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages, op. Cite. p 177.

Ces coûts sont une moyenne pour l'ensemble de l'industrie hôtelière et ils peuvent changer selon les critères de classement (le type d'hébergement, la taille de l'établissement, le taux d'occupation moyen et les prix). Les coûts d'exploitation des chambres et de la restauration représentent 61,5% du coût total. Par contre les coûts généraux d'exploitation non repartis sont des coûts « périphériques » qui ne touchent pas le produit lui-même mais qui sont vraiment essentiel à la bonne marche des affaires, constituent 18,9% du coût total.

[1] Janody. R, modèle d'analyse des coûts de développement et d'opération d'un projet hôtelier, le Groupe Conseil Coopers et Lybrand, Montréal, 1991, p3.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Ces coûts peuvent être utilisés pour faire des comparaisons entre les entreprises du secteur hôtelier, surtout pour les dirigeants d'hôtels qui cherchent des parts du marché par une stratégie de domination par les coûts.

2.1.1.1 Main d'œuvre

Les frais de main d'œuvre attachée aux différents services de l'établissement hôtelier représentent environ 40%[1] du coût de fonctionnement global supporté par l'entreprise. En raison de la multiplicité des tâches qui lui sont dévolues, le coût de la main d'œuvre au sein d'un restaurant d'hôtel peut aller jusqu'à[2] 30% du coût total de fonctionnement contre 35% pour les denrées. A l'exception, la main d'œuvre administrative, occupe effectivement une place importante mais elle n'est pas considérée comme une charge variable.

2.1.1.2 Matière première

Elles regroupent les denrées alimentaires, les papiers utilisés pour les besoins de la cuisine et de l'administration ainsi que diverses fournitures de bases. L'économat intègre les produits au coût d'achat[3] (prix d'achat augmenté des frais d'acquisition tels que les commissions et les frais de transport). Les prix d'achat étant variables, on éprouve souvent des difficultés à déterminer le prix unitaire à appliquer aux marchandises sorties des entrepôts.

2.1.2 Charges fixes

Elles regroupent les dotations aux amortissements des équipements, les dépenses de salaires, les loyers et autres frais récurrents.

Il convient de rappeler que l'efficience des organisations prestataires de services opérant sur les marchés du tourisme réceptif dépend étroitement des taux d'occupation (hébergement et restauration notamment), qui conditionnent la rentabilité de l'établissement contraint à supporter des charges fixes incompressibles.

Afin de mieux couvrir cette masse de dépenses incontournables, l'établissement doit être en mesure de vendre le maximum de disponibilités. Ainsi une information sur le niveau des disponibilités, organisée sur la base d'un réseau de communication touchant le plus large public possible, devient un instrument déterminant pour la proposition et la vente de services touristiques réputés volatils. Deux facteurs aggravent cette volatilité. Il s'agit de l'éloignement géographique de

[1] www.tourisme_travail.com
[2] Dupont Louis, op. Cite, p207.
[3] Launois. S, analyse économique des coûts et prix de revient, édition PUF, Paris, 1975 p15

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

l'offre par rapport à la demande et du caractère composite de la demande. C'est pourquoi, il est souhaitable que les établissements hôteliers effectuent leurs transactions commerciales autant que possible en un minimum de temps et dans un contexte de totale sécurité. Pour ce faire, ils doivent veiller à regrouper en seul point de vente, toute la chaîne de services et prestations (y compris celles qui sont sous-traitées) les plus couramment sollicités par les clients.

Tableau N°05 : La structure des charges d'un établissement hôtelier

Numéro	Catégories des coûts	Coûts en %
1	Rendement désiré des actionnaires	9
2	Frais financiers (impôts, amortissements)	7,3
3	Frais fixes	28,5
4	Frais du service des chambres	18,9
5	Frais du service de la restauration	36,3
	Total des coûts	100

Source : Dupont Louis, Contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages, édition Harmattan, Paris, 2002, p179.

Nous constatons que les frais du service de la restauration et les frais fixes constituent la quasi majorité des charges d'un établissement hôtelier avec respectivement 36,3% et 28,5%. Ces coûts doivent, bien sûr, être adaptés au type de l'hôtel et à sa localisation, un hôtel dans une station balnéaire ou un village typique exigera plus d'équipements de loisirs par exemple. Ces modèles de coûts peuvent aussi varier selon le type d'hébergement, la taille de l'établissement, le taux d'occupation moyen et le prix des prestations.

2.2 Etude des variations des coûts

Du point précédent, il apparait clairement que les coûts des facteurs matériels de production constituent le plus gros des charges d'un établissement hôtelier. D'où la question de savoir si une augmentation sensible des prestations fournies est de nature à contribuer à une baisse des coûts moyens permettant de réaliser des économies d'échelle. La maîtrise de ce type de coûts est par conséquent vitale pour les entreprises hôtelières qui ont la particularité de disposer d'étroites marges bénéficiaires.

Notre analyse s'appuiera essentiellement sur une petite démarche analytique basée sur les travaux de Butler et les travaux de Louis Dupont, à la faveur de laquelle nous avons tenté d'examiner la variation des coûts, dans le but de définir quelques éléments susceptibles d'introduire un changement bénéfique visant à améliorer la rentabilité de l'entreprise hôtelière en l'aidant à

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

accroître son taux d'occupation et le nombre de plats servis. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche qui se structure autour de deux hypothèses :

-Dans le cas où les capacités d'accueil sont constantes ;

-Dans le cas où les capacités d'accueil sont variables.

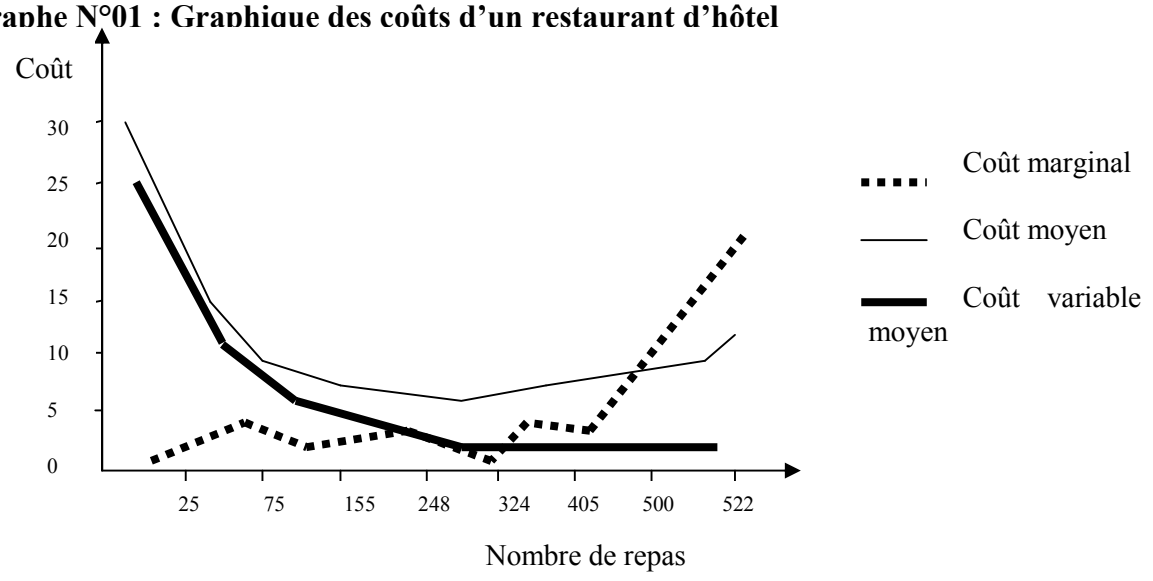
2.2.1 Capacités d'accueil sont considérées constantes

Les variations des prestations s'opèrent en supposant que les capacités d'accueil sont stables, c'est-à-dire en gardant fixes les charges d'amortissements, les frais de location, les charges d'administration et de la réception. De cette hypothèse résultent les cas suivants.

2.2.1.1 Cas de l'augmentation de nombre de couverts servis

Le coût total des matières premières consommées (denrées alimentaires, boissons) varie proportionnellement au nombre de prestations produites, bien que le coût unitaire reste fixe quelque soit le niveau de la production. En même temps, les dépenses liées à la réception, les charges salariales d'administration et de l'hébergement n'augmentent pas. Dans ce cas de figure, les charges fixes totales seront réparties sur un plus grand nombre de prestations dans le but de réduire le coût moyen unitaire. Dans les limites de la capacité d'accueil et du niveau d'équipement de l'hôtel, une hausse de production (augmentation du chiffre d'affaires) permet de réaliser d'appréciables d'économies d'échelle.

Graphe N°01 : Graphique des coûts d'un restaurant d'hôtel



Source : Louis Dupont, op. Cite. P205.

Dans cet exemple de figure, le coût marginal baisse lentement tandis que le coût moyen baisse très rapidement (c'est l'étape de certaines économie d'échelle), par la suite le coût marginal

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

se met à augmenter brusquement. L'intersection de la courbe de coût marginal et de la courbe de coût moyen indique le niveau des plats intéressant à servir pour le restaurant d'hôtel. Dans notre exemple numérique, le point critique se situe au niveau de production de 500 repas, au-delà de ce point critique le restaurant connaîtra des pertes importantes.

2.2.1.2 Cas de l'augmentation de taux d'occupation

L'augmentation du taux d'occupation permet d'amortir les charges fixes jusqu'à un certain seuil au-delà duquel les capacités d'hébergement seront saturées. Il y aura dans ce cas nécessité d'acquérir de nouveaux équipements même s'ils génèrent un surcroît de charges fixes qui sera, à l'évidence, vite absorbé par l'accroissement des recettes d'hébergement. Le principe d'économies d'échelle est ainsi préservé.

2.2.2 Capacités d'accueil ne sont pas constantes

Cela veut dire que les capacités de production existantes sont déjà saturées, d'où la nécessité de nouveaux investissements pour accroître l'envergure de l'établissement hôtelier. On passe ainsi d'un pallier de production à un autre. Les retombées de cet accroissement peuvent être appréciées différemment selon s'il s'agit de la restauration ou de l'hébergement.

2.2.2.1 Cas de l'augmentation des couverts servis

Lorsque la production augmente, le coût des matières premières appliqué au plat reste fixe, à moins d'un gaspillage important de denrées alimentaires qui doit être nécessairement compensé par des surcoûts.

2.2.2.2 Cas de l'augmentation de taux d'occupation

Le coût unitaire de l'hébergement diminue au gré du nombre de lits occupés. La courbe des coûts a une allure segmentée, à travers laquelle il apparait que les augmentations de coûts résultent du recrutement de nouvelles équipes de travail et de l'acquisition de nouveaux équipements. En même temps, les dépenses liées à la réception, les charges salariales d'administration et de l'hébergement augmentent avec. Dans ce cas de figure, les charges fixes totales seront réparties sur un plus grand nombre de prestations mais avec un coût moyen unitaire très important.

3. Recettes de vente

De part son montant, son mode de fixation et sa durée, le prix de vente est sans doute l'indicateur qui renseigne le mieux sur la ou les spécificités d'un établissement hôtelier.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.1 Fixation des prix des prestations hôtelières

Dans la logique économique, le prix est une variable stratégique qui conserve une position dominante dans la politique marketing. Le facteur prix dans l'industrie hôtelière notamment est un élément sérieusement examiné aussi bien par le gestionnaire que par le touriste lui-même ou le client de ce lieu.

3.1.1 Facteurs de variation des prix

La majorité des clients s'avèrent très sensibles aux variations de prix pour plusieurs raisons. La concurrence substitutionnelle qui s'instaure entre les différentes destinations et entre les différents prestataires sur une même destination et l'excédent de l'offre en moyenne et basse saison.

Quand un établissement hôtelier évolue dans une économie de marché, la fixation des prix des prestations se pose de manière complexe, notamment lorsqu'il s'agit de fixer un prix initial pour un établissement en début d'activité et lorsqu'il s'agit aussi de modifier un prix d'une prestation donnée.

Nous pouvons même introduire l'accès à la consommation touristique de catégories de population aux revenus plus modeste et aux budgets loisirs plus serrés. Cela donne une marge aussi importante aux clients de négocier leur prestation au prix jugé le plus adapté à ses attentes.

3.1.2 Considérations à prendre dans le choix d'une politique de prix

La politique de prix est influencée par différents paramètres et considérations relevant essentiellement du contexte économique général (période de récession, situation d'inflation) et légal (blocage des prix) du pays. Mais aussi et surtout de la dynamique concurrentielle du marché dans lequel évolue l'entreprise hôtelière.

A côté des considérations relevant de l'environnement externe, existent aussi des paramètres internes[1] à l'hôtel sur lesquels il peut agir efficacement. Il s'agit de la structure de coût de revient des prestations coïncidée avec la politique des prix que l'hôtel a déterminé. D'autres considérations peuvent être soulevées, comme la nature des objectifs de l'établissement (objectif de profit, de services publics, de croissance) et la qualité du management sur laquelle l'hôtel a construit son mode d'organisation.

A partir de ces constations, la politique de prix peut faire appel à deux grands axes différents de détermination : un prix orienté vers le marché (la demande et la concurrence) et un prix fondé sur

[1] Tauran-Jamelin. V, le marketing du tourisme, op.cit. P 171.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

le coût de revient. Le constat de la théorie classique opte vers les recettes du marché. C'est-à-dire la confrontation entre les offreurs et les demandeurs qui va déterminer le mécanisme de fixation du prix dans le secteur hôtelier comme dans les autres secteurs économiques. Par conséquent, le prestataire de l'offre hôtelière modifie alors des éléments non fondamentaux pour pouvoir, en pratiquant des prix divers, atteindre différentes classes de population, c'est le cas notamment des tarifs à base du standing de l'établissement (une étoile, cinq étoile), la plus répondue est celle appliquée en fonction des saisons.

Enfin, l'une des techniques couramment utilisée aujourd'hui en terme de discrimination des prix est celle du yield management. Le yield management ou la gestion des capacités est une technique qui permet dans le cadre d'une politique globale de l'entreprise, d'optimiser les recettes en pratiquant une politique de prix différenciée. Il s'agit de vendre des produits et des services identiques à des segments de marché distincts, à des prix différents (des raisons telles qu'une demande fluctuante et incertaine, une surcapacité, le développement de la parahôtellerie).

3.2 Modalités de fixation des prix des prestations hôtelières

Les tarifs hôteliers sont établis par les gestionnaires à un niveau qui sois susceptible d'attirer le plus grand nombre de clients, il est possible de fixer les prix de différentes manières, notamment : la fixation libre et la fixation administrée.

3.2.1 Fixation libre

En économie de marché la pluralité des prix est de mise, les producteurs fixant leurs prix de ventes en fonction de leurs coûts de production, de la pression des concurrents et plus largement sous la contrainte de l'équilibre de marché qui donne une idée du prix idéal à pratiquer pour garantir la rentabilité, et par voie de conséquence, la pérennité de l'établissement hôtelier.

3.2.1.1 Fixation des prix à partir du coût de revient

Ceux-ci peuvent provenir des états financiers de l'entreprise elle-même, ils peuvent aussi être tirés des coûts standards. Ces derniers sont établis à partir des résultats d'études échantillonnages faites à l'intérieur du secteur. La méthode d'Hubbart développée aux Etats Unis par deux cabinets comptables, Horwath E Horwath et Harris Kerr Foster, explique comment fixer le prix afin qu'il couvre tous les coûts de production et offre en même temps un retour sur investissement de 15%.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Ils supposent[1] que dans un hôtel de 100 chambres, les recettes annuelles nécessaires pour couvrir toutes les dépenses soient de 400 000$ US et que l'on prévoit un taux d'occupation avoisinant les 70%. Par conséquence, le nombre de chambres vendues durant l'année est de 25 550. Supposons encore que le coût total supporté par l'hôtel (frais financiers, rendements désirés des actionnaires, frais fixes, frais du service des chambres et frais du service de la restauration) est de 4 millions $ US et que les responsables attendent un retour sur investissement de 15% soit 600 000$ US. Dans ces conditions, l'hôtelier doit, pour calculer son tarif journalier, diviser 1 000 000$ US (dépenses (400 000) + retour sur investissement (600 000)) par 25 550. Ce qui donne un tarif journalier de 39,14$ US.

3.2.1.2 Loi du millième

La loi du millième stipule que le prix journalier doit correspondre au millième du coût de la construction de l'hôtel. Il devra aussi tenir compte de la rémunération des intermédiaires qui jouent un rôle important. Cette loi indique que pour chaque[2] millier de dollars investit dans une chambre, 1$ doit être demandé au client comme prix de location de la chambre. Si par exemple le coût d'un hôtel de 100 chambres est de 4 millions de dollars, le coût par chambre étant de 40 000$, le tarif journalier nécessaire à un bon retour sur investissement devrait être de 40$ (40 000$ divisé par 1 000).

3.2.2 Fixation administrative

L'Etat impose dans ce cas le prix qu'il a lui-même déterminé ou celui qu'il a agréé sur proposition des entreprises hôtelières. Ce mode de fixation des prix est particulièrement fréquent dans les entreprises publiques de tourisme fréquemment soumises aux injonctions politiques.

3.2.3 D'autres déterminants du prix

Les prix varient à certaines périodes de l'année, ils s'élèvent durant la haute saison (durant la période des vacances) pour baisser durant la basse saison. Des événements ayant lieu chaque année dans différentes régions du pays et dans le monde entier peuvent influer sur le niveau des prix.

D'autres paramètres et considérations influencent également la politique des prix et compliquent parfois l'établissement des prix de vente, rattachent à la nature de la prestation et son environnement. Il est recommandé par nécessité de commencer la chaine par son aval pour savoir à

[1] Dupont Louis, op. Cite. P179.
[2] Idem.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

quel prix le consommateur est prêt à acheter et avec quelle quantité. Cependant, il est nécessaire de mettre en évidence des points comme les spécificités de la prestation hôtelière (saisonnalité, localisation géographique, savoir faire, stabilité sociopolitique), la gestion de risque mais aussi d'autres notions comme le chiffre d'affaires attendu, les coûts d'exploitation et la rémunération des intermédiaires.

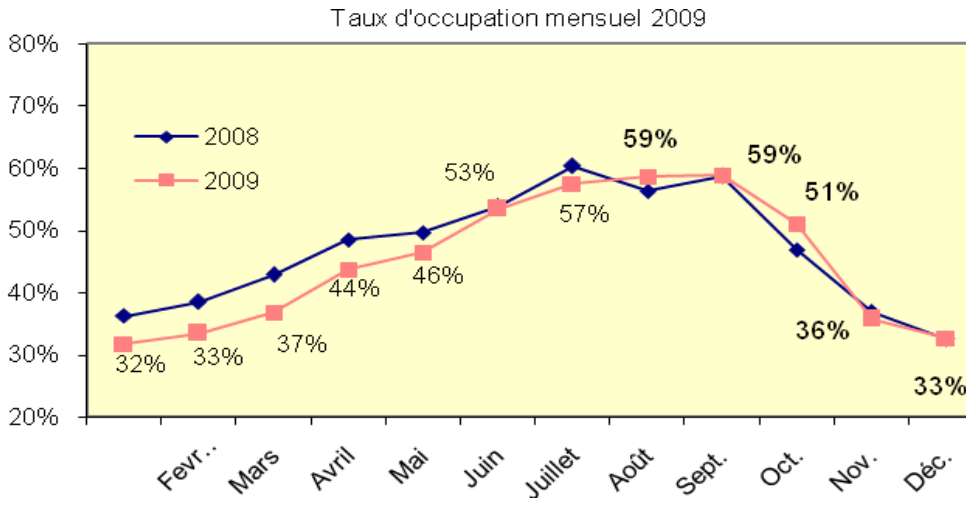
3.3Rentabilité de l'entreprise hôtelière

Le principal objectif de l'entreprise en général et de l'entreprise hôtelière en particulier est de survivre. Il s'agit pour ce faire, de combiner les facteurs de production, de façon à dégager un profit suffisant.

3.3.1 Facteurs de variation des ventes

La vente de la prestation hôtelière obéit à la contrainte de la saisonnalité et à la capacité des établissements hôteliers de s'y adapter. Cela impose parfois un pourcentage d'invendus susceptible d'absorber une partie des recettes des ventes. C'est pourquoi une bonne politique de tarification doit nécessairement tenir compte de déterminants aussi importants que la saisonnalité, la volatilité et le cadre général des transactions.

Graphe N°02 : taux d'occupation mensuel au sein d'un hôtel français pour l'année 2008 et 2009.



Source : www.pro-tourisme-tran.

Ce présent graphe explique parfaitement l'influence de la saison sur les variations des taux d'occupations et par conséquence sur les coûts et la rentabilité de l'établissement en question. Le taux d'occupation moyen annuel perd 2 points (45% en 2009) par rapport à l'année 2008. Cette

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

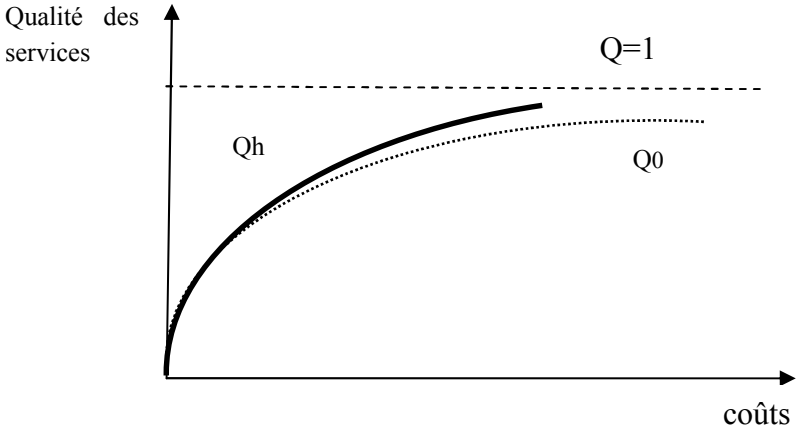
baisse est plus marquée dans les hôtels non classés et ceux d'une seule étoile pour une clientèle majoritairement interne.

3.3.1.1 Facteurs internes

Parmi les facteurs internes de variation des ventes, nous pouvons citer notamment la qualité du service, la politique commerciale de l'hôtel (il s'agit des différentes stratégies marketing et de publicités adoptées pour attirer et fidéliser le client), la politique tarifaire appliquée par l'entreprise qui constitue, comme on le sait, un élément déterminant dans l'acte d'achat et dans la maitrise de la structure des coûts.

Les différences de coûts entre les hôtels relèvent d'une variété de facteurs, notamment de facteurs économiques tels que l'inflation et les taux d'intérêts. On doit cependant noter que la prestation hôtelière constitue une activité à haute intensité de main d'œuvre, par conséquent, les coûts pour un niveau de service donné seront influencés plus directement par des facteurs spécifiques liés aux conditions du marché du travail.

Graphe N°03 : Relation entre qualité et coût du service



Qh : le niveau de qualité le plus élevé
Q0 : le niveau de qualité offert sur le marché

Source: Kean Michael, sustaining quality in tourisme destinations : an economic model with an application, édition appled economics, 1996, p28.

Kean Michael considère qu'une destination touristique donnée peut afficher différents niveaux de qualité. Ces derniers, vont du niveau minimal acceptable par le marché (Q_0) au niveau le plus élevé (Q_h). Les niveaux de qualité offerts sont évidemment en fonction du développement touristique atteint par l'établissement en question (expérience requise), en référence au modèle Butler[1].

[1] Butler (1980) propose un model de cycle de vie dans lequel il identifie six étapes dans le développement du tourisme, modèle illustré par une courbe en « S ». Ces étapes sont dans l'ordre : phase d'exploration, phase d'engagement

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.3.1.2 Facteurs externes

Ils résultent de l'environnement dans lequel est forcé d'évoluer l'hôtel, ils sont en fait dus à la concurrence légale et illégale des autres établissements activant dans ce segment ; les variations saisonnières et la volatilité. Le niveau des ventes dépend également de certaines conjonctures politiques et sociales du pays. A titre d'exemple, les émeutes sociales qu'a connu la Tunisie depuis le début janvier 2011 et plus récemment l'Egypte ont, à l'évidence, eu des effets négatifs sur l'économie de ces deux grandes destinations touristiques qui ont perdu, à ces occasions des milliers de clients potentiels[1].

Le contexte juridique et politique est également important, notamment, dans les pays où le poids de la politique est très pesant sur l'économie touristique. Les lois et les procédures, dans ce cas, sont des éléments déterminants susceptibles d'influer inévitablement sur les ventes et par conséquent sur les résultats des entreprises.

3.3.2 Différenciation tarifaire: Le yield management

Une façon de restaurer la productivité au sein d'un établissement hôtelier, consiste à mener une réflexion sur la possibilité de lisser la demande grâce aux tarifs (pratique de discrimination tarifaire). La baisse des prix aux heures creuses ou en morte saison a un double objectif : elle incite le client à déplacer sa consommation vers des périodes moins encombrées ce qui évite l'engorgement, les files d'attentes, voire la perte nette de clientèle. En outre, elle est économiquement efficace, car le coût de provision du service en période non chargée n'a pas à inclure les charges fixes d'immobilisation ; ceux-ci ne sont liés qu'à la pleine utilisation des capacités. Du coup, le prix de la prestation peut être baissé et la demande sera plus importante puisque des clients qui n'auraient pas consommé le service en raison de son prix seront incités à le faire.

Sans rentrer dans un débat sémantique, nous pouvons avancer qu'il y a dans le « yield management »[2] ou bien la gestion des rendements, la volonté de maximiser le chiffre d'affaires par obtention des meilleurs taux d'occupation possibles. D'autre part, l'efficacité des organisations productrices opérant sur ces marchés est souvent déterminée par leur capacité à absorber de lourdes

---

phase de croissance, phase de stagnation, phase de déclin, et une possible phase de rajeunissement du produit ou de l'industrie en question.

[1] Safia Berkouk, Impact des protestations en Tunisie : le tourisme et la bourse premiers touchés, El Watan économique du 17 au 23 janvier 2011, p 13.

[2] Le yield management est né aux Etats-Unis, dans le secteur du transport aérien, en réaction à la mise en place de la politique de dérégulation. Pour lutter contre la concurrence, les compagnies ont cherché à extraire le maximum de revenu, de leurs capacités disponibles.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

charges fixes dans le but de les couvrir du mieux possible. Pour ce faire elles doivent impérativement vendre le maximum de disponibilité en gérant avec suffisamment d'efficacité le couple disponibilité à la vente et prix, en s'appuyant notamment sur les prévisions de la demande et les retours sur investissement.

3.3.2.1 Prévisions de demande

C'est l'anticipation de la demande par segments qui permet une progression du chiffre d'affaires et de la qualité des prestations fournies à une clientèle que l'on souhaite privilégier. Basées sur les étapes précédentes et sur des méthodes de calculs simples, les prévisions vont permettre une meilleure application de la tarification. Il devient facile de côter une demande de groupe en fonction du volume d'individus à déplacer. Il est tout aussi simple de décider de l'ouverture ou de la fermeture de certains tarifs, en se basant sur des critères objectifs.

Pour que le yield management puisse être applicable, il faut valider un ensemble d'hypothèses jugées primordiales pour sa mise en œuvre[1].

-Les clients peuvent payer des prix différents (on peut donc discriminer le client grâce aux prix) ;

-Les immobilisations sont très coûteuses, alors que le coût marginal pour servir un client supplémentaire est faible ;

-Il n'y a pas possibilité de stockage ;

-La prestation peut être vendue à l'avance ;

-La demande fluctue fortement, et de façon plus ou moins aléatoire.

La première façon pour faire face aux excès de la demande est d'augmenter temporairement le niveau de production de service, surtout quand celui-ci ne dépend pas tant des ressources immobilisées que des capacités en personnel. Sur ce point, l'entreprise peut engager de la main d'œuvre temporaire, ou faire travailler son personnel en heures supplémentaires ou encore redéployer du personnel en interne (par exemple du personnel d'entretien vers des tâches de front office) ce qui nécessite aussi une formation particulière du personnel. L'entreprise qui fait face à un excès de demande peut aussi sous-traiter entièrement sa provision de service, comme le font par exemple des compagnies aériennes régulières qui affrètent des avions auprès d'autres compagnies.

[1] Baranger Pierre, Dang Nguyen Godefroy, Leray Yvan et Mével Olivier, op. Cite. P 2?°

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.3.2 .2 Mesure des performances et retour sur investissement

La pratique du Yield Management peut, selon certaines études, produire[1] 5% du chiffre d'affaires supplémentaire par l'augmentation du prix moyen en période de forte demande et par l'augmentation du volume dans les périodes de faible activité. Un REVPAR (revenu par chambre disponible) qui progresse de 5% constitue un bon indicateur de performance. L'exploitation de ces gisements de valeur entraîne un accroissement des coûts et des charges variables, tandis que la plus grande partie des charges reste fixe. Une augmentation de 5% du chiffre d'affaires est de nature à entraîner une progression de 10% du résultat brut d'exploitation, 14% du Résultat d'exploitation et 25% du Résultat net. Nous constatons également que 91% du chiffre d'affaires supplémentaire se répercute sur le résultat brut d'exploitation et 81% se retrouve dans le résultat net.

Si les prévisions sont nettement établies et si les maîtres d'hôtel connaissent bien leur métier, il ne devrait subsister que très peu de plats invendus après chaque service. Les pertes en seraient ainsi considérablement limitées.

3.3.3 Evaluation de la politique tarifaire

L'estimation du chiffre d'affaires à atteindre résulte généralement d'un certain nombre de procédures étroitement articulées à certains paramètres de gestions fondamentaux, comme par exemple le compte de résultat prévisionnel et le tableau des ressources et emplois de l'exercice comptable en question. La mise en évidence des emplois et des ressources permet une évaluation chiffrée de la rentabilité souhaitée par rapport aux capitaux propres, ainsi que l'estimation, aussi précise que possible, des frais financiers et dotations aux amortissements.

3.3.3.1 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité appelé encore « chiffre d'affaires critique » ou « point mort », est le chiffre d'affaires minimal à partir duquel l'hôtel devient rentable. Cela implique la prise en compte précise des charges fixes et variables que l'entreprise supporte. Il est de ce fait primordial d'estimer avec autant de précision que possible le montant du chiffre d'affaires qu'il faudrait atteindre pour que l'entreprise soit, non seulement[2] en mesure de payer l'ensemble des charges pour la plupart des charges fixes, mais aussi, de dégager une marge bénéficiaire.

Sauf exceptions très rares, l'établissement hôtelier ne peut atteindre et, encore moins, dépasser son seuil de rentabilité dés le lancement de son activité. Une marge de temps pouvant

[1] www.wikipediat.com/26/12/2010 à 11:30.
[2] Fourastié. J, pour quoi les prix baissent ?, édition Hachette, Paris, p 213.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

s'étaler sur au moins deux années est généralement nécessaire à l'entreprise pour faire connaitre ses produits et conquérir des parts suffisantes de marché.

3.3.3.2 Compte de résultat prévisionnel

L'élaboration du compte de résultat prévisionnel établi sur la base de la rentabilité projetée, permet de déterminer le niveau du chiffre d'affaires global à cibler. Les coûts variables sont exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes sur la base des standards de l'entreprise. Les charges fixes sont, quant à elles, évaluées globalement, par ligne de coûts. Les pourcentages retenus pour les charges variables tiennent également compte de l'état du marché et de la politique de service envisagée par l'hôtel.

3.3.3.3 Profit à court terme

Dans un premier temps, la notion de profit peut être approchée en comparant la recette totale aux coûts totaux de l'hôtel. Si le résultat est positif, il y a effectivement un profit.

Dans l'analyse marginale du profit, il faut trouver le point d'équilibre entre la recette additionnelle qu'apporte une unité supplémentaire et le coût produit par cette nouvelle unité.

3.3.3.4 Mesure de la rentabilité par l'analyse du point mort

L'analyse du point mort est rappelons-le une méthode empirique de gestion financière qui permet d'établir la rentabilité, en partant de certaines hypothèses sur le volume des ventes et les prix proposés. Cette technique peut nous aider à définir les prix et à fixer le seuil de la rentabilité nécessaire pour réaliser un profit.

L'analyse du point mort repose sur la différence fondamentale entre les coûts fixes et les coûts variables de l'entreprise hôtelière. Le principal intérêt de cette analyse c'est de démontrer empiriquement le poids relatif de chacun de ces types de coûts et les liens qui les unissent aux quantités vendues.

3.3.3.5 Revenu marginal et quantités vendues

Dans la sphère hôtelière, il est rare de retrouver des rendements d'échelle décroissant. On observe le plus souvent une inertie des coûts fixes, qui s'étendent sur l'année entière (haute ou basse saison) et des coûts variables qui varient en fonction du facteur saisonnier, difficilement réductible. Dans ces conditions, les notions de coût marginal et de revenu marginal s'appliquent peu ou pas du tout.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

En définitive, la maximisation du profit hôtelier coïncide avec un taux de remplissage maximum avec un objectif de réaliser un niveau le plus élevé de la fréquentation des touristes dans un lieu d'hébergement.

Dans la dure réalité économique, l'hôtelier doit toujours surveiller son seuil de mortalité (le point mort), en deçà de ce seuil, c'est la sortie du marché et la faillite à brève échéance.

En résumé, Ce processus génère différentes catégories de coûts que les dirigeants de l'hôtel doivent impérativement gérer de la meilleure façon possible en maitrisant notamment tous les moyens permettant de les réduire à commencer par la recherche systématique de gains résultant d'économies d'échelle (taux d'occupation élevé). Il ressort de ce que nous venons de développer que l'accroissement de la taille d'un hôtel permet, notamment lorsqu'elle est soumise à des règles de gestions rigoureuses, de réaliser de substantielles économies d'échelle. Ses chances de pérennité, voire même, d'expansion sont ainsi mieux conservées avec, en sus, l'attrait que l'entreprise peut exercer sur les grands tours opérateurs en termes d'association et de partenariat dans divers segments de l'industrie hôtelière.

Cependant, la réalisation d'économies d'échelle bute sur la limite des capacités de production installées mais aussi de la saisonnalité. Dans le cas où un surcroît de demande venait à saturer durablement les capacités de l'entreprise, cette dernière peut recourir soit à l'externalisation d'une partie de ses activités (le jardinage, certains denrées concernant le restaurant et le bar), soit procéder à une extension de ses capacités en recourant, notamment, à l'achat de nouveaux équipements, à l'extension de ses locaux ainsi qu'au recrutement d'un certain nombre d'employés. Il est toutefois recommandé aux gestionnaires concernés de tenir compte des rythmes de variation de la demande pour éviter de tomber, en cas de chute durable des flux touristiques, dans la spirale des coûts croissants. Nous allons voir en plus de détaille la nature des facteurs que nous avons qualifié de « spécificité » et les actions promotionnelles et stratégiques qui nous permettent de mieux maitriser les coûts de production et le niveau des ventes dans la prochaine section.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Section2: Actions stratégiques et promotionnelles pour faire face aux aléas d'influence

L'étude de l'environnement nous semble être une approche préalable pertinente avant toutes autres démarches, car elle permet de réduire et d'emblée les problèmes d'efficience dont souffre cette activité en raison de dysfonctionnements institutionnels et organisationnels. Nous ferons, à cette occasion, référence à tous les éléments, à toutes les réalités externes de l'offre, qui conditionnent et modulent, les facteurs de spécificité inhérents l'activité hôtelière. Nous ferons, à cette même occasion référence à toutes les réalités internes que l'établissement hôtelier s'évertue à mettre en œuvre pour optimiser son offre et faire converger ses moyens vers les objectifs et les finalités tracés par la direction de l'établissement en vue d'exploiter le plus rationnellement possible ses ressources.

1. **Réponse marketing pour réduire l'impact de ces facteurs de base**

Outre les caractéristiques que nous avions évoquées, le principal atout est la connaissance approfondie des marchés captifs. Le marketing et la généralisation du traitement informatique (tourismatique) offrent effectivement l'avantage d'accélérer les démarches commerciales et permettent de prospecter plus efficacement au profit des hôtels les clientèles potentielles, en maîtrisant leurs goûts et la gamme de produits qui leur conviennent le mieux. Les dirigeants d'hôtels pourraient, en conséquence, élaborer des stratégies idoines pour la conquête d'un plus large éventail de clientèles.

Il est évident que la saisonnalité concerne essentiellement le tourisme de vacances. Quand il s'agit de déplacements pour des motivations différentes (le tourisme d'affaires), le facteur climatique ne joue pas en priorité. C'est par le développement d'une démarche promotionnelle que les dirigeants d'établissements hôteliers pourraient faire de ce type de touristes des clients potentiels.

Enfin, depuis quelque temps, on essaye de convaincre toutes les catégories de populations à grands renforts de compagnes de promotions et de publicité. Cependant, les résultats de telles compagnes sont souvent décevants, même si l'on voit poindre une certaine tendance à la généralisation du fractionnement des vacances et des week-ends longs (deux jours par semaine). Cette nouvelle tendance serait même en bonne voie de consolidation, confortée en cela par la dynamique socio-économique des années 80, caractérisée, est-il bon de le rappeler, par la diminution de la journée de travail et l'extension du travail à temps partiel. Nous allons voir que les techniques du marketing portées, aussi bien, par promotion que par la publicité, auront pour

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

inestimable résultat de réduire l'effet des facteurs de spécificités qui exerçaient auparavant une influence plutôt négative sur la demande de prestation hôtelière.

1.1 Choix organisationnel et logistique de la prestation hôtelière

La mise en évidence des facteurs de spécificité de l'offre hôtelière implique une réorganisation au sein de l'établissement hôtelier. C'est une incontournable exigence pour tout établissement touristique en quête d'une meilleure opérationnalité de l'offre dans les limites de son micro environnement. La problématique envisagée viserait ainsi à identifier et évaluer les réponses techniques possibles à apporter à ce type d'offre.

1.1.1 Segmentation et positionnement marketing pour un établissement hôtelier

La segmentation marketing répond à un objectif de recherche, d'efficacité et de pertinence des actions qui seront engagées par l'entreprise hôtelière sur son marché. Les clients n'ont pas tous les mêmes profils, les mêmes besoins, ni les mêmes revenus. Il serait donc inopportun de les traiter tous de la même façon, car ils ne constituent pas un groupe homogène et ne sont pas interchangeables. L'hôtel doit donc, en permanence, connaitre et analyser sa clientèle afin de mieux répondre à ses attentes. Et c'est précisément le rôle de la segmentation visant à cibler avec le plus de précision possible[1] les opportunités offertes à l'établissement en question. Il s'agit, notamment, de décomposer le marché en groupe homogènes de consommateurs, le but étant de mettre en œuvre une politique commerciale adaptée à chacun des groupes. Entre le « sur mesure » qui cible le goût particulier de chaque individu et le « produit standard »valable pour tous, la segmentation consistera à repérer des groupes d'individus ayant une origine, des besoins, des comportements et un pouvoir d'achat similaires, afin de leurs proposer les mieux adaptées à ces profils sociologiques.

1.1.1.1 Critères de segmentation

Pour qu'une segmentation soit efficace, il est d'abord nécessaire que des informations puissent être obtenues sur les principales caractéristiques des acheteurs. Ainsi, les variables « simples »[2] telles que les caractéristiques sociodémographiques, économiques et géographiques sont habituellement mesurées pour identifier des profils d'acheteurs.

[1] Autissier. David, Bensabaa Faouzi et Boudier Fabienne, L'Atlas du management, édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2010, p 259.
[2] Frochot Isabelle et Legohérel Patrick, op. Cite. P110.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

a. Repérer le but de la destination

Si un client choisi une destination[1], c'est pour un but bien précis. Selon les caractéristiques de la destination choisie il peut s'agir d'un voyage d'affaires ou de loisirs. L'hôtelier est donc censé connaitre les différents types de clientèles qui constituent le marché global en consommant les produits hôteliers au gré des informations acquises à l'intérieur de l'hôtel mais également à l'extérieur par le truchement de sondages et autres données fournies par divers organismes.

1°/ Informations existantes dans l'hôtel

L'hôtel dispose d'un fichier clients (cardex) dans lequel sont répertoriées les coordonnées du client, ses dates de séjours, ses habitudes de consommation ainsi que le but de sa visite. D'importantes informations sur la structure de la clientèle actuelle peuvent de ce fait être immédiatement disponibles. A côté de ce fichier, la présence d'un questionnaire de satisfaction peut donner des informations tout aussi précieuses concernant les attentes des clients.

2°/ Informations existantes auprès d'organismes extérieurs

Il s'agit en fait, des informations concernant le mouvement de l'industrie touristique en relation directe avec l'activité de l'hôtel, à l'exemple des informations relatives à la fréquentation touristique en relation avec la saisonnalité, les statistiques de transport de passagers ainsi que les programmes des manifestations à caractère historiques et culturelles susceptibles d'intéresser certains clients. Ces informations peu coûteuses constituent une base de données inestimable que l'hôtelier pourrait consulter pour compléter les informations, souvent insuffisantes, disponibles dans l'hôtel.

3°/ Mise en place d'enquêtes ciblées

La recherche d'informations passe aussi par la mise à la disposition des diverses cibles potentielles de questionnaires dont l'exploitation permet d'avoir une vision beaucoup plus claire de la segmentation exploitable par l'hôtel, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

-Analyse quantitative des segments

Il s'agit d'identifier[2] les besoins et les attentes de chaque domaine d'activité stratégique « DAS » et de choisir le ou les segments de clientèle en fonction des caractéristiques de l'établissement et de ses exigences de rentabilité. A ce titre, nous soulignerons qu'une même offre hôtelière peut satisfaire plusieurs types de clients et, par conséquent, diverses cibles commerciales.

[1] Durand Huguette, Gouirand Pierre et Spindler Jacques, économie et politique du tourisme, édition LGDJ, Paris, 1994, p53.
[2] Lanquar Robert, op. Cite. P54.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

D'où la nécessité de tenir compte du coût du produit en relation avec les segments de clientèles visés, la rentabilité potentielle et la cohabitation possible des segments.

-Connaissance de la clientèle

Pour assurer une viabilité dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dynamique, chaque établissement hôtelier doit trouver un public suffisant, assurer une fidélisation minimale et préserver son label de qualité en tant que lieu de détente. C'est pourquoi cette entreprise doit[1] disposer d'une bonne connaissance du public et être attentive aux mutations de ce marché versatile.

La maitrise de ce marché nécessite la mise en œuvre de méthodes qui permettent de détecter les besoins explicites et latents des clients et de mieux comprendre leurs motivations et leurs comportements d'achat, le but étant d'adapter son offre aux réelles aspirations des touristes. Les clients des établissements hôteliers peuvent être des individus ou bien des agences de voyage ou des tour-operators. Les méthodes directes consistent à faire un inventaire des attentes des clients, à déterminer quelles sont les motivations d'un séjour, les catégories socioprofessionnelles concernées et leurs niveaux de vie, combien de temps chaque personne consacre-t-elle à ses vacances et autres informations utiles.

b. Critères de la segmentation

Il y a autant de critère pour segmenter un marché hôtelier, il peut s'agir du critère d'âge qui permette une discrimination significative de la clientèle, qu'elle soit nationale ou étrangère. La clientèle jeune a des attentes précises, multiples et variables. De même, la clientèle familiale cherche généralement des équipements et des animations qui s'adaptent à chaque élément de la famille et ils sont difficilement désaisonnalisables à cause des contraintes scolaires et autres.

Nous assistons par contre à une nouvelle tendance dans l'industrie hôtelière, il s'agit de chercher de plus en plus à comprendre les besoins particuliers des femmes d'affaires et des voyageuses pour raisons personnelles en vue d'adapter, voir de réserver de façon exclusive, les produits et prestations de services à cette cible représentant une opportunité économique en forte croissance. Selon le Travel Industry Association Research[2], les femmes représentent 43% du segment de la clientèle d'affaires et 75% d'entres elles choisissent généralement elles-mêmes l'hôtel où elles vont séjourner.

[1] Jouandeau Alain, Contribution à la modélisation de la satisfaction client par la logique floue, thèse de doctorat en qualité, Institut National des sciences appliquées, Paris, 2004, p15.
[2] www. Interfacetourisme.fr

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Le choix stratégique des cibles marketing et l'adaptation pertinente de l'offre de service hôtelier restent dépendants d'une bonne connaissance de ces populations. Dans la plupart des cas, les caractéristiques sociodémographiques et économiques sont les plus significatifs et les plus utiles dans la description des profils des clients et dans l'explication de leurs comportements. D'autres critères tels que les classes sociales, les styles de vie et la notion de la personnalité sont exploités, d'où par exemple le classement des hôtels en terme d'étoiles.

1.1.1.2 Mise en œuvre de la segmentation

Dans le secteur de l'hôtellerie, les entreprises font porter leurs efforts sur des segments du marché composés de clients partageant des caractéristiques communes. L'objectif est de maximiser l'efficacité de la politique marketing, d'exploiter au mieux des ressources marketing et budgétaires limitées et de produire le plus grand impact économique possible.
Cela nous conduit à définir quatre segments essentiels, il s'agit des touristes recherchant la plage et le soleil, des voyageurs privilégiant les visites de villes, des vacanciers appréciant les visites culturelles ou de pleines natures et des touristes profitant du temps avec la famille ou les amis.

Des différences significatives se manifestent pour plusieurs variables descriptives telles que[1] « statut familial, emploi, taille et composition des groupes, durée de séjour, le type de région visitée ». L'analyse d'attractivité fait apparaitre le fort potentiel du segment parmi les quatre que nous avons cité. Même si le segment « plage et soleil » semble le plus attractif en terme de volume et de potentiel économique, des destinations situées sur des marchés de niche pourront, de façon tout à fait pertinente, privilégier le tourisme culturel ou environnemental.

1.1.2 Identification d'audience et des objectifs promotionnels

La communication a pour objectif de faire évoluer le consommateur d'un stade de non-reconnaissance ou connaissance au stade ultime de l'action, c'est-à-dire de l'achat, voire même, du ré-achat. La formulation dans ce cas doit être claire et réaliste car les objectifs vont orienter tout les processus de communication et ils serviront souvent de base pour évaluer ultérieurement l'efficacité de la publicité, les objectifs dans ce cas doivent déjà contenir une formulation de l'intention de communication (positionner une marque ou une destination, faire connaitre le service). Ces objectifs sont déterminés conjointement à l'identification d'une cible de communication qui correspond à l'ensemble des personnes que l'on souhaite toucher par la compagne publicitaire. Elle ne se limite pas aux clients, elle peut également viser des relais d'opinion qui vont, à leur tour, influencer les consommateurs (journalistes, agences de voyages, associations).

[1] www. Interfacetourisme.fr

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Nous nous proposerons de parcourir différents domaines de la communication liés à l'offre des prestations touristiques. Pour ce faire, nous débuterons par un balayage qui privilégiera la mise en évidence des caractéristiques de la chaine prestation-communication-acteurs, cette dernière permettant d'identifier, en se basant sur ses aspects informatifs et publicitaires, divers domaines d'évaluation de la communication.

1.1.2.1 Communication externe

Les cibles de la communication externe d'un organisme hôtelier sont pour l'essentiel des clientèles potentielles ou effectives qu'il s'agit de fidéliser. Cette communication client s'étend, avec des variantes[1], à des publics de consommateurs liés à des organismes clients prescripteurs de ces services, tels que les associations, les agences de voyages, les clubs sportifs. La communication externe peut également être prolongée vers des non-consommateurs relatifs, dans la mesure où les prestations hôtelières sont parfois soumises à des modes d'achats par impulsion induits par des signifiants calendaires (anniversaires, mariages, noël), sociaux (fête de la poterie, de bijoux) et autres formules de week-end et sont autant d'argumentaires effectifs relevant de cette approche.

Par ailleurs, la communication externe ne saurait se cantonner aux seuls clients effectifs et potentiels ; des opérations de communication auprès des publics plus larges, dans le cadre d'univers voisins tels que les spectacles, les sports, peuvent apporter des gains d'image facilitant les approches de nouveaux segments de clientèle potentielle. La pratique la plus ciblée d'opérations de communication menées auprès du monde de la formation (information des écoles spécialisées en tourisme) peut également contribuer à générer des éléments de reconnaissance et, partant, de valorisation d'image.

1.1.2.2 Communication interne

A côté des pratiques de communication externe, les spécialistes de la chaine de valeur touristique considèrent qu'une communication interne doit être développée, le qualificatif interne doit être perçu comme interne à l'organisation à travers[2] les fiches d'informations techniques, cycles de conférences, présentation de nouveaux services, tests de produits, qui doivent toucher les personnels impliqués et les partenaires de la chaine de fonction. Ce type de communication, lié pour l'essentiel à une construction d'image au niveau des acteurs pour une finalité de vente et de mise en évidence d'une identité organisationnelle proposant des services touristiques. La compétence interne, comme elle vient de se présenter dans l'étude précédente, et qui a des répercutions sur la

[1] Balfet Michel, op. Cite. P89.
[2] Idem, p 90.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

qualité de l'offre, peut être résolue par une bonne circulation des informations à l'intérieur de l'hôtel.

1.1.3 Budget publicitaire

Le recours à des stratégies de communication réfléchies visant à promouvoir et conforter le positionnement de l'hôtel auprès de la clientèle permet d'atténuer l'effet anesthésiant des facteurs de spécificité évoqués plus haut. Les moyens à leurs disposions ayant évolués, ils peuvent recourir de nos jours à toute une panoplie d'outils managériaux pour atteindre leurs objectifs. La diversité des outils médias et hors médias sera abordée en mettant l'accent sur l'apparition de nouveaux outils de communication et l'importance du budget à lui allouer pour atteindre les résultats escomptés (location d'espaces publicitaires, rémunérations des communicants, frais techniques liés à la réalisation de la compagne publicitaire et frais d'études).

1.1.3.1 Choix des médias

Parmi les variables déterminantes utilisées pour identifier la pertinence du choix d'un support publicitaire, nous avons l'audience totale et utile[1] c'est-à-dire le nombre de personnes faisant partie du collectif ciblé à l'effet de bénéficier d'un support publicitaire. Le choix du mode de promotion tiendra évidemment compte de la nature des supports propres à chacun des médias, l'objectif étant de maximiser l'image de marque du produit.

D'autres décisions concernent le format de la publicité, c'est dire la longueur et la fréquence d'exposition par jour/ semaine/mois pour chaque média, optimisation de la longueur de la publicité dans les limites du budget, couverture géographique, montant des investissements pour ne citer que les plus importants, devront également faire l'objet d'un choix médiatique éclairé. Le coût des médias conditionne en grande partie le choix des supports publicitaires ce qui, sans doute, explique que[2] les deux tiers des promotions touristiques médiatiques soient effectués par voie de presse moins coûteuse, un quart par le biais de la télévision et seulement 2% par la radio.

Dans leurs politiques de communication, les hôtels font appel à des techniques de promotion diverses, nous pouvons les classer en deux types : les techniques de promotion au moyen des médias et celles opérées hors médias. Bien que nos établissements hôteliers souffrent d'un déficit promotionnel évident, nous pouvons affirmer que la communication et, notamment, la publicité

[1] Frochot Isabelle et Legohérel Patrick, op. Cite. p209.
[2] Idem, p208.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

peut jouer un rôle primordial dans l'atténuation des effets de saisonnalité et la volatilité qui caractérisent cette industrie.

a. Techniques de promotion par les médias

La multiplication des médias a complexifié le choix du mix médiatique. Aux chaines hertziennes se sont ajoutées des chaines câblées et satellitaires. Le marché des magazines a, quant à lui, explosé en une multitude de publications spécialisées. Divers supports publicitaires intérieurs et extérieurs ont pris de l'ampleur en s'appuyant sur une multitude de supports (verso des tickets de transports, projection lasers, comptoirs). Cette explosion du mix médiatique a ainsi permis d'atteindre, beaucoup plus que par le passé, des marchés captifs.

1°/ Télévision

Ce média touche un grand nombre de consommateurs même s'il s'avère être le plus cher. Le coût total d'une compagne télévisuelle, notamment en terme de prime time, peut être exorbitant ce qui explique sa faible utilisation par les dirigeants des établissements hôteliers. Nous assistons, de ce fait, à une différenciation des techniques promotionnelles adoptées par nos établissements hôteliers certains allant jusqu'à organiser des émissions télévisées (exemple : émission de « Mesk El lil » dans l'hôtel Mercure), dans l'enceinte même de l'hôtel.

2°/ Radio

Cet outil, malheureusement peu utilisé par l'industrie hôtelière, a l'avantage d'être peu coûteux, sélectif en matière d'heures d'écoute et en mesure d'atteindre un grand nombre d'auditeurs, notamment, au moyen des ondes FM. Il permet une plus grande flexibilité que la télévision mais il a pour inconvénient d'avoir de par la quantité limitée d'informations qu'il diffuse, un impact modéré.

3°/ Presse

La presse est un outil largement utilisé par les acteurs hôteliers. Il y a toutefois lieu de différencier clairement la presse quotidienne des magasines.

La presse quotidienne[1] locale et nationale permet d'obtenir une couverture élevée avec en tête la presse télévision pour un coût relativement faible. Elle n'autorise pas nécessairement une sélection des marchés très poussée mais peut permettre une sélectivité géographique (certains quotidiens, comme le cas d'El Watan, consacrent des pages particulièrement réservées aux localités

[1] Batache Abderrahmane, essai d'analyse économique de la presse écrite quotidienne en Algérie, mémoire de magister en sciences économiques, UMMTO, 2007, p85.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

et régions à l'instar de Kabyle infos, Alger infos). L'avantage principal de cette presse de proximité réside dans sa grande flexibilité de programmation des publicités et sa capacité d'atteindre les clientèles potentielles immédiatement concernées.

Les magazines offrent, quant à elles, l'avantage d'une grande circulation, d'une permanence du message, d'une durée de vie plus élevée ainsi que d'une meilleure qualité visuelle et surtout une audience qui permet un ciblage plus précis. La publicité en magazine est, toutefois, plus coûteuse et, à l'évidence moins flexible que celle diffusée par les journaux.

4°/ Affichage extérieur

Cet outil a l'avantage d'avoir un impact fort s'il est bien positionné et a un coût très peu élevé pour une audience qui peut être très large mais peu sélective. Il permet une forte visualisation et une grande souplesse d'utilisation. L'impact du message est, malheureusement très limité car réduit à seulement quelques mots et à des images fortes[1].

Il peut également faire l'objet d'un encombrement élevé s'il n'est pas, comme c'est souvent le cas, réglementé et contrôlé. Les forets de panneaux publicitaires qui polluent souvent l'entrée des villes, en sont un triste exemple.

5°/Internet : réseau de distribution informatisé ouvert au public

Le poids du tourisme en ligne est devenu de plus en plus important, il représente[2] 45% du volume des ventes au moyen de l' « e-commerce » des établissements hôteliers. Les prestations hôtelières les plus achetées par voie d'Internet sont les billets d'avions (40%), les chambres d'hôtels (30%) et la location saisonnière (16%). L'avantage de l'Internet réside dans son moindre coût par rapport aux autres supports promotionnels et dans sa capacité de mise à jour instantanée. On remarque que les grands acteurs du tourisme sont pratiquement tous dotés de sites web, mais on note toutefois l'indisponibilité de sites plates-formes mettant en exergue des comparatifs de prix susceptibles d'orienter le choix des touristes.

Au-delà de l'accès aux informations actualisées, les attentes des internautes algériens en matière de services offerts par un site Internet, consistent surtout en la mise en avant d'informations relatives aux meilleurs prix, la disponibilité de l'hébergement en temps réel et la réservation en ligne.

[1] Batache Abderrahmane, op. Cité. P83.
[2] Frochot Isabelle et Legohérel Patrick,op. Cite. P 215.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

b. Techniques de promotions hors médias

Les établissements hôteliers peuvent également promouvoir diverses stratégies promotionnelles hors médias. Certains se concentrent, à titre d'exemple, sur la production des brochures, alors que d'autres ont plutôt tendance à miser sur la qualité de leurs relations avec le public.

1°/Relations publiques

Composante essentielle de la politique de promotion, les relations publiques visent à créer et maintenir un climat favorable à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Les relations publiques s'adressent à un public très large composé d'une clientèle grand public bien entendu mais aussi des relations professionnelles, des actionnaires et des médias.

L'organisation d'un banquet, comme nous l'avions signalé dans la première section, tient compte de la qualité des relations que le chef de l'hôtel entretient avec le public dans le sens large du terme. En interne, les actions de relations publiques concernent aussi le personnel de l'entreprise, le but étant de maintenir un esprit d'équipe et de mettre en évidence l'importance et les performances de certains employés. Ces actions peuvent se traduire par un partage d'informations à différents niveaux de la hiérarchie, la consultation des employés dans la mise en place de nouvelles stratégies et, pourquoi pas, de systèmes de récompenses basés sur la performance et la motivation.

2°/ Eductours

Les éductours permettent de présenter les prestations que l'hôtel offre à ses clients à un ensemble de journalistes ou à un certains acteurs de l'industrie touristique. Cette approche permet d'offrir une expérience « in vivo » du produit pour influencer favorablement les prescripteurs. Bien qu'elle soit couramment utilisée par de nombreux acteurs du tourisme, y compris les hôtels de luxe, cette démarche peut s'avérer lourde et coûteuse en raison de la mobilisation du personnel qu'elle requiert.

3°/ Roads shows

A un moindre coût et destinés à[1] un public plus large que l'éductour, les roads shows permettent de présenter, au moyen de séminaires de courte durée (quelques heures à deux journées) toutes les composantes d'un produit aux divers intermédiaires en visite dans le pays. L'utilisation intense de l'Internet permet de toucher un grand nombre de professionnels à un tarif raisonnable.

[1] www.specialist.australia.com/europe.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

4°/ Salons

Les salons, tel que le salon international du tourisme qui se tient chaque année en Algérie, permettent de présenter les produits touristiques d'un établissement ou d'une destination, à un large public, mais aussi et surtout, aux professionnels de l'industrie touristique.

1.1.3.2 Evaluation de l'efficacité d'une compagne publicitaire

L'évaluation de l'efficacité d'une compagne publicitaire reste un domaine complexe. Il est particulièrement difficile d'isoler les effets d'une compagne de toutes les influences internes (stratégie de prix, distribution, qualité de service) et externes (évolution de la concurrence et de la conjoncture internationale). Cependant, les tests des compagnes de publicité font l'objet d'évaluations qui se sont affinées au cours du temps. Ils sont couramment pratiqués par les annonceurs pour effectuer un suivi des différents effets de leurs compagnes et s'assurer de leurs succès. Des tests d'impact, d'attribution et d'incitation à l'achat permettent d'estimer l'impact direct sur l'intention d'achat.

1.2 Communication touristique dans le système de production

La nécessité impérieuse d'obtenir l'information pertinente en temps réel afin d'optimiser les ventes des prestations hôtelières qui sont, comme nous l'avions indiqué plus haut, des services volatils, a conduit les entreprises de tourisme, à mettre en place et développer des systèmes de communication sophistiqués, destinés à booster leurs offres de services. Ces systèmes hautement spécialisés, mobilisant[1] les dernières techniques de communication, de traitement et transfert des informations, doivent assurer avec un taux de défaillance négligeable les fonctions essentielles suivantes : information client, réservation et services logistiques divers.

1.2.1 Systèmes d'information client

Les systèmes d'information d'entreprises hautement spécialisés se sont progressivement regroupés et agrégés, pour se doter d'interfaces et de systèmes d'interconnexion permettant de lier des systèmes proposant une large gamme de services (généralement sous forme de réseau).

1.2.2 Systèmes de réservation

Le développement rapide et à l'échelle planétaire que ces structures réalisent leur confèrent aujourd'hui une place stratégique dans la distribution des prestations hôtelières. Elles sont, de ce fait, désignées sous le vocable de réseaux globaux de distribution de services (RGDS[2]). Leur

[1] Gilbert, DELLA RAGIONE, Mercatique touristique, op.cit., p.171.
[2] Rival Yann, Internet et performance de l'entreprise touristique, édition L'harmattan, Paris, 2008, p99

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

importance est aujourd'hui telle qu'elles occupent une place essentielle dans la gestion de l'offre et de la demande touristique mondiale. Sans revenir sur les points développés dans la section précédente en matière de tarification, il convient de rappeler que l'efficience des organisations hôtelières opérant sur les marchés touristiques est étroitement liée aux niveaux du taux d'occupation du fait que la structure des coûts est constituée pour l'essentiel de charges fixes qui sont comme on le sait, peu ou pas du tout compressibles. La couverture de cette masse est tributaire de la vente d'un maximum de disponibilités au moyen d'un large réseau favorisant la vente de services volatils, notamment, lorsque l'éloignement géographique et le caractère composite de la demande, tendent à compliquer l'action commerciale.

Ainsi, si la transaction commerciale, à savoir information-réservation, est effectuée en un temps réel très minime dans un contexte de totale sécurité, sans limitation d'accès, l'avantage concurrentiel détenu par offreur de ce service touristique devient déterminant. Par ailleurs, le client exige fréquemment la fourniture d'une chaine de services, d'une série de prestations complémentaires, émanant des centres de prestations distincts : lorsque ces services peuvent être offerts globalement, en un seul point de vente, la chaine de services gagne en efficacité méritant ainsi son nom.

D'une manière générale, le marché hôtelier algérien souffre d'une faible pénétration des technologies de l'information et de la communication, en grande partie due à l'insuffisance de sites Internet et une trop forte concentration sur le tourisme saharien et la découverte culturelle.

2. Analyse de la dynamique concurrentielle

Le déclin du rapport entre la production réelle et les ressources multiformes employées, s'explique en grande partie par les choix stratégiques souvent irréfléchis des dirigeants des établissements hôteliers. Et pour bien cerner l'action stratégique des établissements hôteliers, nous allons essayer d'analyser le processus stratégique sous le double prisme de la réflexion et des choix stratégiques sensés favoriser l'optimisation des ressources de l'entreprise.

La mobilisation des ressources au sein des établissements hôteliers en quête d'efficience est, le plus souvent, contrecarrée, par trois types de défaillances perceptibles: au niveau du savoir faire (une mauvaise maitrise de la production ou de la commercialisation), au niveau du pouvoir faire (manque de capacité financière) et, enfin, au niveau du vouloir faire (les choix stratégiques des dirigeants et la compétence de la ressource humaine).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Il suffit de parcourir régulièrement la presse économique pour découvrir les erreurs stratégiques à l'origine des difficultés de nombreux établissements hôteliers algériens, notamment publics, où faute de stratégie, les décisions prises entraînent bien souvent de très lourds gaspillages.

2.1 Réflexion stratégique

Le terme « stratégie » a été adopté dans la terminologie managériale à partir des années 50. D'origine grecque, il vient du vocabulaire militaire dans lequel il signifie la mobilisation d'un ensemble de moyens (forces militaires) pour atteindre les buts fixés par les responsables.

Dans le cas de l'entreprise, nous pouvons retenir la définition donnée vers les années 60 par A. D. Chandler : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'actions et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs[1]».

La nature et les objectifs de la stratégie des établissements hôteliers ne sont pas fondamentalement différents de ceux des entreprises de la sphère économique. La stratégie a pour objectifs d'assurer la pérennité de l'hôtel, de maintenir un avantage concurrentiel et de préparer l'avenir. La pérennité de l'entreprise passe par le développement et l'accroissement de ses parts de marchés, ainsi que, l'amélioration de la rentabilité de ses activités pouvant prendre la forme de prestations à moindres coûts et la mise sur le marché de produits spécifiques. La stratégie permet de préparer l'avenir dans un contexte économique incertain, où l'entreprise doit faire preuve de flexibilité et de réactivité, pour rester concurrentielle.

2.1.1 Compétence des managers

Le renouveau dans le domaine hôtelier algérien doit passer impérativement par une refondation du mode de gestion, notamment, pour les hôtels publics ayant l'Etat pour unique actionnaire avec, à la clé, des prérogatives plus claires et plus précises à l'adresse de leurs organes d'administration et de gestion (Assemblées générales, conseils d'administration et cadres dirigeants.). Force est de constater que sur le terrain, les organes publics ont révélé un certain nombre d'insuffisances[2], imputables à la conjonction de plusieurs facteurs, parmi lesquels on peut citer l'absence d'intéressement matériel, la désignation hasardeuse et clientéliste des dirigeants principaux. Le système de gestion ainsi conçu n'embraye pas avec la réalité, ne faisant de ce fait qu'entretenir l'illusion d'un pouvoir de décision qui ne dépasse guère celui de la simple gestion

[1] Cité par R. Brennemann et S. Sépari, économie d'entreprise, Dunod,Paris, 2001, p131.
[2] Grim Nordine, Algérie : l'interminable transition, édition El casbah, Alger, 2009, p 49

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

courante, les décisions stratégiques étant, généralement, prises dans les arcanes du pouvoir et des administrations centrales.

2.1.2 Analyse de l'environnement concurrentiel

Pour une entreprise hôtelière, un environnement est constitué par l'agrégation de toutes les entreprises du secteur concerné, autour desquelles on essaye de déterminer la nature et l'intensité de la concurrence, ainsi que les composantes de l'industrie avec lesquelles elles entretiennent des liens directs ou indirects (Etat, fournisseurs, clients).

L'objectif principal recherché par le dirigeant de l'hôtel est d'aboutir à une combinaison optimale des facteurs de production mobilisables et des quantités de biens et de services qu'il est possible de produire. En élaborant cette stratégie, il est fondamental de réfléchir aux meilleurs choix à faire et aux moyens les plus adaptés à mettre en œuvre afin d'obtenir des retombées bénéfiques sur le bien être économique et social, concrètement perceptibles à travers l'essor de nombreuses activités telles que la restauration, l'artisanat, la culture, le commerce, le transport et autres services contribuant activement au développement durable de l'hôtellerie.

2.1.2.1 Cinq forces régissant le marché hôtelier

Dans l'analyse stratégique, l'environnement externe est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions managériales. Les rapports de forces émanant des concurrents directs ou d'autres acteurs économiques et politiques, peuvent effectivement avoir de l'influence sur la réflexion stratégique des dirigeants et, souvent même, avoir des retombées économiques et sociales importantes et inattendues.

Les travaux de Michael Porter apportent de précieux éclairages permettant de mieux cerner la situation concurrentielle à laquelle sont soumises les entreprises touristiques. Il présente un schéma très utile dans son ouvrage « competitive strategy »[1], qui résume de façon pertinente les dimensions utiles à l'analyse de l'industrie et de la concurrence.

Dans son analyse stratégique, il constate que cinq forces régissent la compétition. il s'agit de la rivalité existante entre les entreprises de même métier, la menace des nouveaux intervenants sur le marché (concurrents potentiels qui peuvent être des chaines hôtelières étrangères et mêmes nationales), la menace de produits et services de remplacement (les pizzerias, les cafètes, hébergements à domicile), le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients.

[1] Groupe HEC Paris, Strategor : politique générale de l'entreprise, 4ém édition, édition DUNOD, Paris, 2005, p30

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.1.2.2 Contraintes de l'hôtel sur son marché

Les services proposés par un hôtel consistent en un ensemble de prestations à caractère matériel (chambres, équipements), mais également, en des éléments à forte dominance immatérielle à l'instar de l'accueil, l'ambiance, la restauration et autres. Le génie du dirigeant de l'hôtel consiste alors à savoir quelles sont les critères adéquats à mettre en œuvre en vue de promouvoir les prestations qui répondent le mieux à la demande déjà exprimée ou latente, les segments du marché à ravir aux concurrents visant ces mêmes parts de marché.

a. Marchés

Le marché est le lieu physique et temporel où se font les échanges, de par sa structure il conditionne, d'une certaine façon, la vente de la prestation. Plus précisément, le marché touristique d'une manière générale et hôtelier en particulier, se définira à partir d'un certain nombre de critères fondamentaux.

Au départ, tout marché suppose un ou plusieurs produits. Il y a autant de marchés que de produits. Nous parlons du marché touristique pour designer un marché global. Le marché de l'hôtellerie ou de la restauration ne désignera, quant à lui, qu'un segment du marché touristique. Au sein d'un même marché hôtelier, on peut en outre repérer des clivages portant sur la configuration (hôtel-restaurant, hôtel-restaurant-bar) et le standing des établissements (nombre d'étoiles accordé).

En outre, Tout marché hôtelier suppose[1] des limites géographiques qui compteront beaucoup dans la détermination des segments de marché à cibler. Pour des produits identiques disponibles sur place, un touriste acceptera à l'évidence mal, de découcher pour consommer à 100 ou 200 km plus loin ce même produit disponible à proximité.

Pour un dirigeant d'hôtel le marché constitue un précieux tableau de bord d'où émane des informations sur les prix, les comportements, les attentes des clients et les possibilités d'expansion.

b. Clients

La taille relative de la clientèle hôtelière détermine dans une large mesure le pouvoir de négociation d'un hôtel. Lorsque le fournisseur dispose d'une envergure importante[2], il dispose souvent d'un pouvoir de négociation plus grand. Ainsi, un petit fournisseur alimentaire qui sert une

[1] Dupont Louis, Contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages, édition L'Hartmattan, Paris, 2002, p35.
[2] Sabourin Vincent, industrie touristique : stratégies concurrentielles des entreprises, édition presse de l'université Québec, Sainte-Foy, 2000, p57.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

chaine hôtelière possédera un pouvoir nettement plus faible qu'une multinationale comme General Foods ou RJR Nabisco.

Les clientèles des établissements hôteliers sont constituées de touristes mais également d'organismes ou autres clients qui ne sont pas nécessairement des touristes. Le client qui désire réserver une chambre peut le faire lui-même auprès de l'hôtelier ou bien charger un intermédiaire pour effectuer la réservation.

1°/Demande directe

Elle concerne la clientèle individuelle privée (nationale ou étrangère) ainsi que les sociétés qui font la réservation sans passer par un intermédiaire.

2°/Demande indirecte

Il s'agit de prescripteurs de services hôteliers faisant fonction d'intermédiaire auprès d'une clientèle privée individuelle et d'une clientèle de groupe. Ces intermédiaires accaparent plus de 70% des réservations. Cette catégorie comprend principalement cinq acteurs : les tour-operators, l'agence de voyage, les compagnies aériennes, les sociétés de services sur Internet et les centrales de réservation.

-Tour-operators

Un Tour-operator est une entreprise de production de voyages à forfait, c'est-à-dire, de voyages dont tous les éléments structurants (type de prestation, destination, prix, durée, période) sont déterminés à l'avance.

-Agences de voyage

Selon la loi[1] 90-05 du 19 février 1990 «est considéré comme agence de tourisme et de voyages, toute entreprise commerciale dont l'objet est de procurer, de façon permanente, aux touristes et aux voyageurs des services intéressants leurs déplacements et leurs séjours ». Au gré de leurs moyens financiers et de leurs capacités managériales, les activités dévolues aux agences de tourisme et de voyages peuvent être plus ou moins variées et intégrées (transport, hébergement, restauration, animation). Elles peuvent cumuler des activités de production et de commerce, comme elles peuvent, comme c'est souvent le cas, se limiter à l'une ou l'autre de ces activités.

[1] Le journal officiel de la république algérienne N°18 dans lequel est publié le décret exécutif N°92-01 du mars 1992, modifiant et complétant le décret N° 85-12 du 26 janvier 1985 définissant et organisant les activités hôtelières et touristiques.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-Compagnies aériennes

La compagnie aérienne peut affecter elle-même, sur demande d'un client ou d'un groupe de clients, la réservation dans les hôtels avec qui, généralement, elle travaille.

-Sociétés de services sur Internet (la télématique)

C'est un système de réservation à distance rendu possible par l'usage de technologies de la communication et de l'information. Il permet aux clients potentiels de s'informer sur la nature et les prix des prestations hôtelières disponibles, avec la possibilité de réserver à partir de leurs domiciles.

-Centrales de réservation

Ce sont des organismes qui gèrent les demandes et les offres de chambres grâce à de puissants réseaux informatiques. L'hôtelier qui adhère à ce type de centrale, y gagne une possibilité supplémentaire de promouvoir son établissement en boostant le taux de remplissage des chambres.

La profession d'intermédiaire, surtout pour les agents de voyage, les tour-operators et les compagnies aériennes, rencontre toutefois de nombreux problèmes, parmi lesquels, on peut évoquer une possible détérioration de l'image de marque auprès du grand public. Dans l'esprit du consommateur l'agent de voyage est, en effet, souvent perçu comme un parasite, un intermédiaire de trop dont il pourrait bien se passer. Cette perception négative est du reste largement corroborée par l'importance du nombre de voyageurs (entre 70 et 90% des touristes) qui se passent des services des agences de voyages. Ces dernières continuent toutefois à dominer le marché du tourisme d'affaires et à jouer un rôle de plus en plus important en matière de tourisme d'agrément.

c. Concurrents

Les concurrents d'un établissement hôtelier sur le marché touristique sont nombreux, on peut les classer en deux catégories : concurrents directs et concurrents indirects.

Les concurrents directs regroupent l'ensemble des établissements hôteliers offrant des produits touristiques techniquement comparables et appartenant à la même catégorie ou, sous catégories, de produits ciblés par les touristes.

Les concurrents indirects, composés d'établissements touristiques nationaux ou étrangers, proposent, quant à eux, des produits qui répondent aux attentes des clients, en conformité avec l'organisation et les moyens propres à l'établissement hôtelier (restauration rapide, hébergement à domicile).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Nous pouvons aussi signaler un autre exemple de concurrents, il s'agit des établissements qui travaillent au noir et qui exercent une concurrence déloyale préjudiciable aux établissements qui exercent dans les normes.

Cette tradition de l'analyse concurrentielle tend à objectiver l'environnement externe d'une entreprise, y compris l'hôtel, d'une façon à conclure que cet environnement n'est, en fin de compte, pas nécessairement le résultat du travail des managers. C'est un espace de concurrence entre des producteurs offrant des réponses aux marchés de proximité fortement substituables. Moins nombreux sont les concurrents, et plus les profits des entreprises seront élevés, plus les concurrents sont nombreux et moins seront importantes les prétentions de gains des nouveaux entrants.

2.1.2.3 Evaluer l'attractivité des domaines d'activités des établissements hôteliers

L'analyse comportera aussi un diagnostic interne relatif aux forces et aux faiblesses des divers aspects organisationnels (humains, financiers, techniques).

L'analyse stratégique conduit à ériger le ou les principaux métiers de l'entreprise en domaines d'activités stratégique (DAS). Ces derniers correspondent[1] à des groupes d'activités ou de produits et de services homogènes, définis comme des couples produit/marché qui partagent une même technologie, les mêmes marchés et affrontent les mêmes concurrents.

L'établissement hôtelier cherche à développer son activité sur les couples produit/marché qui présentent une opportunité économique significative. En théorie économique, différents outils tels que la matrice BCG (Boston Consulting Group) et le cycle de vie de produit, aident à la formulation et à la mise en œuvre de l'analyse stratégique. Ces méthodes sont basées sur une collecte d'informations relatives au marché (taux de croissance), à la concurrence (parts de marché relatives), aux résultats commerciaux (volume de ventes) ainsi qu'aux avantages comparatifs (un avantage basé sur le coût ou sur la qualité).

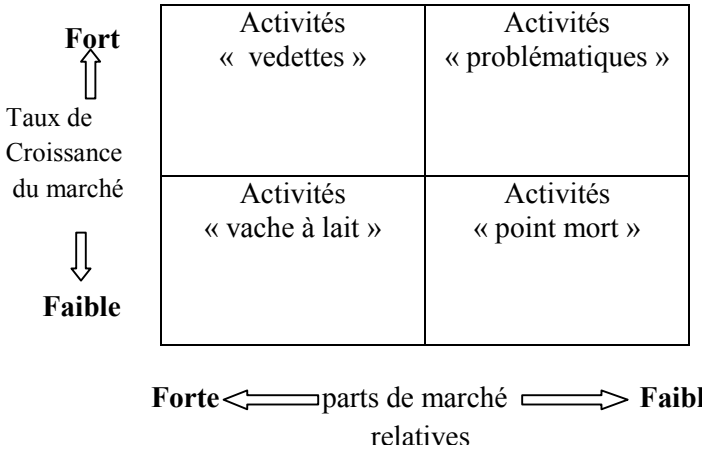
a. Matrice BCG

La matrice BCG consiste à classer les DAS selon la dimension de rentabilité (structurer le portefeuille d'activités par rapport aux critères de la rentabilité et à l'importance des ressources engagées au niveau de chaque DAS).

[1]Ouvrage collectif, Politique générale d'entreprise, 2ém édition, InterEdition, Paris, 1992, p111

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Schéma N°06 : la matrice BCG



Source : Angelier Jean Pierre, économie industrielle, Office des publications universitaires, Alger, 1993, p 95.

Les activités vedettes regroupent celles qui sont en forte croissance mais exigent des sommes importantes pour la financer. Ce sont des activités qu'il faut maintenir car elles seront intéressantes dans l'avenir. Les vaches à lait, quant à elles, représentent les activités ayant une croissance faible mais disposant d'une forte part de marché. Ces activités ne coûtent certes pas cher mais rapportent beaucoup. Elles sont effectivement en déclin mais peuvent encore servir à subventionner pendant un certain temps d'autres activités. Les activités problématiques[1] ont, pour ce qui les concerne, une croissance forte mais une part de marché assez faible. L'entreprise se retrouve souvent face à un dilemme consistant soit à abandonner ce DAS, soit à investir dans son développement. Enfin, les activités « point mort » sont celles qui ont une croissance faible et une part de marché réduite. Il faudrait, en cas de possibilité, songer à s'en débarrasser.

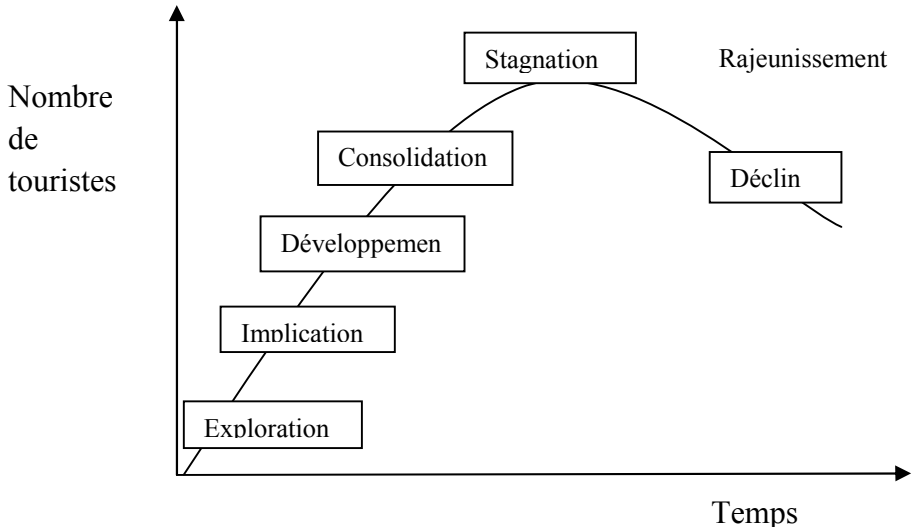
b. Cycle de vie de produit

Une autre approche est de tenter de cerner le cycle de vie du produit (ou de chacun des produits). Butler a adopté cette approche au tourisme avec l'hypothèse que le développement d'un produit touristique d'une manière générale comprend plusieurs stades : exploration, implication, développement, consolidation, stagnation et déclin avec une possibilité de rajeunissement.

[1] Sigaud. J, hôtelleries-restaurateurs : les principes d'une bonne gestion, les éditions d'Organisation, Paris, 1989, p26-27.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Graphe N°04 : le cycle de vie du produit touristique de Butler



Source : Dupont Louis, op. Cite. P 77.

Dans la première étape, il s'agit d'explorer les possibilités du produit; la deuxième étape, l'implication, suppose une décision consciente et mûrement réfléchie d'investir. Dans la troisième phase du processus, il y a une croissance soutenue de la demande, qui est suivie d'une période de consolidation des acquis. Ensuite viennent les phases de stagnation du produit, de son vieillissement et de son déclin. L'auteur du modèle prévoit la possibilité que le produit puisse connaitre un nouveau départ ; ce rajeunissement peut correspondre à un changement dans le goût du public ou à une action de différenciation de la prestation initiale.

2.1.3 Segmentation du marché hôtelier

La segmentation stratégique pour un hôtel pose la question de la pertinence du découpage du marché et de la chaine de fonction, en domaines d'activités stratégiques bien précis.

Il s'agira en fait de découper la demande touristique en différents segments en tenant compte des besoins particuliers à chacun des segments dans le but étant d'y répondre du mieux possible. Cette segmentation se fera en fonction d'un certain nombre de critères. Une segmentation particulièrement répandue en hôtellerie utilise à titre d'exemple la durée et le motif du séjour comme critères (clientèle transit/séjour, clientèle/affaires/agrément/congrès, séminaire/salons d'expositions/manifestations spéciales).

La segmentation effectuée dans le secteur médian et les classifications qui en résultent n'ont, à titre d'exemple, pas toujours, le même impact ni la même image pour les acheteurs pour des hôtels activant sur le même marché (on parlera communément d'un hôtel 1 étoile, 2 étoiles, 3 étoiles, 4 étoiles). La bonne segmentation est, à notre sens, celle qui permet à l'entreprise une

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

certaine « standardisation » de ses produits et services tout en proposant des originalités que lui confèrent ses capacités de déclinaisons, d'adaptations et de personnalisations.

Une segmentation judicieuse est en réalité celle qui découle de la consistance d'un fichier-client, c'est-à-dire, de la connaissance effective du marché actuel ou, comme c'est souvent le cas, d'une étude fiable permettant une bonne connaissance du marché potentiel.

2.1.3.1 Marché actuel

Le marché existant[1] est représenté par les clients acquis ou connus en tant qu'utilisateurs réguliers ou épisodiques, constitué de prés de 80% d'hommes d'affaires et de non touristes. Analyser leurs origines et les habitudes d'achats est essentiel afin, d'une part, de les fidéliser et, d'autre part, de matérialiser les actions commerciales à entreprendre en priorité pour mieux investir de nouvelles parts de marché.

2.1.3.2 Marché potentiel

Le marché potentiel représente la part des non-consommateurs relatifs que l'hôtel peut ambitionner de fidéliser. Il s'agit généralement des passagers, des non touristes et des clientèles qui font des choix sans réfléchir. A ces clients en déshérence s'ajoutent tous ceux que l'hôtel pourrait ôter aux concurrents à la faveur de politiques promotionnelles audacieuses.

2.2 Choix stratégiques

Dans la plupart des cas, le repositionnement de l'établissement hôtelier reposera sur une stratégie qui définira un nouveau concept pour l'industrie hôtelière en tirant profit des atouts de la demande et des attentes des clientèles nationales et internationales. L''hôtelier devra, pour ce faire, se repositionner sur de nouveaux produits porteurs en se référant, autant que possible, aux expériences des pays concurrents du bassin méditerranéen, et en opérant, chaque fois que nécessaire les adaptations qui collent le mieux aux nouvelles tendances de la consommation, aussi bien, à l'échelle nationale, qu'internationale. Cette démarche permettra de préparer l'avenir dans un contexte économique incertain, où l'entreprise est tenue de se montrer flexible et réactive, pour rester concurrentielle.

[1] Audoux. M. T, Mazzetti. Ph et Bessenay. J, op. Cite, p64.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2.1 Préconisations stratégiques

Le travail passe tout d'abord par la hiérarchisation des problèmes existant sur la base de priorités de traitement. En suite, l'identification, par la voie de la sélection et de l'évaluation, de la solution la plus satisfaisante possible.

Ainsi, les responsables des chaines hôtelières, quand ils ont une certaine envergure, peuvent abandonner des produits locaux désormais obsolètes qui pourraient être des hôtels, des stations, voire même, des destinations touristiques qui n'arrangent plus le groupe hôtelier. Ce n'est, évidemment, pas le cas d'un petit opérateur local condamné à boire la coupe jusqu'à la lie, l'inélasticité de la demande étant telle que l'espoir d'un bon chiffre d'affaire restera toujours tributaire d'une hypothétique reprise des activités touristiques. Une bonne conduite managériale équerrerait des chefs d'entreprises de tourisme d'opérer chaque fois que nécessaire des [1] changements stratégiques radicaux. Ils feraient ainsi de compétence, de capacité d'adaptation et d'aptitude à prendre les risques calculés nécessaires pour conforter le développement de leurs entreprises. Mais pour ce faire, il faudrait d'abord se faire une idée précise du positionnement économique et commercial de l'entreprise en tenant compte des différentes orientations que celle-ci pourrait mener tant au niveau de l'établissement qu'au niveau de chaque DAS. Elles pourraient ainsi bâtir leurs stratégies sur une ou plusieurs activités[2].

2.2.1.1 Stratégies d'ensemble (de portefeuille d'activité)

L'élaboration d'une stratégie d'ensemble tient compte de la consistance du portefeuille, c'est-à-dire du nombre de DAS que l'hôtel possède (hébergement, restauration, animation, école) et des intentions stratégiques globales visées (choix des marchés, choix de DAS, choix technologiques).

A cet égard, l'établissement hôtelier s'oriente généralement vers deux principaux choix stratégiques : Vers une stratégie de diversification consistant à élargir le portefeuille en y ajoutant de nouveaux DAS ou, au contraire, celle visant à se recentrer sur le métier de base. Partant du constat que le métier de base d'un hôtel est l'hébergement, une décision d'introduire un restaurant ou un autre DAS traduit généralement une volonté de diversification avec l'intention de veiller à la maîtrise des technologies et des compétences que requièrent ces activités complémentaires. L'étude devient plus pertinente si on prend en compte les relations qui peuvent exister entre ces nouveaux

[1] Grenier Corinne, l'organisation créatrice : contrainte paradoxale, revue française de gestion, N°144-mai/juin 2003, p 88-89.
[2] Marchesnay Michel, management stratégique, éditions de l'ADREG, Paris, 2004, p17°

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

DAS et celles qui résultent dans la mise en œuvre de synergies. Comment l'installation d'une station d'essence ou d'un restaurant permet, à titre d'exemple, d'augmenter le taux d'occupation des chambres et le nombre de couverts avec de bénéfiques effets de synergie, notamment, en matière d'acquisition de nouvelles compétences qui seront bien utiles pour la maitrise de la gestion de ces nouvelles activités.

Contrairement à la stratégie de diversification, celle portant le recentrage sur le métier de base consiste à exclure du portefeuille de l'entreprise, certaines activités et DAS afin de renforcer d'autres activités jugées plus lucratives. Pour que l'étude donne de bons résultats, elle doit porter sur la situation du portefeuille d'activité en temps « T » et son devenir en temps « T+n ». Les métiers abandonnés en terme d'une rigoureuse sélection essentiellement basée sur des critères de maitrise de gestion pourraient être confiés à des sous-traitants ou carrément élagués.

2.2.1.2 Stratégies par activité ou stratégies business (par DAS)

Chaque domaine d'activité implique des stratégies spécifiques. Cela passe par une hiérarchisation des domaines d'activités stratégiques (DAS) en termes de priorité en matière d'allocations de ressources privilégiant généralement les DAS les plus rentables ou celles promises à un bel avenir. Les actions stratégiques peuvent passer, soit, par le maintien des DAS au moyen d'investissements de remplacements, soit, par l'abandon total des DAS économiquement non viables.

La structure de la chaine de valeur subira, en conséquence, une modification résultante de l'intégration verticale à laquelle sera soumise l'entreprise concernée. Le choix de la stratégie concurrentielle[1] pour un DAS hôtelier est, en règle générale, déterminé sur la base de la position convoitée (leader, challenger), de la nature de l'avantage concurrentiel à détenir (par les coûts ou par la qualité) et du comportement (offensif ou défensif) que l'hôtel a retenu pour s'imposer sur les marchés captifs du tourisme.

2.2.1.3 Stratégies transversales

Comment développer et exploiter les ressources et les compétences communes à plusieurs DAS, surtout lorsqu'il s'agit des fonctions clés comme la ressource humaine, la recherche et développement, les ressources de production et les ressources marketing dont les synergies potentielles ne se réalisent pas mécaniquement. A ce niveau, nous pouvons intervenir afin de

[1] Treboul Jean-Baptiste, les stratégies des entreprises de tourisme, Edition Presse Universitaires de France, Paris, 1998, p 5.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

résoudre les problèmes de maitrise et de compétences relevant, notamment, de la ressource humaine en initiant des actions visant à mieux former et motiver le personnel, mais aussi et surtout, à valoriser les fonctions clés (marketing, ressources humaines, finance) qui permettront de mieux faire face aux inconvénients des facteurs de spécificité (saisonnalité, maitrise de la chaine de fonction, localisation, faits de la société).

2.2.2 Etapes de la validation des choix stratégiques

Avant de mettre en place une action stratégique, il est nécessaire de tester davantage les préconisations précédentes. La validation des choix stratégiques passe par des tests de profitabilité et de vulnérabilité.

2.2.2.1 Test de profitabilité

Le test de profitabilité consiste à vérifier que la préconisation stratégique permet d'atteindre à terme la rentabilité attendue, la projection portant, soit, sur l'ensemble du portefeuille d'activités ou, comme c'est souvent le cas, sur chacun des DAS. La simulation est fondée sur un ensemble d'hypothèses[1] jugées pertinentes portant généralement sur l'évolution du marché touristique, les prix des prestations touristiques, les charges fixes et variables supportées, le volume des ventes et la dynamique concurrentielle. Le choix de ces hypothèses, facilité par un diagnostic de l'environnement interne et externe de l'établissement hôtelier, est crucial.

2.2.2.2 Test de vulnérabilité

Evaluer les choix stratégiques sur la base des critères financiers ne suffit évidemment pas à déterminer la pertinence des choix stratégiques. La mise en évidence des risques potentiels qui pourraient surgir au moment ou après la mise en œuvre de la stratégie est déterminante. Elle permet au décideur de s'engager en connaissance de cause du risque encouru. Ces risques peuvent surgir de différents niveaux.

a. Risques du marché

Il s'agit des risques de pertes de tout ou partie du marché touristique en raison d'un changement dû à une innovation majeure, à l'instabilité politique ou à de gros problèmes de remplissages de structures hôtelières surdimensionnées.

[1] Dussauge Pierre et Garette Bernard, Stratégie d'entreprise : études de cas, Interéditions, Paris, 1993, p 363

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

b. Risques concurrentiels

Ces risques sont liés aux réactions et aux comportements des concurrents vis-à-vis de la stratégie adoptée par l'hôtel.

c. Risques technologiques

Les risques technologiques peuvent surgir d'un risque d'impasse managériale dû au choix de mauvaises trajectoires technologiques, au risque d'obsolescence des technologies en place, notamment, lorsqu'il s'avère difficile, voire même impossible, de les mettre à niveau pour, par exemple, instaurer un système de réservation informatisé.

d. Risques politiques et institutionnels

En particulier dans les stratégies d'internationalisation impliquant l'intervention de l'Etat. Les risques d'expropriation, la corruption, l'instabilité juridique, les politiques fiscales, douanières et de change, souvent inappropriées, sont alors à craindre. Mais également des rapports avec la société civile (risques liés à la consommation, le chômage, le niveau d'instruction).

e. Risques financiers

Ils concernent tous les risques liés à la volatilité des taux de change, taux d'intérêts et autres risques liés à l'évolution des cours en bourse pour les sociétés cotées à l'exemple[1] de l'hôtel Aurassi. A ce propos, les récentes dispositions prises par l'Etat algérien en vue de la relance de l'activité hôtelière soulagent il est vrai le court terme mais ne résolvent en rien les questions de fond, en l'occurrence, leur encadrement et les menaces qui pèsent sur le secteur hôtelier sur le long terme. La loi de finance octroie, en effet, mais seulement pour une durée limitée, des avantages en matière de foncier touristique, un soutien à la modernisation et à la « mise à niveau » des infrastructures touristiques, des taux réduits de droit de douane pour les acquisitions d'équipements et d'ameublements importés, une bonification des taux d'intérêt, la réduction[2] de la TVA de 17 % à 7 % sur les prestations liées aux activités touristiques, hôtelières, thermales, de restauration touristique classée, de voyages et de location de véhicules de transport touristique. Qu'adviendra-t-il de ce secteur une fois que ces aides multiformes de l'Etat prendront fin ?

Nous pouvons souligner aussi l'insuffisance des moyens de paiement modernes au niveau des banques et des établissements recevant des touristes. La possibilité de payer aux moyens de

[1] Grim Nordine, l'économie algérienne otage de la politique, édition casbah, Alger, 2004, p96.
[2] JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Loi de finances complémentaire pour 2009, Alger, N° 53, 26 septembre 2009, p 4-19.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

cartes de crédits et autres moyens de paiement modernes, n'est à titre d'exemple, offerte par aucun hôtel algérien y compris les luxueux d'entres eux.

2.3 Mise en œuvre des choix stratégiques

La mise en œuvre doit résulter d'une réflexion préalable permettant d'identifier les problèmes potentiels et de fonder les choix à concrétiser sur des bases solides. A ce niveau intervient un arbitrage entre croissance interne/croissance externe, c'est-à-dire entre développer un DAS par création de nouvelles capacités et ressources ou l'acquisition d'actifs déjà existants susceptibles d'améliorer l'attractivité et la durabilité des milieux d'accueil.

2.3.1 Préoccupations majeures

Avant de porter un choix précis sur une stratégie, il est évidemment important de se demander comment financer sa mise en œuvre et, bien entendu comment mettre à contribution la volonté des dirigeants, particulièrement déterminante en pareil cas.

2.3.1.1 Choix de structure financière

Deux critères interviennent dans le choix d'une structure de financement et qui font l'objet d'une étude approfondie.

-Les possibilités de se financer par les leviers on introduisant les coûts du capital, c'est l'idée de comparer ce que rapportent les ressources engagées si elles étaient placées sur un marché financier et le profit tiré de ces ressources lors de son exploitation. Le cash flow à cet égard est déterminé par la politique de dividende (quelle part de profit net distribué peut satisfaire les actionnaires) et par l'utilisation des produits dus de cession d'actifs.

-Déterminer le degré de dépendance que l'établissement hôtelier accepte vis-à-vis des créanciers. Et quelle sera dans ce cas la structure de propriété privilégiée pour optimiser le choix stratégique sélectionné, l'autofinancement, le crédit bancaire ou l'association.

Dans ce même ordre d'idée, le choix de structure organisationnelle est un vecteur nécessaire pour mettre en place une stratégie, et une mauvaise structure ne peut qu'engendrer des problèmes à la réalisation de celle-ci. Généralement, une entreprise hôtelière mono produit, c'est-à-dire ne fait qu'héberger les gents s'organise sous forme d'une structure fonctionnelle, mais pour celle qui dispose d'un portefeuille large, s'organise par nécessité sous une forme divisionnelle, il peut s'agir d'une division par produit, division géographique ou par client.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.3.1.2 Vision ou volonté stratégique des dirigeants

Les dirigeants des établissements hôteliers en Algérie peuvent être classés, selon notre constatation, en fonction des objectifs qu'ils poursuivent en deux catégories. La première catégorie regroupe les dirigeants des établissements hôteliers crées par des gens appartenant à des organisations politiques[1]. Leurs objectifs sont d'ordre politique, idéologique ou d'une manière générale la recherche du pouvoir que leur confèrent la diffusion et la manipulation de l'information. Peu importe donc si ces établissements fonctionnent à perte. Etudier la stratégie et la volonté stratégique sous cet angle est une tâche délicate et compliquée, car les éléments d'analyse sont difficiles à identifier, en plus nous risquons fort de nous retrouver dans le domaine des sciences politiques.

La seconde catégorie regroupe les dirigeants des établissements hôteliers à caractère économiques cherchant ainsi la satisfaction de la clientèle en respectant les règles universelles de gestion et des équilibres économiques dans un contexte concurrentiel, il s'agit généralement de tous les établissements privés et ainsi que les EPE (entreprises publiques économiques).

Une image floue de futur désirée pour l'entreprise est orientée par une vision subjective et cognitive des leaderships dans leurs choix. On peut grossièrement définir trois sortes de dirigeants face à l'expérience: les plus malins qui s'enrichissent de toutes les expériences y compris de celles des autres, ceux qui ne progressent que par ses propres expériences et en fin ceux qui reproduisent les mêmes erreurs plusieurs fois et passent d'une entreprise à une autre.

2.3.2 Choix de coopérations ou d'alliance

La thématique de la coopération ou d'alliance est devenue centrale pour deux raisons. La première est liée à la mondialisation/globalisation des marchés obligeant l'entreprise hôtelière d'atteindre une certaine taille critique lui permettant de conquérir les marchés internationaux. La seconde raison est, quant à elle, liée au poids croissant de l'innovation technologique requérant davantage de coopération pour partager les dépenses onéreuses en R&D (recherche et développement) et répartir les risques inhérents aux nouveaux marchés.

La réflexion stratégique sur les choix de coopération doit porter sur l'identification des partenaires potentiels, principalement, à partir de la Veille Stratégique et des connaissances acquises sur le marché.

[1] Mercure Daniel, Harricane Baya, Seghir Smail et Steenhaut André, Culture et gestion en Algérie, édition Harmattan, Paris, 1997, p 106-107.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.3.2.1 Selon la théorie des jeux

La théorie des jeux peut être utilisée[1], à la fois pour expliquer le comportement des dirigeants des hôtels, mais aussi pour prévoir les résultats issus des stratégies développées, notamment, en matière de fixation des prix, de choix du produit, de sa différence en terme de publicité, de distribution et de coopération. Chacun des opérateurs cherchant à maximiser ses gains, il serait intéressant de savoir quel est le moyen le plus approprié (coopération, accords entre entreprises) pour atteindre ce but. La question cruciale consisterait donc à savoir, à quel moment il conviendrait de s'associer ou au contraire, à quel moment il conviendrait plutôt d'entrer en concurrence ? Il est également possible dans la théorie des jeux coopératifs et non coopératifs, d'envisager des jeux à « un coup » ou « plusieurs coups ». Les jeux à « un coup » reflètent des situations où les décisions sont prises, une fois pour toutes, comme c'est souvent le cas pour les choix d'investissement. En revanche, l'hypothèse de « coups répétitifs » intervient dans des circonstances où l'entreprise manœuvre habilement afin d'obtenir des gains à court terme, à l'exemple des stratégies de différenciation de la prestation (chambres adaptées aux handicapes, ascenseurs) ou de prix, afin d'accroitre ses parts de marché.

2.3.2.2 Selon la théorie des coûts de transaction

Le choix de l'un des trois modes de gouvernance (marché, entreprise ou alliances) est primordial pour l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies des entreprises hôtelières. Pour comparer ex ante les modes alternatifs discrets ci-dessus, le classement ordinal des coûts de transaction de chacun suffit pour aboutir au choix du plus économique. C'est probablement l'une des prescriptions les plus importantes[2] d'Olivier Williamson, prix Nobel d'économie 2009. Pour s'en servir, les stratèges d'entreprises doivent acquérir au préalable une bonne compréhension de son architecture théorique. Ensuite, procéder au choix du mode de gouvernance le plus adapté aux établissements hôteliers à la conquête du marché algérien. Vaut il mieux qu'ils s'y prennent seuls ou en association avec des partenaires étrangers ?

2.3.3 Stratégies possibles

Nous allons sélectionner quelques stratégies que nous trouvons intéressantes à développer et qui répondent aux besoins du fonctionnement de l'industrie, compte tenu, des facteurs de spécifiés qui freinent la rentabilité de ce secteur.

[1] Barabel Michel et Meier Olivier, Manageor, édition DUNOD, Paris, 2006, p53.
[2] Ghertman Michel, selection of efficient gouvernance : theory and how it works in practice, revue management des organisations, MDI, N°01, janvier-mars 2011, p10.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.3.3.1 Stratégies d'ensemble

Regroupe l'ensemble de stratégies que nous pouvons développer au niveau du portefeuille d'activité. Il s'agit, notamment, des stratégies de diversification et de recentrage.

a. Stratégie de diversification

Une stratégie de diversification consiste à élargir le périmètre du portefeuille d'activité d'une manière que l'établissement hôtelier investisse dans des domaines autres que ses DAS actuels.[1]

La diversification des activités peut, conformément à la classification d'Ansoff reprise en marketing stratégique, aller dans plusieurs dimensions, à savoir :

-En tirant parti des avantages concurrentiels existants sur les mêmes métiers et les mêmes missions. On peut, par exemple, élargir la gamme des produits ou l'approfondir sans sortir du type majeur de besoin satisfait (et donc du canal de distribution) ;

-En tirant parti d'une expertise, de savoir faire pour développer des produits nouveaux répondant à d'autres types de besoins donc à des segments de clientèle différents (même métier, missions élargies) ;

-En tirant parti du positionnement sur une mission, un besoin fondamental, pour développer des produits techniquement différents, mais complémentaires (même métier, mêmes missions). Exemple développement d'un produit de luxe s'appuyant sur une marque prestigieuse (Accor et ses différentes marques à savoir Ibis, Mercure, Sofitel, Novelle) ;

-En recherchant des activités impliquant des technologies (au sens large) différentes, si possibles innovantes et des besoins différents (si possible nouveaux).

Cette typologie de la diversification n'a évidemment par le même sens pour un hôtel de type PME, et pour une chaine hôtelière de milliers de personnes. Dans ce dernier cas, on observe que la diversification « tout azimuts » s'opère le plus souvent par acquisition d'autres entreprises existantes. La logique de valorisation ici est essentiellement financière.

b. Stratégie de recentrage

La stratégie de recentrage est une[2] stratégie par laquelle l'hôtel en question décide de resserrer ses activités sur les domaines qu'elle maitrise le mieux et où elle contrôle une part significative du chiffre d'affaires du marché. Elle se traduit par un double mouvement: retrait des

[1] Marchesnay Michel,management stratégique, op. Cite. p199.
[2] Ghertman Michel, selection of efficient gouvernance, op. Cite. P11.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

DAS où l'entreprise ne possède pas de compétences distinctives qui peuvent assurer une supériorité et un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. Renforcement des DAS où l'hôtel dispose de compétences distinctives par une croissance interne ou externe. Exemple, le groupe Air France a engagé dans une stratégie de recentrage autour de son savoir faire dans le domaine de transport aérien et il a vendu ses hôtels Méridien.

Gérer un hôtel composé au moins de trois principaux DAS (hébergement, restauration, école et autres) nécessite d'importances ressources financières, humaines et matérielles et un mangement de qualité qui permet de mieux injecter ces ressources de manière à en tirer profit. Sous la contrainte de la concurrence et de la saisonnalité qui conditionnent surtout l'activité de l'hébergement, le recentrage sur le métier de base est l'une des stratégies qui permet la maitrise de la chaine de fonction, en mieux mobilisant les ressources et les compétences.

La transformation des marchés par le biais de la globalisation exige en fait une taille critique et autres exigences de qualité auxquelles un hôtel diversifié ne peut pas prétendre. Or, la conquête des marchés requiert des politiques d'innovation et d'importantes ressources à engager ce qui n'est pas évident à réaliser pour l'écrasante majorité des DAS. A ce titre, Accor a amorcé un recentrage sur son activité de l'hôtellerie avec la fermeture en 2003[1] Accor Tour, en raison de la difficulté avouée par Accor à rivaliser avec les grands Tour opérateurs. Mais dans le même temps, il a renforcé ses partenariats avec les voyagistes notamment les groupes TUI et Jet Tours, pour commercialiser ses prestations hôtelières.

c. Stratégie de spécialisation (focalisation)

Elle consiste à choisir un DAS où un petit nombre de DAS très proches et de développer des avantages fondés sur la spécialisation. Ce sont les contraintes de surface financière (la capacité d'emprunt, la capacité d'autofinancement et l'importance du capital) qui motivent, généralement, les établissements hôteliers à aller vers ce type de stratégies. En général, la faiblesse des fonds propres limite la capacité d'emprunt. Par contre l'évolution récente, en particulier, lorsque l'entreprise s'inscrit dans l'internationalisation (taille critique à l'international), induit des problèmes de déséquilibres entre les besoins induits par la taille internationale et les besoins financiers mobilisés. D'autres problèmes d'ordre managérial peuvent également apparaître s'agissant, notamment, des firmes familiales. L'exploitation des avantages de spécialisation permet une meilleure accumulation des apprentissages et une meilleure concentration des dirigeants sur les marchés porteurs.

[1] Frochot Isabelle et Legohérel Patrick, op. Cite. P 104.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.3.3.2 Stratégies d'activité

La firme peut posséder deux types d'avantages concurrentiels, soit, sur la base du coût qu'elle peut se permettre d'offrir pour être la plus concurrentielle, soit, en raison d'une particularité qui la différencie des autres concurrents et lui permet d'exercer des activités à des coûts moindres ou comparables.

a. Stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie a pour objectif de faire baisser les prix de vente unitaires pour conquérir des parts de marché.

Dans la sphère hôtelière, il est rare de retrouver des rendements décroissants. On observe le plus souvent une inertie des coûts fixes, qui s'étalent sur l'année entière (haute ou basse saison) et des coûts variables dépendant beaucoup plus de facteurs saisonniers souvent irréductibles. Dans ces conditions, les notions[1] de coût marginal et de revenu marginal, ont peu de chance de trouver application, la maximisation du profit hôtelier continuant aujourd'hui encore à dépendre des taux de remplissage des chambres.

b. Stratégie de différenciation

Elle consiste à proposer un produit original très différent des autres (faire appel à des styles de vie plus authentiques et exclusifs). Dans le secteur de l'hôtellerie[2] certaines entreprises comme Unihost sont en mesure de faire la promotion de plusieurs bannières (Comfort Inn, Journey's End et Slepp-Inn) dans différents segments, faisant ainsi obstacle aux chaines concurrentes, et notamment, celles spécialisées dans un seul segment. De la même façon, la compagnie Club Med a fait des investissements importants en publicité télévisée de façon à diminuer l'attrait des substituts et se distinguer des autres.

2.3.3.3 Nouvelles stratégies dans l'hôtellerie

Nous constatons aujourd'hui que dans la plupart des pays du monde, le secteur de l'hôtellerie a de plus en plus tendance à opter, pour la concentration. A l'échelon national algérien, le parc hôtelier connait de profondes mutations depuis une vingtaine d'années. La part des petits hôtels indépendants qui constituent l'essentiel de notre parc hôtelier, diminue au profit des chaines. Les chaines hôtelières, notamment à travers les marques Hilton, Accor et autres chaines étrangères,

[1] Chevalier Jean-Mari, l'économie industrielle des stratégies d'entreprises, édition Montchrestien, Paris, 1995, p 85-98.
[2] Sabourin Vincent, op. Cite. P86.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

ont apporté des méthodes de gestion et de commercialisation modernes à ce secteur qui peine à sortir de l'archaïsme.

La standardisation du produit, la segmentation fine des marchés et les choix d'implantation géographiques constituent les éléments clés de ses nouvelles stratégies. Les chaines se développent alors essentiellement sous forme de filiales, en prenant en charge la partie immobilière (terrains et murs) de l'activité et en se dotant d'outils marketing et de gestion performants. Elles proposent pour chaque catégorie de clientèles un rapport qualité-prix jugé plus homogène et avantageux que ceux pratiqués par les hôtels indépendants. Face à l'offensive grandissante des chaines, les hôtels indépendants ont tout intérêt à se regrouper dans des chaines volontairement créées autour d'un concept porteur ou d'un thème fédérateur. Ces chaines volontaires sont appelées à s'installer et à se développer sur des marchés captifs, notamment, grâce à leurs efforts de promotion.

a. Stratégie d'imitation

Il peut être intéressant, dans certains cas, d'imiter les comportements stratégiques des concurrents les mieux placés sur le marché. Cela permet non seulement d'acquérir un avantage le plus rapidement possible, mais aussi, d'éviter d'engager des dépenses supplémentaires dans des activités de recherche et d'adaptation. Elle a, après tout, des inconvénients majeurs vis-à-vis de certains clients vigilants qui préfèrent l'original que la copie.

b. Franchise

Les stratégies de croissance des chaines ne consistent plus, comme par le passé, à créer des hôtels, en la reprise d'hôtels existants, notamment, sous formes de franchise et de mandat de gestion. Le développement de la franchise en France constitue aujourd'hui le second mode de développement des chaines hôtelières[1].

La chaine franchiseur apporte son savoir faire et sa force commerciale (guide papier, centrale de réservation, service commercial du siège, management) à l'hôtelier qui verse un droit d'entrée et un pourcentage des ventes. L'hôtelier en attend en conséquence une augmentation de son chiffre d'affaires ainsi que les bienfaits des services et de l'assistance qu'est censé lui apporter le grand groupe partenaire.

La notoriété de l'enseigne est le principal critère de choix d'un hôtel franchisé. Ce mode de développement permet aux grands groupes de ne pas investir directement dans les murs de l'hôtel

[1] Dupont Louis, op. Cite. P 198.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

mais dans l'amélioration de leur management. Cette stratégie de croissance est, à l'évidence, moins coûteuse que celle reposant sur la création de filiales.

c. Stratégie d'internationalisation

Le contexte économique mondial actuel, caractérisé par l'ouverture des marchés et le développement des nouvelles technologies, offre aux entreprises hôtelières des possibilités de développer à l'international des marques qui inspirent confiance et proposent un produit voir même mondial.

d. Stratégie d'alliance et de réseau

Les alliances et les réseaux commerciaux représentent une opportunité pour de nombreuses entreprises touristiques notamment les chaines hôtelières. Elles offrent différents avantages parmi lesquels l'extension de l'offre. Ces stratégies renforcent également la visibilité commerciale et ouvrent un accès à une capacité de distribution consolidée. Un hôtelier indépendant qui intègre une chaine volontaire accède à un réseau de distribution national[1], voir international, et à une reconnaissance commerciale identique à celle de la marque du réseau volontaire. Enfin, la mutualisation des moyens permet, comme pour tout rapprochement, la réalisation des économies (centrale de réservation commune, mutualisation de services techniques).

En résumé, il est clair que l'entreprise hôtelière a à sa disposition une palette stratégique qui lui permet d'effectuer des choix, notamment en matière de marchés. En effet, à partir de la stratégie adoptée, l'entreprise doit choisir les marchés cibles adéquats. Ces marchés cibles peuvent être des segments particuliers qui sont choisis en fonction de leur volume, des possibilités de croissances à moyen et à long terme et l'importance des investissements à engager.

En résumé,

Comme nous l'avions précédemment signalé, de par son importance la relation qui s'établit entre le niveau « central » et le niveau « local », autrement dit, entre le stratégique et l'opérationnel, sera de plus en plus déterminant pour l'avenir des modèles organisationnels. La clé de réussite d'un produit touristique, est la mise en place d'un mix pouvant répondre parfaitement aux attentes de la clientèle. Il y'a aussi à signaler l'importance du personnel en contact représenté par les agents d'accueil.

[1] Baranger Pierre, Dang Nguyen Godefroy, Leray Yvan et Mével Olivier, op. Cite. P 246

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Les caractéristiques spécifiques des services hôteliers à côté des éléments traditionnels du mix, il est intéressant de mettre en évidence et promouvoir la relation client qui peut jouer un rôle clé dans le cadre d'une relation « attentions/satisfactions ». La communication comprend tout ce que met l'entreprise en relation avec le client qu'il s'agisse de brochures, carnets de voyages, accueil ou autres. Nous constatons malheureusement que certains hôtels attribuent trop souvent à la communication un rôle mineur tout en attendant des miracles. Une bonne publicité n'ayant jamais fait réussir une mauvaise prestation, nous sommes étonnés de voir des structures hôtelières s'engagent dans des compagnes de communication ruineuses pour acquérir une notoriété, sans avoir pris le soin de clarifier au préalable leur positionnement.

Nous avons tenté dans cette section d'analyser les conditions d'une communication efficace, allant de la réflexion à la mise en œuvre des politiques promotionnelles et même stratégiques, permettant de réduire l'impact des facteurs de spécificité et d'assurer la survie des hôtels implantés sur un marché en stagnation.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Conclusion

Les informations en matière de marché sont peut être pour une entreprise hôtelière parmi les plus importantes, car les décisions sur ce point sont parmi les plus complexes et les plus délicates que doivent prendre les chefs d'hôtel. Ces décisions concernent aussi bien le produit lui-même que sa localisation, son image, son prix, sa promotion et sa commercialisation. Ces informations se trouvent a priori dans les études d'affectibilité technique et financière. Naturellement, le marché dépendra des prix pratiqués et du coût total du séjour pour une prestation hôtelière. Les prix locaux pour les services de l'hôtellerie (hébergement, restauration, animation) peuvent ainsi être aisément connus et comparés avec ceux de projets du même type en fonctionnement.

Ce marché peut être très diversifié. Si l'on se réfère à la théorie économique, il existe diverses situations de marché qui peuvent se présenter, quoiqu'imparfaitement, dans le domaine de l'hôtellerie : concurrence oligopolistique, rarement monopolistique. De même, l'application de la théorie du profit (maximisation et optimisation) dans la recherche hôtelière, ou bien dans l'évaluation boursière de ces entreprises. C'est que l'industrie hôtelière a longtemps été une activité artisanale qui a peu utilisé les méthodes et les techniques d'analyse économique. Aujourd'hui la période de la croissance folle et du bricolage semble être terminée, et avec la généralisation des systèmes électroniques de réservation, d'informatisation et de gestion, avec l'émergence de grandes sociétés multinationales et la création de produits de plus en plus complexes et personnalisés, les méthodes de gestion évoluent radicalement. Le calcul économique devient alors une donnée essentielle dans la prise de décision des entrepreneurs hôteliers.

En résumé, le produit hôtelier, prestation intangible, se prête à priori mal à une démarche d'évocation, de représentation. En fait, générer des composantes d'image, faciliter leur perception, leur compréhension, obtenir une adhésion à leur signification, posent de difficiles problèmes techniques liés à une figuration matérielle suggérant l'immatériel. En revanche, la communication informative s'avère plus aisée et simple à organiser dans la mesure où elle relève de l'intérêt technique des parties impliquées : client, réseau de mise en marche et système de réservation. C'est probablement c'est dans ce type de communication que le monde du tourisme a le plus progressé. Le cas des systèmes informatisés de réservation s'intégrant à des réseaux globaux de distribution est particulièrement significatif de la transformation rapide des caractéristiques de la communication entre les acteurs du tourisme.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Chapitre III:
Cadre général de l'industrie hôtelière en Algérie

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Introduction

L'évolution de l'industrie hôtelière algérienne est étroitement liée à celle de l'environnement économique, politique, juridique et socioculturel qui prévaut dans le pays.
Un environnement qui a, comme on le sait, connu de profondes mutations à travers les étapes de son Histoire, parmi lesquelles nous mettrons en évidence par souci pédagogique, trois périodes que nous jugeons importantes à plus d'un titre. Il s'agit de la période coloniale, de celle allant de l'indépendance jusqu'à la fin des années 1980, et celle ayant suivi l'adoption de la constitution de 23 février 1989 qui avait ouvert la voie au pluralisme politique et à l'économie de marché.

Ainsi, pour le secteur hôtelier, nous tenterons de montrer, dans la première section de ce chapitre, que le poids relatif de cette activité par rapport à l'économie est de faible importance durant la période coloniale et d'avantage encore durant les années socialistes, marquée par l'exercice du monopole de l'Etat sur l'ensemble des secteurs économiques, y compris celui de l'hôtellerie. Les préoccupations d'ordre politique et administratif avaient largement pris le pas sur celles ayant trait à la commercialité et à la rentabilité des investissements.

Mais depuis 1990, la dimension économique commençait à gagner en importance, soutenue par toute une batterie de réformes favorables au système de marché et à la libre entreprise, promulguées en 1988 dans le sillage des émeutes populaires qui s'étaient produites durant la même année. L'environnement connaîtra un réel bouleversement affectant tous les secteurs économiques parmi lesquels celui de l'hôtellerie où émergeront de nombreux établissements hôteliers privés fruits de privatisations d'hôtels publics ou d'initiatives de promoteurs privés algériens et étrangers qui ouvriront la voie à la concurrence.

La progression du secteur hôtelier algérien n'ira malheureusement pas au rythme que les pouvoirs publics auraient dû lui impulser compte tenu des atouts multiformes dont dispose le pays. La volonté politique fait à l'évidence défaut même si les déclarations d'intentions tendent à accréditer la thèse contraire et, pour preuve, les innombrables projets de construction d'hôtels et les nombreuses zones d'activités touristiques dont la promotion est compromise par des bureaucrates tatillons et un climat des affaires défavorable. De ce fait, le secteur en question demeure encore bien loin des normes souhaitées en dépit des efforts méritoires déployés par certains opérateurs qui, de surcroît, doivent faire face aux effets négatifs des variables saisonnières et aux difficultés de maitrise des politiques d'aménagement.

L'étude de la période de transition vers l'économie de marché allant de 1990 à ce jour, traitée dans la seconde section vise, quant à elle, à mettre en relief le paysage touristique dans le

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

quel s'insère désormais l'activité hôtelière algérienne. Les principales institutions et acteurs intervenant dans cette activité y feront également objets d'analyse et pour clarifier davantage tous ces éléments, nous avons pris l'initiative d'organiser ce chapitre de la façon suivante :

Section1 : Evolution du cadre organisationnel et des indicateurs d'activité.

Section2 : Analyse du cadre institutionnel de l'activité hôtelière en Algérie.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Section1 : Evolution du cadre organisationnel et des indicateurs d'activité

Durant la période allant de 1962 à 1989, le secteur de l'industrie touristique était soumis à une seule logique : celle de l'exigence sociale avec mise sous tutelle de l'Etat des entreprises publiques de tourisme qui dominaient par l'envergure de leurs investissements et leurs effectifs, l'industrie touristique algérienne. L'Etat assurait à la fois, le rôle de propriétaire, de gestionnaire et de contrôleur de l'ensemble des actifs publics touristiques. Dans la doctrine socialiste qui avait longtemps prévalue en Algérie, le tourisme n'était en effet pas perçu comme une activité économique stricto sensu et le souci des dirigeants des entreprises publiques hôtelières consistait, pour l'essentiel, à veiller au bon exercice de la fonction sociale, les ressources et le cadre général de fonctionnement étant, comme on le sait, fixés par l'Etat à travers les plans nationaux de développement.

En instaurant la commercialité, la concurrence et l'obligation de résultats comme conditions de fonctionnement de toutes les entreprises publiques économiques parmi lesquelles ayant en charge la gestion des infrastructures hôtelières publiques, le mode de gestion du secteur touristique algérien s'engagera progressivement dans une profonde mutation affectant la manière de gérer et le comportement vis-à-vis du marché. Apparaîtront ainsi sur le marché plusieurs Entreprises de Gestion Touristiques (EGT) ayant statuts de sociétés par actions dont l'Etat est l'actionnaire exclusif. On peut citer à titre d'exemple l'EGT Centre, EGT Est, EGT Sidi Fredj, EGT Tipaza, EGT Hôtel El Aurassi, EGT Hôtel El Djazair, etc.

Pour rendre compte de l'état de l'industrie touristique et hôtelière en Algérie durant l'occupation française et après l'indépendance, nous nous sommes basés essentiellement sur les rapports du CNES.

1. Elaboration et évolution de la politique touristique durant la période : 1962-1980

Les premières orientations connues dans la charte du tourisme de 1966[1], privilégiaient le tourisme international, pour son apport en devises et son impact sur le développement économique en faveur des populations beaucoup plus en quête d'emplois que de loisirs. Ce n'est qu'en 1974 que cette orientation sera quelque peu atténuée à la faveur du deuxième plan quadriennal qui mettra en exergue la nécessité de développer en faveur des « masses populaires » le tourisme interne.

L'option initiale pour le développement d'un tourisme international, contenue dans la charte du tourisme est reprise dans les deux premiers plans de développement, s'est traduite par le

[1] Rapport du CNES (2000), op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

lancement et la réalisation de nombreux complexes touristiques et d'une infrastructure hôtelière haut de gamme. Les changements d'orientations en faveur d'un tourisme interne intervenus quelques années plus tard, ont contraint ces infrastructures trop sélectives aux yeux des décideurs de l'époque, à verser un peu plus dans le tourisme social. Certaines d'entre elles seront carrément converties en résidences dont profiteront essentiellement les nomenklaturas et certains corps constitués.

1.1 Situation du l'industrie hôtelière après l'indépendance

Durant la période coloniale, l'activité hôtelière a évolué dans un environnement caractérisé par des contraintes liées aux restrictions imposées aux « indigènes » par le colonisateur français, et au nombre très réduits d'algériens ayant la capacité financière de séjourner dans les quelques établissements touristiques existants. S'agissant du tourisme à destination des non résidents en Algérie, les ressources touristiques du pays ont depuis longtemps attiré l'attention d'une catégorie de touristes étrangers en quête d'un climat doux et de paysages exotiques encore inconnus. Le nombre de ces touristes qui n'a pas cessé d'augmenter jusqu'à pratiquement la veille de l'indépendance, a incité certains promoteurs coloniaux à réaliser un certain nombre d'hôtels, notamment urbains, pour tirer profit de cette clientèle en constante progression.

C'est ainsi que l'Algérie héritera au lendemain de l'indépendance, d'une infrastructure d'accueil d'une capacité d'environ 5922 lits, répartis entre le tourisme balnéaire (50%), urbain (40%) et saharien (10%). Cette répartition répondait plutôt aux besoins de la clientèle en provenance de la métropole et de certains pays d'Europe.

Le départ des colons a laissé ces infrastructures, peu nombreuses et vétustes, dans un état de délabrement avancé qui ne permettait pas de les remettre immédiatement en exploitation et encore moins de bâtir à partir d'elles une puissante industrie touristique. Cette situation n'a, évidemment, pas encouragé l'Algérie indépendante à prendre le Tourisme comme fer de lance de sa stratégie de développement économique et social.

1.2 Chartes et plans de développement de cette période

De 1962 à 1966, les préoccupations en matière de développement touristique, ont été axées sur l'état des lieux des potentiels touristiques et la mise en œuvre d'actions en vue de leur valorisation. C'est ainsi qu'il y a eu le lancement d'un programme de promotion de zones d'expansions touristiques (ZET) prévoyant, notamment, la création de trois grandes ZET[1] : la région Ouest d'Alger (Moretti, Sidi Frej, Tipasa) ; la région d'Oran (les Andalouses) et la région

[1] Tessa Ahmed, op. Cite. P9.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Est (les Hammadites, Séraidi, El kala), ainsi que la mise en valeur d'une vingtaine de stations thermales. C'est à partir de 1966 que l'Etat élabore différents textes officiels et plans de développement nationaux, qui ont dessiné les contours d'une nouvelle politique hôtelière.

1.2.1 Charte du tourisme de 1966

Une charte de tourisme promulguée au moyen de l'ordonnance[1] N° 66.62 du 26/03/1966 s'est donnée pour objectif l'essor du tourisme source de devises et gros pourvoyeur d'emplois méritant l'intérêt de l'Etat chargé d'être le principal promoteur en matière d'investissements destinés à la réalisation de grandes infrastructures d'accueil de type balnéaires, thermales et sahariennes destinées en priorité au marché international du tourisme, sans toutefois négliger le tourisme interne permettant aux algériens de découvrir leur pays à travers ses multiples facettes attrayantes (paysages, faunes, flores, Histoires, cultures, climats).

L'Etat a également accordé place aux investissements privés que la loi du 26 juillet 1963 et l'ordonnance du 15 septembre 1966, désignent comme promoteur à part entière dont le pays a besoins pour, notamment, accroitre ses capacités d'accueil. Pour diverses raisons la participation des promoteurs privés, aussi bien algériens qu'étrangers, à l'édification d'une infrastructure touristique nationale s'avérera malheureusement très faible. Elle se résumera à la construction par quelques promoteurs algériens de quelques hôtels urbains à Alger, Constantine et Oran. Les investissements étrangers seront, quant à eux, pratiquement nuls.

Ces orientations ont servi de base pour l'affectation des investissements dans le cadre des trois premiers plans de développement nationaux, sachant que le montant des fonds alloués au secteur touristique durant cette période était de 92 millions de DA, soit quatre fois le budget de celui de 1964 (20 millions DA).

1.2.2 Charte de 1976

La Charte Nationale de 1976 à très forte connotation socialiste, avait accordé comme il fallait s'y attendre une orientation sociale au tourisme en donnant, notamment, la priorité au tourisme interne qui répond aux désirs exprimés par les nationaux en termes de loisirs et de détentes. La Charte en question continuait toutefois à encourager le tourisme international qui permet d'une part, de communiquer avec les autres peuples et, d'autre part, de dynamiser l'économie nationale.

[1] Conférence de Dr Sahel Sidi Mohamed et Mme Kerris Bahidja, nouvelle politique pour la relance du secteur touristique en Algérie : quelle stratégie ? Op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Les principales nouvelles orientations sont portées sur la décentralisation des investissements, la consécration du tourisme saharien essentiellement aux étrangers, le renforcement de la législation régissant ce secteur et l'établissement d'un schéma directeur d'aménagement touristique (SDAT). De nombreux projets de construction d'hôtels, de villages de vacances, de complexes touristiques à travers le territoire national furent de ce fait inscrits dans les plans de développement à moyen et long terme.

Ces orientations de la Charte Nationale ont été concrétisées par les deux plans quinquennaux. L'objectif recherché par cette politique est de stabiliser les populations en les maintenant dans leurs lieux d'origine, le but étant de limiter au maximum les problèmes sociaux induits par la mobilité démographique. Force est de reconnaitre cependant qu'entre les objectifs et leurs réalisations sur le terrain, le fossé reste grand, aggravé en cela par l'instabilité des politiques touristiques objets de fréquents changements.

1.2.3 Plans de développement nationaux

La période allant de 1962 à 1978 est caractérisée par la réalisation de trois plans de développement (plan triennal 1967-1969, premier plan quadriennal 1970-1973 et du deuxième plan quadriennal 1974-1977) à la faveur desquels la conception de la place du tourisme dans le développement a, comme on le verra, évolué.

1.2.3.1 Plan triennal (1967-1969)

Ce plan a été lancé avec un montant d'investissements de 11 milliards de dinars. Il avait pour objectif la mise en place des services chargés des études d'organisation des villes, ainsi que la décentralisation des équipements universitaires et un programme d'investissements en direction des régions déshéritées.

Dans le but de développer les infrastructures d'accueil à travers le territoire national, un investissement de 285 millions de dinars a été consenti à l'effet d'accroître l'infrastructure hôtelière d'environ 13 100 lits essentiellement au profit des tourismes balnéaire et saharien. Le bilan précis des réalisations effectuées à la faveur de ce programme triennal est donné dans le tableau ci-après.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N° 06 : Bilan du programme triennal 1967-1969

Opérations prévues (67-69)	Nombre de lits Programmés	%	Lits achevés en 1969	%	Déficit	
					Lits	%
Station balnéaire	6 766	51,7	2 406	35,5	4 360	64,5
Station urbaine	1 650	12,6	254	15,4	1 396	84,6
Station Saharienne	1 818	13,9	286	15,7	1 532	84,3
Station thermal	2 847	21,8	0	0	2 847	78,2
Total	**13 081**	**100**	**2 946**	**22,5**	**10 135**	**77,5**

Source :le rapport du CNES, 16ém session novembre 2000.

La réalisation des opérations prévues au profit du tourisme balnéaire qui dispose, il est vrai d'atouts favorables (1200 km de littoral, engouement des touristes pour les loisirs de plages) sont largement dominantes avec un taux de réalisation de 35,5%, soit 2 406 lits achevés sur un total de 6 766 lits programmés. Le développement des infrastructures balnéaires s'est malheureusement fait au détriment des stations urbaines et sahariennes dont le déficit est estimé à peu prés de 80%.

A la fin de cette période le manque à gagner en infrastructures hôtelières, essentiellement dû aux déficiences de la maîtrise d'ouvrages et des moyens de réalisation, était évalué à environ 10 135 lits, soit 77,5%. Cet écart est dû essentiellement aux déficiences des capacités de réalisation et à une responsabilité administrative mal définie. A laquelle nous pouvons même rajouter la lourdeur bureaucratique et les moyens limités de promotion.

1.2.3.2 Premier plan quadriennal 1970-1973

L'objectif exprimé dans ce plan était d'augmenter les capacités en matière d'hébergements, pour atteindre 70 000 à 90 000 lits à la fin de la décennie. La livraison de quelques 35 000 lits fut ainsi programmée au cours de la période 1970-1973 à l'effet de répondre aux exigences d'un tourisme balnéaire et thermal en plein essor. Au terme de ce plan ne seront malheureusement livrés que 9000 lits et 8 stations thermales. Le déficit évalué à environ 26.000 lits reste très important, pour un budget de 700[1] millions de dinars.

[1] Le rapport général du premier plan quadriennal 1970-1973.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.2.3.3 Deuxième plan quadriennal 1974-1977

C'est au cours de cette période que les aménagements touristiques non réalisés durant la période antérieure ont été poursuivis. Ce plan est accompagné par un projet de réalisation d'équipements supplémentaires de 25 000 lits, dans le but d'atteindre une capacité de 60 000 lits avant l'année 1980. Ce plan a accordé la priorité à la lutte contre la disparité régionale et à l'amélioration des structures d'encadrement.

L'enveloppe budgétaire allouée au secteur touristique était[1] de 1 230 millions de dinars, soit 1,11% du budget global. La planification a juste, semble t il, lancé un ballon d'essai en direction du privé, dans l'espoir d'appâter un plus grand nombre d'investisseurs par les avantages multiformes non négligeables accordés aux promoteurs.

En terme de réalisation physique, seuls 41% des objectifs avaient été atteints, quand bien même, une certaine amélioration par rapport aux taux de réalisation des plans antérieurs (20% pour le triennal et 33% pour le premier quadriennal) serait à signaler.

1.3 Indicateurs de l'activité de cette période

L'organisation du secteur hôtelier en Algérie durant cette période s'est caractérisée par la réalisation de certains projets. D'autres indicateurs propres à cette période tels que le taux de réalisation, la formation et la floraison du secteur privé, feront l'objet d'analyse dans ce présent point.

1.3.1 Infrastructures hôtelières

Sur le plan des infrastructures, cette période a vu la réalisation de centres touristiques haut de gamme (Moretti, Zeralda, les Andalouses, Sidi Fredj), visant à la promotion du tourisme international. Mais en dépit de l'effort d'investissement consenti par l'Etat, la fréquentation des complexes touristiques fraîchement réalisés reste l'apanage des résidents avec un taux avoisinant les 58%[2]. A titre illustratif, le complexe Moretti était occupé en 1978 en grande partie par des résidents nationaux avec, seulement, 76 998 nuitées pour les résidents étrangers sur un total de 127 501 nuitées commercialisées durant l'année considérée. Ainsi, le caractère de « résident » des complexes touristiques prévalait souvent sur leur vocation touristique.

En 1977, le nombre d'établissements hôteliers s'élevait à 131 au niveau national, dont 25% étaient localisés dans la wilaya d'Alger, 11% dans la wilaya d'Oran, 9% dans celle d'Annaba. Une

[1] Le rapport général du deuxième plan quadriennal 1974-1977.
[2] Conférence de Dr Sahel Sidi Mohamed et Mme Kerris Bahidje, op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

wilaya à vocation touristique comme Skikda ne disposait que d'un seul et unique hôtel, tandis que d'autres à l'instar de celle de Médéa par exemple en était carrément dépourvue preuve, s'il en fallait une, du peu d'intérêt accordé en ce temps là à l'activité touristique.

En termes de catégories, les hôtels étaient répartis comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau N°07 : Répartition des hôtels en 1977 selon catégorie

Catégories	Nombres d'hôtels	%
05 étoiles	05	04
04 étoiles	16	12
03 étoiles	29	22
02 étoiles	34	26
01 étoile	47	36
Total	131	100

Source : le rapport du CNES (2000), op. Cite.

Même si les capacités d'hébergement se sont accrues de 18 300 lits à la faveur des plans de développement, on est bien loin de l'objectif de 80 000 lits que l'Algérie devait atteindre à l'horizon 1980. La modicité de l'infrastructure hôtelière illustre parfaitement l'inconsistance de l'offre touristique algérienne, incapable de répondre aux exigences aussi bien quantitatives que qualitatives de la demande de tourisme externe.

D'une manière générale, à la fin de cette période, l'infrastructure hôtelière restait largement insuffisante et inégalement répartie entre les régions, et incapable de répondre à un niveau d'exigence d'une demande d'un tourisme externe, quand bien même celles-ci avaient des vocations touristiques.

1.3.2 Secteur privé

Bien que perçu uniquement sous l'angle d'apport complémentaire au secteur touristique étatique, l'implication du privé dans la promotion du tourisme algérien apparaît clairement dans les orientations contenues dans les plans de développement. Tout en jouant le rôle principal dans la promotion du tourisme, l'Etat « conviait » les promoteurs privés à investir leur épargne dans l'activité touristique, en complément et/ou à la périphérie des pôles qu'il avait réalisé. Cet appel au privé ne sera malheureusement mal entendu, puisque ce dernier ne parviendra même pas à réaliser les 2000 lits (8% de l'objectif global) que l'Etat lui avait fixé comme objectif durant le premier plan quadriennal.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.3.3 Emploi et formation

En matière d'emploi, le secteur hôtelier public n'est parvenu à créer jusqu'en 1977 que 7 252 emplois permanents, soit 1% seulement des occupés dans le secteur public (l'administration non comprise).

La formation dans le domaine hôtelier et autres filière de l'industrie touristique a été, quant à elle, caractérisée par un déficit dans les qualifications intermédiaires, à savoir, les techniciens, les agents de maitrise et, autres ouvriers non qualifiés. Les besoins du secteur hôtelier, uniquement pour les deux premiers niveaux de qualifications, s'élevaient à 5 000 agents pour des capacités de formation évaluées à, à peine, 3 160 agents[1].C'est dire l'absence de commune mesure entre l'offre réduite de formation et les besoins en constante augmentation exprimés par les entreprises de tourisme en quête de personnels formés.

1.3.4 Flux de voyageurs

Les statistiques relatives au flux des voyageurs présentées dans le tableau ci après illustrent parfaitement la politique et l'état du tourisme algérien, durant la période allant de 1970 à 1977.

Tableau N°08 : entrée des voyageurs de 1970 à 1977

Années	Non-résidents	Résidents nationaux	Résidents étrangers	Total général
1970	235 853	377 432	141 109	734 394
1971	226 025	390 685	141 743	758 453
1972	237 242	447 276	154 909	839 427
1973	250 210	575 167	153 106	978 483
1974	249 006	659 148	183 418	1 091 572
1975	296 516	740 569	219 529	1 256 614
1976	184 795	704 686	208 159	1 097 635
1977	241 713	917 848	238 703	1 398 264

Source : le rapport général du CNES (2000), op. Cite.

Le nombre de voyageurs non résidents, indicateur de mesure du tourisme international, n'a jamais dépassé 300 000 durant la période 1970-1977, avec en moyenne 240 000 touristes par an.

[1] Rapport général du premier plan quadriennal 1970-1973.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°09 : évolution des entrées des voyageurs non résidents selon le pays d'origine

Années	France	Grande Bretagne	Italie	Moyen Orient	Autres	Total
1970	82 884	7 029	5 737	2760	137 443	235 853
1971	78 362	8 852	7 046	3710	128 055	226 025
1972	66 801	9 070	9 057	4928	147 386	237 242
1973	82 777	11 415	10 418	4849	140 751	250 210
1974	86 192	8 294	11 615	5813	137 092	249 006
1975	121 190	8 376	13 339	5885	147 726	296 516
1976	83 391	6 495	10 366	5843	78 700	184 795
1977	97 701	8 167	15 375	7197	113 273	241 713

Source : le rapport général du CNES (2000), op. Cite.

Dans ce flux, les voyageurs non résidents de nationalité française sont prédominants avec une proportion variant entre 30% et 45% selon les années.

Il est utile de rappeler à ce sujet que les nationaux résidents à l'étranger sont comptabilisés de la même manière que les nationaux résidents en Algérie, sous le terme « résidents ».

1.3.5 Organisation du secteur

Sur le plan organisationnel, cette période s'est vue dotée de plusieurs organismes [1]:

-L'office national algérien du tourisme (ONAT) créé en 1962 ;

-Le comité de gestion des hôtels et des restaurants (COGEHORE) créé en 1963 ;

-La société nationale de l'hôtellerie et du tourisme (SONATOUR) créé en 1970 ;

-La société nationale du thermalisme (SONATHERM) ;

-La société nationale du tourisme (SONA-ALTOUR) créé en 1970 ;

-L'entreprise des travaux touristiques (ETT) créé en 1970 ;

-Le Touring Club Algérie (TCA), association à but non lucratif qui est également intégrée au secteur touristique durant cette période.

Cette organisation a été remise en question à l'instar des autres secteurs de l'économie dés le début des années 1980, avec les séries de réformes politiques et économiques qu'a connu le pays.

[1] Rapport du CNES (2000), op. Cité.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

En résumé, Les motivations essentielles de cette période de développement reposent sur deux éléments fondamentaux les recettes en devises et la création d'emploi susceptibles d'être générées par ce secteur. Le nombre de voyageurs non résidents, indicateur de mesure du tourisme international n'a pas été à la hauteur vu l'absence d'infrastructures hôtelières nécessaires à un tel type de tourisme.

2. Période 1980-1990 : la mise en œuvre des premières restructurations

Parallèlement au lancement du premier plan quinquennal, la 3éme session du Comité Central du Front de la Libération Nationale (FLN) de février 1980[1], a procédé à l'examen du secteur du Tourisme en mettant en exergue ses faiblesses, notamment en matière d'infrastructures d'accueil. A la lumière de l'évaluation du déficit, une nouvelle stratégie de développement touristique appuyée sur de nouveaux objectifs a été définie à la faveur d'un train de recommandations incitant notamment à l'épargne nationale privée, la décentralisation des investissements touristiques et à la valorisation de la profession hôtelière et touristique.

2.1 Plans de développement de la période 1980-1990

Les différentes orientations de cette période sont matérialisées dans deux principaux plans de développement quinquennaux, en l'occurrence, ceux allant de 1980 à 1984 et de 1985 à 1989.

2.1.1 Premier plan quinquennal 1980-1984

Ce plan a mis l'accent sur la programmation de l'hôtellerie urbaine, l'expansion de l'hôtellerie saharienne et l'extension des stations thermales. Les concepteurs du plan de développement ont pris le soin de mettre en cohérence les actions à entreprendre en faveur du secteur du tourisme avec les programmes d'aménagement des Z.E.T pouvant même servir de modèles pour les futures actions que pourraient entreprendre les collectivités territoriales ou les opérateurs privés qui n'étaient pas encore sollicités en ce temps là.

En matière d'investissement, les pouvoirs publics ont mis à la disposition du secteur une enveloppe budgétaire[2] de 3 400 millions de dinars à même de couvrir les dépenses de restes à réaliser et les nouveaux programmes du plan quinquennal.

A la fin de ce premier quinquennal aucun des projets inscrits ne sera malheureusement concrétisé en raison du choc pétrolier qui laminera les recettes de l'Etat[1] et de la nouvelle orientation politico-économique de l'Etat qui en résultera.

[1] Grim Nordine, L'Algérie : l'interminable transition, édition Casbah, Alger, 2009, p 35.
[2] Le rapport du CNES, 16éme session, novembre 2000, p35.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.1.2 Deuxième plan quinquennal 1985-1989

Dans ce plan, l'attention principale a été accordée au tourisme interne avec, toutefois, une mise en œuvre de programmes particuliers pour susciter et améliorer l'accueil de touristes étrangers. Les objectifs de ce plan étaient adossés à une volonté affirmée de l'Etat de décentraliser les investissements et de diversifier les promoteurs en faisant notamment appel aux collectivités locales, à certains organismes publics et, bien entendu, au privé national et étranger. Les résultats de ce second plan seront pour le moins mitigés au regard des dépenses de réalisation (1800 millions de DA) qui ne représentent qu'environ la moitié des 3500 millions de DA mobilisés par l'Etat pour développer le tourisme.

2.2 Organisation du secteur

Le second quinquennal est mis en œuvre concomitamment avec la très controversée restructuration organique des entreprises nationales visant à réduire leurs tailles et à les décentraliser en faisant des entreprises régionales.

2.2.1 Différents organismes

La dissolution de l'ONAT s'est traduite par la création de plusieurs organismes régionaux :

-La SN-ALTOUR implantée à Tipaza et qui s'occupe de la gestion des unités balnéaires et sahariennes.

-La SNHU implantée à Médea qui s'occupe de l'hôtellerie urbaine.

-L'office national des congrès et des conférences (ONCC) implanté au club des pins.

-L'entreprise nationale des études touristiques (ENET) implantée à Sidi Fredj.

-L'ONAT implanté à Alger a vu ses missions se réduire au domaine commercial alors qu'il était jusque là chargé de promouvoir la politique touristique du pays.

Ces mesures de restructuration n'ayant pas apporté les vraies réponses aux problèmes des entreprises concernées, car ces dernières ne tarderont pas à replonger dans les mêmes difficultés structurelles. En effet, l'absence de rigueur dans la gestion, les coûts salariaux trop élevés (en 1984, la masse salariale des entreprises de gestion hôtelière représentait 40% du chiffre d'affaires[2]), la faible productivité liée en partie au système de rémunération peu motivant (SGT), reproduiront très vite, parfois même en les aggravant, les déficits par lesquels on avait en grande partie justifié la nécessité de la restructuration organique.

[1] Tessa Ahmed, économie touristique et aménagement du territoire, op. Cite. P13.
[2] Grim Nordine, l'économie algérienne otage de la politique, op. Cite. P 73.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2.2 Formation du personnel

En matière d'emploi, la situation est caractérisée à l'instar de celle de l'écrasante majorité des entreprises publiques, par un sureffectif concentré essentiellement dans les services administratifs. Les données de l'année 1984[1] indiquent que 24% des effectifs sont employés dans l'administration alors que les normes de bonne gouvernance ne sauraient admettre un taux supérieur à 7%.

Fait aggravant, en matière de formation, plus de 50% du personnel des entreprises publiques de tourisme était sans qualification alors que les normes en vigueur dans le secteur du tourisme n'admettent qu'un maximum de 20%. L'appareil de formation a, de surcroît, été souvent décrit comme étant non adapté aux besoins aussi bien quantitatifs que qualitatifs du secteur. Contrairement à la tradition du secteur dans les autres pays, il est par ailleurs regrettable de constater la faible place réservée par nos établissements touristiques au recrutement féminin tant en matière d'emploi qu'en matière de formation.

2.2.3 Capacités d'accueil

Avec une capacité totale d'hébergement de 39 213 lits recensée en 1985, l'Algérie a pu se classer au 5éme rang des pays africains derrière :

-La Tunisie avec 69 580 lits ;

-Le Maroc avec 58 044 lits ;

-Le Nigeria avec 44 000 lits ;

-L'Egypte avec 43 125 lits.

A la fin de la période 1989 la capacité d'accueil a atteint 48 302 lits dont 21 000 de camping, ainsi répartis comme suit.

Tableau N°10 : répartition des infrastructures d'accueil par type de tourisme

Types de tourisme	Lits	%
Urbain	22 428	46
Balnéaire	13 327	28
Saharien	1 130	2
Climatique	6 331	13
Thermal	5 116	11

Source : Le rapport du CNES (2000), op. Cite. P39.

[1] Rapport du CNES (2000), op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Nous constatons à travers ce tableau que la part des lits qui revient aux stations urbaines est de 22 428 lits, soit 46% des capacités d'accueil globales que compte le pays, suivi par les stations balnéaires avec 13 327 lits, soit 27,59% des capacités d'accueil totales. La part des lits qui revient aux stations sahariennes reste très faible comparativement aux potentialités que recèle le sud algérien. Bien qu'accrue de quelques 1538 lits en 5 ans, cette capacité reste insuffisante au regard des autres pays qui ont doublé leur potentiels hôteliers durant la même période.

Tableau N°11 : la répartition des capacités par opérateur

Secteur	Lits
Privés	22 640
Publics	23 574
Collectivités locales	1 468
Organismes publics	801

Source : Tessa Ahmed, économie touristique et aménagement du territoire, op. Cite. P14.

Le secteur privé se présente avec 22 460 lits, 48% environ des capacités d'accueil globales. Selon la nature de leurs vocations touristiques, ces infrastructures se répartissent ainsi.

Tableau N° 12 : la part du privé dans les infrastructures hôtelières par type de tourisme

Types de tourisme	Lits	%
Balnéaire	1 145	05
Saharien	2 250	10
Thermal	1 528	07
Climatique	76	03
Urbain	17 461	75

Source : le rapport du CNES, op. Cite. P40.

La participation du secteur privé aux infrastructures touristiques, reste donc concentrée dans le secteur urbain, dénotant ainsi du peu d'intérêt et/ ou des difficultés que rencontraient ces opérateurs lorsqu'il s'agit d'investir dans les zones touristiques.

La recherche de mécanismes adaptés pour susciter l'intérêt des investisseurs privés et étrangers reste encore d'actualité, même s'il faut reconnaître, qu'un bon bout de chemin a été fait durant ces dernières décennies pour amener les investisseurs à s'intéresser de plus prés à ce secteur. L'ensemble des dispositifs réglementaires existant s'avèrent toutefois encore insuffisants pour susciter une dynamique de croissance significative. Le niveau d'investissement nécessaire à

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

l'infrastructure hôtelière et aux rendements qui en sont attendus, exigent des mesures fortes et spécifiques notamment[1] en matière d'accès au foncier touristique et au crédit immobilier, le retour sur investissement étant réputé très long dans le domaine du tourisme. Les difficultés d'accès au foncier touristique et le coût élevé des investissements constituent, en effet, deux contraintes majeures à l'expansion de l'investissement dans ce secteur.

Selon le CNES, la construction d'un hôtel exige un terrain d'une superficie d'au moins 5 hectares tandis que son coût s'élèverait à 25 milliards de centimes, ce qui décourage les investisseurs tentes de se tourner vers des opportunités de placements plus lucratives et à court terme offertes par d'autres secteurs d'activité. La création d'une banque spécialisée dans le financement des investissements touristiques, privilégiant les échéances de remboursement au lieu et place du paiement quasi automatique de taux d'intérêt devrait faire l'objet d'une réflexion particulière pour soulager quelque peu les promoteurs du lourd fardeau financier inhérent à ce type d'investissement[2].

2.2.4 Flux touristiques

Le flux touristique reste relativement stable par rapport à la période 1970-1980, fluctuant entre 250 000 et 400 000 touristes au gré des années avec une moyenne annuelle de l'ordre de 324 000 rentrées de voyageurs non résidents.

Tableau N° 13 : entrée des voyageurs de 1980 à 1989

Années	Non résidents	Résidents nationaux	Résidents étrangers	Total
1980	290 950	1 733 216	291 090	2 315 256
1981	321 478	2 300 173	288 675	2 910 326
1982	278 301	1 600 302	256 144	2 134 747
1983	285 072	1 745 773	289 616	2 320 461
1984	409 365	2 142 641	324 811	2 876 817
1985	407 353	2 814 977	306 623	3 528 953
1986	347 745	1 939 923	248 034	2 535 702
1987	250 571	1 078 823	36 157	1 365 551
1988	446 883	-	-	966 906
1989	661 079	-	-	1 206 865

Source : rapport du CNES (2000), op. Cite.

[1] Grim Nordine, l'économie algérienne otage de la poltique, op. Cite. P 74-75.
[2] Idem. P 34.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Comme pour le Maroc et la Tunisie, le tourisme international est caractérisé par une nette prédominance de touristes français qui représentaient en moyenne 39% du total des entrées de voyageurs non résidents. Mais au cours de cette même période un pays comme le Maroc a vu les effectifs de touristes en provenance de l'étranger s'accroître passant de 3,2 à 3,6 millions de touristes, alors que ceux en partance pour l'Algérie régressaient sous l'effet d'une politique touristique mal assumée et reléguée au second plan.

2.3 Etat et programmes de privatisation des établissements hôteliers

Les différentes administrations centrales qui se sont succédées dans le secteur touristique et hôtelier se sont cantonnées dans de simples tâches de gestion courante. Elles étaient dénuées de vision globale de même qu'elles manquaient de rationalité dans l'approche et le traitement des problèmes qui leurs étaient posés.

2.3.1 Gestion administrative du secteur hôtelier

L'avantageuse particularité de la position de l'Algérie, est-il nécessaire de le rappeler, est propice à l'accueil de flux touristiques tout au long de l'année et à la promotion conséquente d'investisseurs internationaux. Mais, à la différence des autres pays à vocation touristique qui disposent d'un environnement favorable au tourisme et d'une autosuffisance au moins partielle, l'Algérie connait des tentions chroniques en matière de structures d'accueil, de transports aériens, de disponibilités d'eau et autres services. Elle accuse un retard considérable par rapport aux pays voisins. Reconstruire son image de marque, réorganiser en profondeur le secteur en le débureaucratisant, constituent autant de tâches à accomplir en même temps que la construction de nouvelles infrastructures, pour que l'Algérie ait quelques chances de se hisser au niveau des grandes destinations touristiques mondiales.

Dés lors, la relance du secteur de l'hôtellerie devrait impérativement s'accompagner d'une nette amélioration de la qualité des prestations, ce qui, à l'évidence, suppose que l'Etat mette en place une politique incitative d'investissement, de réhabilitation et d'extension susceptible de booster les capacités d'accueil aujourd'hui dérisoires et, dans certains cas, très mal gérées.

Dominant en matière d'infrastructures touristiques, le secteur public n'a malheureusement pas les moyens financiers et organisationnels pour hisser le niveau des infrastructures à la faveur d'investissements nouveaux. La tâche est d'autant plus ardue que plus de 90%[1] des installations actuelles attendent des travaux de réhabilitation pour les mettre au niveau de standards

[1] www.algerie-dz.com

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

internationaux. L'état de délabrement dans lequel se trouve bon nombre de nos infrastructures touristiques a, en effet, fait disparaître l'Algérie des destinations touristiques privilégiées. Elle est absente des brochures des prescripteurs de voyages étrangers depuis les années 1980.

Dans cette perspective, la réaffirmation du désengagement de l'Etat devra être concrétisée. En effet, l'Etat non gestionnaire a la charge de créer les conditions d'une saine compétition entre les opérateurs, d'assurer la protection des consommateurs et d'encourager la reconquête des marchés extérieurs par une offre crédible et diversifiée de produits et de standards internationaux.

2.3.2 Programmes de privatisation

Les 17 entreprises publiques structurant le secteur public hôtelier algérien, à l'exception du Club des Pins et Sahel ex Moretti, sont toutes des sociétés par actions autonomes (EPE/SPA) dont l'Etat est l'actionnaire exclusif ou largement majoritaire. Néanmoins, elles sont encore propriété de façon indirecte de l'Etat (SGP) avec un effectif avoisinant les 10 000 personnes.

La gestion de ces entreprises hôtelières a montré ses limites et leur avenir ne saurait se concevoir sans une restructuration ou réhabilitation de fond en relation avec des partenaires étrangers détenteurs d'un savoir faire managérial à même de les sortir du management archaïque dont elles se sont depuis longtemps fourvoyées. Ce n'est que de cette manière que ces unités qui ont l'immense avantage d'être implantées dans les meilleurs sites du pays pourront relancer sur de bonnes bases leurs activités en encourageant de nouveaux promoteurs à y investir.

La privatisation de la gestion des unités hôtelières du secteur public, avec ou sans la prise de participation totale ou partielle dans le capital des entreprises concernées, devrait de ce fait être aiguillée vers des partenaires détenteurs, autant que possible, de moyens financiers, de savoir faire et de marchés conséquents.

En effet, dans l'état actuel des choses (infrastructures déclassées et sous gérées), la privatisation constitue, à notre sens, le choix stratégique à privilégier pour sortir les entreprises publiques de tourisme de leur léthargie pour les préparer progressivement à la compétition en intégrant, notamment, leurs produits dans la chaine de production et de distribution aux mains des grands opérateurs internationaux. La privatisation des entreprises hôtelières et le partenariat se heurtent encore aujourd'hui à des problèmes organisationnels, et des hésitations à des niveaux divers qu'il conviendrait d'aborder en impliquant le département sectoriel et les entreprises concernées.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Pour préserver l'activité et le professionnalisme dans le cadre de la privatisation, le secteur devra privilégier le partenariat avec des promoteurs disposant de savoir faire, de financement, et de connaissance des marchés à l'instar des expériences prometteuses réalisées avec les groupes financiers Koweitiens pour le complexe Safir-Mazafran et le groupe français Accor pour le Sofitel et le grand hôtel Mercure[1].

S'agissant de l'hôtellerie saharienne, l'approche de la privatisation et du partenariat devra s'effectuer avec le souci de préserver la qualité de l'accueil, le standing des services et de la rentabilité sur toutes les étapes des circuits touristiques. La recherche d'un partenaire avec la formule de package de plusieurs hôtels dans les Oasis sahariennes, de la Saoura et la transsaharienne (Ghardaïa, In Salah, Tamanrasset) devrait, dans ce cas, être privilégiée par rapport à celle de la privatisation qui ne devrait se faire qu'au cas par cas.

Ainsi, à travers ces mesures de privatisation et de partenariat, le secteur pourrait bénéficier du « *know how* » managérial des chaines hôtelières internationales qui lui permettront de réaliser « le saut qualitatif » en matière de compétitivité et d'image. Des entreprises publiques concernées pourraient ainsi constituer des pôles de référence pour les investisseurs et participer, en conséquence, à la dynamique de relance et de développement de ce secteur qui éprouve de grandes difficultés à trouver ses marques.

En résumé, malgré les efforts précédents, les résultats du secteur touristique demeurent insuffisants, et le climat des affaires toujours en proie à la confusion organique, la dilution des responsabilités et l'opacité dans les pratiques de financement des investissements. Sur le plan fonctionnel, les grands établissements d'accueil, à l'instar des Clubs des Pins, les Andalouses, les complexes de Zéralda, Tipaza, Moretti et Sidi-Fredj, sont restés cantonnés sur certains points du littoral exerçant très peu d'impact sur le milieu local, contrairement à ce qui en était attendu. Ce constat est basé sur les points faibles du tourisme algérien, mettant en relief l'insuffisance quantitative et qualitative des services, l'absence de professionnalisme, la modicité des capacités d'hébergement, l'image peu reluisante de l'Algérie sur le plan sécuritaire et la panne qui affecte les réformes économiques et sociales de la période 80-90.

[1] www.Entreprise de gestion de l'hôtel El Aurassi - AlgerieSite_DZ.com.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3. Période 1990-2011 : le tourisme dans la phase de transition et de mondialisation

Le début de cette période a été consacré à l'émergence du cadre juridique nécessaire au développement de l'investissement privé dont la dégradation de la situation sécuritaire a malheureusement fragilisé l'impact de la nouvelle batterie de textes.

3.1 Période 1990-2000 : l'hôtellerie et les fruits des réformes économiques

La politique d'ouverture sur l'économie de marché et la mondialisation a été, de ce fait, sans effets significatifs sur le développement du tourisme algérien. Le nombre de touristes a subi une baisse de 95% entre 1990 et 1996 ramenant les recettes générées par ce secteur de105 millions de dollars en 1990 a à peine 23,5 millions de dollars en 1996. Nous donnerons davantage de détails sur les raisons de cette baisse drastique des recettes du tourisme dans les paragraphes qui suivent.

3.1.1 Flux touristique

Le nombre d'entrées de voyageurs n'a cessé de baisser ; en 1990 l'Algérie a enregistré 359 895 entrées de non résidents ; en 1996, ils n'étaient que de 18 000. A titre de comparaison, en 1990 la ville marocaine de Marrakech peuplée de 500.000 habitants avait accueilli, à elle seule, près de 700 000 touristes.

Ce faible taux d'accueil est essentiellement dû à la conjugaison des effets de la guerre du Golfe et de la situation sécuritaire interne dont avait grandement souffert le pays. Autant de facteurs ayant contribué à faire baisser d'environ 70% le flux touristique durant l'année 1991. Si le secteur du tourisme apparait selon les spécialistes comme l'un des secteurs les moins sensibles aux crises économiques, il reste néanmoins, comme on le constate, très vulnérable aux guerres et à la dégradation de la sécurité des personnes.

L'amélioration des conditions sécuritaires à partir du début des années 2000 s'est d'ailleurs quasi automatiquement traduite par un accroissement de l'activité touristique. Au premier semestre de l'année 2000, la branche du tourisme a enregistré un chiffre d'affaires de 3 622,1 millions de dinars, soit une augmentation de 26% par rapport à la même période de l'année 1999. La valeur ajoutée, autrement dit la contribution à la richesse nationale s'est, quant à elle, accrue de 31%. On note, à titre d'exemple, un net accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise de gestion hôtelière El-Aurassi et de tous les grands hôtels d'affaires qui sont les premiers à avoir cueilli les fruits de l'amélioration de la situation sécuritaire.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

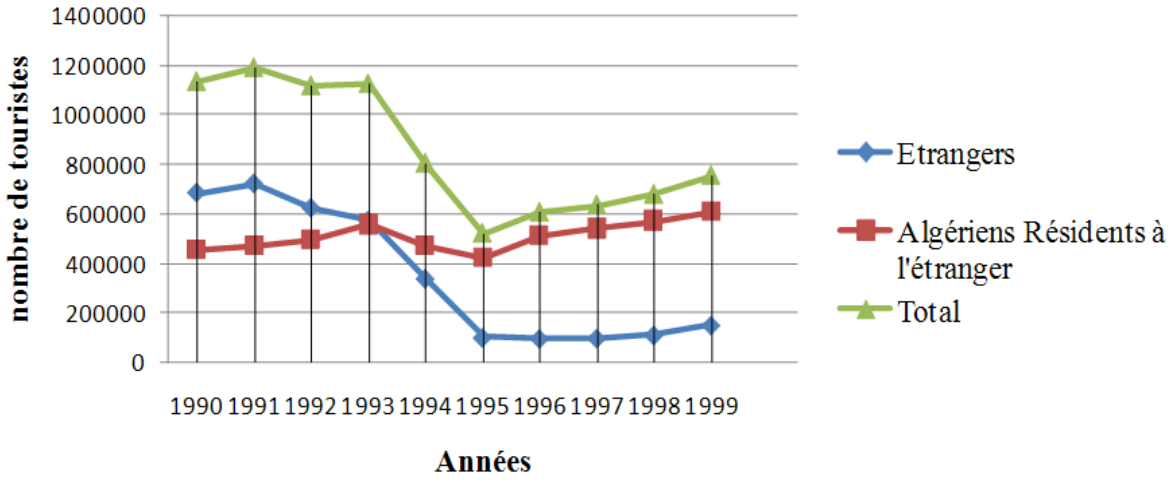
La croissance du secteur s'est, en outre, accompagnée d'une hausse de l'emploi qui est passée de 11 298 au premier semestre de 1999 à 12 514 au premier semestre 2000, confirmant ainsi, l'impact à court terme, des flux touristiques sur la sphère sociale.

Tableau N°14 : Répartition des flux des touristes de 1990 à 1999

Années	Etrangers	Algériens résidents à l'étranger	Total
1990	685 815	451 103	1 136 918
1991	722 682	470 528	1 193 210
1992	624 096	495 452	1 119 548
1993	571 993	555 552	1 127 545
1994	336 226	468 487	804 713
1995	97 648	421 916	519 576
1996	93 491	511 477	604 968
1997	94 832	539 920	634 752
1998	107 213	571 234	678 448
1999	147 611	607 675	755 286

Source : rapport du CNES (2000), op. Cite.

Graphe N°05 : répartition des flux touristiques entre 1990-1999



Source : graphique fait par nous à partir des données du tableau précédent.

Nous constatons à travers ce tableau que les flux touristiques ont connu une baisse entre 1991 et 1996. Mais à partir de 1997, avec la relative accalmie sécuritaire, on note une relative amélioration de l'image du pays à l'étranger et quelques prémisses d'un intérêt naissant pour la destination et les produits touristiques algériens. Selon les données du CNES, le nombre de touristes

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

au sens « entrée de voyageurs » est passé de 634 752 durant l'année 1997 à 739 795 fin de l'année 1999, avec une amélioration du flux des étrangers, le nombre de ces derniers s'étant élevé à 94 832 en 1997, 107 213 en 1998, 147 611 en 1999. La différence, qui représente la majorité, est constituée par les entrées des Algériens résidents à l'étranger et qui sont passées de 571 234 en 1998 à 607 675 en 1999.

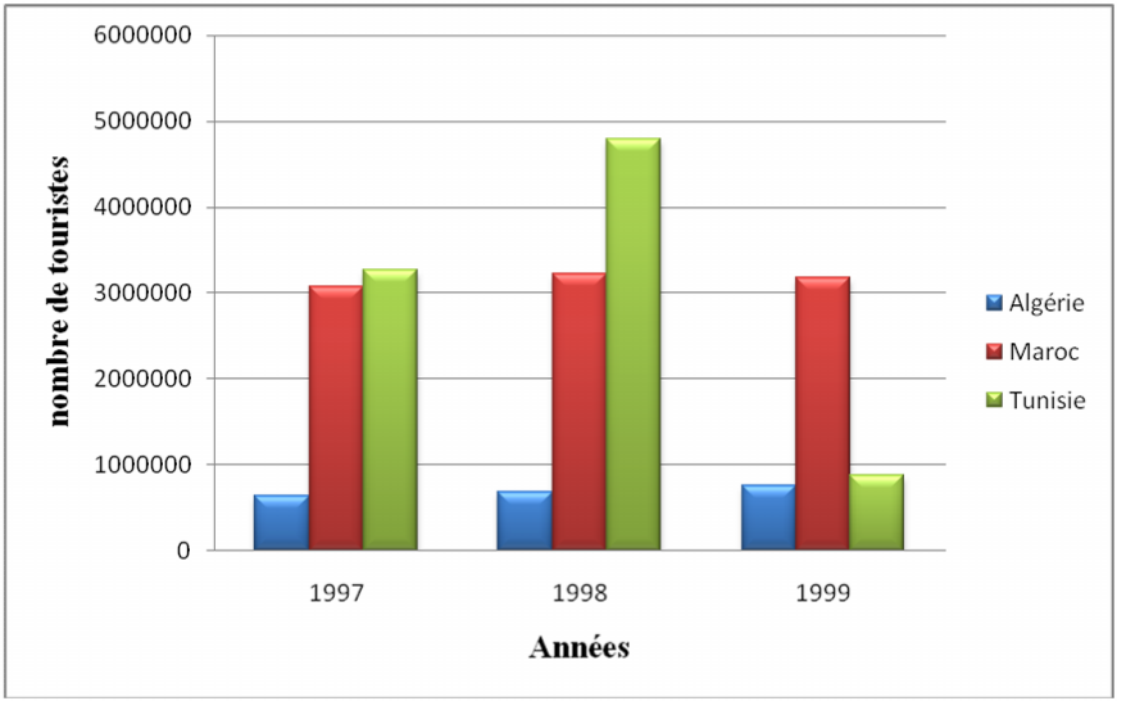
Il faut toutefois préciser que les entrées des étrangers sont le plus souvent liées à des voyages d'affaires plutôt qu'à un véritable intérêt touristique. Mais quand bien même les chiffres des entrées de touristes auraient de bon quantitatif appréciable eu égard aux données sécuritaires évoquées, ils apparaissent bien dérisoires au regard de ceux du Maroc et de la Tunisie qui présentent pourtant les mêmes attraits.

Tableau N° 15 : évolution du nombre de touristes dans les pays du Maghreb

Années	Algérie	Maroc	Tunisie
1997	634 752	3 071 668	3 271 623
1998	678 448	3 227 537	4 795 201
1999	755 286	3 184 014 (fin septembre)	874 126 (fin mars)

Source : Rapport du CNES (2000), op. Cite.

Graphe N° 06 : Evolution du nombre de touristes dans les pays du Maghreb



Source : graphe fait par nous à partir des données du tableau précédent.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Le ralentissement du flux touristique s'est accompagné d'une baisse du nombre de nuitées qui est passé de 365 988 en 1992 à 60 559 en 1999, soit une baisse de 84%. Cet écart devient plus important quand il est comparé aux pays ayant un avantage compétitif dans le domaine touristique.

3.1.1.1 Etude comparative avec le pourtour méditerranéen

Nous allons introduire quelques indicateurs avec des comparaisons entre quelques pays du pourtour du bassin méditerranéen afin de mieux cerner l'écart important de la performance du secteur hôtelier algérien par rapport aux pays cités.

a. Nombre de nuitées

Si on mesure l'écart croissant entre les performances touristiques de l'Algérie et celles de la Turquie, de la Tunisie et du Maroc, nous constatons que pour l'année 1990 durant laquelle l'Algérie a enregistré environ 10 millions de nuitées, un différentiel de 26 millions de nuitées comparé à la Turquie, 20 millions de nuitées pour la Tunisie et près de 2 millions de nuitées en ne prenant en compte que la seule ville marocaine de Marrakech.

Cet indicateur montre également la faiblesse du tourisme international en Algérie et son recul. A titre indicatif, le tourisme international représentait à peine 18% en 1990, alors qu'au Maroc la structure du tourisme international présentait, pour la même période, un taux de 81,3%.

b. Durée moyenne de séjour

L'autre indicateur de la réussite touristique est sans conteste celui de la durée moyenne de séjour, qui se calcule en divisant le nombre de nuitées par le nombre des arrivées et l'Algérie n'a malheureusement guère brillé sur cet aspect. En 1990 la durée moyenne de séjour n'était, en effet, de 1,8 pour les non résidents, de 2,5 pour les résidents de nationalité algérienne, de 1,4 pour les résidents étrangers, de 2,2 pour l'ensemble (résidents et non résidents) alors que pour la même année cet indicateur était de 3,2 pour la France, 2,5 en Italie et 2,5 en Espagne. Des chiffres qui traduisent on ne peut plus clairement le déclin du tourisme algérien aussi bien par rapport aux performances des années antérieures (3,15 en 1979) que comparativement aux résultats des autres pays du pourtour méditerranéen qui ont beaucoup misé sur le tourisme.

3.1.1.2 Recettes

Les statistiques des recettes en devises engrangées par l'Algérie à la faveur de ses activités touristiques n'ont jamais atteint des seuils élevés. Elles auraient même, selon les chiffres du CNES, beaucoup baissé durant l'an 2000, où elles sont passées de 105 millions[1] de dollars en 1990 à, à

[1] Rapport du CNES (2000), op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

peine, 20 millions de dollars en 1998, soit une régression d'un peu plus de 80%. Hormis cette baisse liée principalement à la dégradation des conditions sécuritaires, le niveau des recettes est resté dérisoire, comparé aux apports financiers du tourisme international dans les autres pays du pourtour méditerranéen[1], tels que :

-Maroc : 1,6 milliard de dollars en 1998.
-Tunisie : 1,5 milliard de dollars en 1998.
-Espagne : 27,1 milliards de dollars en 1998.
-Italie : 30 milliards de dollars en 1998.
-France : 27,9 milliards de dollars en 1998.

Ou à celles des pays Arabes du Moyen Orient tels que :

- Bahrayn : 366 millions de dollars US en 1998.
- Dubaï : 562 millions de dollars US en 1998.
- Egypte : 2,5 milliards de dollars US en 1998.
- Liban : 1,22 milliard de dollars US en 1998.

Cet écart traduit la mesure des efforts à fournir pour hisser le niveau du tourisme international à celui des pays voisins voir même de celui des pays arabes. Ainsi, la tendance de l'industrie touristique mondiale, caractérisée par une croissance rapide et spectaculaire, s'affirme comme un phénomène économique et social qui aurait engendré pas moins de 6 300 milliards de dollars par le monde en 2007, soit pratiquement 11% de l'économie mondiale. L'Algérie n'a donc pas intérêt à rester en marge de cette dynamique qui peut lui rapporter gros d'autant plus qu'elle a l'avantage d'être favorisée par de fort nombreux atouts à propos desquels nous avions largement disserté dans les chapitres précédents.

Pour qu'elle soit concluante, cette relance doit être appréhendée à travers une politique qui se démarque des approches qui ont prévalu jusqu'à présent.

3.1.2 Infrastructures et capacités d'accueil

Depuis 1980, les infrastructures d'hébergement n'ont pas connu un développement appréciable tant pour le secteur public, que pour le secteur privé, et ce, malgré les mesures réglementaires mises en œuvre pour favoriser l'investissement, notamment, dans le domaine hôtelier car les infrastructures d'hébergement n'ont pas connu le développement souhaité en dépit des mesures incitatives prises en faveur de ce type d'investissement.

[1]Rapport du CNES (2000), op. Cite.

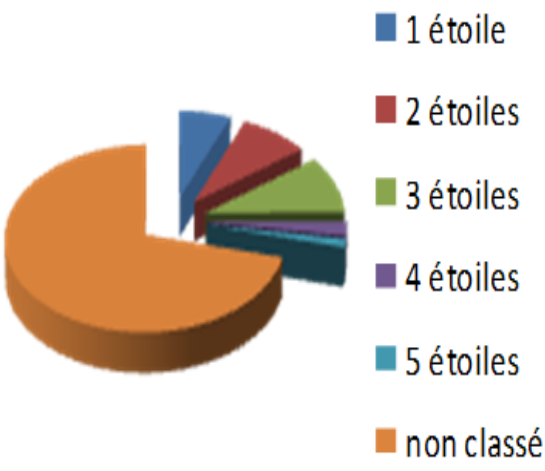
Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°16 : Répartition des capacités hôtelières selon la catégorie pour 1990-2000

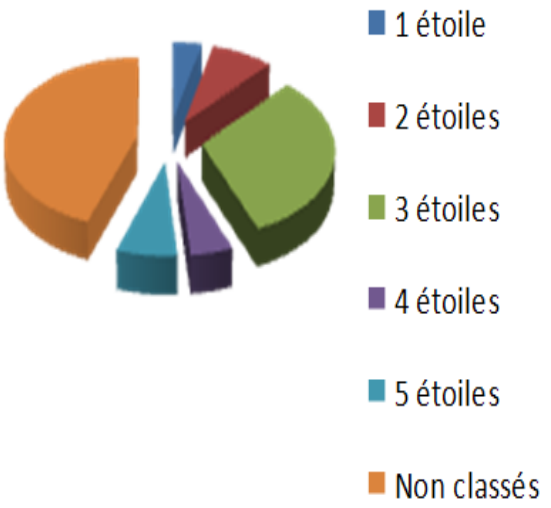
Catégories	Nombres d'hôtels	%	Nombre de lits	%
1 étoile	49	6	2 541	4
2 étoiles	66	9	5 519	8
3 étoiles	78	10	21 310	32
4 étoiles	20	3	3 222	5
5 étoiles	11	1	4 604	7
Non Classés	552	71	29 891	44
Total	776	100	67 087	100

Source : rapport du CNES (2000), op. Cite.

Graphe N° 07 : répartition des hôtels selon catégorie



Graphe N° 08 : répartition des lits selon catégorie



Source : fait à partir des données du tableau précédent.

Pour l'année 2000, la capacité d'accueil du secteur était de 67 087 lits (publics et privés) dont, seulement 500 répondaient aux normes internationales. En effet, prés de 3 hôtels sur 4 (prés de 71%) établissements hôteliers existants ne sont pas classés et seulement 1% se trouvent classés dans la catégorie 5 étoiles.

Sur le plan économique, pour que les investissements privés puissent s'accomplir, l'implication de l'Etat dans la réalisation des infrastructures de base (routes, alimentation en eau, en électricité) est nécessaire, particulièrement dans les zones enclavées à caractère touristique, les exemples ne manquent pas.

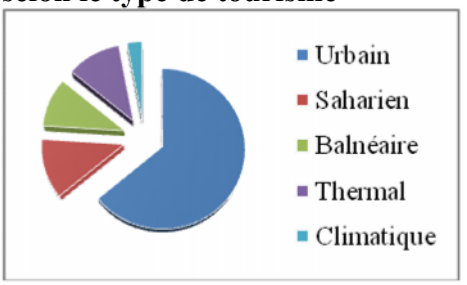
Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N° 17 : répartition des capacités d'accueil selon le type de tourisme

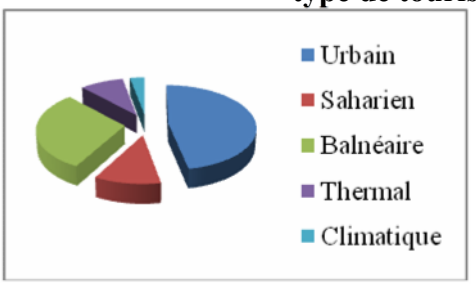
Type	Hôtels	%	Lits	%
Urbain	497	64	31 506	47
Saharien	95	12	7 679	11
Balnéaire	75	10	19 723	30
Thermal	88	11	6 335	9
Climatique	21	3	1 844	3
Total	776	100	67 087	100

Source : rapport du CNES (2000), op. Cite.

Graphe N°09 : répartition des hôtels selon le type de tourisme



Graphe N° 10 : répartition des lits selon le type de tourisme



Source : graphe fait à partir des données du tableau précédent.

Ces capacités, comme l'indique le tableau ci-dessus, restent concentrées quantitativement dans le tourisme urbain, et ce aussi bien en terme d'hôtels qu'en terme de lits. Le développement du tourisme saharien, dont la contribution à la balance des paiements est attendue à court terme reste confronté à l'insuffisance des infrastructures hôtelières, particulièrement dans la région la plus attractive, la wilaya de Tamanrasset qui ne dispose que de 6 hôtels avec une capacité d'accueil de 650 lits. Cela illustre parfaitement l'inadéquation entre les flux de la demande touristique et la localisation des établissements d'hébergement, dû principalement à une mauvaise politique d'aménagement.

L'absence de relance, la crise de logement, la dégradation de la situation sécuritaire, ont eu des conséquences néfastes, autant sur les perspectives de nouveaux investissements, que sur l'amélioration des infrastructures existantes. La déviation de ces dernières de leur vocation touristique, vers des lieux de résidence s'est accentuée.

En résumé, déficit en capacités d'accueil, en marketing, en savoir-faire dans l'hôtellerie, d'un côté, image séduisante et reluisante d'un potentiel touristique encore vierge sur l'ensemble des régions de l'autre, tel est le paradoxe relevé par de nombreux animateurs du secteur du tourisme en Algérie. Ce qui expliquerait la place de bon dernier qu'occupe notre pays sur le tableau des

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

destinations touristiques dans le Maghreb[1] et sur le continent. Dans le public comme dans le privé, les responsables algériens ont tardé à réagir face aux mutations des marchés du tourisme avec l'émergence des pays de l'Est, aux mutations des techniques de prise en charge de ce secteur et à la réactualisation de notre législation. D'autre part, l'amélioration du système d'information et de communication, la réouverture des représentations touristiques à l'étranger en constituent le fondement. Les efforts dans la promotion seraient amenuisés s'ils ne sont pas suivis par des mesures d'allégement des conditions d'entrée (visas). L'Etat apparait un acteur principal dans la promotion de l'image de marque de l'Algérie à l'extérieur, et devra par conséquent accorder au secteur du tourisme, un niveau de ressources à la hauteur des effets attendus par sa relance et son développement.

3.2 Période 2000 à 2011 : l'hôtellerie en économie de marché

Dans le but d'en finir avec les changements récurrents, le ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme à déployé en 2008 une stratégie de développement à long terme pour le secteur. Il s'agit de la mise en œuvre du schéma directeur de l'aménagement touristique à l'horizon 2025 (SDAT 2025), conçu dans le sillage du SNAT (schéma national de l'aménagement du territoire).

Ainsi, le SDAT 2025 constitue le cadre stratégique de référence pour la politique touristique de l'Algérie. A sa faveur, l'Etat affiche sa vision du développement touristique national aux différents horizons, à court terme (2009), à moyen terme (2015) et à long terme (2025) dans le cadre du développement durable, afin de faire de l'Algérie un pays récepteur et définit les instruments de sa mise en œuvre et précise les conditions de sa faisabilité. Dans le cadre de ce schéma, le ministre de tutelle[2] s'est tracé des objectifs d'étapes. Dans la phase allant de 2008 à 2015, l'axe central de la politique de développement du secteur est consacré aux projets prioritaires d'investissements touristiques. Dans ce cadre, il est question de 11 hôtels de chaines pour un total de 3 697 lits, 5 hôtels haut standing totalisant 1 354 lits et 204 hôtels standards pour 35 520 lits. Il est également fait mention de 8000 emplois en perspective.

3.2.1 Flux touristiques

Les flux touristiques ont connu, depuis 2000, une certaine amélioration mais reste faible comparativement aux pays voisins. La croissance touristique en Afrique du Nord : Avec une progression moyenne des arrivées de touristes, en 2006, le Maroc a reçu plus de 6 millions de

[1] L'Algérie est classée au 147 rang mondial.
[2] Naili Mohamed, SDAT 2025 : un schéma en attente de mise en œuvre, El Watan économie, du 18 au 24 juillet 2011, p8.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

personnes et la Tunisie a été visitée par 6,5 millions de touristes alors que l'Algérie n'a pas franchi le cap de 2 000 000 touristes.

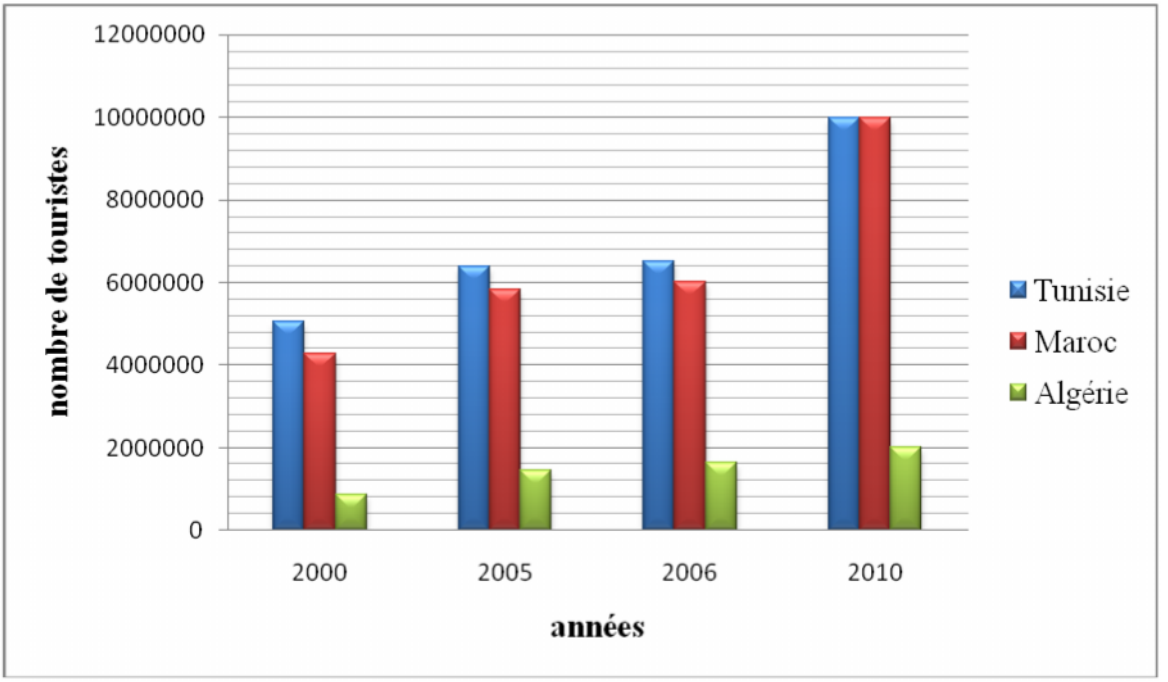
Tableau N°18 : Nombre de touristes en Tunisie, au Maroc et en Algérie

Pays	2000	2005	2006	2010
Tunisie	5 058 000	6 378 000	6 500 000	10 000 000
Maroc	4 278 000	5 843 000	6 000 000	10 000 000
Algérie	866 000	1 443 000	1 640 000	2 000 000

Source : conférence du professeur Tessa Ahmed sur « le tourisme un impératif de l'après pétrole », à l'université de Bouira, 2010.

A la fin de l'année 2010, les flux touristiques ont atteint 2 millions de touristes contre 1 911 506 touristes en 2009, dont 1230 000 sont des algériens résidant à l'étranger (71%) et 511 000 étrangers (29%), pour des recettes estimées à 330 millions de dollars[1]. L'Algérie reçoit pratiquement un dixième des touristes, ce dernier est très faible comparativement aux pays voisins,

Graphe N°11 : Nombre de touristes en Tunisie, au Maroc et en Algérie



Source : fait à partir des données du tableau précédent.

L'écart des flux entre l'Algérie et ses pays voisins du nord africain est nettement très important alors que notre pays dispose d'une ressource touristique naturelle d'inégale valeur par rapport à celle du Maroc et de la Tunisie. Des efforts ont été faits, nous remarquerons que l'Algérie

[1] Midjek Fella, réhabilitation et modernisation des hôtels du secteur public, El Watan économie du 13 au 19 décembre 2010, p2.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

draine environ 1% des fréquentations de la façade méditerranéenne. En 2007, le pays enregistre une progression de 6,5% par rapport à l'année 2006. Il est nécessaire de dire que les flux importants qui expliquent cette hausse sont l'arrivée des algériens résidents à l'étranger soit 1.230.000 (71%) et seulement 511 000 touristes étrangers. Ces derniers sont attirés par les loisirs (326 000), les affaires (153 000) et les missions (32000).

La demande touristique des touristes non résidents sur les produits algériens provient dans sa majorité des pays suivants :

France	170 000 touristes soit une hausse de 5 ,7%
Tunisie	108 900 touristes soit une régression de 9.6%
Espagne:	19.700 touristes, soit une hausse de 13,3%.
Italie:	16.600 touristes, soit une hausse de 10%.
Allemagne:	10.000 touristes, soit une régression de 31%.
Maroc:	15.000 touristes, soit une hausse de 14%
Libye:	13.500 touristes, soit une hausse de 1%.
Égypte:	12.800 touristes, soit une hausse de 22%.
Turquie:	11.300 touristes, soit une hausse de 14%.
Grande Bretagne	10.800 touristes, soit une légère hausse de 32 ,7%.

Ce qui s'est traduit par une progression en matière de flux des touristes de l'ordre de 18 % en ce qui concerne l'entrée des étrangers, et de 10% en termes d'entrée globale.

3.2.2 Infrastructures hôtelières

Les hôtels existants disposent d'une capacité de 90 000 lits, et le Ministère[1] a affiché un but d'atteindre 70 000 lits supplémentaires en 2014. Des investisseurs étrangers réalisent actuellement des projets touristiques dont le coût global avoisine les 54 milliards de dinars. La valeur des investissements nationaux atteint 193 milliards de dinars, devront créer 75 000 emplois directs. Les dispositions instituées par la loi de finances complémentaire pour 2009 marque une volonté d'encourager l'investissement dans le secteur touristique. Dans le but de diversifier les exportations algériennes hors hydrocarbures, une enveloppe financière de l'ordre de 3,2 milliards de dinars a été allouée au secteur dans le cadre du programme quinquennal d'appui à la relance économique (2005-2009).

En 2009, l'Algérie dispose d'une capacité hôtelière de 85 875 lits correspondant à 1 147 hôtels et établissements assimilés. Les tableaux ci-dessous présentent le nombre d'hôtels depuis l'année 2006 répartis par catégorie.

[1] Lahdiri Cherif, le secteur otage d'une vision étroite, El Watan économie du 18 au 24 juillet 2011, p8

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°19 : répartition des hôtels et établissements assimilés par catégorie

	2006	2007	2008	2009
1ér catégorie (*****)	13	13	13	13
2ém catégorie (****)	23	54	54	53
3ém catégorie (***)	76	145	145	142
4ém catégorie (**)	69	155	154	160
5 ém catégorie (*)	57		67	99
6ém catégorie (sans *)	867	670	674	680
Total	1 105	1 134	1 140	1 147

Source : Rapport de l'ONS (2009).

Le nombre total d'infrastructures hôtelières reste relativement faible, la progression est significative pour les hôtels de 2ème, de 3ème et de 4ème catégorie mais les prestations sont généralement en deçà de la catégorisation revendiquée.

Le dossier des infrastructures hôtelières fait partie du lot des préoccupations des premiers et des seconds. Ces dernières pourraient avoir été prises en charge dans le cadre de la mise en route en 2002 de la stratégie nationale de développement du tourisme. Une stratégie qui paraît être une réforme en douceur de la gestion du tourisme en Algérie entamée en 1988 puis gelée. Celle-ci porterait sur des investissements de 75 milliards de dinars. Elle s'étale jusqu'à 2010 qui enregistre 1047 hôtels avec une capacité de 90 000 lits en total. Quelques-uns des aspects de cette stratégie, qui a été reprise en 2002, ont déjà été révélés. Notamment l'identification de 174 zones d'expansion touristique d'une superficie globale de 47 073 ha. Plus des 3/4 de cette superficie concernent 140 ZET de 14 wilayas du littoral. Le reste est partagé entre les 13 ZET des wilayas de l'intérieur et les hautes plaines (3480 ha) et les 20 ZET de 8 wilayas du Sud et du grand Sud (9501 ha). Un autre aspect porte sur les wilayas classées prioritaires en matière d'investissements. Annaba figure en bonne place avec la réalisation d'établissements hôteliers classés d'une capacité moyenne de 250 lits[1].

[1] Rapport du CNES (2000), op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N° 20 : la répartition des capacités selon le type du tourisme

	2007		2008		2009	
	Nbr	Lits	Nbr	Lits	Nbr	Lits
Urbain	749	44 561	754	44592	758	44700
Balnéaire	173	23 148	174	23 248	177	23 500
Saharien	161	11 639	161	11 639	161	11 639
Thermal	34	4 608	34	4 608	34	4 608
Climatique	17	913	17	913	17	913
Totaux	**1 134**	**84 869**	**1 140**	**85 000**	**1 147**	**85 876**

Source : rapport de l'ONS (2009).

Parmi les 1 147 hôtels et établissements assimilés, 758 établissements sont de vocation urbaine soit 66%, soit une progression de 2% par rapport à l'année 2000. En ce qui est des infrastructures hôtelières pour le tourisme saharien, celles-ci sont de l'ordre de 177 établissements. Les hôtels climatiques reçoivent la part minoritaire dans les taux de réalisations. L'expansion hôtelière change profondément les conditions du développement urbain, la spéculation financière, la vente des terrains et la construction des hôtels. Une politique d'aménagement aussi rationnelle va comme même limiter la naissance d'une urbanisation anarchique et le grand gaspillage d'espace au profit de la productivité.

3.2.3 Contrats de management aux rénovations des hôtels

Dans le cadre du plan qualité, l'Etat a réservé[1] 46 milliards de dinars pour la réhabilitation et la modernisation de 47 hôtels du secteur public qui seront, à la fin de l'opération, objet de classement. Il s'agit en fait de la modernisation de la filière thermale pour un montant de 11, 7 milliards de dinars, de la filière balnéaire pour un montant de 13 milliards de dinars, de la filière de l'hôtellerie saharienne pour un montant de 4 milliards de dinars, de la filière de l'hôtellerie urbaine pour un montant de 10,5 milliards de dinars, de la filière de l'hôtellerie de montagne ou climatique pour un montant de 3,2 milliards de dinars et enfin des centres touristiques de Zéralda et de Sidi Fredj pour un montant de 3,5 milliards de dinars[2].

La question de la privatisation ne peut pas être traitée indépendamment de l'expérience déjà vécue en ce qui concerne le transfert de propriété d'un certain nombre d'unités hôtelières dans les années précédentes. L'option prise dans ce cadre tente dans la mesure du possible, de mettre à

[1]L'interview du Smail Mimoune, Ministre du tourisme et de l'Artisanat, El Watan économie du 13 au 19 décembre 2010, p 3.
[2]Idem.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

niveau les infrastructures privatisées, la rationalisation de l'exploitation, la création d'emplois ainsi que la rentabilisation de la gestion.

Au vue de ce qui a été constaté pour les unités cédées, les pouvoirs publics doivent réviser leur façon de faire en privilégiant la valorisation de ce patrimoine, par l'option de modernisation conformément aux standards internationaux en la matière et la formule de partenariat avec les chaines hôtelières de renommée internationale. Cette question à l'évidence n'est pas nouvelle chez nous. Sofitel constitue, dans ce cas, le premier contrat de management signé en Algérie en 1992 avec l'entreprise gestion touristique (EGT) centre, un contrat qui a permis une amélioration des services en atteignant un taux d'occupation de 80% et la formation du personnel. Il faut attendre mars 2000 pour que l'établissement Mercure Alger-aéroport naisse d'un deuxième contrat du management avec l'EGT centre.

La mise de ces unités sous le management de ces enseignes internationales assure un transfert de savoir faire et un meilleur marketing touristique. Aussi, l'opportunité de recourir à ce type de partenariat reste toujours envisagé, et des discutions avec les chaînes comme Starwood et Accor pour justement étudier la question du management des hôtels M'Zab à Ghardaïa et Tahat à Tamanrasset.

En résumé, durant cette période l'Etat a constaté l'importance de mettre à niveau les établissements hôteliers tout en essayant de réduire les lacunes en termes de qualité et de capacité. On est encore à l'état embryonnaire dans ce domaine, car nous sommes loin d'une politique cohérente, dynamique susceptible de mettre en branle la machine touristique. Les infrastructures d'accueil sont toujours au-dessous de la demande. A titre d'exemple, si nous aurons l'arrivée de 4 ou 5 charters sur Alger, nous n'avons pas où mettre les touristes.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Conclusion

La nécessité de promouvoir les exportations hors hydrocarbures nous a poussé de porter un nouveau regard et un intérêt plus accru sur le secteur hôtelier. Cependant, cette approche reste encore confrontée à diverses entraves qui relèvent non seulement de la spécificité de l'industrie, mais aussi du contenu des textes réglementaires et législatifs qui restent encore inadéquats au nouvel environnement dans lequel devrait évoluer ce secteur, eu égard à sa spécificité. La remise à plat de l'ensemble des textes (codes des investissements, systèmes de financement, accès aux crédits) qui régissent le secteur hôtelier reste encore à faire.

Deux raisons essentielles peuvent être, à notre avis, avancées en guise de tentative d'explication de ce fait :

-Les recommandations de développement émanent des pays qui ont un avantage concurrentiel dans ce secteur sont rodés aux pratiques de la gestion transparente et de l'administration rigoureuse et où les moyens matériels et humains, en quantité et en qualité, sont suffisants et satisfaisants. Cela n'est pas le cas de notre pays qui, en plus des pénuries et des carences de toutes sortes, rend caduc tout projet ou plan qui s'inscrit dans le moyen terme, mais qui prend du retard ;

- La deuxième grande raison a trait de la complexité des démarches administratives à accomplir pour remplir une activité combinée à une corruption phénoménale. La planification, dans la plus part du temps, se résume, au début de la période, à une campagne d'énumération de projets et d'objectifs théoriques ambitieux ; à la fin de l'exercice, a une prouesse de justification des échecs accompagnée d'une liste d'accusations à l'égard des forces intérieures d'opposition et des facteurs extérieurs de déstabilisation. « La théorie du complot » est le maître mot des politiciens en panne d'idées.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Section 2 : Analyse du cadre institutionnel de l'activité hôtelière en Algérie

Dans la présente section, nous allons nous intéresser aux caractéristiques des différents acteurs intervenant dans les activités des établissements hôteliers qu'ils soient publics ou privés. Mais avant d'aborder tous ces éléments, il serait utile d'expliquer d'abord certains concepts qui peuvent susciter une certaine ambiguïté.

1. Définition des concepts clés

Les statistiques publiées par l'ONS et le CNES relatives aux flux touristiques et aux infrastructures hôtelières émanant du Ministère du Tourisme sont, de ce fait, établies sur la base de certains concepts bien distincts. Nous tenterons ici de clarifier certains concepts de base afin d'éviter toute sorte de confusion.

1.1 Secteur public et service public

Le concept du secteur public renvoie à un mode de propriété où l'Etat détient le contrôle et le pouvoir de décision, c'est le cas des établissements hôteliers publics. Pour ces derniers, les directeurs sont désignés par le conseil d'administration de la Société de Gestion de Participation (SGP) à laquelle sont affiliés et dont le directeur général est nommé par décret présidentiel. Ces entreprises doivent assurer une mission économique et de tirer profit de leurs activités.

Le concept de service public, quant à lui, est lié à l'idée de l'intérêt général. Il consiste à offrir des biens et des services à titre gratuit ou semi gratuit, afin que la puissance publique puisse assurer la cohésion économique, sociale, territoriale et culturelle.

Une attitude faisant malheureusement partie de la culture algérienne, tendant à considérer le patrimoine public comme un bien vacant susceptible d'être sujet aux convoitises et que conforte aujourd'hui une attitude encore plus pernicieuse, consistant à créer la confusion entre l'entreprise publique économique et le service public, qui sert à offrir des services gratuits ou semi gratuits. En entretenant le flou entre ces deux types de statuts, certains gestionnaires des établissements hôteliers de nature d'EPE (entreprise publique économique) parviennent à légitimer les apports financiers de l'Etat auxquels ils n'ont en réalité pas droit, leurs entreprises étant des sociétés par actions soumises à l'obligation de résultats. Cette confusion sciemment entretenue sert également à justifier le gaspillage et l'absentéisme qui affectent gravement les hôtels publics de la sphère marchande.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.2 Tourisme dans la législation algérienne

Dans la terminologie algérienne, le « touriste » prend plusieurs significations, a qui nous ne devons pas la confondre avec le voyageur, le visiteur, le résident, le non résident et l'entrée.

-Entrée : tout voyageur qui met ses pieds sur le territoire national, hors des aires de transit, est considéré comme entrant.

-Voyageur : Exception faite des excursionnistes en croisière maritime[1], est considérée comme voyageur, toute personne entrant en Algérie quel que soit le motif de son déplacement, le lieu de son domicile et sa nationalité.

-Visiteur : toute personne entrant en Algérie, et n'y exerçant aucune profession rémunérée. Cette définition couvre deux catégories de visiteurs : touriste et excursionniste.

-Non résidents : ce sont les touristes, les excursionnistes et les voyageurs en transit à l'exclusion des excursionnistes en croisière maritime.

-Résidents : ce sont les voyageurs autres que les non résidents et les excursionnistes en croisière maritime. Tous les nationaux, y compris, les résidents à l'étranger sont considérés comme résidents.

1.3 Hôtels dans la législation algérienne

L'hôtel est une structure d'hébergement aménagée pour le séjour et, accessoirement, la restauration des clients. En d'autres termes, ce sont des établissements homologués par le Ministère chargé du tourisme. Le secteur hôtelier est régi essentiellement par[2] l'article 48 de la loi n° 99-01 du 6 janvier 1999, fixant les règles de construction et d'aménagement des établissements hôteliers, par le décret exécutif N° 2000-46 du 1er mars 2000, définissant les établissements hôteliers et fixant leur organisation, leur fonctionnement ainsi que les modalités de leur exploitation et enfin le décret exécutif N° 2000-130 du 11 juin 2000 fixant les normes et les conditions de classement en catégories des établissements hôteliers. Ces derniers doivent également répondre[3] aux normes techniques imposées par la réglementation en vigueur qui prévoit, notamment, le classement des hôtels en cinq catégories :

-Hôtel de luxe : 5 étoiles

-Hôtel de première catégorie : 4 étoiles

[1] L'excursionniste en croisière maritime est tout visiteur qui arrive et sort sur le même bateau et qui y loge pendant toute la durée de son séjour.
[2] Le JORA N°58 du 20 septembre 2006, p13.
[3] Selon le rapport du CNES (2000), op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-Hôtel de deuxième catégorie : 3 étoiles
-Hôtel de troisième catégorie : 2 étoiles
-Hôtel de quatrième catégorie : 1 étoile
-Hôtel non classé : 0 étoile

Les hôtels algériens sont soumis aux règlements du ministère du Tourisme qui les classent par nombre d'étoiles comme suit : luxe (05 étoiles), deuxième catégorie (4/3 étoiles) et catégorie touriste (2/1 étoiles).

Nous pouvons distinguer deux formes d'exploitations, il s'agit des exploitants indépendants qui sont généralement propriétaires de leur établissement qu'ils gèrent eux-mêmes, parfois en famille. Et d'une chaine hôtelière qui est un regroupement des établissements qui présentent un certain nombre de prestations identiques pouvant intéresser une clientèle plus facile à capter et à canaliser lorsqu'on lui présente un produit commun, susceptible d'apparaitre dans tous les hôtels du groupe.

1.4 Chaine hôtelière intégrée et chaîne hôtelière volontaire

Les chaînes hôtelières intégrées regroupent des professionnels hôteliers et des investisseurs publics, parapublics et privés qui mettent en commun leurs connaissances et leurs capitaux pour développer des chaînes d'hôtels comprenant des établissements répondant aux normes de confort et de qualité.

Les chaînes hôtelières volontaires, quant à elles, regroupent des hôtels indépendants qui mettent en commun les services tels que la gestion, la commercialisation et les achats. La vocation essentielle de ces groupes est le tourisme saisonnier et éventuellement la clientèle d'affaires et de congrès.

1.4.1 Sur le plan juridique

Le schéma juridique généralement retenu par la chaîne hôtelière et la construction de sociétés anonymes dont l'une est chargée d'assurer la promotion de la chaine et la seconde de l'exploitation de l'hôtel et une société civile immobilière à laquelle incombe l'investissement hôtelier.

1.4.2 Sur le plan économique

Ces chaines bénéficient d'effet de synergie résultant principalement d'une concentration des ressources et d'un renforcement du savoir faire et du savoir être. Dans ce contexte, et eu égard à la disponibilité du marché caractérisé par une demande émanant d'une clientèle sans cesse croissante

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

d'affaires, de congrès, les promoteurs ont favorisé la naissance de deux types de chaines, il s'agit des chaines de grand confort 4 et 5 étoiles et les chaines d'établissements confortables 3 et 2 étoiles[1].

2. Paysage touristique en Algérie

Dans ce qui suit, nous allons présenter le marché touristique en Algérie en mettant en avant l'offre que recèle le pays en termes de capacités d'hébergements et de potentialités touristiques. La demande touristique, quant à elle, se traduit par le nombre de clients qui consomment ce produit, à savoir nationaux ou internationaux. Enfin nous aborderons la stratégie de développement du secteur hôtelier compte tenu dans la nouvelle politique de qualité et le schéma directeur d'aménagement touristique.

2.1 Offre touristique en Algérie

L'analyse de l'offre touristique en Algérie se fera sur deux aspects, le premier consiste à définir les capacités hôtelières dont dispose l'Algérie et le deuxième aspect consiste à identifier la qualité de ses prestations.

2.1.1 Parc hôtelier algérien

Le parc hôtelier algérien est constitué de 1048[2] établissements totalisant 95 000 lits dont la majorité est dégradée et dépassant 20 ans d'âge, réduisant ainsi sa capacité d'accueil et nécessitant une mise à niveau. Le parc « classé » (de 1 à 5 étoiles), conformément aux anciennes normes, est répartis comme suit : 7 établissements de 5 étoiles pour 4590 lits, 22 établissements de 4 étoiles pour 3383 lits, 67 établissements de 3 étoiles pour 14 857 lits, 59 établissements de 2 étoiles pour 5245 lits et 42 établissements d'une étoile pour 2315 lits. Alors que le parc hôtelier « non classé » est de 851 hôtels totalisant une capacité de 52 725, soit 55,5 % du parc national. A titre de comparaison, il faut savoir que la capacité d'hébergement touristique a atteint, en Tunisie, plus de 700 unités, soit 200 000 lits.

Depuis 2009, 50 établissements totalisant une capacité de 30 390 lits (près de 10% du parc) ont été classés entre deux et cinq étoiles dans le cadre de l'opération de classement du parc hôtelier

[1] On parlera également de l'hôtellerie classique (degré le plus élaboré dans la banalisation). Cette dernière peuvent être de cinq ordres : lits banalisés par incitation, la copropriété avec services collectifs spécialisés, la copropriété avec exploitation hôtelière ou hôtels en la propriété, la propriété spatiotemporelle et en fin hôtels-résidences.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

national. L'opération devrait se poursuivre pour toucher des hôtels déclassés en raison de carences enregistrées en matière d'accueil et de prestations.

Le secteur privé est présent sur le marché algérien à travers deux opérateurs, il s'agit des entrepreneurs nationaux et chaines internationales. Le renforcement du parc hôtelier doit impérativement passer par l'encouragement du secteur privé à travers des systèmes d'accompagnement.

2.1.1.1 Système d'accompagnement financier

Afin d'accompagner les professionnels dans cet objectif, l'Etat, à travers la loi de finance complémentaire 2009, a encouragé la notion de la qualité dans les entreprises hôtelières par l'accès à des avantages en termes de bonification de 3 et de 4,5% du taux d'intérêt applicable aux prés bancaires pour les actions de modernisation des établissements hôteliers ainsi que le bénéfice du taux réduit de droit de douane pour les acquisitions d'équipements et d'ameublement, non produit localement, selon les standards hôteliers, rentrant dans le cadre d'opérations de modernisation et de mise à niveau de ces établissements.

La banque d'investissement peut également apporter l'ingénierie préalable au lancement de projets prenant en charge tout ou partie des études en amont (expertises, préalables, diagnostics, aides à la conception et au montage de projets et études de faisabilité).

2.1.1.2 Système d'accompagnement fiscal

Ces mesures consistent en la réduction du taux de la TVA de 17 à 7%[1], applicable aux différentes prestations liées aux activités touristiques. Aussi, une bonification est accordée sur le taux d'intérêt applicable aux prêts bancaires, consentie dans le cadre de la réalisation de projets d'investissement et de modernisation des établissements hôteliers. Cette bonification est fixée à 3 et 4% respectivement pour les wilayas du nord et du sud qui s'ajoutent au fonds national pour la protection du littoral et des zones côtières. Le gouvernement accorde également des abattements de 50 et 80%, respectivement aux profits des wilayas des hauts plateaux et du sud, sur la concession de terrains destinés à la réalisation de projets d'investissements touristiques.

[1] JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, *Loi de finances complémentaire pour 2009,* Alger, N° 53, 26 septembre.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.1.2 Portefeuille du groupe GESTOUR

Dans le cadre de l'architecture actuelle du secteur public économique en Algérie, GESTOUR est chargée de la détention de la gestion pour le compte de l'Etat, d'un portefeuille d'actions de 17 entreprises affiliées[1] (sociétés par actions) regroupées dans la filière tourisme et hôtellerie. Avec un portefeuille qui comprend 55 d'hôtels et complexes touristiques, 8 stations thermales, un centre de thalassothérapie et un tour opérateur pionnier dans le domaine des voyages et des circuits touristiques.

Ce sont autant de structures réparties sur l'ensemble du territoire national et exerçant différentes gammes d'activités intégrant le tourisme balnéaire, le tourisme saharien, l'hôtellerie de luxe et d'affaires, l'hôtellerie urbaine, le thermalisme, la thalassothérapie, l'hôtellerie de montagne et le tourisme culturel.

Le tout est implanté sur l'ensemble du territoire, dans des zones à forte potentialité touristique. Le patrimoine relevant de GESTOUR est, dans son ensemble, éligible à la privatisation et au partenariat.

[1] Ordonnance N° 01/04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques-EPE, JORA (2001).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°21 : Le portefeuille du groupe GESTOUR-Algérie

Dénomination	Localisation	Standing	Capacité d'hébergement
AFFAIRES			
El-Aurassi	Alger	5*	445
El-Djazair	Alger	5*	296
Seybouse international	Annaba	5*	288
*Sofitel	Alger	5*	330
*Mercure	Alger	5*	307
SAHARIEN			
Le Caid	Bou Saâda	3*	75
Louss	El Oued	3*	150
Les zibans	Biskra	3*	105
Oasis	Touggourt	3*	78
Souf	El Oued	3*	91
El Djanoub	Ghardaia	3*	282
El-Bousténe	El Goléa	3*	63
El-Mehri	Ouargla	3*	60
El-Marhaba	Laghouat	3*	48
Gourara	Timimoun	3*	80
Rym	Béni Abbés	3*	60
Antar	Béchar	3*	79
Taghit	Béchar	3*	55
Touat	Adrar	3*	56
El-Mekhter	Ain Sefra	3*	51
Tahat	Tamanrasset	3*	148
Tidikelt	In Salah	3*	60
Kerdada	Bou Saâda	4*	42
MONTAGNE			
Tamgout	Tizi-Ouzou	3*	50
Mountazah	Séraidi/Annaba	3*	102
El Arz	Talaghilef	3*	169

*Objet de contrat de management.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Dénomination	Localisation	Standing	Capacités d'hébergement
BALNEAIRE			
El Manar	Sidi Fredj/Alger	3*	334
El Marsa	Sidi Fredj/Alger	3*	82
**Ryadh	Sidi Fredj/Alger	3*	118
Azur Plage	Sidi Fredj/Alger	3*	100
Sables d'Or	Zéralda/Alger	3*	211
*Safir Mazafran	Zéralda/Alger	4*	450
Villages vacances	Zéralda/Alger	3*	139
Matarés	Tipaza	3*	469
Tipaza Village	Tipaza	3*	358
Corne d'Or	Tipaza	3*	88
Les Andalouses	Oran	3*	402
Bougaroun	Collo	3*	63
Les Hammadit	Béjaia	3*	129
URBAIN			
Essafir	Alger	4*	150
Amraoua	Tizi-Ouzou	3*	150
Rais	Ain Taya	3*	61
Cirta	Constantine	3*	87
Chélia	Batna	3*	71
Panoramic	Constantine	3*	75
El Forsane	Saida	3*	72
La Tafna	Maghnia	3*	46
El Kalaâ	M'sila	3*	158
Mermoura	Guelma	3*	71
Albert 1er	Alger	3*	64
*Es Salem	Skikda	3*	152
Grand Hôtel	Oran	3*	55
**Orient	Annaba	2*	50

Source : Magazine l'Actuel, N°94-Août 2008, Alger, p55-56.

* Contrats de management
**Hôtels privatisés.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

A la lecture de ce tableau, force est de constater que le portefeuille de GESTOUR est concentré sur des établissements du standing de trois (03) étoiles. Compte tenu des hôtels à vocation « affaires », nous remarquons la concentration de ceux-ci dans la capitale. Compte tenu des autres types de tourisme, les établissements de montagne sont les plus faibles d'entre eux, soit 1% du total des hôtels que compte GESTOUR. Nous constatons également un déficit d'établissements de standing 2 et 1 étoiles.

Actuellement, sept hôtels[1] bénéficient du classement en cinq étoiles, il s'agit du Sofitel, Hilton, El-Djazaïr qui a été doublement classé, Royal d'Oran, Sheraton d'Oran et celui d'Alger sous réserve, au même titre que l'El-Aurassi. Et pour renforcer qualitativement et quantitativement les capacités d'accueil, 11 hôtels de types chaines hôtelières, 5 hôtels haut standing et 204 hôtels standard, soit 75 000 lits d'excellence sont programmés pour l'horizon 2015[2].

Ces dernières années, l'accent a été mis particulièrement sur le développement de l'infrastructure hôtelière publique et la qualité de ses services, deux domaines qui restent les parents pauvres du tourisme algérien. On ne peut pas envisager de développer la communication et le marketing sur la destination Algérie si en parallèle on ne prévoit pas l'extension des capacités d'accueil. Les infrastructures hôtelières ont, certes, connu un développement notamment avec l'arrivée des chaines internationales, dont on peut citer, à titre d'exemple, Sheraton, Hilton, Accor et Ibis.

2.1.3 Normes de qualité dans le secteur hôtelier algérien

Le point faible du tourisme algérien reste le déficit de la capacité d'hébergement et de la qualité d'accueil, d'où 10%[3] seulement des établissements hôteliers existants, sont classés aux normes internationales. Ce constat a poussé les responsables à des opérations d'évaluation du secteur qui ont été initiées depuis le lancement de la mise en place du Schéma directeur d'aménagement touristique (SDAT) en 2007. Fait qui a impliqué une attention particulière à la modernisation des infrastructures touristiques en Algérie et leur alignement sur les standards internationaux, mais aussi à leur classification.

Sur le plan de qualité des prestations hôtelières, le Maroc nous dépasse énormément. De grandes études sur la qualité de l'hébergement réalisées par des cabinets internationaux ont

[1] www. Les hôtels en Algérie doivent faire mieux.com
[2] N. N, mise en tourisme de l'Algérie, l'actuel international magazine, N° 94, aout 2008, alger, p 16.
[3] www.Hôtellerie en Algérie Le secteur fait sa mue.com

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

constitué la base du texte. Ces études ont montré que 74 % [1]des établissements hôteliers sont conformes aux normes marocaines. Ce pourcentage est à rapprocher des statistiques arrêtées au niveau mondial qui montrent qu'en moyenne 75% des établissements hôteliers sont conformes aux normes de leurs pays.

2.1.3.1Finalité du classement

Le classement est avant tout une mesure de police, d'où tous les établissements hébergeant le public sont soumis à des mesures de contrôle. Il permet des unités d'appréciation par l'imposition des obligations minimales d'équipements et de services. Et selon les catégories, la différenciation en termes de prix devient possible. De là, la circulation de meilleures informations pour le public avec des garanties pour l'usager. Le classement oblige également les hôteliers à faire preuve de rénovation, la mise en application de nouvelles normes doit permettre à tous les hôteliers de s'adapter aux exigences d'un marché où la concurrence devient de plus en plus sévère.

Par ailleurs, l'opération de classement évite aux établissements hôteliers de s'attribuer arbitrairement des étoiles et de l'afficher sans scrupule, comme ce fut malheureusement le cas pendant longtemps. La classification administrative des hôtels constitue d'abord une mesure de contrôle pour tout établissement recevant le public. Ces derniers doivent être constamment soumis à des opérations d'inspection et de vérification des conditions de leur exploitation. Le classement permet, en outre, une certaine unicité d'appréciation et de mieux informer les clients.

2.1.3.2 Locations-gérances

El Aurassi et El Djazaïr (anciennement St-Georges) sont proposés, depuis le 19 mai 2011, à la location-gérance, pour des contrats de 30 ans renouvelables[2], dans le cadre de la privatisation des grands établissements touristiques. La chaîne hôtelière koweïtienne Es Safir a pris les rênes du Mazafran en contrat de management pour tenter, entre autres, d'améliorer son taux de fréquentation. Oran est passée d'une ville qui avait un grand manque à une ville qui a un surplus en hôtellerie. Annaba est la ville où il y a le plus de demandes d'investissements. Les projets d'hôtels de grandes capacités en cours de lancement et/ou de réalisation sont l'hôtel Marriott-Club des pins (394 lits), l'hôtel Lafider Birkhadem (512 lits) et l'extension du Hilton en appart-hôtel de 2 tours (322 lits).

[1] www. loi de classement des hôtels prévue en 2011 Maroc.com
[2]

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2 Demande touristique sur le marché algérien

Dans le présent volet nous allons étudier la demande touristique qui se traduit par l'arrivée aux frontières de touristes étrangers. Le tableau ci après présente le nombre de touristes étrangers ayant visité l'Algérie durant l'année 2009, en fonction du motif de voyage et de la provenance.

Tableau 22: Arrivée de touristes internationaux par provenance et par motif de voyage

	Loisirs et détentes	**Affaires**	Missions	Total
Afrique	257 099	**13 407**	3 789	270 506
Amérique	1 634	**10 815**	617	13 120
Asie/Océanie	2 292	**42 512**	1 809	46 613
Europe	150 957	**522 009**	10 877	683 843
Moyen Orient	16 874	**19 333**	1 732	37 939
Total	428 856	**208 076**	18 878	655 810

Source : Office National des Statistiques, 2009.

Comme le montre ce tableau, la clientèle enquête de voyage d'affaires prédomine avec un total de 208 076 visiteurs. De même, les flux touristiques provenant des pays de l'Europe sont les plus importants. A cet égard, selon l'ONS, la France totalise 30% des flux touristiques pour le motif loisir soit 124 001 touristes étrangers et la Tunisie représente 44% du total, soit un nombre de touristes de 190 324 touristes. Pour le motif « affaires », la Chine représente 9% des flux touristiques deuxième après la France qui représente 20% du total des flux, pour un nombre de touristes estimé à 41 982 touristes. Pour les « missions », les Français se placent en tête, représentant 28% des flux touristiques enregistrées durant l'année 2009 en Algérie.

2.3. Analyse des principaux marchés concurrents de l'Algérie

Sur le pourtour méditerranéen trois pays sont considérés comme étant des concurrents directs de l'Algérie compte tenu d'une localisation géographique proche, d'un potentiel touristique présentant des similitudes et d'une offre tarifaire existante ou potentielle de même niveau. Ces pays sont : la Tunisie, le Maroc et la Libye. Étant considérés comme des concurrents directs de l'Algérie, il est donc impératif de connaître leurs spécificités et de comprendre les axes stratégiques de chacun d'entre eux.

2.3.1 Tunisie

Le développement touristique tunisien a longtemps reposé essentiellement sur l'activité balnéaire d'où plus de 80% de l'offre d'hébergement est située dans les zones côtières. Plusieurs filières ont été développées pour assurer un relais de croissance. Les données de 2009 font ressortir une régression de la clientèle européenne, et surtout celle de l'Europe centrale et orientale (- 30 % à

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- 40 %)[1], dont les monnaies ont été fortement dévaluées. Cependant les Européens restent les principaux visiteurs du pays avec 3,74 millions de touristes. Mais leur fréquentation accuse une baisse de 8,8% surtout après les séries de manifestations et d'instabilité politique qu'a connu le pays depuis janvier 2011. La France, premier client européen avec 1,4 million de touristes en 2009, accuse une chute de 3,6%. Les Britanniques (-8,1%), les Allemands (-7,2%) et surtout les Italiens (-13,7%) et les Espagnols (-13,9%) ont été beaucoup moins fidèles à la destination Tunisie. La principale progression est due aux Libyens (1,99 million de touristes et une croissance de 12,9%). Les quatre premières régions touristiques tunisiennes sont : Tunis-Zaghouan (17,3% de la fréquentation touristique), Nabeul-Hammamet (16,5% de la fréquentation touristique), Sousse-Kairouan 13,9% de la fréquentation touristique) et Yasmine-Hammamet (99754 touristes en 2002 (10,9% de la fréquentation touristique).

Le grand axe stratégique de la Tunisie repose essentiellement sur un programme de modernisation hôtelière portant sur 800 établissements et un objectif visant à renforcer les capacités existantes. La Tunisie et la France se sont également engagées dans un programme de coopération qui se poursuit, et qui porte sur la mise à niveau du parc hôtelier.

2.3.2. Maroc

Le Maroc a reçu en 2009 8,34 millions[2] de touristes contre 7,88 millions en 2008. Le principal marché pour le Maroc, à savoir la France, a affiché un recul de 7%, le marché anglais -13%, Allemand -7% et le marché belge -1%. Par contre, les marchés espagnols et arabes ont progressé respectivement de 13% et de 6%. Le taux d'occupation moyen des chambres a également baissé en 2009 de quatre points pour se situer à 41% à fin 2009 contre 45% une année auparavant.
Le secteur touristique demeure plus que jamais une locomotive du développement économique du Royaume, représentant 9% du PIB et employant 420.000 personnes.

Le Maroc dispose d'une capacité d'accueil avoisinant 115 000 lits répartit essentiellement sur le littoral. Le tourisme balnéaire demeure encore le produit le plus dominant, la région du Marrakech (patrimoine culturel) et la frange sud sont encore les points d'attraction phares pour les touristes.

2.3.3. Libye

La Lybie est considérée comme un pays disposant de potentialités touristiques assez importantes, et qui promet un développement considérable. Elle recèle un important potentiel

[1] www.geotourweb.com consulté le 28/06/2011 à 20h :40mn.
[2] Terkmani Mariem, op. Cite, p 100.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

relevant principalement de ses 2000 km de côtes et plages souvent vierges, du désert qui couvre la quasi majorité du pays et de son patrimoine culturel de premier plan, l'un des plus riches de la méditerranée, avec des sites de diverses civilisations comme à Sabratha, Lebda et Chahat. Elle dispose également de 100 000 lits répartit sur les zones les plus attractives afin de faire du pays l'une des premières destinations de la région à côté du Maroc, de la Tunisie ou de l'Egypte.

En résumé, malgré les efforts fournis en termes de qualité et de mise à niveau, on reste encore loin de la norme en la matière, comparativement à des pays comme la Tunisie, qui dispose de plus de 200 000 lits, tandis que l'Algérie est encore à peine 90 000 lits. Incomparables, dirions-nous, alors que la Tunisie ne représente pas un tiers du territoire algérien. Le comble est le fait que le potentiel touristique algérien se dirige chaque été vers des villes tunisiennes, désertant les côtes algériennes pour des raisons de qualité des prestations et des tarifs inaccessibles pour les couches moyennes. Nous constatons également la faible participation des chaines hôtelières internationales, comparativement aux pays voisins. La raison principale est que ces chaînes ne veulent pas investir dans des marchés fermés, mais dès lors que le pays est attractif, elles viendront pour vue que certaines contraintes soient levées comme l'aspect sécuritaire, l'image du pays, l'absence de la communication ou l'insuffisance de produits et de formules touristiques.

3. Industrie hôtelière algérienne et les facteurs de spécificité

Nous pouvons introduire les facteurs de base que nous avons souligné dans les chapitres précédents et voir leur impact dans l'orientation de cette industrie dans notre pays.

3.1 Localisation géographique

La répartition des unités hôtelières publiques et privées à travers le territoire national, leur position dans le secteur tertiaire de l'activité économique du pays et la qualité des sites de leur implantation les prédisposent, cependant, à devenir l'élément moteur de la nouvelle politique de relance à la condition de les sortir de la gestion étatique et de les intégrer dans un nouveau système de management. Cependant, la gestion de l'espace pose les problèmes de planification, d'aménagement et de prévisions de construction qui impliquent des études assurées généralement par l'entreprise nationale des études touristiques.

3.1.1 Facteurs de localisation

La notion de localisation suppose l'existence d'un espace qui fera l'objet d'une implantation industrielle et commerciale et met en jeu l'espace d'accueil et les équipements à créer. Ces localisations sont influencées par des facteurs économiques, sociaux, historiques et naturels. La dimension politique, sociale et culturelle est loin d'être absente.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

La valeur de l'offre originelle attire le touriste et la distance à un seuil bien déterminé influence, par conséquent, l'implantation des infrastructures d'accueil. La première est constituée des données de la nature, pour la seconde, les entrepreneurs choisissent les terrains accessibles, viabilisés, prés des grands centres urbains et commerciaux, afin de rentabiliser l'investissement. A ces principaux facteurs[1] s'ajoutent l'offre dérivée qui dépend essentiellement de la main-d'œuvre, du coût d'acquisition d'un lot de terrain, du taux d'intérêt des crédits et de leurs taux de rentabilité. Le pouvoir public intervient dans ce cas soit pour encourager ou pour freiner la localisation de l'établissement suite à des leviers relevant principalement des tarifs du transport, de la qualité des infrastructures, de la réglementation administrative et d'autres paramètres de nature fiscale, financière ou commerciale.

Il est utile à cet égard de souligner que le choix d'implantation de ces établissements est conforté à une étude de produits et de marchés réalisée par le secteur avec le concours de bureaux spécialisés dans le tourisme international. Ces derniers concluent que les pays les plus significatifs pour le tourisme algérien sont : la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, et les Pays Bas avec la Belgique et la Suisse. En effet, ces pays recèlent des potentiels de clientèles compatibles avec l'offre disponible que nos opérateurs sont en mesure de satisfaire dans l'immédiat, notamment dans le tourisme à caractère culturel, d'aventure et sportif notamment dans les Oasis, la Saoura, le Hoggar, le Tassili mais également dans le secteur des affaires et loisirs au niveau des grandes villes du pays et plus spécialement à Alger qui dispose de structures aux standards internationaux comme le Hilton, le Sofitel, Le Safir Mazafran de Zéralda, le grand hôtel Mercure.

3.1.2 Espaces idéaux d'implantation des établissements

Au plan d'aménagement du territoire, les activités liées à l'hôtellerie doivent requérir la plus grande attention tant dans le choix des implantations et de leur densité que dans leur intégration dans le site et le paysage, et ce pour ralentir la détérioration de l'image des villes, et réhabiliter particuliérement leurs caractéristiques culturelles et architecturales. Les schémas d'aménagement doivent par conséquent prévoir clairement les orientations et les prescriptions qui se rapportent à la préservation de l'environnement dans un souci de développement durable. On citera, les exigences dans les domaines de l'urbanisation, des ressources en eau, et les questions liées à la gestion, à l'assainissement et à la distribution de cette dernière.

Les principaux pôles d'excellence touristique appelés à devenir de véritables vitrines, symboles de l'émergence d'une destination touristique de référence durable, compétitive,

[1] Defert. P, la localisation touristique, édition Gurten, Berne, 1966, p 30-31.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

innovante, originale et de qualité sont : le pôle Nord Est, le pôle Nord Centre, le pôle Nord Ouest, le pôle Oasien, le pôle Tassili et le pôle Touat Gourara. Chaque pôle est identifié à travers une thématique principale et dominante qui forge son identité et lui donne son image de marque.

Des flux touristiques ville-montagne commencent à apparaitre et une forte progression des échanges touristiques est également observée dans des zones touristiques diverses. Nous observons, par contre, une certaine inadéquation entre la localisation des flux touristiques et celle du tourisme réceptif. Parfois, et malheureusement, il existe des stations hôtelières situées, non seulement, en dehors du paysage touristique, mais aussi et surtout, difficile à repérer, alors que des régions les plus visitées en raison des festivités annuelles portant sur la poterie, les tapis et autres, souffrent de l'absence d'établissements d'accueil.

Nous pouvons, peut être, expliquer ce décalage entre la localisation de l'offre touristique et les flux touristiques par l'existence d'une demande artificielle résultant d'une évaluation trop approximative et souvent même inexacte du marché. Des investisseurs décident, à titre d'exemple, d'implanter un hôtel dans une région quelconque sur la base d'une prévision d'à peine mille touristes par an, ce qui est évidemment largement insuffisant, au point de contraindre l'hôtel à s'écarter de l'objet même de son activité, en misant uniquement sur le bar pour compenser les manques à gagner.

3.2 Saisonnalité

La difficulté de rentabiliser les équipements sur une période très courte, conduit à une hausse des prix durant les périodes de pointe. Le cas algérien peut dépasser cette contrainte vue la possibilité de développer d'autres formes de tourisme qui sont censées de donner un coup de pouce pour l'activité hôtelière durant toutes les saisons de l'année au delà du tourisme d'affaires qui reste prés dominant.

Le tourisme devrait être analysé en tant que vecteur de développement et, tout particulièrement pour certaines régions qui disposent des atouts requis. Et le constat est, à ce titre, très éloquent pour l'Algérie dont les régions disposent d'atouts touristiques multiformes susceptibles de servir de base de développement à toute une panoplie d'activités touristiques parmi lesquelles on peut citer le tourisme balnéaire, le tourisme à caractère social et familial, le tourisme saharien, le tourisme thermal, le tourisme culturel, le tourisme de congrès et d'affaires pour ne citer que celles là.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.2.1 Tourisme balnéaire

Il constitue la forme de tourisme la plus répandue en Algérie. Elle tend même à éclipser les autres produits touristiques que le pays aurait pourtant avantage à développer. La tendance n'est en réalité pas nouvelle, puisque dès les premières années de l'indépendance, les préoccupations en matière de développement touristique des gouvernements algériens se limitaient prioritairement au développement des zones d'expansions touristiques (ZET) balnéaires.

3.2.2 Tourisme à caractère familial et social

Cette forme de tourisme se distingue par son but non lucratif. Il peut toutefois contribuer au développement de certaines activités économiques dans des zones défavorisées ou de faible attrait touristique, comme c'est par exemple le cas pour le projet de tourisme solidaire[1] au profit du village typiquement kabyle d'Ath El-Quaid rattaché à la commune des Ouadhias (Agouni Gueghrane) dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. Ses traditions d'accueil, l'hospitalité légendaire et l'éthique particulièrement généreuse et ouverte de sa population, en font un territoire de prédilection pour le tourisme familial.

3.2.3 Tourisme culturel

Très élitiste dans les pays développés, il est pratiquement inexistant en Algérie. Il ne s'exprime pas encore en tant que besoin pour les algériens et reste l'apanage d'une clientèle étrangère. Néanmoins la vulgarisation du tourisme culturel devrait constituer à la fois un objectif pour valoriser le patrimoine culturel (archéologie, musées, théâtres antiques) sur le plan purement marchand, mais également, un moyen de motivation pour les jeunes en quête de découverte de leur culture sous toutes ses formes et de perfection des connaissances historiques et scientifiques liées à leur identité.

3.2.4 Tourisme de santé ou thermal

Le tourisme thermal est la forme dominante du tourisme de santé, mais il n'est pas rare que le thermalisme déborde de ce cadre purement médical pour s'élargir à des activités de divertissement et de détente. Le potentiel thermo-minéral de l'Algérie est important mais reste encore largement inexploité. Le bilan thermal réalisé sur l'ensemble du territoire national en 1986 a recensé pas moins de 202[2] sources thermales susceptibles de donner une très forte dynamique à cette gamme de produit touristique, si elles étaient mieux valorisées.

[1]Djamila Fernane, Pour pallier l'inertie de l'Etat : certaines localités de Kabylie optent pour le tourisme solidaire, El Watan économique du 31 mai au 6 juin 2010, p 9.
[2] Raport du CNES (2000), op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.2.5 Tourisme en espace rural

La promotion, sous des formes adaptées (randonnées, chasses) du tourisme rural mériterait également une attention particulière, tant il peut contribuer à la valorisation de certaines potentialités locales, pour certaines ancestrales, telles que l'artisanat, l'agriculture de montagne, les activités folkloriques et l'art culinaire. Autant d'activités génératrices d'emplois susceptibles de fixer les populations rurales contraintes à l'exode par le chômage endémique, exacerbé par la dégradation des conditions sécuritaires.

3.2.6 Tourisme des jeunes

La population algérienne à plus de 50% constituée par des jeunes de moins de 35[1] ans constitue, à l'évidence, un important potentiel en matière de demande de loisirs et d'échanges. Pour assurer ne serait ce qu'en partie l'offre correspondante il apparaît, dés lors, nécessaire de commencer déjà à créer les conditions favorables au développement d'un tourisme interne. Ce dernier aura vocation, non seulement, à ralentir le flux de touristes nationaux à destination de l'étranger, mais aussi et surtout, à réaliser un cadre propice à l'atténuation des clivages nés d'une communication insuffisante entre différentes franges de la population et leurs régions.

Le tourisme des jeunes revêt aujourd'hui un caractère particulier qu'il convient de prendre en considération à travers notamment, l'encouragement du mouvement associatif et la mise en œuvre de certaines actions décidées en concertation avec les responsables des secteurs de la jeunesse et des sports concernés.

3.2.7 Tourisme à caractère sportif

Peut constituer un support pour le développement des échanges, particulièrement chez les jeunes fervents de l'activité sportive. Les événements sportifs internationaux contribuent à travers le monde à promouvoir les échanges multiformes et la découverte de nouveaux pays et régions. L'Algérie gagnerait ainsi à encourager le déploiement de ce type de manifestations sur son territoire.

3.2.8 Tourisme saharien

De part sa spécificité le tourisme saharien constitue un atout supplémentaire majeur pour l'industrie touristique algérienne et un produit d'appel permettant d'attirer une bonne frange de clientèle, notamment étrangère, enquête de loisir et de découverte.

[1]Rapport du CNES (2000) op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Les avantages sécuritaires dont bénéficient les zones à fort potentiel touristique saharien (Hoggar, Tassili) et la très riche variété des patrimoines (sites naturels originaux, diversité et richesse des vestiges préhistoriques et historiques) qu'elles recèlent constituent autant d'atouts susceptibles de transformer ces contrées de l'extrême sud algérien en véritables pôles d'attraction pour le tourisme international. Les retombées bénéfiques de ce type de tourisme, en termes de création d'emplois et de développement économique, ne seraient à l'évidence pas négligeables pour ces régions pauvres et enclavées.

3.2.9 Tourisme à caractère religieux

Pratique traditionnelle, le tourisme à caractère religieux prenant le plus souvent la forme de cérémonies autour de mausolées locaux, remonte selon certains manuscrits, à l'antiquité. L'évolution de la société algérienne avait fait momentanément régresser ces manifestations, dont on commence toutefois à percevoir ces quelques dernières années un regain d'intérêt à travers, notamment, l'organisation de « zerdas » qui drainent des foules impressionnantes. S'ils venaient à être mis en valeur, les sites religieux forts nombreux et disséminés à travers l'ensemble du territoire national, pourraient, à l'évidence, constituer une solide base de développement pour ce type de tourisme susceptible de capter des clients de diverses confessions.

3.2.10 Tourisme de congrès et d'affaires

Le développement du réseau de communication, la libéralisation de l'économie sont de nature à accroitre les déplacements, qu'ils soient individuels ou dans le cadre de manifestations à caractère intellectuel, économique ou commercial, tels que les séminaires, les conférences, les salons et les foires. Ce marché en pleine expansion dans notre pays, notamment, depuis le lancement d'ambitieux programmes de développement, devrait requérir des opérateurs concernés (Etat, promoteurs) une attention toute particulière.

En résumé, les raisons des déplacements des touristes ne se laissent que difficilement observer, aussi est-il souvent nécessaire de procéder à des enquêtes auprès des visiteurs/excursionnistes pour connaitre le motif de ces flux. Toutefois, le développement de ces formes de tourisme donne plus de chances aux établissements hôteliers d'élargir leur champ de travail en garantissant une clientèle plus ou moins importante durant toutes les saisons de l'année.

3.3 Facteur maitrise

La promotion du tourisme algérien, au delà des investissements financiers qu'elle implique pour développer des infrastructures doit, également, tenir compte de la formation des ressources humaines en qualité et en nombre. La formation dispensée dans les établissements publics, qui

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

furent dans les années 1970 et 1980[1] appréciés tant au niveau national qu'international pour la qualité des enseignements dispensés, apparait aujourd'hui anachronique et obsolète au regard des nouvelles exigences de cette activité désormais régie par le système du marché, de surcroît mondialisé.

3.3.1 Qualification de la main d'œuvre

Comparativement à beaucoup d'autres branches d'activités, les qualifications requises pour l'exercice des différents métiers du tourisme, sont pourtant relativement faibles. Il n'est, à titre d'exemple, pas nécessaire d'être docteur d'Etat en gestion pour faire fonctionner un hôtel, ni ingénieur pour faire tourner une cuisine. Par ailleurs, les opportunités d'échange et de divertissement qu'offre l'industrie du tourisme, constituent autant d'atouts susceptibles d'attirer vers les métiers de l'hôtellerie les chômeurs algériens, en grande partie jeunes. Dans notre pays où 80%[2] des chômeurs ont moins de 30 ans avec un niveau d'instruction ne dépassant guère le niveau moyen pour l'écrasante majorité d'entre eux, la formation pour les besoins de l'industrie du tourisme devrait retenir l'attention des pouvoirs publics concernés, car c'est par son développement que peut être efficacement soulagé le chômage qui affecte surtout la jeunesse algérienne.

Afin de mieux apprécier la qualification du personnel, nous pouvons simplifier par exemple les tâches en les classant sur la base d'exigence de maitrise et du degré de responsabilité en trois niveaux, il s'agit des métiers de grandes qualifications (manager, financier, comptable), des métiers semi qualifiés (réceptionniste, serveur, économat) et des métiers n'exigeant aucune qualification (femme de chambre, jardinier, conducteur).

3.3.1.1 Qualité de la formation

La formation professionnelle est l'un des volets les plus importants de la réussite de l'activité hôtelière, l'intensification des actions de formation et leur adaptation à l'étendue du secteur (accueil, information, management, accompagnement, restauration) relève d'une concertation entre le Ministère chargé du tourisme et celui de la formation professionnelle voir même supérieure et dans le cadre d'encouragement des initiatives privées.

La formation professionnelle touristique et hôtelière doit répondre aux nouvelles exigences dues à l'évolution de la gestion et aux progrès techniques. Cependant, même si le pays est doté d'infrastructures de formation spécialisée, il serait amené à envoyer certains de ses ressortissants à l'étranger afin d'acquérir des connaissances complémentaires auprès d'établissements de formation.

[1] Selon le rapport du conseil national économique et social, op. Cite.
[2] www.wikipédias.com/chômage/algérie.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Elle doit tendre aussi à la spécialisation au niveau moyen et à la polyvalence au niveau supérieur, comme le précise Rochat Michel dans son livre intitulé « gestion de la restauration ». L'enrichissement des programmes scolaires par des notions de tourisme bien comprises, dans son apport culturel et civilisationnel, et l'implication de l'université dans des travaux de recherche dans ce secteur, concourront durablement à l'introduction de la culture du tourisme au sein des futures générations.

Il s'agira également d'encourager, par des mesures incitatives d'ordre fiscales par exemple, les grandes entreprises privées, particulièrement les chaines hôtelières internationales, à investir dans la formation et le perfectionnement du personnel. A terme, la formation dans le secteur ne devra plus être du seul ressort de l'Etat.

Il est utile de tenir compte du facteur saisonnier qui perturbe la formation continue des travailleurs. Pour faire face à cette entrave, il est utile de faire profiter les employés des couvertures sociales et de leur mettre en place un statut particulier.

3.3.1.2 Statut fonctionnaire dans le secteur public

En effet, la particularité des activités touristiques réside dans l'importance et la motivation des hommes qui y exercent leur profession et la totale disponibilité de ceux-ci à la clientèle. Or le statut de fonctionnaire temporaire, qui a été longtemps celui des personnes du secteur public dans l'hôtellerie, explique l'absence de motivation, les faibles résultats et, d'une manière générale, les limites des capacités d'organisation et de développement.

La prise en compte de cette singularité fondamentale commande une grande distanciation de l'administration publique par rapport à l'exercice des activités hôtelières d'autant que le secteur public en Algérie à détenue durant une longue période le quasi monopole des activités à travers l'ensemble des régions du pays.

3.4 Faits sociaux

Les événements tragiques du début des années 1990 ont retardé le développement des infrastructures et découragé bon nombre de touristes d'y séjourner[1]. Un facteur ayant contribué à faire baisser d'environ 70% le flux touristique durant l'année 1991. Si le secteur du tourisme apparait de l'avis les spécialistes comme l'un des secteurs les moins sensibles aux crises

[1] On souligne également que l'instabilité politique qui ne produit pas de perturbation sur la société, n'influence pas ni les flux touristique ni le volume d'activité hôtelière.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

économiques, il reste néanmoins, comme on le constate, très vulnérable aux guerres et à la dégradation de la sécurité des personnes.

L'amélioration des conditions sécuritaires à partir du début des années 2000 s'est d'ailleurs quasi automatiquement traduite par un accroissement de l'activité hôtelière. Au premier semestre de l'année 2000, la branche du tourisme a enregistré un chiffre d'affaires de 3 622,1 millions de dinars, soit une augmentation de 26% par rapport à la même période de l'année 1999. On note, à titre d'exemple, un net accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise de gestion hôtelière El-Aurassi et de tous les grands hôtels d'affaires qui sont les premiers à avoir cueilli les fruits de l'amélioration de la situation sécuritaire.

L'amélioration des conditions sécuritaires doit évidemment être suivie par une bonne politique promotionnelle. Pour cela, l'une des tâches les plus ardues sera de modifier l'image d'une Algérie associée à la quinzaine d'années de violence qui l'a traumatisée. Selon l'enquête tenue par l'OCDE, le facteur risque-pays de l'Algérie est passé de 6/7 en 1999 à 3 en 2008. Le même score que la Tunisie et le Maroc voisins et un point de mieux que le Brésil (4).

3.4.1 Système de communication et de promotion

Il est admis aujourd'hui que le rôle de l'information est stratégique dans le développement de l'industrie touristique d'une manière générale. Les supports médiatiques sont multiples, dépliants, cartes postales, guides, presse écrite, presse parlée ou audio visuelle sont autant de techniques de communications au service du tourisme qui renforcent et développent l'image de marque du pays, et qui rapprochent à la fois le produit touristique de la clientèle. A travers le monde, et selon les données de l'OMT les budgets affectés à la promotion du produit touristique, prennent une part importante des budgets des administrations nationales du tourisme.

Tableau N° 23 : La structure des budgets moyens des administrations centrales du tourisme dans le monde entre 1993-1997.

Années	1993	1994	1995	1996	1997
Promotion	51,3%	54,7%	57,4%	64,6%	61,3%

Source : rapport du CNES (2000), op. Cite.

La France, l'Espagne, Singapour, l'Australie, la Thailande, sont les pays qui disposent des budgets les plus élevés, soit plus de 50 millions de dollars en 1997, et qui consacrent également à la promotion la part la plus importante, soit en moyenne 73,8%. La France et l'Espagne rappelons le,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

sont les deux premiers pays touristiques au niveau mondial avec respectivement l'arrivée de 73 millions et 51,8 millions de touristes internationaux.

Pour ce qui concerne l'Afrique du nord, la part des budgets de promotion des administrations ou organisations nationales du tourisme, dans les budgets totaux était en moyenne de 61,79% en 1997. Pour l'Algérie elle est de 23,58% comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau N°24:Part des budgets de promotion des ANAT maghrébines dans les budgets totaux

Années	1993	1994	1995	1996	1997
Algérie	23,47%	45,09%	56,04%	24,01%	23,58%
Maroc	100%	100%	100%	100%	100%
Tunisie	33,48%	31,13%	32,03%	-	-
Moyenne	52,31%	58,74%	62,69%	62%	61,79%

Source : rapport du CNES (2000), op. Cite.

On constate donc à travers ces données, la corrélation apparente entre la part réservée à la promotion dans les budgets des administrations nationales du tourisme et le poids du secteur dans le développement économique des pays considérés. Parmi les différents moyens de promotion, la publicité est en moyenne dans le monde, l'action qui absorbe la part la plus importante des dépenses soit 47,1% en 1997. Le reste étant réparti entre :

-Les activités promotionnelles (foires, expositions, séminaires, voyages de familiarisation pour agents de voyages 'Educ-Tours' : 28,9% ;

-Les relations publiques et presse (voyages de familiarisation destinés aux journalistes) : 11,5% ;

-Information grand public (renseignement direct, téléphoniques ou par correspondance aux touristes individuels) : 3,7% ;

-Activité de recherche (compilation et analyse des données utilisées pour la recherche entreprise dans le pays et à l'étranger, paiements aux consultants et autres frais divers).

Les sources de financement des activités de promotion touristique, sont de plus en plus recherchées pour de nombreux pays hors du cadre étatique, l'argument étant que le développement du tourisme profite à trois catégories d'acteurs, l'Etat, les collectivités locales et les professionnels. Ces acteurs doivent donc participer à la mise en place de méthodes de coopération efficaces, pour

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

la constitution de moyens financiers importants et leur utilisation sur le marché. Le désengagement de l'Etat est toutefois inégal selon les pays, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau N°25 : sources de financement des budgets des administrations du tourisme

Pays	Financement du budget total des ANT (%)					Financement du budget de promotion (%)	
	Gmnt central	Autorités locales	Taxes	Privé	Autres	Fonds publics	Fonds non publics
Algérie	100	-	-	-	-	100	-
Maroc	74	-	-	-	1	100	-
Espagne	100	-	-	-	-	100	-
France	100	-	-	-	-	48	52
Italie	79,7	-	-	1,9	4,4	95	5
Australie	68	14,1	-	31,3	-	68,7	31,3

Source : rapport du CNES (2006), op. Cite

Ce tableau montre que la structure de financement des quelques pays sélectionnés du pourtour méditerranéen est, hormis la France, l'Algérie et l'Italie, réalisé par l'Etat. Cette situation se vérifie dans 60% des pays enquêtés. Néanmoins l'implication du secteur privé devient de plus en plus importante, variant entre 100% dans des pays tels que le Congo et l'Iran, à 2% dans un pays tel que l'Albanie.

Le créneau publicitaire, est particulièrement investi par les tours opérateurs spécialisés dans le haut de gamme. Mais, aujourd'hui le développement technologique, à travers la vulgarisation du réseau Internet, supplante tous les moyens de communication traditionnelle. La communication et la commercialisation dans le tourisme par Internet, les techniques modernes de gestion informatisée dans le tourisme rendent la compétitivité de plus en plus ardue pour les pays peu avancés dans leur stratégie de communication.

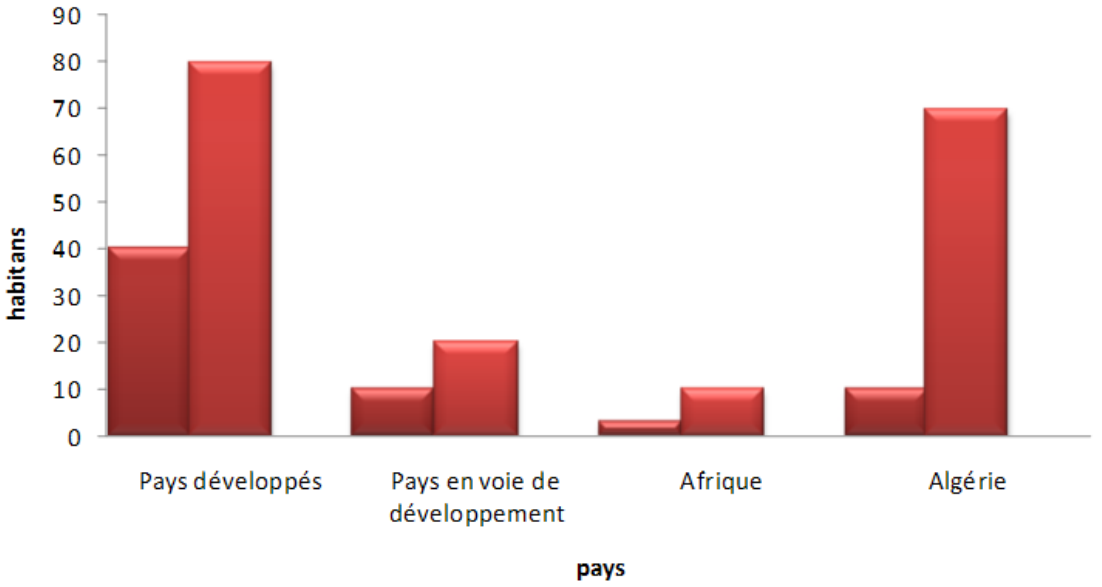
3.4.2 TIC et destination Algérie

L'absence d'une politique de communication nuit particulièrement au secteur du tourisme international dans la conjoncture actuelle. En effet, l'attrait touristique ne peut se réaliser que quand certaines conditions sont remplies à savoir : l'information, l'obtention du visa, la réservation, l'accueil, le transport, l'hébergement et l'animation. Or, à la base le produit touristique algérien n'est pas suffisamment valorisé par un système d'information et de communication adéquats et ce,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger, quoique cette idée doit être pondérée par le critère de qualité du produit touristique

Graphe N°12 : Nombre de téléphones par 100 habitants



Source : www. Ealgérie2013.com, 20/09/2011

Le rôle essentiel des TIC est de servir de support à l'édification de la société de l'information et de l'économie numérique. La promotion des moyens permettant l'échange d'informations constitue donc la priorité dans cette société, c'est la téléphonie, la plus ancienne des technologies en question, qui fournit le service de base.

Il est vrai que pour la voix, la téléphonie mobile supplante aujourd'hui la téléphonie fixe. L'ouverture de ce marché a eu des conséquences immédiates : la pénétration de la téléphonie mobile en Algérie est très supérieure à la moyenne africaine et approche celle des pays développés.

L'Algérie est passées de 5 téléphones mobiles pour 100 habitants en 2000 vers prés de 80 téléphones mobiles en 2008[1] et 100 mobiles en 2011, vont certainement donner un coup de souffle pour la compétitivité internationale de cette industrie. Par ailleurs, les études du marché sont indispensables. Parmi les vecteurs de communication, il est opportun dans le cas de notre pays d'intégrer la communauté algérienne à l'étranger, qui peut participer à la promotion du produit touristique algérien dans les pays où ils vivent. L'importance croissante d'algériens à l'étranger, et l'évolution du caractère de l'émigration qui rend aujourd'hui les transferts dérisoires, interpellent sur les formes à développer pour que cette dernière puisse participer au financement de l'économie.

[1] Rapport du ministère de la participation et de la promotion des investissements, investir en Algérie, Alger, 2000, p.31

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

En résumé, il y a quelques années, les professionnels tunisiens et marocains venaient se former en Algérie. Les équipements algériens constituaient de ce fait les références en termes de qualité. Les complexes de Sidi Fredj à Alger, les Andalouses à Oran, le Seybouse à Annaba, les Hammadites à Bejaia et les unités sahariennes constituaient un bon marché avec des tarifs abordables. On déplore que la dynamique qui s'est développée dans les années 1970-1980 a été stoppée pour des considérations purement idéologiques. Une dégradation de la qualité des prestations et des lacunes en termes de capacités existantes, à côté des aléas relevant de la spécificité de cette industrie, sont autant de problèmes qui freinent toujours le marché hôtelier Algérien de se développer.

Par ailleurs, la prestation hôtelière est consolidée par une démarche qualitative tendant à la valorisation des produits touristiques à forte valeur ajoutée et segments porteurs, soutenue par des actions de promotion ciblées. Cette démarche vise, à court et à moyen termes, l'émergence de pôles d'excellence, basée sur une politique de marketing efficiente élaborée et mise en œuvre par des instruments opérationnels à destination des clients, des groupes et des marchés potentiels. En outre, cette démarche nécessite l'élaboration d'autres instruments, dont ceux dédiés à une veille intelligente (études, observations, contrôles, suivis, évaluations) pour valoriser les ressources du patrimoine des établissements en question et atténuer, à travers des choix stratégiques et promotionnels adéquats, les pressions et les agressions que des comportements anarchiques et des choix inappropriés ont créé ou risque de créer.

Il convient cependant d'évoquer le rôle de l'Etat qui se trouve imbriqué avec les actions de ses acteurs. Elle reste toutefois insuffisante, vu que l'hôtellerie est un secteur en mutation constante et accélérée. Les opérations de modernisation c'est une preuve de la conscience de l'Etat du niveau de dégradation des prestations hôtelière et de sa volonté d'améliorer le positionnement de l'offre hôtelier algérien sur son marché. Compte tenu des facteurs que nous avons évoqués bien avant, nous avons constaté que ces derniers influencent vraiment sur le déroulement de cette industrie. L'enjeu majeur de ces entreprises est de déterminer quelles sont les solutions managériales qui permettent d'accalmir l'effet de ces facteurs aux moyens stratégiques et promotionnels.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Conclusion

Dans le contexte de l'économie de marché, contrairement à la logique précédente, le bien touristique est considéré comme une marchandise, un objet d'échange soumis aux lois de l'offre et de la demande. Selon cette vision des choses, les dirigeants des organismes hôteliers, à savoir publics, doivent concilier entre les objectifs liés aux fonctions sociales de leurs produits et les impératifs imposés par la rareté des ressources et les règles commerciales du marché. Bien évidemment, l'hôtellerie est une activité économique composée de quatre opérations nettement différentes (la production, la distribution, la circulation et la consommation), elle implique aussi une mobilisation de capitaux et une création d'emplois et donc une répartition des ressources et ce, non seulement au sein du secteur touristique lui-même, mais aussi, dans les secteurs dont les revenus des activités s'agrègent pour concourir à l'élaboration du produit touristique : transport, télécommunication, bâtiment et aménagement du territoire, hygiène et sécurité, agro-alimentaire, patrimoine culturel, éducation et formation, divers services publics.

Vu l'intensité de la concurrence causée, notamment, par les pays voisins et l'implication de plus en plus significative du secteur privé et des chaines internationales, les études du marché deviennent une nécessité si on ne veut pas que les investissements nouveaux tournent au désastre et que les efforts dépensés en amont et en aval du processus de production et de distribution soient rentables et bénéfiques pour le bon déroulement de l'activité.

Pour être en mesure de répondre aux attentes des touristes tout en se conformant aux exigences éthiques de la profession, il est impératif de faire preuve d'une grande imagination. La mise en adéquation des produits et services hôteliers aux exigences de l'offre et de la demande, est dans bien des cas affaire de conciliation entre les ambitions commerciales souvent débordantes des acteurs touristiques et le dispositif touristique du pays. La réussite de certains modèles de management et de pratiques touristiques, pourrait servir de référence à la conception d'un modèle qui nous soit propre.

La notoriété d'une prestation hôtelière, sur le plan de son image et celui de son succès commercial, dépend dans une large mesure de la qualité des offres proposées à la clientèle nationale et internationale. La qualité constitue désormais la pierre angulaire de la démarche de développement du tourisme. Un nouveau plan qualité a été conçu pour les hôtels, les restaurants, les agences de voyages et les plates formes d'entrée sur le territoire national. Il est question d'une démarche beaucoup plus élaborée qui repose essentiellement sur la formation. Pour une prestation irréprochable en matière d'accueil, en plus de l'aspect matériel (propreté des lieux, confort,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

sécurité), la formation devient indispensable. Ce dispositif vise à renforcer la compétitivité nationale par l'intégration de la notion qualité dans les projets de développement des entreprises hôtelières et la valorisation des territoires touristiques assurant, par ailleurs la durabilité de l'offre touristique algérienne à travers l'amélioration de la lisibilité et de la visibilité de la qualité par les touristes.

Une cinquantaine de contrats d'engagement « volontaires » pour la qualité ont été également signés et touchent plusieurs hôtels, à l'image de Hilton Alger, de Sheraton, de Safir Mazafran et de l'Aurassi. Cette démarche repose sur la conviction profonde de tous les opérateurs de se hisser à un statut de véritable professionnel dont la seule préoccupation se résume à la satisfaction pleine et entière de la clientèle.

Nous avons vu également que l'industrie hôtelière est soumise aux contraintes des facteurs relevant de la saison, des faits sociaux, des pôles de localisation et la qualité du savoir faire. Pour surmonter ces aléas, l'entreprise hôtelière doit être managée par des compétences humaines issues d'un système de formation performant et évoluant dans un micro et macro environnement propices. Si la nouvelle stratégie cherche à rajouter la touche du chef, ce sera une littérature de plus et du temps perdu. Mais par contre, si elle vise à offrir plus de visibilité, il est nécessaire de modéliser en partant d'un diagnostic réel et de projections sérieuses, ce sera une bonne chose. De là, une étude managériale plus approfondie d'un cas d'une entreprise hôtelière algérienne nous permet de cerner les forces et les faiblesses de son mode organisationnel et d'observer les effets des facteurs d'influence sur sa rentabilité.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Chapitre IV:
Analyse de l'environnement immédiat de l'entreprise hôtelière

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Introduction

Afin de compléter notre analyse sur la question du management en relation avec les spécificités de l'activité hôtelière en Algérie, il y a lieu de s'interroger, dans ce chapitre, sur la structure de l'offre et de la demande ainsi que sur les choix stratégiques et promotionnels adoptés par les hôtels sur le marché algérien.

A priori, le marché algérien de l'hôtellerie semble être promis à un bel avenir compte tenu du potentiel d'affaires qu'il recèle mais à y regarder de plus prés ce potentiel est en réalité biaisé par des segments de marché encore immatures ou peu rentables. Pour étayer nos propos nous mettons en exergue deux paramètres fondamentaux. Il s'agit, pour le premier paramètre, du nombre de touristes potentiels qui s'accroit du fait de la relative stabilité du pays mais qui ne trouve pas encore une offre qui réponde à leurs attentes. Le couple demande/offre souffre à l'évidence d'un problème de déséquilibre qu'une augmentation des capacités existantes et une bonne politique commerciale pourraient solutionner à terme. Le second paramètre est, quant à lui, lié aux tarifs non attractifs et sans commune mesure avec le pouvoir d'achat des ménages, des prestations hôtelières pratiquées par l'écrasante majorité de nos hôtels. La modicité des revenus salariaux ne permet effectivement pas l'accès du plus grand nombre à ces établissements hôteliers y compris ceux relevant du moyen et bas de gammes. Au prix moyen de 17.000 DA (234 dollars) la nuitée, les hôtels classés répondant aux standards internationaux sont tout simplement hors de portée des touristes limités dans leurs budgets. L'entreprise hôtelière devrait, de ce fait, se doter d'une organisation et de stratégies qui tiennent compte de ces nouvelles données sur la base desquelles elles doivent fonder leur politique commerciale.

Pour compléter ces constats, il importe d'étudier et d'analyser dans le cadre d'une seconde section, les indicateurs économiques phares d'un établissement hôtelier, le but étant de voir si les facteurs que nous avons souligné dans notre étude sont applicables aux établissements de standing de luxe et, dans la mesure où ils le seraient, comment s'y prennent ils pour les mettre en œuvre.

Pour des raisons objectives, nous avons choisi l'entreprise publique économique El-Aurassi comme objet d'analyse. Ce choix, est-il bon de le souligner, est motivé par la fiabilité des informations dont on a pu disposer, mais aussi et surtout, par la curiosité de savoir comment cette entreprise est parvenue à développer son image de marque en dépit des défaillances que connait le marché hôtelier algérien en général et l'entreprise publique nationale, en particulier. Nous verrons, en nous appuyant sur les bilans et autres indicateurs économiques fournis par l'entreprise, comment cette dernière parvient à se maintenir sur le marché en dépit des contraintes relevant de la saison, de

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

l'insécurité et des injonctions étatiques. Des éléments de réponses découleront des analyses relatives à son niveau d'activité, sa rentabilité et ses coûts sur une période s'étalant de 2007 à 2009, soit trois années d'exercice. Les comparaisons avec d'autres chaines plus performantes que nous effectueront sur la base d'informations dont nous disposons permettront également d'apporter de précieux éclairages sur le comportement de ce joyau de l'hôtellerie urbaine en relation avec ses concurrents.

Ce chapitre sera articulé de la manière suivante :

Section 1 : Analyse de l'environnement immédiat et de l'organisation des établissements hôteliers en Algérie.

Section2 : Analyse des principaux indicateurs économiques d'un établissement hôtelier : cas de l'EPE SPA El-Aurassi.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Section 1 : Analyse de l'environnement immédiat et de l'organisation des établissements hôteliers en Algérie

L'entreprise hôtelière évolue dans un environnement de plus en plus ouvert, complexe et instable, compliqué encore davantage, par une transition économique qui s'éternise et l'intrusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour lesquelles le pays est insuffisamment préparé. D'où la difficulté pour nos entreprises hôtelières de s'adapter aux variations d'un environnement en rapide mutation en faveur duquel elles doivent s'ingénier à mettre en place les stratégies et les ajustements adéquats permettant d'y faire face.

Dans cette présente section, nous mettrons en évidence les caractéristiques de l'offre et de la demande en matière de produit chambre ; l'impact des aléas d'influence sur le niveau de la demande et la qualité de l'offre, ainsi que les différents modes d'organisation retenus par ces entreprises dans le but de maintenir leurs activités et, pourquoi pas, y développer de nouvelles parts de marché.

1. Analyse de l'environnement de l'entreprise hôtelière

Nous analyserons de l'environnement immédiat de l'entreprise hôtelière en nous basant sur certains principes de la théorie classique de l'offre et de la demande.

1.1 Analyse de la demande sur le marché hôtelier

Le développement de l'industrie hôtelière algérienne induit par le tourisme interne et international, dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels, les niveaux de revenus, le facteur démographique et les facteurs culturels sont, sans doute, les plus déterminants.

1.1.1 Nature et typologie des consommateurs

Les besoins en loisirs dépendent essentiellement du pouvoir d'achat des ménages qui, lui même, détermine au gré de son importance, le type de demande touristique. Si l'on se réfère à l'évolution des structures de consommation issues des enquêtes réalisées par l'ONS[1] auprès des ménages en 1967, 1978, 1988 et 1995, il est aisé de constater la part réduite que consacre l'algérien à la rubrique éducation, culture et loisirs mais, pire encore, son amenuisement depuis le début des années 1990, reflet de la dégradation du pouvoir d'achat induite par la crise économique et sociale qui avait gravement affecté le pays durant cette période. En 1995, cette rubrique n'absorbait que 1,7% du budget des ménages, soit l'équivalent de la proportion qui lui était consacrée en 1968, alors qu'une nette amélioration avait été enregistrée durant les années 1970 et 1980 avec un impact positif sur la demande en loisirs et en vacances.

[1] Cité par le CNES, rapport général (2000).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Les besoins de loisirs, de divertissements et d'échanges s'expriment aujourd'hui de façon encore plus forte eu égard au nombre largement dominant des jeunes dans la structure de la population algérienne. En dépit des difficultés d'insertion d'ordre divers (emplois, formations, culture) dont souffre notre jeunesse force est de constater que leurs aspirations en matière de tourisme, en grande partie façonnées par les médias internationaux s'alignent de plus en plus, sur les modèles des pays développés.

La baisse du pouvoir d'achat de la couche moyenne de la population, l'accroissement du phénomène de pauvreté ralentissent toutefois cette demande potentielle sur les produits touristiques, en général, et hôteliers, en particulier, tandis que la demande potentielle augmente sous l'effet d'une population jeune, en quête de loisirs, d'échanges et d'évasion.

C'est pourquoi nous demeurons convaincu que l'essor du tourisme algérien dépend en grande partie des moyens et produits financiers que les opérateurs concernés (hôtels, Etat, banques) s'ingénieront à mettre en place pour solvabiliser cette énorme demande potentielle.

1.1.1.1 Nombre de touristes

Au vu de l'importance du nombre d'Algériens qui ne peuvent pas se les permettre en raison de la modicité de leurs revenus, l'engouement de nos concitoyens pour les vacances à l'étranger est, pour le moins, mitigé. Un sondage réalisé en 2010 par le cabinet Ecotechnics[1] a, en effet, mis en évidence que plus de la moitié des Algériens n'avaient pas pris de vacances au cours de l'été 2009. Pour ceux qui avaient eu la chance de le faire, Ecotechnics précise que seul 1/3 des touristes concernés avait pris la direction vers des pays étrangers, et plus précisément, la Tunisie (73,4%), la France (11,6%) et le Maroc (5,6%). Pour les années 2010 et 2011, la tendance était fortement à la baisse en raison de la coïncidence d'une grande partie des vacances avec le mois de Ramadhan.

Evaluant la demande émanant des touristes étrangers, l'OMT[2] avait signalé dans un rapport publié en 2009, que les pays méditerranéens avaient capté 34 % des flux mondiaux de voyageurs et que le Maroc et la Tunisie avaient, à eux seuls, attiré respectivement huit et sept millions de touristes durant l'année 2008. Le flux des visiteurs à destination de l'Algérie ne comptait, selon les mêmes estimations, qu'un million huit cent mille (1 800 000) personnes, parmi lesquels 70 % d'émigrés en visites périodiques dans leurs pays et environ deux cents mille français pour la plupart en voyages d'affaires.

[1] Berkouk Safia, la tendance des vacanciers algériens en 2011, El Watan économie, du 18 au 24 juillet 2011, p6.
[2] Midjek Fella, des partenaires étrangers pour un tourisme…incertain, El Watan économie du 13/19 décembre 2010, p2

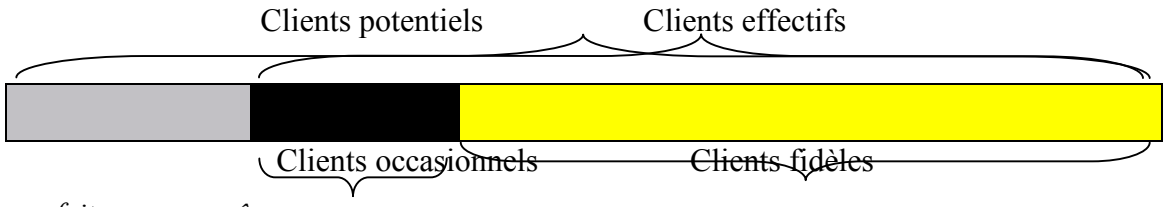
Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Les touristes étrangers se plaignent de la difficulté d'obtenir des visas d'entrée en Algérie ce qui est un paradoxe pour un pays qui a tout intérêt à encourager l'afflux de touristes pour booster sa croissance et diversifier ses sources de devises. Faire jouer le principe de la réciprocité de l'octroi de visas à des pays pourvoyeurs de touristes comme la France et le Maroc par exemple, constitue, de notre point de vue, une aberration. L'intérêt du pays étant au contraire d'en faciliter l'octroi, la délivrance de visas en faveur de touristes en voyages organisés gagnerait à s'effectuer quasi-automatiquement à leur arrivée à nos postes frontières, comme cela se fait dans pratiquement toutes les grandes destinations touristiques du monde.

1.1.1.2 Perception des clients pour l'hôtellerie

Le marché potentiel du tourisme en Algérie est estimé à, environ, 2,5 millions de personnes. Le marché réel évalué sur la base de la clientèle effective (clients ayant passé au minimum une nuitée dans un établissement hôtelier ou autre mode d'hébergement durant l'année) est estimé à 1,8 million de personnes, parmi lesquelles 80% sont des hommes d'affaires. Nous ne disposons, malheureusement pas, de chiffres précis relatifs au nombre exact de clients fidèles et occasionnels ayant fréquenté des établissements de luxe, mais nous pouvons tout de même avancer, à travers les réponses de certains de leurs dirigeants, que ce sont, plus largement (environ 80%), les hommes d'affaires qui constituent la clientèle de prédilection des hôtels de luxe, les 20% restants étant des clients occasionnels. Cette typologie des touristes apparaît plus clairement dans le schéma ci-après**.**

Schéma N° 07 : catégorie du client d'établissement hôtelier algérien



Source : fait par nous-mêmes.

Une lecture de ces chiffres nous permet de mettre au point les commentaires suivants :

-La clientèle fidèle est représentée par les personnes qui ont l'habitude de fréquenter le lieu en raison de la bonne qualité de services offerts, des judicieux prix pratiqués notamment en faveur des touristes qui viennent en haute saison ou durant les week-ends et des curistes qui séjournent à l'hôtel à l'occasion de séances de remise en forme. La composante de la clientèle de l'hôtellerie de luxe est largement dominée (80%) par les hommes d'affaires, mettent à profit la proximité de l'infrastructure hôtelière pour y effectuer un séjour agréable, loin des chaines standardisées. Ils ont,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

l'inestimable avantage de pouvoir réserver et se désister à tout moment, sans devoir tenir trop compte des prix pratiqués, ces derniers étant généralement pris en charge par leurs entreprises.

-La clientèle occasionnelle est, quant à elle, constituée de touristes de passage qui connaissent mal ou pas du tout la région, et qui peuvent débarquer à la dernière minute dans le premier hôtel qu'ils trouvent sur leur chemin.

Une étude marketing approfondie visant à fidéliser les différents segments de clientèles hôtelières en mettant, notamment, en exergue leurs motivations et leurs réticences en matière de choix de prestations hôtelières, montre à l'évidence que la propension à fidéliser des segments de clientèles est en grande partie liée à la prédisposition du pays d'accueil à accroître les capacités d'accueil de ses établissements hôteliers et, bien entendu, à en améliorer la qualité. C'est du reste un des objectifs des autorités algériennes qui projettent de rehausser le niveau de nos infrastructures hôtelières, l'objectif étant de pouvoir accueillir 2,5 millions de visiteurs à l'horizon 2015.

Le potentiel illimité de la demande touristique solvable en direction de l'Algérie milite en tout cas pour un accroissement aussi ambitieux de notre infrastructure hôtelière. Les populations européennes représentant, à elles seules, 55 % du tourisme mondial, dépensent en effet pas moins de 2 206 euros[1] en moyenne par ménage et séjournent volontiers, pour 24 % d'entre elles, hors de leur continent. Le nombre de voyages touristiques mondiaux est, quant à lui, passé de 170 millions en 1970 à 698 en 2000. Il devrait atteindre, si la crise économique mondiale ne le refreine pas, 1,6 milliards à l'horizon 2020 selon les prévisions de l'OMT. C'est dire l'importance des flux touristiques qui ne demandent qu'à être captés par ceux qui, à l'évidence, seront les plus dynamiques en la matière. L'Algérie pourrait faire partie de ce lot de pays attractifs, pour peu qu'elle s'atèle dés à présent à réunir les moyens et les infrastructures idoines pour attirer une partie significative de ces flux dans notre pays qui de surcroît, a la chance d'être magnifiquement servi par la nature et ses divers patrimoines.

1.1.2 Capacité de paiement des clients

Comme pour tout autre produit commercial, la capacité de paiement des prestations hôtelières par les clients dépend des deux paramètres essentiels suivants : le niveau de leurs revenus et le prix de la prestation hôtelière. Deux paramètres qui sont, comme on le sait, très sensible à l'inflation qui renchérit les prix et érode le pouvoir d'achat. Lorsque la conjoncture est à l'inflation, les prix des équipements et des denrées alimentaires augmentent grevant d'autant le coût des nuitées

[1] Berkouk Safia, la tendance des vacanciers algériens en 2011, op. Cite.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

au point de les rendre inabordables à une importante frange de la clientèle. L'activité de l'hôtel pourrait alors en être gravement lésée.

A cet égard, il faut savoir que l'économie algérienne connait un taux d'inflation somme toute modeste de 4% par an mais les projections de l'Office National des Statistiques (ONS) présagent d'une hausse pouvant atteindre 5,5% d'ici la fin du programme quinquennal en cours (2010-2014). De plus, selon une enquête effectuée par ce même Office, en cinq ans l'indice de la consommation aurait quasiment quintuplé, passant de 557,5 en 2001, 565 en 2002 à 609,9 en 2004. Entre autre, le SMIG a également augmenté[1] de 37,50% entre 2004 et 2011 en même temps que les prix flambaient de 103,88%, si on se réfère au rapport de la CNCPDH.

Le salaire national minimum garanti (SMIG) est passé depuis 1995 de 6 000DA/mois à 8 000 DA/mois, à 12 000 DA/mois en 2004 pour atteindre 15 000 DA/ mois en 2010 et 18 000 DA/ mois à partir de 2012. Compte tenu du niveau élevé des prix des biens et services, la valeur du SMIG reste dérisoire et ne permet même pas la satisfaction des besoins de première nécessité en dépit des nombreux réajustements apportés au cours de ces dix dernières années. Comme l'a du reste prouvé B. Maslow à la faveur de sa fameuse pyramide des besoins, les classes moyennes sont en conséquence du décalage entre les prix et le pouvoir d'achat, limitées dans la consommation des produits hôteliers à l'exception de l'hôtellerie de luxe et d'affaires qui échappent à cette règle.

La clientèle touristique algérienne est depuis ces quelques dernières années en bonne voie de diversification avec l'arrivée de groupes grecs, japonais et russes venus s'ajouter à la clientèle classique composée essentiellement de Français, Allemands et Suisses. Toutefois, il est regrettable de constater que ces groupes de touristes font des circuits allant du nord au sud à des tarifs extrêmement chers qui entravent leur promotion. Sur les 1,8 million de touristes enregistrés en 2010, la plupart sont des émigrés algériens. Pour les touristes, le Sahara constitue la destination favorite. Pour les opérateurs touristiques, ce produit ne nécessite pas d'équipements et de gros moyens. Ce produit a connu, cependant, une baisse, en raison du traitement médiatique des actes terroristes commis dans certains pays du Sahel.

1.2 Analyse de l'offre

La multiplication du nombre d'établissements hôteliers durant ces vingt années de transition à l'économie de marché, a provoqué une forte concurrence qui s'est répercutée positivement sur la qualité des prestations offertes et à un degré moindre sur les prix et la diversité des prestations fournies.

[1] Tlemçani Salima, Rapport de la CNCPDH sur la cherté de la vie, El Watan du 27/08/2011, p.3

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Accor entame son aventure en Algérie dans le créneau de l'hôtellerie internationale de luxe, en étendant progressivement son réseau de franchises, à commencer par Sofitel et Mercure, sur le territoire national. El Aurassi et El Djazaïr (anciennement Saint-Georges) sont proposés, depuis le 19 mai 2007, à la location-gérance, pour des contrats de 30[1] ans renouvelables, dans le cadre d'un processus de privatisation des grands établissements touristiques qui malheureusement traîne en longueur.

La chaîne hôtelière koweïtienne Es-Safir a, quant à elle, pris les rênes du Mazafran à la faveur d'un contrat de management qui n'a, malheureusement, pour l'instant pas tenu ses promesses en termes d'amélioration du niveau de standing, de qualité des prestations et de taux de fréquentation. Oran qui souffrait d'un manque crucial d'hôtels il y a, à peine, quelques années dispose aujourd'hui d'un surplus en matière de capacités d'hébergement. Annaba est, par ailleurs, une ville promise à un bel avenir en matière d'hôtellerie en raison des nombreux projets en attente de réalisation. Les projets d'hôtels de grandes capacités en cours de lancement et/ou de réalisation sont l'hôtel Marriott-Club des pins (394 lits), l'hôtel Lafider Birkhadem (512 lits) et l'extension du Hilton en appart-hôtel de 2 tours (322 lits).

1.2.1 Nature de la concurrence

N'est pas anodin l'intérêt qu'accordent au marché hôtelier algérien d'affaires, les chaînes et les leaders mondiaux de l'hôtellerie comme Accor, Hilton, Sheraton et Méridien. L'élan que connaît le secteur hôtelier dans notre pays depuis 2002 est consolidé par le projet du groupe Accor de réaliser 34 établissements hôteliers[2]. La concurrence sur ce marché est tellement rude que le prix et la qualité deviennent les principales armes de la bataille grâce auxquels les meilleurs s'affirmeront.

1.2.1.1 Prix

Le premier constat qu'on peut relever sur le fonctionnement du marché hôtelier, est que les prix des prestations des entreprises hôtelières sont extrêmement élevés. Le prix actuel d'une chambre d'hôtel dans l'un des hôtels de luxe se situe entre 94€ et 261€[3]. Il est impossible d'inventorié toutes les actions possibles à entreprendre dans le domaine des prix, compte tenu des caractéristiques spécifiques à chaque entreprise.

[1] Kamel Benelkadi, hôtellerie en Algérie fait sa mue, El Watan du 13 Août 2007.
[2] Par N. Benouaret, www.elwatan.com
[3] Interview de Hamouche Belkacemi, PDG de l'ONAT, El Watan économie du 13 au 19 décembre 2010, p.4

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Le prix peut dans certains cas devenir l'élément principal de positionnement et de démarcation par rapport aux autres concurrents. Dans ce cas, l'entreprise hôtelière se retrouve face à deux positions :

-A afin de tirer profit du fait que certains clients optent pour un prix élevé en raison du surcroît de valeur dont ils accréditent la prestation fournie, l'entreprise hôtelière devrait tenir compte de cet évident attrait d'une importante frange de la clientèle pour l'hôtellerie de luxe, en pratiquant de prix élevés mais à la mesure des niveaux de standing proposés. La sauvegarde de l'image de marque des hôtels concernés serait ainsi sauvegardée et l'émergence d'autres concurrents sur ce même segment mieux contenue.

-Soit adopté un comportement de "suiveur", qui consisterait à s'aligner sur les prix pratiqués par les établissement de standings similaires en prenant toutefois le soin de s'en démarquer par des prestations et un savoir faire particulier.

a. Modalités de fixation des prix

Dans un système d'économie de marché, il y a plusieurs façons de fixer les prix :

-En fonctions du marché, selon la théorie économique classique ;

-En fonction des coûts des facteurs de production ;

-Selon la perception psychologique du prix (prix que le client est prêt à payer) ;

- En fonction de l'état des lieux de la concurrence

Ces modalités de fixation des prix au sein des établissements hôteliers sont étroitement influencées par la nature de la propriété des établissements en question appartenant, pour certains, à l'Etat et, pour d'autres, à des opérateurs privés. Deux régimes de fixation des prix des prestations hôtelières et de restauration découlent de cette dichotomie.

1°/ Fixation des prix de vente dans les établissements publics

Dans ces entreprises, les prix sont fixés par les services publics concernés qui soumettent certains types d'hôtels à des régimes précis de prix tout en accordant la liberté à d'autres. Les prestations hôtelières restent toutefois influencées par des considérations endogènes et exogènes qui se répercutent sur les fourchettes des prix qui varient au gré des saisons, des événements, du marché parallèle et, bien entendu, de la localisation des infrastructures hôtelières.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2°/ Entreprise hôtelière de droit privé

Soumise aux seules forces du marché, la fixation des prix requiert de tenir compte de l'état de l'offre et de la demande quand bien même de grands décalages existeraient entre les prix pratiqués par les établissements publics et les barèmes fixés par l'Etat qui ne rémunèrent même pas le coût des produits courants.

A cet égard, il existe deux sortes de taxe : la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), et la taxe professionnelle.

-La taxe sur la valeur ajoutée

Les hôtels classés du secteur du tourisme bénéficient du taux réduit à 7%[1] sur la partie hébergement et restauration. Les autres recettes sont taxées aux taux intermédiaires de 17,6% ou normal de 20% en période sans inflation.

Dans les cas de la pension ou de la demi pension, la ventilation de la TVA s'effectue de la façon suivante : ¼ du prix supporte le taux de 17,6% et ¾ du prix celui de 7%. Concernant la TVA versée sur le montant des travaux réalisés pour construire, agrandir ou moderniser un établissement, elle est remboursée par l'Etat à la fin des travaux.

-Taxe professionnelle

La taxe professionnelle remplace « contribution annuelle que payent les commerçants et les industriels ». Elle est établie sur la base suivante :

-La valeur locative des immobilisations possibles de la taxe foncière est affectée à l'exercice de l'activité ;

-1/5ém des salaires payés l'année précédente.

Le gouvernement algérien avait décidé d'une réduction de la TVA de 17 à 7 % sur les services liés aux activités de tourisme et d'hôtellerie au même titre que l'exonération de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) pour le chiffre d'affaires réalisé en devises. Cette réduction viserait à faire baisser les tarifications des prestations hôtelières en vue d'en rendre les prix des prestations hôtelières plus accessibles.

[1] Benissad. H, guide de l'investissement et du commerce extérieur en Algérie, Editions cultures, Alger, 1996, p.36

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

b. Facteurs de variation des prix

Par ailleurs, les prix appliqués dans certains hôtels à longueur d'année sont extrêmement variables, selon les saisons, les zones d'implantation et, voire mêmes, certains événements socioculturels ayant une notoriété particulière. A côté des considérations relevant de l'environnement externe, existent aussi des paramètres internes à l'hôtel sur lesquels il est possible d'agir efficacement. Il s'agit de la structure du coût de revient des prestations qu'il convient d'adapter à la politique des prix que l'hôtel s'est fixé.

D'autres considérations peuvent également être mises en évidence comme, par exemples, la nature des objectifs expressément visés par l'établissement (objectif de profit, de qualité, de croissance) et le type de management à la faveur duquel l'hôtel a construit son mode d'organisation. Cependant, les différences de coûts entre hôtels relèvent de toute une panoplie de facteurs, parmi lesquels, les déterminants économiques fondamentaux que constituent les niveaux de l'inflation et des taux d'intérêts ne sont pas les moindres. Il faudrait également souligner que les prestations hôtelières sont des activités à haute intensité de main d'œuvre dont le coût est largement tributaire du marché du travail.

Il faut, enfin, signaler que le positionnement de l'entreprise hôtelière joue un rôle important dans la fixation des prix et dans la rentabilité globale recherchée[1]. Les prix des prestations hôtelières, toutes catégories confondues, dans les grandes villes comme celle d'Alger, Oran, Constantine, Annaba et Tlemcen, sont très élevés, notamment durant les périodes de vacances, en raison du surcroît d'attractivités touristiques qu'offrent, pour diverses raisons, ces régions.

1°/ Politique des prix dans les établissements hôteliers algériens en 1954

Les hôtels de tourisme dont les installations répondent aux conditions, rappelées ci-après, sont classés en catégories (désignées par des étoiles) et en sous-catégories (désignées par des lettres A, B et C), selon le niveau de leurs conforts, la spécificité de leurs aménagements et leurs tenues.

Les prix des chambres, à la journée, indiqués dans la liste ci-après sont des maximas qui ne devraient en aucun cas être dépassés. Dans les hôtels de 1 et 2 étoiles, une réduction de 33% devrait, légalement, être accordée à compté du 61éme jour de location continue. Les prix des chambres doivent obligatoirement être affichés au bureau réception ainsi que dans les chambres.

[1]Barras. C, le développement régional à motricité touristique, éditions universitaires de Fribourg, Fribourg, 1987, p102

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N° 26 : Les prix des prestations hôtelières en 1954

Catégorie	Désignation		Prix maximum pour une chambre de deux personnes (en Franc)
****	Luxe		Liberté dans la fixation des prix
	B	Salle de bains particulière	2 100
		Cabinet de toilette et W. C	1 330
		Cabinet de toilette	1 260
		Eau courante	1 120
	C	Salle de bains particulière	1 680
		Cabinet de toilette et W. C	1 260
		Cabinet de toilette	1 190
		Eau courante	1 050
***	A	Salle de bains particulière	1 540
		Cabinet de toilette et W. C	1 155
		Cabinet de toilette	1 085
		Eau courante	980
	B	Salle de bains particulière	1 400
		Cabinet de toilette et W. C	1 120
		Cabinet de toilette	1 015
		Eau courante	910
	C	Salle de bains particulière	1 260
		Cabinet de toilette et W. C	1 015
		Cabinet de toilette	945
		Eau courante	840
**	A	Salle de bains particulière	1 150
		Cabinet de toilette	850
		Eau courante	770
	B	Salle de bains particulière	1 000
		Cabinet de toilette	690
		Eau courante	620
	C	Salle de bains particulière	850
		Cabinet de toilette	640
		Eau courante	550

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

*	A	Salle de bains particulière	700
		Cabinet de toilette	575
		Eau courante	500
	B	Salle de bains	620
		Cabinet de toilette	500
		Eau courante	450
	C	Salle de bains particulière	540
		Cabinet de toilette	460
		Eau courante	410

Source : www.alger des hôtels, classement et prix.com, consulté octobre 2011.

Cette classification selon la législation française détermine pour chacune des catégories, des fourchettes de prix en fonction de qualité des services fournis.

De nos jours, la politique des prix demeure un des grands obstacles à l'essor du tourisme. L'Algérie est en effet une destination extrêmement chère dont les tarifs prohibitifs ne conviennent guère aux touristes. A titre indicatif, une offre pour un séjour de 3 à 4 jours sur Alger, billet d'avion compris, est de 600 à 700 euros[1]. Il faut se rendre à l'évidence qu'à ce prix, le touriste peut bénéficier d'un séjour de 15 jours dans des pays aussi attrayants que la Chine, la Guadeloupe ou la Tunisie et on se saurait, évidemment, le blâmer s'il choisit ces destinations plutôt que l'Algérie.

2°/ Politique des prix dans les établissements de haut standing

Le secteur de l'hôtellerie d'affaires est largement dominé par les six hôtels historiques que sont El Aurassi, El Djazaïr, Sheraton Club des Pins, Sofitel, Hilton et Mercure, auxquels il faut ajouter les derniers nés que sont l'Ibis d'Alger et le Sheraton d'Oran.

La préoccupation comptable de ces hôtels est présente dans toutes les démarches de fixation des tarifs. Le retour sur investissement s'opérera au gré du chiffre d'affaires et des bénéfices générés par les recettes de nuitées. A cet égard, il est impératif que les niveaux de prix pratiqués soient conformes à la qualité des prestations fournies telle que perçue par le consommateur. Lorsqu'un hôtel souhaite adopter un positionnement « haut de gamme », il doit nécessairement apporter un surcroît de qualité à son standing et ses prestations, justifiant la pratique de tarifs plus élevés. Ce n'est malheureusement pas ce que l'on constate en Algérie où certains hôtels de luxe refusent de baisser leurs tarifs même en saison basse quitte à subir des taux de remplissage extrêmement bas et ruineux.

[1] Interview du Hamouche Belkacemi, PDG de l'ONAT, El Watan économie du 13 au 19 décembre 2010, p.4

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N° 27 : Etude comparative des principaux hôtels sur le marché algérien en terme de prix (en euro)

Nom de l'établissement	Catégorie	Prix (en euro)
Sheraton	**5**	**261**
El Aurassi	**5**	**168**
Grand hôtel Mercure	**5**	**178**
Hôtel international Alger Hilton	**5**	**217**
Hôtel Es ssafir	**4**	**106**
Sofitel	**5**	**235**

Source : fait par nous à partir des données récoltées sur le site :www.algerhotel.com consulter septembre 2011.

Alger, la capitale, ne compte en tout et pour tout que six hôtels 5 étoiles répondant, plus ou moins, aux standards internationaux mais dont les prix exagérément élevés - pas moins de 17 000 dinars (168 euros) la nuitée -, n'attirent guère les touristes. Exception faite de l'hôtel El Aurassi qui pratique des prix relativement abordables, les hôtels de grand standing algérois ne sont aujourd'hui fréquentés que par des hommes d'affaires en mission et, bien entendu, des clients fortunés peu regardants sur les prix.

1.2.1.2 Qualité

La qualité d'une prestation se définit par rapport à la perception du client. Une prestation est dite de bonne qualité s'elle est acceptée par le client et fait l'objet d'une préférence par rapport aux prestations du même type. Un hôtel qui offre des prestations de qualités sera, à l'évidence, mieux apprécié et plus souvent visité par une bonne partie des clients ciblés. Le niveau d'activité, les taux d'occupation de chambres et les taux d'invendus en sont étroitement dépendants.

Cependant, cette notion de qualité ne se limite pas aux seules caractéristiques matérielles et immatérielles du produit fini (la prestation qu'elle soit le service chambre, plats servis ou toutes autres prestations complémentaires), mais elle concerne également la totalité du processus en question, allant de la conception jusqu'à sa distribution (la qualité d'accueil, les modalités de gestion).

1.2.2 Structure du marché hôtelier

Si l'option retenue accorde la priorité au tourisme de moyen et haut de gamme, il serait dans la logique des choses de moduler les avantages accordés en fonction de la catégorie

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

d'établissement. A titre d'exemple, la ville d'Alger est déficitaire en hôtels de 2 et 3 étoiles de normes internationales, alors que les 4 et 5 étoiles sont, en l'état actuel des choses, en surnombre. L'Etat doit donc impérativement réguler au moyen de mesures incitatives l'industrie hôtelière, de manière à encourager les promoteurs à corriger ce déséquilibre de gammes en construisant, notamment, des hôtels de catégories moyennes. Mais prudents et réalistes, les groupes hôteliers continuent à investir dans l'hôtellerie d'affaires haut de gamme qu'ils considèrent comme un créneau porteur et meilleur positionnements touristiques aujourd'hui possible en Algérie[1].

Toutefois, si les hôtels haut de gamme semblent être, dans une large mesure, correctement entretenus, il reste cependant beaucoup à faire pour améliorer les niveaux de confort et de services. Un effort particulier devrait être consenti par les dirigeants des hôtels en question pour améliorer les conditions générales d'accueil, le but étant de fidéliser et promouvoir le tourisme d'affaires en plein essor. Le marché est en pleine phase de croissance. Plusieurs autres facteurs incitent à l'optimisme : retour des compagnies aériennes européennes, croissance économique appréciable et reprise progressive des activités touristiques.

Tableau N° 28 : le taux d'occupation des établissements hôteliers algériens

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Nombre d'hôtels	653	655	739	781	800	827	927	935	1042	1092
Nombre de lits	62000	64695	65704	70981	76000	77000	77000	74000	77473	82034
Taux d'occupation	32,29	33,64	34,02	37	38	40,1	41	42	58,4	67,5

Source : rapport du CNES (2004).

Les taux d'occupation exposés dans ce tableau ont, comme on le constate, connu une nette amélioration, en passant de 32,29% en 1995, à 67,5% en 2004. Ces taux restent toutefois maigres compte tenu des faibles capacités d'hébergement dont dispose le pays (moins de 90 000 lits).

L'efficacité des entreprises opérant sur ce marché se mesure par les taux d'occupations qu'elles affichent. La structure de leurs coûts de revient étant, en grande partie, constituée d'une forte proportion de charges fixes, il est nécessaire que ces hôtels vendent, en faisant valoir le rapport qualité/prix, pour couvrir au mieux cette importante masse de charges fixes.

[1] DAYAN Léo. (1984), « Du bon sauvage au sous-développé » dans « Le développement en questions », *Revue Tiers Monde*, Paris, Presses universitaires de France, tome 25, N° 100, p. 901-912.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Le paradoxe dans l'industrie hôtelière est que la demande est plus forte que l'offre sans que les hôtels n'affichent pour autant des taux d'occupation en mesure de couvrir les charges fixes auxquelles ils doivent faire face à longueur d'année.

La pratique du Yield management est en mesure de gérer les disponibilités, c'est-à-dire lorsqu'apparait une sous-capacité face à la demande, l'organisation offreuse tire le meilleur parti de la situation en maximisant quantité/prix ; lorsqu'une sur capacité apparait, il est souhaitable de garder les parts de marché à haut apport tout en offrant l'excédent de capacité à des prix diminués.

1.2.2.1 Taille critique

Pour un secteur donné, la taille critique ou la taille optimale minimale, constitue le seuil de production minimal requis pour qu'une entreprise soit rentable et compétitive sur le marché. Dans l'industrie hôtelière algérienne, la taille critique renvoie au nombre minimal de chambres et de repas que l'entreprise hôtelière doit servir quotidiennement pour survivre. Il est difficile de situer ce chiffre avec exactitude en raison de la diversité des établissements mais on peut cependant situer ce taux d'occupation requis autour de 65%, si on se réfère aux entretiens que nous ont accordés quelques dirigeants d'hôtels en précisant toutefois, que ce ne sont pas les recettes générées par la location des chambres qui permettent à un établissement hôtelier de survivre mais, essentiellement, celles qui proviennent de la restauration et la boisson qui ont l'avantage d'opérer la soudure entre les discontinuités d'activités saisonnières.

La taille critique est l'une des principales raisons qui pousse ces établissements à effectuer des opérations de concentration dans le but évident de dresser des barrières à d'éventuels concurrents tentés de leur ravir des parts de marché dans leurs secteurs de prédilection.

Mais en sus de ces difficultés de maintenir à hauteur des seuils critiques, d'autres contraintes contribuent à freiner le développement des entreprises hôtelières. Il s'agit, entre autres, de

-L'absence de facilités et aides de l'Etat pour le secteur de l'hôtellerie, notamment en ce qui concerne les zones sahariennes, ou encore les difficultés d'octroi de crédit pour l'acquisition des installations modernes.

- Le manque de formation en management des établissements hôteliers. Des entreprises hôtelières continuent, en effet, à être gérées non pas comme de véritables entreprises structurées d'une manière à assurer une bonne gestion stratégique et marketing, mais comme des coopératives qui semblent ignorer qu'elles doivent désormais tenir compte des impératifs du marché et de la mondialisation.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.2.2.2 Age des établissements

Si les taux de « natalité » des entreprises hôtelières sont élevés en Algérie force est de constater que ceux ayant trait à « mortalité » le sont aussi. Pour de nombreuses entreprises hôtelières récemment constituées, la durée de vie ne se limite malheureusement qu'à quelques années et parfois même à seulement quelques mois. Cependant, si nous examinons l'âge des établissements hôteliers à forte activité il s'avère qu'à l'exception des chaines étrangères, l'âge de ces entreprises est supérieur à 10 ans.

Qu'est ce qui fait donc que ce sont les entreprises hôtelières les plus anciennes qui détiennent les parts de marché les plus importantes ? Cela pourrait s'expliquer par les facteurs suivants :

-Premièrement, ces entreprises ont su tirer profit de l'avantage d'être les premiers à se positionner sur le marché. Au moment de l'ouverture du secteur touristique aux entreprises de droit privé, ces dernières ont pu profiter d'une clientèle déjà acquise et habituée à leurs prestations. Une bonne partie de cette clientèle préfère rester fidèle à ces établissements, leur donnant ainsi une assise financière et une image de marque que les établissements hôteliers concernés ont su développer.

-Deuxièmement, l'importance du capital humain joue un rôle primordial dans la réussite des entreprises. Or les gérants et les fondateurs de ces établissements à forte activité sont, en grande partie, d'anciens cadres jouissant d'un capital d'expérience élevé acquis durant leur exercice au sein des établissements publics.

-Troisièmement, l'âge relativement avancé de ces entreprises fait qu'elles bénéficient des effets de l'apprentissage et de l'expérience. Cela veut dire qu'au cours de sa longue existence, l'entreprise hôtelière a permis à ses cadres et ses employés à faire l'apprentissage du métier au gré des difficultés, des réussites, des échecs vécus par leur entreprise; tout cela permet d'accumuler un savoir faire important et une avancée considérable qui sera très difficile à attraper par les nouveaux entrants dans le secteur. Les performances actuelles des grands établissements hôteliers en Algérie comme Sofitel, El Djazair et El-Aurassi, sont en grande partie le résultat de ce processus d'apprentissage sous contrainte directement acquis sur le terrain.

2. Organisation et stratégies des entreprises hôtelières

Il s'agit, dans ce présent point, de voir les modes d'organisation et les principales stratégies suivies par les entreprises hôtelières algériennes.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.1 Parc hôtelier de haut standing

Le marché de l'hôtellerie algérien est caractérisé par un nombre réduit d'hôtels de haut standing faisant partie des chaînes mondiales de renoms. La capacité d'accueil algérienne, estimée à 90.000 lits est répartie entre 1048 hôtels dont, approximativement, 10.000 chambres conformes aux standards internationaux parmi lesquelles 2 220 se trouvent à Alger.

Tableau N° 29 : La qualité d'offre des hôtels d'Alger de luxe

Désignation	Standing	Localisation	Nombre de chambres	Prix moyen en euro	Ages	Salles de réunions	Espace des salles de réunion (nbr de personnes)
Sheraton	**5**	**Club des Pins**	**419**	**261**	**9**	**6**	**1860**
Hilton	**5**	**Mohammadia**	**412**	**217**	**15**	**12**	**1177**
Sofitel	**5**	**El Hamma**	**331**	**235**	**16**	**6**	**816**
Mercure	**5**	**Bab Ezzouar**	**307**	**178**	**8**	**5**	**650**
El-Aurassi	**5**	**Les Tagarins**	**455**	**168**	**33**	**9**	**3490**
El-Djazair	**5**	**Alger centre**	**296**	**240**	**119**	**6**	**650**

Source : rapport de gestion de Hilton pour l'an 2008.

En 2008, la segmentation de la clientèle est composée, en grande partie (68%), d'une fréquentation corporative, suivie de celle, plus occasionnelle, constituée de clients qui se rendent à Alger pour participer aux manifestations politiques, économiques ou culturelles auxquelles ils sont invités. Ce segment de clientèle est communément désigné sous le jargon de MICE, abréviation de « Meetings, Inventives, Conventions and Events » constitue 10% de la clientèle totale. Ajoutons, pour compléter cette segmentation, que la clientèle de longue durée, généralement intéressée par la location d'appartements-hôtels, est d'environ 10%, la part de la clientèle passagère est de 7% et celle des clients épars, d'environ 5%. Ce florilège de clientèles s'explique par au moins deux raisons : l'attractivité des points de vente et l'évolution de la notion de luxe.

2.1.1 Attractivité des établissements ou des points de vente

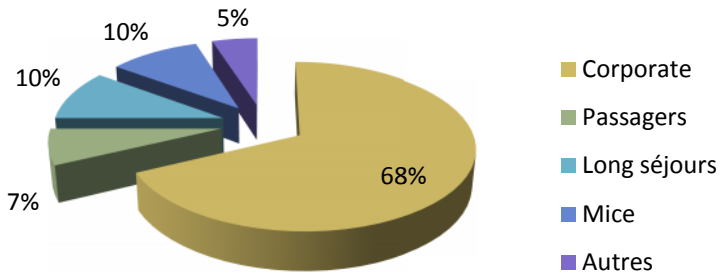
Certains établissements hôteliers, notamment les plus cotés d'entre eux, constituent une destination de détente et de loisirs. On s'y rend pour effectuer, seul ou accompagné, une sortie récréative. Le client sait qu'il s'y passe toujours quelque chose de nouveau et qu'à ce titre, la découverte d'un événement insolite peut constituer un élément supplémentaire d'attractivité qui peut l'inciter fréquenter plus assidument l'hôtel en question.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.1.2 Evolution de la notion de luxe

Autrefois réservé aux élites, le luxe hôtelier est aujourd'hui plus accessible. Deux facteurs importants ont contribué à cette relative « démocratisation » du luxe. Il y a, d'abord, la croissance de la population fortunée qui a fait que le luxe n'est plus l'apanage d'une minorité réduite de clients. Il y a, enfin, cette tendance inexorable à la popularisation d'un large éventail de produits et de prestations de luxe auxquels peuvent désormais prétendre diverses couches de la population.

Graphe N°13 : Segmentation de la clientèle sur le marché de l'hôtellerie



Source : rapport de gestion de l'hôtel Hilton pour l'année 2008.

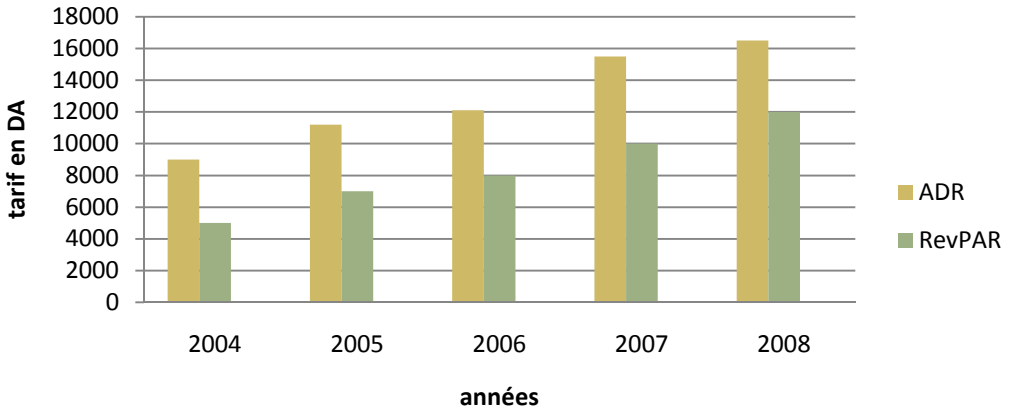
En définissant certains niveaux de luxe, on ne peut faire abstraction de la segmentation de la clientèle de luxe. A cet effet, Larry Pimentel[1] définit cinq types de clients qui constituent le segment de luxe. Le premier type est représenté par « l'élite » qui constitue une clientèle fortunée à l'abri des turbulences économiques, constamment en quête du meilleur et de l'exclusivité. Le deuxième type de client, communément appelé « espérant », est un consommateur aisé financièrement mais peu satisfait de son statut social qu'il cherche constamment à améliorer à travers son apparence. Le client avisé est, quant à lui, plus difficile à cerner et à courtiser tant il sait parfaitement ce qu'il veut et recherche en conséquence la meilleure valeur au meilleur prix. Moins avisé le client « explorateur » est, à contrario, prêt à payer le prix élevé d'une prestation, tandis que la jeune clientèle aisée, intelligente et indépendante, éprouve un besoin constant d'informations pour prendre option pour un produit ou une prestation de luxe.

En termes de performance, le graphe suivant retrace l'évolution du tarif moyen de la nuitée (ADR), du taux d'occupation et du revenu moyen par chambre (RevPAR).

[1] Cité par Iunius Ray.F et Fraenkel Stefan, op. Cite. P25-26.

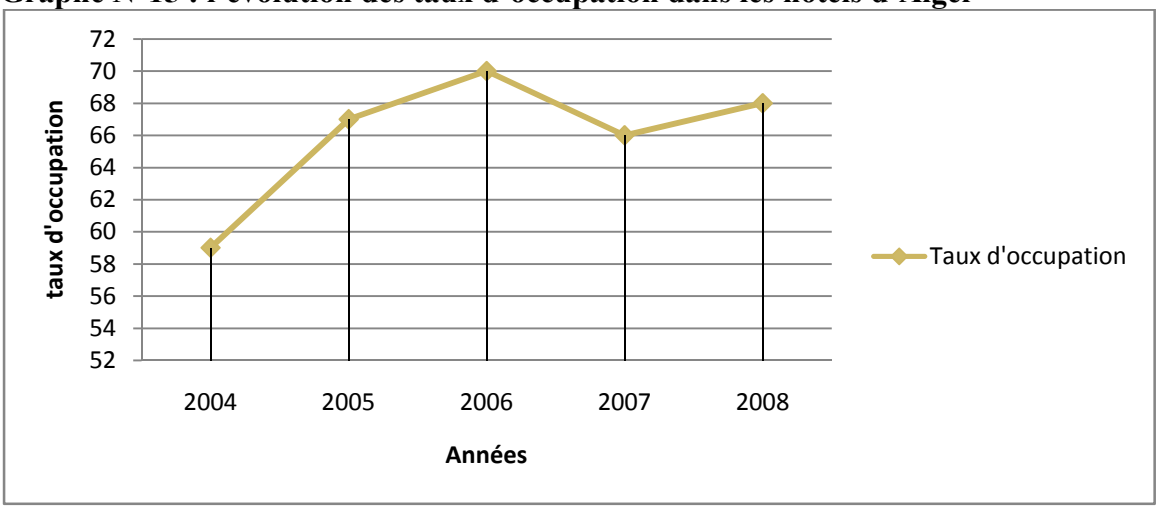
Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Graphe N°14 : Performance 2004-2008 des Hôtels d'Alger



Source : rapport de gestion de l'hôtel Hilton pour 2008, op. Cite.

Graphe N°15 : l'évolution des taux d'occupation dans les hôtels d'Alger



Source : rapport de gestion de l'hôtel Hilton Alger pour 2008, op. Cite.

Avec un taux d'occupation de prés de 68% et un tarif de nuitée moyen de plus de 16 500 DA, le marché hôtelier algérien de luxe a enregistré en 2008, sa meilleure performance depuis 2001. Ceci est intimement lié au regain de dynamisme de l'économie algérienne, à l'origine de nombreux déplacements d'hommes d'affaires étrangers vers l'Algérie.

Malgré la baisse du taux d'occupation enregistrée en 2006, l'ADR et le RevPAR ont sensiblement augmenté. En effet, les hôteliers ont profité de l'exiguïté de l'offre pendant la saison haute pour réviser à la hausse les tarifs des prestations.

En termes d'évolution future de l'offre et de la demande, il faut signaler que des projets, de 8 hôtels hauts standing dont 6 classés 5 étoiles, sont en cours de réalisation à Alger pour une offre totale de 2160 chambres.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

En tout état de cause, cette nouvelle offre est largement insuffisante pour faire face à court et moyen termes à une demande additionnelle en perpétuelle croissance. La détermination de l'Etat de booster l'économie nationale par des mesures incitatives visant à attirer davantage l'investissement direct étranger et solliciter la matière grise algérienne notamment, expatriée à l'effet de contribuer aux efforts de développement du pays et au renforcement des infrastructures hôtelières, constituent toutefois un motif d'espoir. Cela se traduit par l'intérêt plus marqué des entreprises multinationales à créer une représentation ou une filiale dans le pays, ce qui ne fait qu'accroître la demande.

Le tableau suivant illustre les opportunités de consolidation de l'activité hôtelière en Algérie.

Tableau N° 30 : Estimation de la demande et de l'offre sur le marché hôtelier pour 2008/2017

Années	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Estimation de la demande	1937	2344	2827	3389	3889	4285	4716	5183	5579	6001
Estimation de l'offre	2525	2765	3764	4954	5343	5732	6122	6511	6901	7290
Taux d'occupation	76,7%	84,8%	75,1%	68,4%	72,8%	74,8%	77%	79,6%	80,9%	82,3%
Occupation stabilisée	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Ecart de taux d'occupation	11,7%	19,8%	10,1%	3,4%	7,8%	9,8%	12%	14,6%	15%	17,3%
Demande insatisfaite	227	463	286	116	303	418	567	757	884	1039

Source : rapport du Hilton Alger (2008).

Cependant, ces prévisions sont étroitement liées aux tarifs des chambres et ses déterminants. A cet égard, il est important de souligner les points suivants :

-L'année 2008 a vu l'addition de seulement 600 chambres de standard international. Compte tenu de l'évolution croissante de la demande, le taux d'occupation et les tarifs demeureront élevés.

-Le marché hôtelier algérois souffre d'un phénomène de saisonnalité accrue au mois de ramadhan et à la période estivale où les taux d'occupation régressent parfois jusqu'à 45%. Ces contraintes de saisonnalité et de faits sociaux ne permettent pas d'établir des prévisions avec des taux d'occupation dépassant les 86%.

-La majorité des projets en maturation ne rentreront en activité qu'à partir de 2012/2015.

En résumé, les niveaux de ventes au sein des établissements hôteliers sont fortement influencés par les effets pervers de la saisonnalité et de la volatilité des prix, mais aussi et surtout,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

par la concurrence légale mais, souvent même, illégale exercée par les établissements activant dans ce segment. Le niveau des ventes dépend également de certaines conjonctures politiques et sociales du pays. A titre d'exemple, les émeutes sociales qu'a connu le pays durant la décennie noire ont, à l'évidence, eu des effets négatifs sur le déroulement de l'industrie hôtelière qui ont perdu, à ces occasions des milliers de clients potentiels.

2.2 Choix stratégiques

La construction de l'économie de marché en Algérie s'est traduite par un ensemble de contraintes et d'exigences que les entreprises se devaient d'intégrer pour pouvoir suivre et réussir. Il y avait, entre autres, le libre jeu de la concurrence, l'ouverture du marché aux produits et capitaux étrangers, le désengagement de l'Etat vis-à-vis des hôtels publics, la commercialité et l'élaboration de stratégies de performance[1].

En raison de la rapidité et de la complexité du changement, leurs dirigeants sont souvent incapables de percevoir les implications profondes qu'il induit et d'y réagir d'une manière appropriée, préférant soit nier l'existence du changement ou faire semblant de croire que, tôt ou tard, les choses reviendront normales. Reconnaitre qu'un changement est engagé et ira en s'accélérant le premier pas vers une vision plus fidèle de la situation réelle de l'entreprise hôtelière.

Dans une étape ultérieure, les hôtels qui ne tiendront pas compte de l'élément stratégique pour répondre à leurs préoccupations éprouveront bien des difficultés à être gérés convenablement. Ceux qui ne trouveront pas de solutions aux questions stratégiques iront à l'évidence à la dérive en compromettant à terme leur avenir. C'est pourquoi la responsabilité des dirigeants de ces entreprises hôtelières, devrait avant tout consister à gérer les contraintes inhérentes leur secteur d'activité (la concentration spatio-temporelle, les exigences de qualité, les faits sociaux) en évitant de se laisser dominer par elles.

2.2.1 Entreprises hôtelières face aux désengagements de l'Etat

Ce type de changement concerne tout particulièrement les entreprises hôtelières publiques pour lesquelles le désengagement de l'Etat se traduit par deux phénomènes majeurs : le retrait de l'Etat de la gestion directe et du pourvoi constant en ressources financières[2].

[1] Deux modèles de privatisation des actifs publics se sont confrontés : le premier, c'est le modèle britannique qui consiste à vendre les actifs publics par une OPV. Le deuxième modèle est appliqué en France ; il consiste à vendre les actifs à un noyau dur d'actionnaires « les grandes firmes » dans le but de maintenir un contrôle indirect sur le capital national.

[2] Richet Xavier, économie de l'entreprise, édition Hachette, Paris, 2006, p 23.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2.1.1De l'approche patronale à l'approche managériale

Avec le retrait de l'Etat de la gestion des entreprises publiques, celles-ci seront analysées selon une double approche, il s'agit de l'approche patronale (de l'actionnaire) et une approche managériale (du dirigeant).

Dans la phase précédente (avant l'autonomie de l'EPE), ces deux approches étaient confondues : l'Etat était propriétaire et gestionnaire en même temps. Aujourd'hui, dans les entreprises autonomes, l'Etat n'est plus gestionnaire, mais, simple propriétaire.

Avec la séparation des deux fonctions (actionnaire-dirigeant), il est fort possible que ce qui représente le meilleur intérêt de l'actionnaire (Etat) ne coïncide pas évidemment avec les intérêts de l'entreprise et ses dirigeants. Par exemple, l'abandon d'un domaine d'activité jugé non rentable peut sembler avantageux du point de vue de l'actionnaire, mais peut induire à une perte en terme d'apprentissage ou d'une technologie acquise dans ce domaine d'activité stratégique. Dans ce cas, le critère le plus important que doit retenir la direction de l'entreprise hôtelière dans ses choix stratégiques est, d'abord et avant tout, celui de l'amélioration du bien être de l'entreprise en tant qu'entité à part, et les objectifs des actionnaires d'un autre côté. La réussite managériale[1] d'un établissement hôtelier repose sur la tenue de ses engagements devant ses clients, ses employés, sa communauté et ses actionnaires.

Nous soulignons également que la plupart des établissements hôteliers qui privilégient la part des bénéfices à distribuer aux actionnaires ne sont pas nécessairement celles qui profitent[2] le mieux à ces derniers. Ceux qui placent le bien être de leurs clients comme objectif principal, engrangent bien souvent de meilleurs résultats.

2.2.1.2 Entreprise publique face à la pénurie de ressources financières

En dépit de l'assainissement financier dont pratiquement toutes les entreprises publiques d'hôtellerie ont bénéficié depuis que l'Etat s'est désengagé de leur gestion directe, ces dernières disposent de moins de ressources financières que par le passé. Cette situation, certes contraignante par rapport à l'aisance financière dont ces entreprises disposaient, en réalité servit de catalyseur pour leurs dirigeants contraints par la force des choses à mieux gérer. Des travaux récents ont, en effet, montré qu'il existe deux éléments clés qui permettent de développer l'habilité stratégique chez les cadres des entreprises[3]:

[1] Hamadouche Ahmed, méthodes et outils d'analyse stratégique, les éditions Chihab, Alger, 1997, p135.
[2] Car ils font recours à des stratégies à court terme pour faire montrer les prix des actions et à des stratagèmes comptables pour afficher les résultats les plus élevés.
[3]Robert. M et Devaux. M, penser stratégie, édition Dunod, Paris, 1994, p17.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-La rareté ou le manque de ressources ;

-L'extension de l'activité hors les frontières intérieures.

D'une part, la rareté des ressources force les gestionnaires à répartir celles-ci avec plus de parcimonie et impose la nécessité d'établir des choix stratégiques. Le fait d'exercer des activités hors du domaine habituel[1] place l'entreprise en état de gérer sous contraintes en étant, notamment, plus regardante sur la rationalité des dépenses et la rentabilité des nouvelles opportunités d'affaires.

Dans le cadre des établissements hôteliers publics, nous pouvons avancer effectivement que la rareté des ressources va s'accompagner d'une lutte contre toutes les formes de gaspillage, d'une recherche active d'opportunités à même de générer de nouvelles ressources et l'élagage des activités et tâches peu rentables ou mal maitrisées.

2.2.1.3 Du management des prix de vente au management des coûts de production

Déterminé par le comportement du marché, le prix de vente est devenu une donnée exogène pour l'entreprise hôtelière. En conséquence, la préoccupation des gestionnaires devrait désormais porter sur l'amélioration des conditions d'exploitation internes grâce auxquels d'importantes compressions de coûts de reviens pourraient être réalisées, et non seulement sur la fixation du prix de vente.

2.2.2 Degré de diversification

Un établissement hôtelier est celui qui assure des activités d'hébergement et de restauration en sus des opérations de gestion administratives routinières : gestion financière et gestion comptable, gestion commerciale et gestion du personnel. Les autres prestations comme celles concernant, par exemple, l'approvisionnement en denrées alimentaires pour la cuisine du restaurant et le jardinage pourraient être confiées, en sous-traitance, à d'autres entreprises spécialisées. Dans ce cas, nous pouvons parler d'établissements hôteliers non intégrés ou à degré d'intégration faible. A contrario, d'autres entreprises hôtelières tiennent à avoir une forte intégration en incorporant dans leur management global tous les métiers et activités inhérents à l'hôtellerie. Il existe même des établissements hôteliers qui vont jusqu'à intégrer des domaines d'activités étrangers à leur métier de base. On parle alors de diversification.

Qu'en est-il alors du mode d'organisation des hôtels algériens ?

[1] D'autre part, le fait d'exercer son activité hors du domaine habituel place l'entreprise sur un terrain non familier où les règles du jeu sont différentes, elles reposent plutôt sur la rationalité dans l'allocation des ressources et la recherche d'opportunités.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Une stratégie de diversification consiste à élargir le périmètre du portefeuille d'activités de manière à ce que l'établissement hôtelier investisse dans des domaines autres que ses DAS actuels. Cette stratégie permet également de changer la manière de répartir les lourdes charges fixes inhérentes à l'hébergement sur les activités à plus forte valeurs ajoutées. Cette démarche est, du reste, souvent adoptée par les hôtels algériens en quête de saisonnalité. Dans un contexte de marché touristique aussi mal structuré que le notre, on s'interroge sur les raisons qui peuvent motiver les dirigeants d'hôtels à opter pour des organisations, des structures de portefeuilles ou des stratégies bien précises ?

2.2.2.1 Motivations

La recherche des relais de croissance consiste à diversifier ses prestations, là où le poids relatif des autres concurrents est faible. Cette action permet de se mouvoir dans un environnement concurrentiel plus favorable. Elle peut[1] consister en un changement de métier ou de clientèles, le but recherché étant d'accroitre les performances managériales de l'hôtel. .

Ces activités, différenciées par la qualité et le juste prix, sont orientées par le local dans une direction globalement, sectoriellement et localement compétitive et durable. De même, elle permet des synergies des ressources et des compétences technologiques et marketing acquises entre les DAS actuels et les nouveaux DAS, comme elle permet l'exploitation des ressources managériales acquises dans les anciens domaines d'activités.

La stratégie de diversification exige, à l'évidence, une réelle capacité managériale permettant de gérer du mieux possible les établissements hôteliers dont l'introduction de nouveaux DAS a quelque peu complexifié le mode de gestion. Plus le portefeuille s'élargit, plus l'hôtel se rapproche de la forme divisionnelle et, par conséquent, plus difficile à coordonner et contrôler. L'efficience de mode de gestion s'apprécie à travers le comportement des coûts de gestion des nouvelles activités, l'efficacité du contrôle et de coordination et, bien entendu, l'exploitation judicieuse des synergies potentielles.

2.2.2.2 Différents types de la diversification

La matrice suivante résume les principales orientations stratégiques de la diversification.

[1] Dupont Louis, op. Cite. P 79.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Schéma N° 08 : la matrice des stratégies de diversification-

Marché/produit	Produit actuel	Nouveau produit
Marché actuel	/	Diversification horizontale
Nouveau marché	Diversification verticale	Diversification concentrique ou conglomérale

Source : Brennemann. R et Sépari. S, économie d'entreprise, DUNOD, Paris, 2001, p 135.

a. Diversification horizontale

La première diversification est celle qui consiste à mettre sur le marché des produits faisant traditionnellement partie des activités hôtelières. Ainsi, les entreprises hôtelières multiplient les prestations d'hébergement (chambres pour une personne, chambre pour deux personnes) et de restauration (plats traditionnels, plats gastronomiques) pour constituer des chaines de prestations lucratives.

L'intérêt économique d'une telle diversification réside dans les avantages qu'elle offre, notamment, en matière d'exploitation optimale des capacités de production, d'approvisionnements à meilleur prix, de mise en commun de certaines charges salariales et, enfin, de protection contre d'éventuelles mauvaises performances susceptibles d'affecter les autres prestations. Nous constatons que pratiquement tous les établissements hôteliers de haut standing ont opté pour ce sécurisant choix stratégique qui permet de couvrir les charges fixes tout en renforçant leurs performances commerciales sur le marché.

b. Diversification verticale

En opérant une diversification dite « verticale », l'entreprise hôtelière vise à placer ses produits sur d'autres marchés. Ceci peut se traduire par la pénétration de nouvelles zones géographiques ou à mieux exploiter le marché d'origine pour y capter de nouveaux clients.

Mais on parle aussi de la diversification verticale pour[1] désigner une politique d'intégration visant à sécuriser les approvisionnements et les débouchés. C'est le cas, par exemple, d'un hôtel qui cherche à acquérir ses propres dépôts de boissons ou à créer ses propres agences.

Cependant, s'il est évident que le client (agence ou touriste) constitue l'extrémité aval de l'industrie de l'hôtellerie, où alors commence son amont ? En réalité, la production au sens de l'industrie hôtelière commence avec la phase de construction de chambre et des différents services

[1] Derray. A et Lessarlt. A, l'intégration verticale, DUNOD, Paris, 2001, p58.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

annexes qui sert à fournir les prestations nécessaires aux clients. Et si on veut être plus précis, nous pouvons considérer la réservation comme étant le début de la phase amont de la production.

c. Diversification concentrique ou conglomérale

La diversification concentrique est « l'association par l'entreprise d'une diversification de ses produits et de ses marchés qu'elle effectue, en général, après avoir testé une première dimension de diversification[1]».

C'est le cas d'un hôtel qui offre ses services sur le marché local tout en cherchant des débouchés sur d'autres marchés, notamment, étrangers. Cette diversification offre l'avantage de créer des synergies entre les diverses activités de l'entreprise au moyen de la clientèle, de la distribution et de ses compétences de base.

Nous venons de voir dans cette présente section que l'industrie hôtelière algérienne évolue dans un marché potentiel estimé à plus de 2,5 millions de touristes, mais qu'il n'est en mesure d'offrir de prestations que pour environ 90 0000 d'entre eux, pour la plupart (80%) des hommes d'affaires. Le parc hôtelier est constitué de 1048 hôtels dont, seulement 10%, répondent aux normes internationales. Si les hôtels haut de gamme semblent être plus ou moins correctement tenus, il reste beaucoup à faire pour y améliorer les niveaux de confort et de fréquentation. Les clients habituels sont des voyageurs individuels en déplacement d'affaires, rarement, des personnes en quête de séjours d'agrément. La clientèle d'affaires est certes la plus présente mais elle est de plus en plus exigeante.

Le marché étant en pleine phase de croissance, plusieurs facteurs incitent à l'optimisme : retour en force des compagnies aériennes européennes après plus de quinze années d'absence, croissance économique appréciable et reprise progressive dans divers segments de l'industrie touristique.

La section suivante, va nous permettre d'approfondir notre étude sur les établissements hôteliers de luxe, en focalisant notre analyse sur le cas particulier de l'EPE EGH El Aurassi.

[1] Brennemann. R et Sépari. S, op. Cite. P136.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Section2 : Analyse des principaux indicateurs économiques d'un établissement hôtelier : cas de l'EPE SPA El-Aurassi

La présente section portera sur l'étude des différents agrégats économiques de l'établissement hôtelier public El-Aurassi. On s'intéressera particulièrement à l'évolution de ses ventes sur une période de cinq ans allant de 2006 à 2009, tout en procédant, en cas de besoin et de disponibilité des informations, à des comparaisons avec les données des autres entreprises hôtelières de même standing. La finalité de ce chapitre est de vérifier l'applicabilité des facteurs de spécificité et leurs impacts sur la rentabilité de cet établissement.

Notre choix pour cette entreprise publique est motivé par trois principales raisons, il s'agit :

Premièrement, El-Aurassi est l'un des anciens hôtels algériens, cette spécificité lui confirme une certaine expérience sur le marché hôtelier.

Deuxièmement, dans l'état actuel du fonctionnement des entreprises hôtelières, notamment de droit privé, il est quasiment impossible de disposer de toutes les données nécessaires pour mener une analyse économique fiable. Cette situation s'explique, d'un côté par le manque de transparence dans la gestion de ces entreprises (une grande majorité d'établissements hôteliers privés ne déclarent pas leur activité principale), de l'autre côté par la non disponibilité de certains types de données, par exemple, rares sont les hôtels qui font appel à la comptabilité analytique comme outil de calcul des coûts ou au yield management pour gérer leurs capacités.

La troisième raison et non des moindres, tient à la largeur de son portefeuille d'activité qui contient autant de DAS nettement variés (hébergement, restauration, animation et d'autres activités commerciales), ce qui nous permet d'observer et d'analyser, plus nettement possible, les différents agrégats économiques. Nous signalons également la spécificité de cette entreprise qui constitue l'unique établissement hôtelier algérien côté en bourse.

1. Présentation de l'entreprise

Avant d'entamer une analyse des données chiffrées relatives à cet établissement hôtelier, une présentation succincte de cette entreprise parait nécessaire.

1.1 Historique

L'établissement, classé hôtel cinq étoiles, a été inauguré et ouvert à la clientèle le 2 mai 1975, faisant partie du patrimoine des entreprises nationales SONATOUR (Société Nationale de Tourisme), puis ALTOUR (Algérie Tourisme) et enfin ONCC (Office National des Congrès et Conférences).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

En 1983, et à la faveur d'une restructuration organique, l'hôtel est érigé en entreprise socialiste. Le 12 février 1991, l'hôtel change de statut juridique et passe à la forme d'entreprise publique économique, société par actions au capital social de 40 millions de dinars.

Ce capital est matérialisé par 400 actions d'une valeur nominale de 100 000 DA chacune, détenue par : le fonds de participation services avec 40%, le fonds de participation industries diverses avec 30% et le fonds de participation construction avec 30%. En vertu de l'ordonnance N° 95-25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les actions de l'hôtel ont été intégralement transférées au profit du holding « Public Services ».

En 1995, dans un souci de renforcement de la capacité financière (surface nette comptable) de l'hôtel, une augmentation du capital par incorporation de l'écart de réévaluation a été décidée par l'actionnaire unique qu'était le Holding Public Services. Cette recapitalisation interne a permis au capital social de passer de 40 millions de dinars à 1,5 milliard de dinars, par émission de 14 600 actions gratuites d'une valeur nominale de 100 000 DA au profit de l'actionnaire unique qu'est actuellement la Société de Gestion des Participations de l'Etat, Tourisme et Hôtellerie (SGP).

Par ailleurs et conformément aux orientations des pouvoirs publics, tendant à un désengagement total de l'Etat à travers les différents textes législatifs et réglementaires, portant sur la privatisation totale ou partielle, l'entreprise El-Aurassi, a été retenue par décision du conseil national des participations de l'Etat en février 1998, pour son introduction en bourse à hauteur de 20% du capital social à diffuser vers le public. A ce titre, une notice d'information avait été élaborée, et un plan de communication engagé du 15 juin au 15 juillet 1999, dans le cadre d'une offre publique de vente.

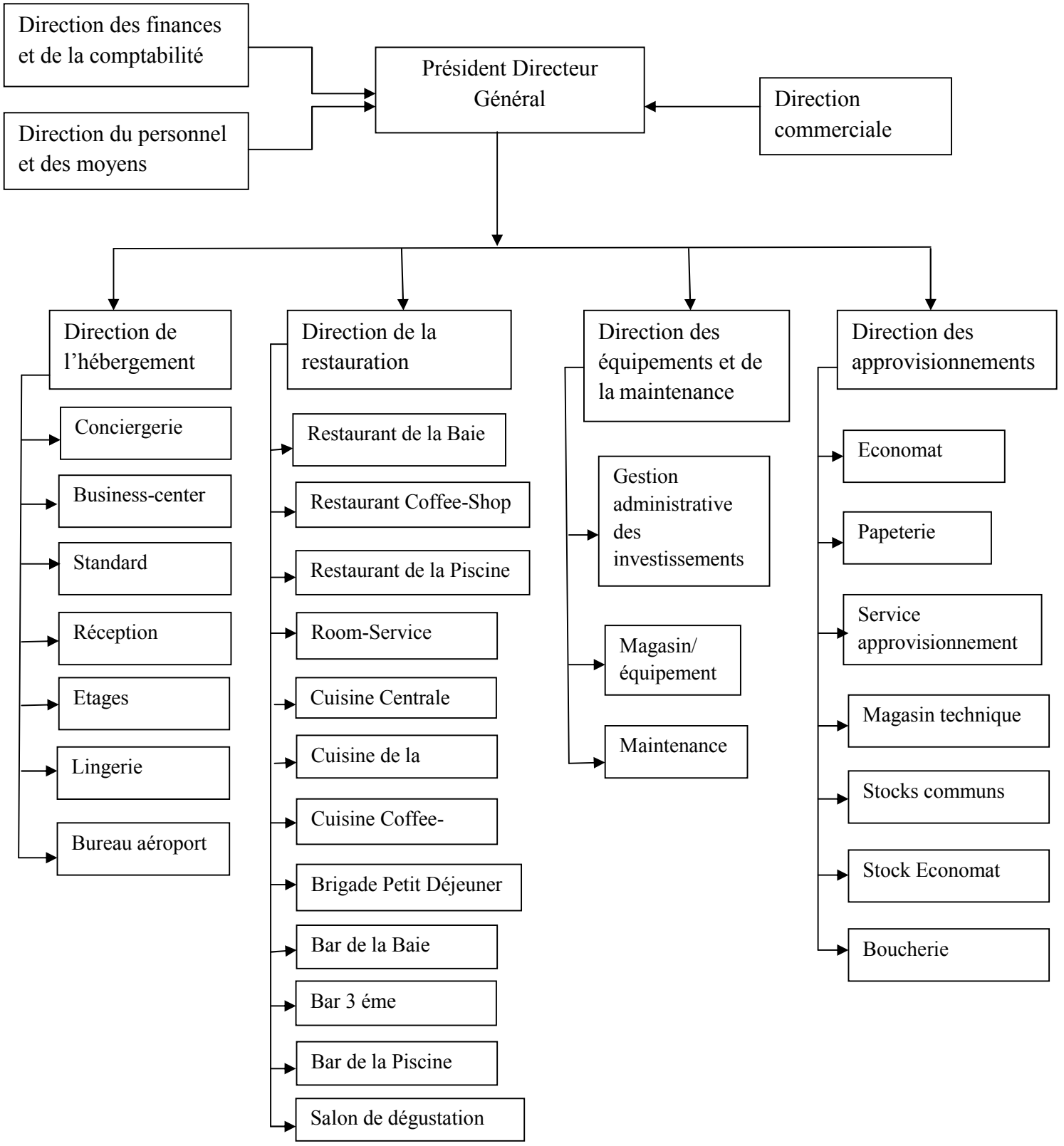
L'établissement se lance également, depuis 2009, dans un nouveau projet concernant la transformation de l'intitulé de la raison sociale de l'Entreprise de Gestion Hôtelière El Aurassi qui prendra désormais la dénomination de l'Entreprise de Gestion Hôtelière « Chaîne El Aurassi » et qui sera constituée des unités hôtelières suivantes : hôtel El Aurassi (Alger), hôtel El Boustène (d'El Ménéa), hôtel El Mehri (d'Ouargla) et hôtel Rym (de Béni-Abbès).

1.2 Organigramme

L'hôtel El-Aurassi est une entreprise publique économique (EPE) avec un statut juridique d'une société par actions (SPA) au capital de 1 500 000 000 DA détenu à 80% par l'état et 20% par les petits porteurs. La structure organisationnelle de cet établissement se présente dans le schéma ci-après.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Schéma N°09 : Organigramme de l'hôtel El-Aurassi



Source : le rapport du conseil d'administration d'El-Aurassi.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Nous constatons, à travers ce schéma, que l'entreprise adopte une structure divisionnelle regroupant trois principales fonctions stratégiques, il s'agit de la direction de l'hébergement, la direction de la restauration et la direction des équipements et de la maintenance ; à coté d'une autre fonction particulière présentée par la direction des approvisionnements. Nous signalons également l'existence d'autres domaines d'activités stratégiques que nous n'avons pas pu représenter sur l'organigramme pour des raisons didactiques mais aussi à cause de l'absence de formations complètes sur les autres DAS (boutiques, allocation de bureaux, compagnie aérienne).

La direction de l'hébergement, quant à elle, s'occupe des fonctions qui se rattachent à la gestion des chambres, elle regroupe en principe la conciergerie, le standard, la caisse de la réception, la gestion des étages, le linge et le bureau aéroport.

La direction de la restauration gère les différentes formes de restaurants que comptent cet établissement ainsi que les cuisines et les bars qui dérivent de ce DAS. Il s'agit du restaurant de la Baie, Restaurant Coffee-Shop, restaurant de la Piscine, Room Service, cuisine centrale, cuisine de la piscine, cuisine Coffee-Shop, Brigade Petit déjeuner, Bar de la Baie, Bar 3éme, Bar de la piscine et enfin salon de dégustation.

La direction des équipements et de la maintenance a pour mission de préserver le matériel de l'hôtel, notamment celui qui est mis à la disposition des clients dans les chambres, et cela en procédant à des opérations d'entretien aux matériels cassés ou fragmentés. Ce service s'occupe également de l'installation et la maintenance du réseau téléphonique, de la climatisation et les équipements techniques de toutes natures.

L'administration, dirigée par un conseil d'administration, telle qu'elle résulte des résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire, réunie le 30 septembre 2001 en session extraordinaire et dûment amendée, s'établit comme suit : un président, des administrateurs et un commissaire aux comptes.

En résumé, dans l'ensemble les installations et les équipements sont jugés comme étant bons. En revanche, certains points particuliers devraient faire l'objet de plus de rigueur quant à la constance de l'utilisation (kiosque Internet dont la connexion ne fonctionne pas) ainsi que les outils administratifs malgré leur modernité, les employés soulignent parfois des désagréments dus à la lenteur des appareils (imprimante, fax). El-Aurassi a renforcé également son intégration en aval et en amont pour réduire l'appel à la prestation extérieure. Nous constatons aussi à travers ces différentes offres, que l'hôtel en question opte vers des stratégies de différenciation (restaurant

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

coffee shop, restaurant de la piscine, room service), ce qui lui permet de maintenir sa clientèle et créer des plus values.

1.2.1 Ressources humaines et structure des effectifs

Le nombre d'employés et leur répartition par catégorie socioprofessionnelle sont donnés par le tableau ci-après.

Tableau N°31 : Effectif de l'hôtel El-Aurassi au 31/12/2009

Catégories socioprofessionnelles	2005	2006	2007	2008	2009
Cadres	182	172	184	38	38
Maitrise	187	206	203	304	306
Exécution	316	343	317	371	381
Total	685	721	704	713	725
Dont saisonniers	253	142	143	201	214

Source : El-Aurassi.

Ce tableau montre que l'effectif global de cet établissement à la fin de 2009 est de 725 employés, soit une augmentation de 1,01% par rapport à 2008, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

-Par fonction :

*La catégorie cadres, constituée des éléments du conseil d'administration et les responsables des différentes fonctions existantes au sein de l'établissement, représente 5,24% de l'effectif global. Nous constatons par contre une baisse d'effectifs de 80% par rapport à 2005 due, principalement, à la réduction de nombre des responsables au sein du conseil d'administration. L'établissement est passé de 182 cadres en 2005 à 38 cadres uniquement en 2009.

*La catégorie maitrise emploie 308 employés, l'équivalant de 42,20% de l'effectif global, soit un taux de croissance de 1,63 par rapport à l'année 2005. L'importance de cette catégorie est accrue avec la diversification du portefeuille d'activité de l'établissement en question.

-Par durée de travail :

* Les emplois saisonniers représentent 29,51 % de l'effectif global, à peu prés un tiers (1/3) de l'effectif global. Et ça dû au caractère saisonnier de l'activité hôtelière qui implique des travailleurs saisonniers (des contrats de 03 à 06mois) et des travailleurs extras (de 15 jours à 1 mois).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

*Les employés permanents au nombre de 411 employés, représentent les cadres administratifs, les chefs de fonction et les autres fonctionnaires de réception et de la restauration.

La même chose est constatée au sein de l'établissement hôtelier Sofitel Alger. La nomenclature de ses postes de travail, pour l'année 2009, est constituée de 778 personnes dont la catégorie exécution prédomine avec 417 employés, soit 55% de l'effectif global. Cela nous permet d'avancer que la répartition des employés est plus importante dans le front Office que dans le back office pour parer à la demande et aux attentes du client.

Les cadres représentent une moyenne de 20% de l'effectif, contre 25% pour la maîtrise et 5% pour les stagiaires. Toutes ces catégories avaient renforcé leurs effectifs en 2009, avec une nette prédominance pour le recrutement d'agents de maîtrise et d'exécution.

Tableau N° 32 : Structure socioprofessionnelle de l'hôtel Sofitel en 2009

Catégories	Nombre
Cadres	151
Maitrise	190
Exécution	417
Stagiaires	20
Total	778
Dont saisonniers	257

Source : rapport de gestion du conseil d'administration de l'Hôtel Sofitel de 2009

Prés de 89% du personnel est employé par l'hôtel dans des structures à valeur ajoutée telles que le service restauration, la cuisine, la réception et le housekeeping. La saisonnalité par conséquence affecte les modalités de recrutement ce qui justifie que presque 30% des employés sont des employés saisonniers.

En matière de formation, le programme pluriannuel élaboré en relation avec le lancement du programme de réhabilitation de l'hôtel El Aurassi prévu dés le 15 mai 2009, n'a pas pu être entrepris en raison du gel des travaux de rénovation. Les seules actions menées durant l'exercice 2009, ont porté sur des formations et des perfectionnements d'une courte durée et la participation à quelques séminaires. L'ensemble destiné au personnel de la cellule informatique et de la structure financière et comptable. Il a été aussi organisé un stage de perfectionnement de langue anglaise au profit du personnel de contact. Toutes ces actions ont été entreprises dans l'objectif de rehausser le niveau du personnel et d'améliorer en conséquence la qualité des prestations des services. Toutefois, l'établissement aurait du profiter du gel des travaux pour renforcer les actions de formation au profit de son personnel.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Le coût engagé à la fin de l'exercice 2009 dans le cadre de la formation, de l'apprentissage et du perfectionnement s'élève à 2,3 millions de DA, représentant ainsi 1% de la masse salariale totale.

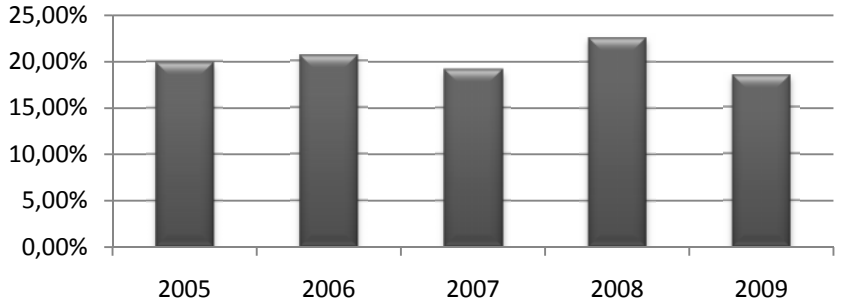
Tableau N°33 : Evolution des charges salariale entre 2005 et 2009

Les charges salariales	2005	2006	2007	2008	2009
Frais de personnels en millions de DA	238,6	295,2	314,7	382,7	347,7
Ratios frais de personnel	19,9%	20,6%	19,1%	22,6%	18,4%

Source : la direction financière de l'hôtel El-Aurassi.

Les frais du personnel accusent une hausse de l'ordre de 18,4%, pour s'établir à 347,7 millions de DA, cette masse est plus importante en 2008, soit 382,7 millions de DA, et ça du à une incidence liée à la revalorisation des salaires de base et des primes en exécution de l'accord de branche conclu entre la société de Gestion des Participations de l'Etat Tourisme & Hôtellerie et le partenaire social en l'occurrence la fédération de branche Tourisme & Commerce, avec effet rétroactif à compter du 1er juillet 2006. Cette incidence financière est de l'ordre de 23 millions de DA, charges sociales comprises. Ce volume recouvre également le montant de la provision constituée sur les droits aux congés et les reliquats dus aux travailleurs à la fin de l'année 2009, soit 36,3 millions de DA, charges patronales comprises.

Graphe N°16 : Ratios frais de personnel



Source : fait par nous-mêmes à partir du tableau précédent.

Sur ce graphe, le ratio frais du personnel a atteint 22,6% en 2008 contre 19,3% réalisé à la fin de l'exercice 2007 et 18,4% fin de l'exercice 2009. Il reste bien entendu en deçà de la norme généralement admise dans la profession se situant autour de 30%.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-Cas de Hilton

Tableau N°34 : Evolution des frais du personnel dans l'établissement hôtelier Hilton

	2007	2008	2009
Frais du personnel	320 542	344 353	353 887

Source : rapport de gestion de l'hôtel Hilton (2009).

Le poste « Frais du personnel» n'a évolué que de 3% entre 2008 et 2009 malgré la montée en cadence de l'exploitation de nouveaux projets d'investissement au sein de cet établissement (la Tour ABC, centre commercial). Ce poste représente à peine 19% en 2007 du total des charges d'exploitation, mais en 2008 et en 2009 le rapport passe respectivement à 17% puis à 18%. Cette augmentation est due principalement au recrutement de personnel pour renforcer les effectifs de la couche exécution, mais reste encore en-deçà de la norme généralement admise dans ce secteur.

D'une façon générale, nous pouvons admettre que l'industrie hôtelière, est une activité créatrice d'emploi mais qui nécessite des compétences dans différents domaines : réceptionnistes, cadres dirigeants, techniciens, ingénieurs, secrétaires et agents différents (de sécurité, d'entretien). En résumé, El-Aurassi a renforcé ses équipes qualifiantes et réduit l'appel à la prestation externe. Par contre, comme nous l'avions constaté, la saisonnalité influence sur ses modalités de recrutement et par conséquent sur ses charges salariales.

1.2.2 Caractéristiques essentielles de son activité

L'hôtel a opté depuis sa création pour un mode d'organisation fonctionnel qui traduit le choix d'une stratégie de diversification. De même, les activités ont été découpées en fonctions spécialisées, marquées par une forte différenciation.

L'hôtel est doté d'une capacité technique assez importante et d'un portefeuille d'activité aussi large regroupant l'hébergement, la restauration, les conférences/réunions, les équipements d'animation et d'autres prestations.

Ces moyens d'exploitation installés sont repris ci-après par domaine d'activité stratégique.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°35 : Les moyens d'exploitation par domaine d'activité stratégique

Activité	Capacité technique
Hébergement	Une capacité de 775 lits répartis sur 455 chambres
Restauration	-Nombre de restaurants : 03 (restaurant de la baie, restaurant coffee-shop et restaurant de la piscine). -Nombre de couvert (capacité) : 1 000
Conférences/meeting	-Capacité en salles de réunions (08 salles). -Sonorisation et traducteurs en quatre langues.
Equipements d'animation	-Piscine avec coin barbecue -Cinq (05) courts de tennis.
Autres prestations	-Agence de voyage : Aurés Tour -Business Center : envoi de fax, travaux de secrétariat, Internet ; -Agence de location de véhicules ; -Compagnies aériennes : Air Algérie, Alitalia ; -Navette directe aéroport d'Alger ; -Station de taxi ; -Parking de 750 places ; -Boutiques artisanats, kiosque à tabac ; -Location de bureaux.

Source : fait par nous mêmes à partir des données récoltées d'après la direction de l'hôtel El-Aurassi.

L'offre de base de l'hôtel est l'organisation de congrès et conférences, grâce à sa position de leader, de par sa capacité en salles de réunions (08 salles).

Toutes les salles sont équipées de sonorisation avec possibilités de traduction simultanée en quatre langues. L'hôtel dispose, en outre, d'un secrétariat technique pour les besoins des conférences et est en mesure de fournir le matériel audiovisuel sollicité par le client. L'hôtel Hilton et Sofitel gagnent davantage par les différentes conférences qu'ils organisent dans leurs établissements.

Par contre, le département banquet au sein du grand hôtel Mercure Alger aéroport est considéré comme un secteur dynamique sur le plan commercial, et représente le deuxième département rentable après l'hébergement grâce au nombre de manifestations qu'il réalise, ce qui a fait de lui la mascotte du département restauration avec un taux de 65% du chiffre d'affaires global.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Par rapport à ce que nous avons constaté pour l'établissement El-Aurassi, Hilton, Sofitel et Mercure, les remarques suivantes peuvent être faites :

-En plus des recettes de vente émanant de l'activité hébergement et restauration, ces établissements hôteliers génèrent également des recettes émanant d'autres domaines d'activités stratégiques, une conséquence logique de leur stratégie de diversification.

-L'offre de base qui génère plus de recette est constituée, pour l'entreprise El Aurassi, de l'ensemble de conférences et séminaires qu'elle organise, par contre Mercure tire sa marge du service banquet.

En résumé, Ces établissements optent, dans leurs démarches stratégiques, vers des stratégies de diversification que nous pouvons qualifier comme étant l'une des solutions de sortie de crise sur un marché otage des « facteurs de spécificité ». Ce choix stratégique permet à cet établissement de répartir les risques et voire même les charges fixes que supporte le DAS hébergement sur un ensemble d'activités variées. Cela se répercute sur la taille de l'établissement et la complexité de son management, mais tire des avantages de synergie et renforce le savoir faire pour le métier de base.

2. Evaluation de l'activité de l'entreprise pour l'année 2009

Le volume des ventes de cet établissement tient à sa politique des prix ; cette dernière est fixée suivant la loi de l'offre et de la demande (le prix moyen du marché de l'hôtellerie) et selon également le prix « image » qui correspond au statut social. Par ailleurs, l'hôtel El Aurassi se positionne en qualité de leader sur le marché d'affaires par rapport aux prix.

2.1 Evolution des ventes par année

Pour l'année 2009, les ventes de l'établissement hôtelier El-Aurassi sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau N°36 : évolution des ventes de 2007 à 2009 en millions de DA

Années	Volume		Valeurs en millions de DA
	Nombre de chambres louées	Nombre de couverts servis	
2006	106 827	225 094	1 200,8
2007	101 695	219 391	1 431,7
2008	90 180	231 587	1 643,9
2009	77 684	189 348	1 693,6

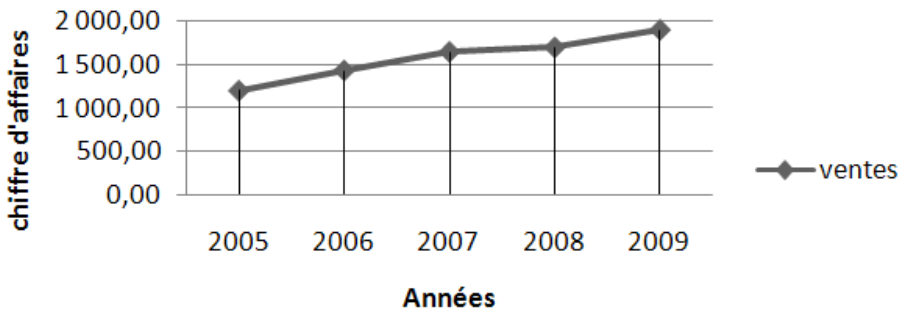
Source : La direction financière de l'établissement hôtelier El-Aurassi.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

L'année 2009 a été marquée par une perturbation sur le plan commercial suite au gel du programme de réhabilitation de l'hôtel El-Aurassi, dont le lancement des travaux était fixé initialement le 15 mai 2008, sur la base d'un planning de réalisation arrêté en commun accord avec le partenaire turc en l'occurrence le Groupement KEF.

Il était prévu dans une première phase, la mobilisation de la moitié de la capacité installée en matière d'hébergement et la fermeture du niveau A, comprenant le restaurant, la cuisine, le bar ainsi que les différentes salles attenantes.

Graphe N°17 : Evolution des ventes entre 2005 et 2009 en millions de DA



Source : fait à partir des données recueillies au niveau de l'entreprise El-Aurassi.

Malgré le gel des travaux de réhabilitation et l'état général des lieux qui ne répond nullement aux normes de classification des hôtels de la catégorie cinq (05) étoiles, l'activité principale de l'entreprise a enregistré un léger accroissement du chiffre d'affaires de l'ordre de 3% comparativement à l'exercice 2008.

Par ailleurs, durant l'exercice 2008 et l'exercice 2009, l'entreprise a été amenée à opérer un réajustement des tarifs en matière d'hébergement applicable à compter du 1er août 2008, avec en parallèle une mise en place de tarifs préférentiels en direction de la clientèle fidèle et dument conventionnée. Ces tarifs préférentiels ont été aussi appliqués à l'occasion de grandes manifestations, congrès et conférences organisés par les institutions de l'Etat et ses démembrements. La politique tarifaire au niveau du Hilton, le Sofitel et le Mercure est pratiquement la même, elle repose sur une fourchette établie à base d'événements et selon les clients (les clients fidèles bénéficient généralement d'une réduction).

2.2 Evolution des ventes par produit

Le tableau suivant nous indique l'évolution des ventes entre 2005 et 2009 en milliers de DA, à base de produit.

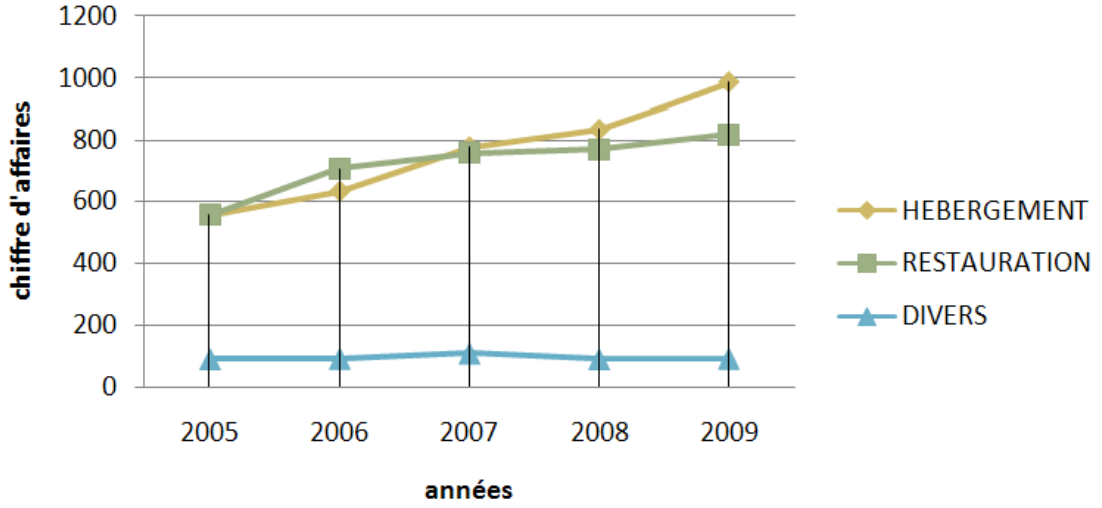
Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°37 : Evolution du chiffre d'affaires en million de DA

Années	Hébergement	Restauration	Divers	Total
2005	555,9	554,3	90,6	1.200,8
2006	633,7	705,6	92,4	1.431,7
2007	778,0	756 ,5	109,4	1.643,9
2008	834,1	768,1	91,4	1.693,6
2009	986,1	816,3	92,9	1.895,3

Source : direction financière de l'établissement.

Graphe N° 18 : évolution du chiffre d'affaires en millions de dinars



Source : fait à partir des données du tableau précédent.

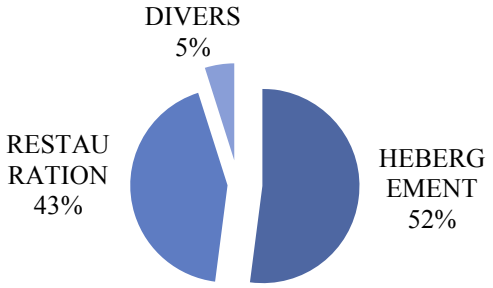
Les trois composantes du chiffre d'affaires augmentent simultanément entre 2005 et 2009, cela s'explique par l'accroissement des ventes relevant du tourisme d'affaires qui induit automatiquement à une augmentation des recettes des autres prestations.

Il est observé pour cet exercice une légère différence entre les deux activités principales, qui est de l'ordre de 4% et ce à l'inverse de la situation qui a prévalu durant l'exercice précédent. En termes de perspectives pour l'année 2009, elles ont été élaborées par rapport à l'état actuel des lieux, en raison du gel du programme de réhabilitation de l'hôtel El-Aurassi, sur la base duquel un business plan a été construit et étendu sur une longue période allant de 2006 à 2015.

Sur la base des objectifs ainsi établis, le chiffre d'affaires global, connaitra un accroissement de l'ordre de 12,4%, pour s'établir à 1 895,3 millions de DA, le résultat net attendu pour la période considérée est estimé à 678,9 millions de DA.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Graphe N°19 : la répartition des recettes de ventes entre les différents produits de l'établissement pour l'exercice 2009



Source : fait à partir des données du tableau n°36.

Ainsi, l'essentiel du chiffre d'affaires est composé des recettes de ventes provenant du produit chambre avec 52% des recettes totales, les ventes du restaurant avec 43% et enfin les rentes des autres activités commerciales avec 5% du chiffre d'affaires total. A partir de la structure du chiffre d'affaires nous pouvons conclure que la rentabilité de l'établissement, malgré la diversité de son portefeuille d'activité, les rentes provenant de l'hébergement détient la part du lion.

Précisons aussi que l'hôtel Hilton a choisi durant cette même période de diversifier ses prestations en offrant, à côté de l'hébergement, d'autres activités commerciales. Cependant, ses ventes en termes de chambres représentent plus de 65% de son chiffre d'affaires. Le tableau ci-après représente la structure du chiffre d'affaires de l'hôtel Hilton.

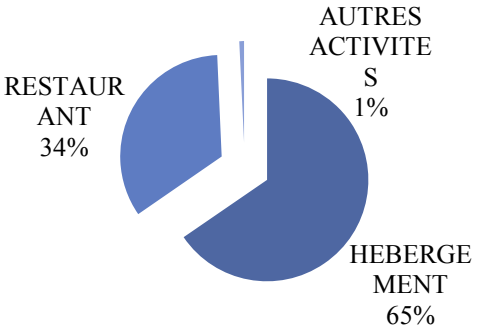
Tableau N°38 : Evolution du chiffre d'affaires de Hilton entre 2007 et 2009.

	2007	%	2008	%	2009	%
Hébergement (en milliers de DA)	1100454	**63,22**	1121359	**66,40**	1159255	**65,42**
Restaurant (en milliers de DA)	516770	**29,7**	482624	**28,57**	599749	**33,84**
Autres activités : location, fitness (en milliers de DA)	123171	**7,08**	84998	**5,03**	13049	**0,74**
Chiffre d'affaires	1740415	**100**	1688986	**100**	1772053	**100**

Source : rapport de gestion de l'hôtel Hilton du 31/12/2009.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Graphe N°20 : les parts du chiffre d'affaires du Hilton par produit pour l'année 2009



Source : fait à partir des données du tableau précédent.

L'essentiel du chiffre d'affaires de l'hôtel Hilton est composé principalement des recettes de vente provenant du produit chambre et restaurant avec respectivement 65% et 34%. Les autres activités (centre commercial, salle de sport) représentent à peine 1%. Les trois composants du chiffre d'affaires augmentent simultanément entre 2007 et 2009, cela revient à la position stratégique du Hilton à proximité du SAFEX, qui à travers ses expositions annuelles, procure pour cet établissement une clientèle assez importante, devenue avec le temps fidèle à ce dernier.

2.2.1 Volume d'activité

En ce qui concerne l'utilisation des capacités, celle-ci est en légère baisse en comparaison avec les données de l'exercice 2008, soit moins de 6,9% en matière d'hébergement et moins de 4,3% en matière de restauration. Il est néanmoins, important de souligner que l'activité banquet a connu une amélioration de 8,3% par rapport à l'exercice 2008, ce qui a engendré une fluctuation du chiffre d'affaires restauration. Dans le volume global du chiffre d'affaires, les activités principales concourent à sa formation à raison de 49,3% en hébergement et 45,4% pour l'activité restauration. Les activités annexes représentent 5,3% du chiffre d'affaires global. Il s'agit de la blanchisserie, du téléphone et de la location des salles, des bureaux et des boutiques.

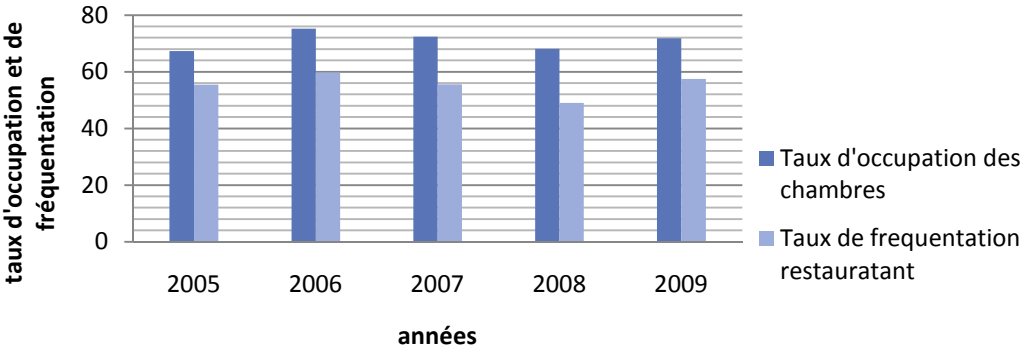
Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°39 : Evolution du volume de la production par activité de 2005 à 2009

Années	HEBERGEMENT			RESTAURATION		
	Nombre de chambres louées	Taux d'occupation	Taux d'invendu	Nombre de couverts servis	Taux de fréquentation	Taux d'invendu
2006	106 827	68,12%	31,88%	225 094	49,04%	50,96%
2007	101 695	65,80%	34,20%	219 391	50,81%	49,19%
2008	90 180	58,50%	41,50%	231 587	49,70%	50,30%
2009	77 684	60,05%	39,95%	189 348	53,70%	46,30%

Source : rapport de gestion de l'Aurassi complété par nous.

Graphe N°21: Evolution du taux d'occupation et de fréquentation par activité de 2005 à 2009



Source : fait à partir des données du tableau précédent.

Les objectifs assignés à l'entreprise au titre de l'exercice 2008, ont été largement dépassés aussi bien en matière d'hébergement qu'en matière de restauration, soit respectivement plus de 44,8% et plus de 41,5%, sachant que ces objectifs étaient principalement bâtis sur un démarrage des travaux de réhabilitation de l'établissement dés le 15 mai 2009.

Pour l'année 2009, les taux d'utilisation des capacités installées en relation avec le gel du programme de rénovation de l'hôtel El-Aurassi sont de 71,9% en matière d'occupation de chambres et 57,5% pour la fréquentation restaurant.

Le taux des invendus est très élevé pour l'année 2008, il représente 31,9% de chambres non occupées et 51% de couverts non vendues. Ces taux sont excessifs lorsqu'on sait que la norme admise se situe entre 15 et 25% (c'est-à-dire que les taux d'invendus ne doivent pas dépasser 25%). Mais comparativement à Hilton, ces chiffres là sont plus élevés et nous laisse conclure que l'hôtel El-Aurassi est plus compétitif que Hilton.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2.2 Cas de Hilton

Le tableau ci-après synthétise l'évolution des taux d'occupation de l'hôtel Hilton et les couverts servis entre 2007 et 2009.

Tableau N°40 : Le taux d'occupation dans l'hôtel Hilton d'Alger

	2007	**2008**	**2009**
Nombre de nuitées	93433	87008	85747
Taux d'occupation	57%	59%	63%
Repas servis	369 818	336 478	346 274

Source : le rapport de gestion de l'hôtel Hilton le 31/12/2009.

Pour réduire les taux d'invendus, deux solutions sont à priori possibles :

-Soit réduire le nombre de couverts à servir pour l'ajuster aux ventes réelles, mais cette solution comporte le risque de perdre la confiance de ses clientèles surtout lors de forte activité ;

-Soit adopter une politique commerciale et de distribution permettant d'augmenter les ventes, en améliorant tout d'abord la qualité de la prestation en fonction des besoins des consommateurs, mais aussi renforcer les actions promotionnelles afin de capter de nouveaux clients.

Toutefois, certains facteurs, notamment l'instabilité politique qui affecte l'environnement des affaires et décourage bon nombre de touristes de rendre visite au pays, le pouvoir d'achat des citoyens qui demeure très faible comparativement aux tarifs des prestations hôtelières et la concurrence des autres chaines hôtelières étrangères freinent toute politique promotionnelle et stratégique visant à augmenter le taux d'occupation. Cependant, le Hilton, le Sofitel et l'El Aurassi n'arrivent pas encore à dépasser en moyenne un taux d'occupation de 60%.

2.2.3 Gestion des capacités de l'établissement

Un taux d'occupation de 60% en moyenne pour un hôtel de 455 chambres, peut être considéré comme satisfaisant mais ne génère pas un revenu global en rapport. Donc, il est demandé d'étudier et de développer des techniques managériales afin d'optimiser ses recettes et de maximiser ses taux d'occupation.

Les grands congrès internationaux, principalement intellectuels et politiques qu'organise El-Aurassi, fournissent une illustration intéressante à la fois des contraintes de volume, de maximisation du revenu et de la difficulté à anticiper les tendances. Les caractéristiques principales de ces grands congrès sont les suivantes :

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-L'anticipation liée au choix de la date entre deux et cinq ans à l'avance. Se projeter dans le futur requiert de la part de l'entreprise hôtelière une bonne maitrise de son environnement et une parfaite maitrise de ses coûts. De plus, les systèmes de réservations empêchent parfois la saisie d'une réservation à cette échéance (prix et produit non créés).

-La concurrence forte entre les établissements de même standing. Là encore, la majorité des établissements de luxe sont tout au niveau de la capitale, ce qui se traduit par une compétition entre ces hôtels pour accueillir tel ou tel congrès. Une fois ces points sont clarifiés, vient le temps de la cotation elle-même. Les paramètres classiques à optimiser sont le nombre de chambres, la durée de séjour et le prix moyen. Mais d'autres doivent être intégrés comme la part de la restauration, un enjeu de rentabilité fort est de faire diner le groupe de congressistes. Bien évidemment des postes annexes comme le bar, le téléphone et la télévision à la demande pourront être intégrés.

En terme de Yield management et de RevPAR, cela consiste à évaluer l'impact qu'aura le nombre de chambres sur la clientèle haute contribution qui subira mécaniquement moins de chambres disponibles à la vente.

Tableau N°41 : la segmentation annuelle de l'hôtel El-Aurassi

		Répartition	Nombres de chambres	Prix moyen
Individuels	Loisirs	10%	45	250€
	Affaires	25%	114	250€
Groupes	Loisirs (contrats)	15%	68	100€
	Congrès/séminaires	30%	137	150€
	Equipages	20%	91	100€
		100%	455	166€

Source : Tableau complété par nous-mêmes.

Sachant que dans le cas normal, l'hôtel El-Aurassi dégage, pour le produit chambre, une recette annuelle de 824 454 858 DA, ce qui correspond à 1 811 988,69 Da/chambre.

Notre analyse s'appuiera essentiellement sur une petite démarche analytique basée sur l'étude des techniques de gestion des capacités, à la faveur de la quelle nous avons tenté de nous examiner la variation des rentes, dans le but de définir quelques éléments susceptibles d'introduire un changement bénéfique visant à améliorer la rentabilité de l'entreprise hôtelière en l'aidant à accroître son taux d'occupation et le nombre de plats servis. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche qui se structure autour de deux hypothèses :

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

-Dans un cas de sur capacité ;

-Dans un cas de sous-capacité.

2.2.3.1 Hypothèse 1 : un cas de sur capacité

Supposons que le groupe organisateur a besoin de 250 chambres sur trois nuits. Donc combien de chambres va prendre l'organisme sachant que l'organisateur en souhaiterait 250 chambres et que l'hôtel El-Aurassi ne dispose que de 137 chambres vacantes. A quel prix doit être côté ce groupe sachant que les groupes loisirs et équipages sont contractés, c'est-à-dire que leur volume est fixé à l'avance avec les clients et qu'il n'est pas disponible à la revente.

Tenant compte du fait que l'optimisation idéale actuelle de l'hôtel El-Aurassi ne laisse une disponibilité théorique que de 137 chambres par nuit aux groupes affaires, sur quels autres segments allons-nous piocher pour atteindre le quota demandé ?

a. Recours au Yield management

Sur 250 chambres demandées, El-Aurassi peut dégager une recette de (250*150€=37500€/nuit), bien que ce sous-segment ne dispose que de 137 chambres, le département commercial ne peut accepter la totalité de la demande et propose 137 chambres à 150€, donc le nouveau revenu passe à 20550€/nuit. Cette proportion ne satisfait pas l'organisateur, et le refus engendra une perte pour l'hôtel en question. Dans ce cas là, l'hôtel peut jouer sur les chambres individuelles le fait ne sont pas encore réservées.

En tenant compte du prix moyen de chacun des sous-segments individuels, il est possible de piocher un maximum de chambres dans le sous segment affaires et loisir. Le nouveau revenu attendu passe à 48700€/nuit[1] avec un prix moyen de 175€ par chambre à proposer au client. Ce nouveau prix permet de compenser le manque à gagner de la clientèle individuelle haute contribution déplacée à l'occasion de l'arrivée de ce groupe. Tout l'enjeu de la négociation commerciale avec le client va être de lui faire accepter ce prix. L'argument principal tient à l'importante logistique que représente la concentration du groupe dans un même lieu d'hébergement.

b. Recours au RevPAR

La stratégie désormais recherchée par l'établissement hôtelier consiste à trouver le bon dosage entre vendre le maximum d'unités et conserver un niveau tarifaire acceptable. Le revenu par unité disponible « RevPAR » est considéré comme un bon indicateur de la performance

[1] Ce résultat est déterminé comme suit : 89*250+24*250= 22250+6000=28250€+20550€=48700€

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

commerciale, il consiste à multiplier le nombre de chambres demandées par le prix unitaire moyen à appliquer. Dans ce cas là, nous dégageons une recette de 41500€ (250*166€).

2.2.3.2 Hypothèse 2 : le cas de sous-capacité

Dans ce cas, l'entreprise définit des contingents qui correspondent à un certain nombre d'unités de ventes. Elle affecte chaque contingent à l'un des niveaux de prix préalablement définis. C'est un arbitrage entre les unités non vendues et les unités vendues à un tarif trop bas, dans le but de protéger les tarifs les plus élevés et donc relever progressivement la limite tarifaire basse en deçà de laquelle l'entreprise ne vend plus ses chambres. La définition du nombre d'unités de vente affecté à chaque niveau de tarif se base principalement sur l'analyse des historiques de vente. L'étude du calendrier des événements et des caractéristiques spécifiques du marché à un moment donné contribue à l'ajustement des contingents. A cet égard, six (6) étapes préparatoires apportent à elles seules une très forte valeur ajoutée, elles sont :

-Inventory Management : c'est l'étude du produit chambre et sa mise en valeur à travers une différenciation par catégorie, mettant en relief les attributs physiques ou les attributs de services associés. Le positionnement par catégorie permet d'accéder à la gestion par contrainte d'inventaire, à l'upgrade et à l'upsale.

-Rate Management : c'est le positionnement de la grille tarifaire dont la différenciation par période, par segment de clientèle et par catégorie de chambre permet de donner une structure à l'optimisation et de mieux communiquer avec le marché.

-Segmentation : c'est la possibilité d'analyser et de mieux comprendre le comportement de la demande de chacun des types de clients et de mesurer leur sensibilité aux prix. A la différence d'un canal de distribution qui mixe plusieurs segments ayant des comportements différents, le segment regroupe des clients ayant le même comportement d'achat en termes de prix, de contrainte et de motivation.

-Communication Réservation et Réception : ce sont plusieurs méthodes simples utilisées conjointement et permettent de faciliter la matérialisation des demandes et des réservations dans les meilleures conditions : hiérarchie de l'offre, upsale, upgrade, alternative, garanties, information client.

-Budgets et Plan d'action commercial : à travers de leur étude ou de leur mise en place, nous nous attachons à mieux cerner les moyens et vecteurs commerciaux existants ou

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

nécessaires ainsi que les objectifs de l'entreprise en termes quantitatifs, qualitatifs, de rentabilité. L'évolution du Market Mix et du chiffre d'affaires en dépendant étroitement.

-Les prévisions de demande : c'est l'anticipation de la demande par segment qui permet ici une progression du chiffre d'affaires et de la qualité de prestation délivrée à une clientèle que l'on souhaite privilégier. Basées sur les étapes précédentes et sur des méthodes simples de calcul, les prévisions vont permettre une meilleure application de la tarification. Il devient facile de coter une demande de groupe en fonction du volume d'individus qu'il déplacerait. Il est tout aussi simple de décider de l'ouverture ou de la fermeture de certains tarifs à la vente en se basant sur des critères objectifs.

Des méthodes plus sophistiquées d'allocation (analyse statique, classes tarifaires indépendantes, analyse dynamique) permettent également de bien rentabiliser les efforts en amont et en aval de la chaine de fonction. Nous citons parmi les nombreuses recherches sur le sujet, les travaux significatifs d'Ayres[1].

2.3 Analyse de la situation économique de l'entreprise au cours de l'exercice 2009

L'analyse de la situation financière d'El-Aurassi passe par l'étude de la structure de son bilan au 31/12/2009.

2.3.1 Analyse des ratios de structure de l'entreprise

La structure du bilan exprimée en valeur relative, se présente comme suit.

Tableau N°42 : Analyse structurelle du bilan exprimé en valeur relative

Actif immobilisé 34,2%	**Capitaux propres 48,7%**
Actif circulant 65,8%	Dettes à long terme 17,3%
	Dettes à court terme 34,0%

Source : rapport du conseil d'administration de l'Aurassi.

Afin d'éclairer au mieux la structure du bilan, nous tenterons d'analyser ces ratios, qui sont au nombre de quatre, quant à mesurer l'équilibre structurel actif et passif, l'indépendance financière et la solvabilité de l'entreprise.

[1] Ayres. R, prévision technologique et planification à long terme, éditions hommes et techniques. Paris. 1972. p102

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.3.1.1 Ratio de financement permanent

R1= capitaux permanents/actif immobilisé

Tableau N°43 : ratio de financement permanent de l'hôtel pour 2006/2009

Désignations / Périodes	2006	2007	2008	2009
R1	1,38	1,59	1,75	1,93

Source : rapport du conseil d'administration de l'Aurassi.

Ce ratio doit être supérieur à 1. Il traduit l'existence d'un fonds de roulement positif.

2.3.1.2 Ratio d'indépendance financière

R2=Capitaux propres/capitaux permanents

Tableau N°44 : ratio d'indépendance financière pour l'hôtel El-Aurassi pour 2006/2009

Désignations / Périodes	2006	2007	2008	2009
R2	0,66	0,69	0,74	0,74

Source : rapport du conseil d'administration de l'Aurassi.

Ce ratio exprime le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers permanents, il doit être supérieur à 0,50. Il se situe pour l'ensemble de la période entre 0,66 et 0,74.

2.3.1.3 Ratio de liquidité

R3= Actif circulant/actif total

Tableau N°45 : ratio de liquidité de l'hôtel El-Aurassi pour 2006/2009

Désignations / Périodes	2006	2007	2008	2009
R3	0,56	0,62	0,65	0,66

Source : rapport du conseil d'administration de l'Aurassi.

Ce ratio mesure l'importance relative de l'actif circulant par rapport au total de l'actif. Il enregistre pour l'exercice 2009, une variation de l'ordre de 36,6% par rapport à l'année 2006. Ce ratio est autour de 60% en moyenne, et cela revient à la nature saisonnière de l'activité.

Pour l'hôtel Hilton, ce ratio est plus important, structuré comme suit.

Tableau N° 46 : ratio de liquidité pour l'hôtel Hilton

Désignation / années	2007	2008	2009
Ratio de liquidité	0,98	0,92	0,96

Source : rapport de gestion de l'hôtel Hilton pour l'exercice 2009.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Il mesure également la capacité de l'entreprise à faire face à son exigible (son passif) dans le cadre de son activité courante. Ce ratio est proche de 1 pour les trois exercices de Hilton. Ce ratio calculé avec les valeurs à la date de clôture des comptes ne reflète pas la valeur permanente de la liquidité de l'entreprise vu la nature saisonnière de cette industrie.

2.3.1.4 Ratio de solvabilité générale

R4= Actif total/ Capitaux étrangers

Tableau N°47 : Ratios de solvabilité de l'hôtel El-Aurassi 2006/2009

Désignations / Périodes	2006	2007	2008	2009
R4	1,66	1,73	1,82	1,95

Source : rapport du conseil d'administration de l'Aurassi.

Ce ratio mesure le degré de sécurité dont jouissent les créanciers à long et court terme. Il doit être supérieur à 1. Il s'est légèrement déprécié soit, moins de 1,8% par rapport à l'exercice précédent. On assiste aussi à un léger fléchissement de cet indicateur de l'ordre de 4,6%, par rapport à l'exercice 2006.

2.3.1.5 Fonds de roulement

Il est défini comme étant la masse des ressources permanentes qui contribuent au financement des actifs. Il est obtenu par la différence entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés, ce qui donne les résultats ci-après.

Tableau N°48 : fonds de roulement

Périodes désignations	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement	945 686	1 425 453	1 736 253	2 218 636
Nombre de mois de chiffre d'affaires	Six (06) mois du chiffre d'affaires	Neuf (09) mois du chiffre d'affaires	Dix(10) mois du chiffre d'affaires	Quinze(15) mois du chiffre d'affaires

Source : le rapport moral de l'Aurassi pour l'année 2009.

Ce fonds de roulement est en constante amélioration comparativement à l'exercice 2006, il passe ainsi de six mois du chiffre d'affaires à quinze mois de chiffre d'affaires en 2009. Il faut savoir que la norme généralement admise dans le secteur hôtelier, se situe autour de trois (03) mois de chiffre d'affaires.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.3.2 Rotation des stocks

Elle permet d'apprécier les durées d'écoulement des stocks et d'y remédier au besoin à l'effet de réduire les coûts de possession des stocks. Ces durées s'apprécient à travers la rotation des stocks denrées et boissons, correspondant à l'activité principale de l'entreprise.

2.3.2.1 Taux de rotation des stocks denrées

Formule : Coût d'achat des marchandises vendues/stock moyen

Par stock moyen, il faut entendre : stock initial+stock final/2

Tableau N°49 : taux de rotation des stocks denrées pour 2006/2009

Périodes désignations	2006	2007	2008	2009
Taux de rotation	26,18	26,88	28,78	24,38
Durée d'écoulement	14 jours	13 jours	13 jours	15 jours

Source : rapport de gestion de l'Aurassi pour le 31/12/2009.

La durée d'écoulement des stocks de denrées est passée à 15 jours de durée d'écoulement contre 13 jours fin 2008.

2.3.2.2 Taux de rotation des stocks boissons

La durée d'écoulement des stocks de boissons, est en nette amélioration par rapport aux coefficients dégagés, elle passe de 225 jours en 2006, à 158 jours fin 2009.

Tableau N° 50 : taux de rotation des stocks boissons pour 2006/2009

Périodes désignations	2006	2007	2008	2009
Taux de rotation	1,6	1,61	1,97	2,27
Durée d'écoulement	225 jours	224 jours	183 jours	158 jours

Source : rapport de gestion de l'Aurassi pour le 31/12/2009.

Cette situation provient particulièrement de la lenteur relevée dans le temps d'écoulement des boissons alcoolisées, sachant que les boissons non alcoolisées affichent une durée d'écoulement beaucoup plus courte.

En résumé, les ratios les plus importants, selon les responsables du Hilton et de l'Aurassi, sont ceux liés au taux d'occupation, au résultat brut d'exploitation, au bénéfice net, aux charges du personnel et au RevPar. Ces ratios se différent quelque peu des recherches littéraires puisqu'ils s'apparentent davantage à des ratios d'exploitation plutôt qu'à des notions de rentabilité financière. Notons que le GOP est le ratio le plus apparent dans ce cas.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.3.3 Consommations de matières (boissons et denrées)

Les consommations des denrées et boissons en relation directe avec l'activité restauration se sont élevées la fin 2009 à 163,3 millions de dinars, dont 17,6 millions de DA se rapportent aux coûts des boissons. Elles ont connu globalement une légère hausse de l'ordre de 1,8%, qui s'explique essentiellement par l'évolution du chiffre d'affaires en matière de restauration.

Tableau N°51 : la consommation des matières en millions de dinars algériens

Années	Denrées		Boissons	
	Coût	Ratio	Coût	Ratio
2005	126,0 MDA	26,8%	17,6 MDA	20,9%
2006	150,6 MDA	25,4%	17,3 MDA	15,2%
2007	143,9 MDA	22,7%	16,5 MDA	13,5%
2008	145,7 MDA	22,6%	17,6 MDA	14,2%
2009	157,3 MDA	23,0%	19,8 MDA	15,0%

Source : le rapport du conseil d'administration de l'hôtel El-Aurassi.

En terme de ratio de gestion, ils sont en légère hausse, par rapport à l'exercice 2007, ils demeurent néanmoins bien en deçà de la norme généralement admise dans la profession tel qu'est indiqué dans le tableau ci-dessus. Pour l'exercice 2009, les consommations accuseront une légère hausse en relation avec le volume d'activité projeté, elle est de l'ordre de 8,5%, s'établit à 177,2 millions de DA.

3. Evaluation de la rentabilité selon des facteurs financiers

La rentabilité associée à des facteurs financiers constituent le résultat de l'entreprise, soit comparée au coût de revient, au chiffre d'affaires ou bien au capital employé. La rentabilité de l'hôtel El Aurassi peut être déterminée par la rentabilité économique et la rentabilité des capitaux propres dont la différence ne traduit que l'impact de la structure financière. La rentabilité économique est la rentabilité comptable de l'outil industriel alors que la rentabilité des capitaux propres est égale au rapport du résultat net aux capitaux propres (ratios de rentabilité).

3.1 Evolution des paramètres et des agrégats de gestion entre 2005 et 2009

Les analyses et commentaires porteront, essentiellement, sur les agrégats de gestion les plus significatifs, ainsi que sur leur évolution. Nous allons également introduire, à titre de comparaison, quelques indicateurs de la situation financière de l'hôtel Hilton et celle de Sofitel.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.1.1 Evolution des comptes de produits

L'activité de l'entreprise durant l'exercice 2009 a été marquée, sur le plan purement commercial, par de fortes perturbations en relation directe avec le gel du programme de réhabilitation de l'hôtel El-Aurassi dont le démarrage des travaux était fixé initialement au 15 avril 2009. Conformément à un planning de réalisation arrêté en commun accord avec le partenaire turc. Ce planning prévoyait dans une première phase la mobilisation de la moitié de la capacité installée en matière d'hébergement et la fermeture de l'ensemble du niveau A comprenant le restaurant, la cuisine, le bar ainsi que les salles de réunions attenantes. C'est sur la base de ce planning, que l'entreprise a élaboré en termes d'activité ses projections pour l'exercice 2009 dument adoptées par le conseil d'administration.

Les présentes données illustrent parfaitement les variations enregistrées par les départements d'exploitation, depuis 2006, correspondant à la cinquième année de l'ouverture du capital de l'entreprise, à hauteur de 20% du capital social.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N° 52 : Evolution des produits en DA

Rubriques	Réalisations				Evolution en %		Prévisions 2009 en %	
	2006	2007	2008	2009	2009/ 2006	2009/ 2008		
Chambres	834 075 239	910 940 686	964 962 579	824 454 858	+1,1	-14,6	932 329 918	-11,6
Denrées	643 958 447	677 458 777	771 135 432	666 754 127	+3,5	-13,5	727 999 368	-8,4
Boissons	124 146 672	115 500 845	124 445 162	121 087 629	-2,4	-2,7	121 474 747	-0,3
Divers	91 430 566	88 417 312	98 107 905	89 964 428	-1,5	-8,3	80 566 070	+11,6
Chiffre d'affaires global	1 693 610 924	1 792 327 620	1 958 651 078	1 702 261 042	+0,5	-13,1	1 862 370 103	-8,6
Dont devises	419 476 281	361 809 684	292 826 730	257 435 739	-38,6	-12,1	419 039 273	-38,5
Produits financiers et produits divers	28 996 275	36 875 470	66 803 343	58 233 438	+101,0	-12,7	58 489 099	-0,3
Total des produits d'exploitation	1 722 607 199	1 829 203 090	2 025 454 421	1 760 494 480	+2,2	-13,1	1 920 859 202	-8,4
Produits hors exploitation	399 383 014	658 407 408	554 333 131	826 137 731	+106,8	-49	-	+100
Total des produits	2 121 990 213	2 487 610 498	2 579 787 552	2 586 632 211	+12,9	+0,3	1 920 859 202	+34,7

Source : le rapport du conseil d'administration d'El-Aurassi du 31/12/2009

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°53 : Evolution de l'utilisation des capacités installées en DA

Rubriques	Réalisations				Evolution en %		Prévisions 2009 %	
	2006	2007	2008	2009	09/06	09/08		
Nombre de chambres louées	106 827	101 695	90 180	77 684	-27,3	-6,9	99 207	-21,7
Taux d'occupation	68,12%	65,8%	58,5%	60,05%	-11,9	+2,7	60%	+0,05
Nuitées réalisées	122 629	112 925	102 044	89 234	-27,3	+2,6	114 088	-21,8
Nuitées nationaux	48 407	51 577	57 547	36 065	-25,5	-37,3	52 481	-31,3
Nuitées étrangers	74 222	61 348	44 497	53 189	-28,3	+19,5	61 607	-13,7
Taux de fréquentation nuitées	39,1%	36,53%	33,1%	34,49%	-11,8	+4,2	34,5	-
Nombre de couverts servis dont :	225 094	219 391	231 587	189 348	-15,9	-18,2	224 711	-15,7
Banquet	86 270	76 039	92 505	60 834	-29,5	-34,3	69 175	-12
Service Room	13 012	10 824	9 515	3 701	-71,6	61,1	10 927	-66,1
Taux de fréquentation	49,04%	50,81%	49,7%	53,7%	+9,5	+8	56,3%	-4,6

Source : rapport de gestion du conseil d'administration de l'hôtel El-Aurassi pour l'exercice 2009.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Dés lors, les produits d'exploitation générés en 2009, par l'activité de l'entreprise, sont élevés à 1 722 607 199,00DA, contre 1 672 752 918,00 DA pour l'année 2008. L'accroissement enregistré sur l'activité principale est de 3% comparativement à l'exercice précédent, qui présentait un écart positif de l'ordre de 14,8% par rapport à l'exercice 2006.

3.1.1.1 Hébergement

Le chiffre d'affaires a connu une baisse sensible de l'ordre de 14,6% par rapport à 2008, pour s'établir à 824,5 millions de DA. Cette situation s'explique par la réduction de la capacité des chambres disponibles, du fait que 230 chambres, tout types confondus, ont été mises pour travaux à la disposition de l'entrepreneur général et ce, depuis le mois de septembre 2009. Les autres chambres, compte tenu des nuisances liées aux travaux et également à leur état général, sont louées pour l'essentiel au moyen de tarifs préférentiels consentis aux clients conventionnés et à l'occasion de grandes manifestations (séminaires, conférences).

Sur le plan monétaire, le prix moyen des chambres a connu une légère baisse, Il passe de 12 569,04 DA fin 2008 à 12 200,30 DA fin 2009, soit une variation de moins de 2,9%. La part des recettes en devises dans le chiffre d'affaires est très importante traduisant également l'importance de taux de fréquentation de la clientèle étrangère au sein de cet établissement.

Sur le plan physique, le nombre de nuitées réalisées a connu globalement une baisse de l'ordre de 12, 6 %, les nuitées réalisées avec la clientèle nationale enregistrent à elles seules, une régression de l'ordre de 37,3 %.

3.1.1.2 Restauration

Le chiffre d'affaires réalisé en matière de restauration a sensiblement régressé de 12 % par rapport à 2008 (pour atteindre 787,8 millions de dinars fin 2009), provenant à la fois de l'amélioration du taux de fréquentation restaurant qui est passé de 49,7% à 53,7% fin 2009 et de la baisse sensible du volume des couverts servis (34,3%), avec un nombre de couverts de 60 834 contre 92 505 réalisés en 2008.

3.1.1.3 Divers

Les activités annexes à l'activité principale ont par contre connu une régression sensible de l'ordre de 8,3%, pour atteindre 90 millions de dinars fin 2009, due principalement aux prestations réalisées en matière de location de salles et à la prestation téléphone qui a connu une chute vertigineuse, soit environ moins de 50%, avec la généralisation de l'utilisation du téléphone portable.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.1.2 Evolution des comptes de charge

L'évolution de la structure des charges de l'entreprise El-Aurassi durant la période 2006/2009 porte principalement sur l'évolution des comptes de charges d'exploitation et hors exploitation.

3.1.2.1 Charges d'exploitation

L'année 2009 a été marquée par une légère baisse du volume des charges, due à une meilleure maîtrise des charges d'exploitation, mais aussi à la baisse d'activité, en relation avec le lancement des travaux de réhabilitation de l'hôtel EL-Aurassi. Sur ce plan, les charges d'exploitation se chiffrent à 1.256,2 millions de DA avec une variation de moins de 5,6% comparativement à l'exercice 2008. Les autres charges à caractère exceptionnel totalisent un montant de 315,9 millions de DA, elles ont connu par contre une régression de 13,2%, toujours en comparaison avec l'exercice 2008.

Les consommations de boissons ont connu une légère baisse de 0,6%, pour s'établir à 17, 8 millions de DA contre 17,9 millions de DA, en 2008. Cette situation est en relation directe avec la fluctuation de moins de 2,7 % du chiffre d'affaires boissons. Dans leur ensemble, les consommations de denrées et de boissons ont régressé à un rythme légèrement inférieur à celui des produits, dans la fluctuation est de moins de 12 %. Les autres matières et fournitures, dont les mouvements sont en relation directe avec les différents entretiens et réparations entrepris par l'équipe en charge de la maintenance des installations, sont de 102,3 millions de DA, contre 137,2millions de DA en 2008, soit moins de 25, 5%.

Les services extérieurs ont connu une forte hausse de 32,2% pour s'établir à 118,8 millions de DA, contre 89,9 millions de DA, en 2008. A titre d'illustration, nous donnons ci-après les variations les plus significatives :

-Documentation : + 332.669,37 DA
-Loyers et charges locatives : +1.836.983,47 DA
-Rémunérations de tiers : +30.727.613,51DA
-Publicités : +1.252 .263, 17 DA
-Autres services : +3.026.909,11 DA

Les frais du personnel ont connu une régression de l'ordre de 7,5% pour s'établir à 545,5 millions de DA, contre 589,7 millions de DA en 2008.Cette situation s'explique principalement par

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

le niveau des provisions constituées en 2008 sur les droits à la retraite qui étaient de l'ordre de 172,5 millions de DA.

En 2009, la provision constituée sur les droits à la retraite de l'ensemble de l'effectif de l'établissement, dans le cadre du nouveau système comptable financier, en rapport avec les nouvelles normes IAS/IFRS est de 106 millions de DA. A cela s'ajoute les droits aux congés aux profits des travailleurs à la date de clôture de l'exercice, pour un montant de 23,6 millions de DA. Le coût social rapporté au chiffre d'affaires hors allocation de fin de carrière est de 25,8%, contre 21,3% réalisé en 2008. Comparé à la valeur ajoutée, le ratio frais du personnel est de 33,9%.

En matière de formation, les seules actions engagées durant l'exercice se résument à quelques formations et perfectionnements d'une courte durée, destinées au personnel de la cellule informatique et du contact. Le coût de la formation et de l'apprentissage engagé sur l'exercice, s'élève globalement à 6,1millions de DA, correspondant à 2,3 % de la masse salariale.

Les impôts et taxes, se sont maintenus par rapport à 2008 à un montant de 54,8 millions de DA, et ce, malgré la baisse du chiffre d'affaires qui est de l'ordre de 13,1 %. Les frais financiers se sont également maintenus au même niveau que celui de 2008, avec un volume de 78,7 millions de DA, représentant essentiellement les frais liés à l'assainissement du patrimoine immobilier pour un montant de 31,3millions de DA. A cela, s'ajoutent les frais de banque, de recouvrements courants et les commissions diverses liés à l'ouverture d'un crédit documentaire en faveur de l'entrepreneur général, dont le montant des frais s'élève à 47,4 millions de DA.

Les frais divers accusent une légère évolution de l'ordre de 18,9% pour s'établir à 11,6 millions de DA. Ils représentent la couverture des différents risques en matière d'assurance y compris le risque catastrophes naturelles rendu obligatoire, conformément aux dispositions légales actuellement en vigueur. Les annuités d'amortissements ont connu une légère baisse de l'ordre de 0,5%, pour s'établir à 158,3 millions de DA, se justifiant principalement par les nouvelles acquisitions réalisées durant l'exercice considéré.

3.1.2.2 Charges hors exploitation

Elles totalisent un montant de 394 393 983,80 DA contre 422 927 526,29 DA, soit une baisse de l'ordre de 6,8%.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.2 Résultats dégagés

L'année 2009, s'est caractérisée, comme le montre le tableau suivant, par un résultat brut bénéficiaire de 1.024,9 millions de DA, soit, 68,3 % du capital social et 60,2 % du chiffre d'affaires global. Le résultat net après déduction de l'impôt sur les bénéfices est de 830, 0 millions de dinars, soit 55,3 % du capital social et 48,8 % du chiffre d'affaires global.

Tableau N°54 : l'évolution de la rentabilité de l'hôtel entre 2006/2009

Rubrique	Réalisations en DA				Evolution en %	
	2006	2007	2008	2009	09/06	09/08
Résultat d'exploitation	+776 432 146	+572 102 283	+703 537 760	+514 718 219	-33,7	-26,8
Résultat hors exploitation	+4 989 030	+287 226 201	+190 364 908	+510 204 504	-	+167,9
Résultat brut de l'exercice	+781 421 136	+859 328 484	+893 902 668	+102 492 272	+31,2	+14,7
Impôts sur le bénéfice	-101 759 863	-171 426 965	-144 676 350	-194 961 466	+91,6	+34,8
Résultat net	+679 661 313	+687 901 519	+749 226 318	+829 961 257	+22,1	+10,8

Source : rapport de gestion de l'hôtel El-Aurassi au 31/12/2009.

Le résultat obtenu au titre de cet exercice est très encourageant, malgré les conditions assez difficiles de sa réalisation, sachant que l'établissement a été amputé de 50% de sa capacité installée en matière d'hébergement, ainsi que du restaurant de la Pêcherie, en relation avec le lancement des travaux de réhabilitation de l'hôtel EL-Aurassi. Cette rentabilité s'explique d'abord par une évolution du chiffre d'affaires et une maitrise des charges d'exploitation, et des avantages fiscaux prévus conformément aux textes réglementaires, sur la quote-part du chiffre d'affaires réalisé avec une clientèle étrangère non résidente et du taux réduit de 12,5 % applicable sur la quote-part du résultat imposable destiné à la réalisation d'investissements mobiliers et immobiliers visés par les dispositions du décret N° 92-270 du 06 juillet 1992, fixant la liste d'investissements ouvrant droit au taux réduit.

3.3 Activité boursière

Par décision de la COSOB, organe de contrôle et de surveillance de la bourse, le titre El-Aurassi a été coté en bourse depuis le 14 février 2000, avec un prix d'introduction et d'émission

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

arrêté à 400DA l'action, la valeur faciale étant 250,00DA l'action, au capital de : 1 500 000 000 DA détenu à 80% par l'Etat et 20% par les petits porteurs.

En 2009, l'activité boursière a été marquée par un maintien du cours du titre El Aurassi à 450DA, sachant que le prix à l'émission est de 400 DA. La fluctuation du cours par rapport au prix d'émission est de plus de12,5%. Durant cette période le nombre de séances transigées a atteint 104 séances dont 71 séances réalisées à blanc, soit un rapport de 68,3 %, ce qui est jugé trop excessif, en comparaison avec celui obtenu en 2008 qui était de l'ordre de 49,5%.

Le volume transigé est seulement de 9.179 actions, correspondant à une masse monétaire de 3,9 millions de dinars, au cours moyen de 421,34 dinars contre 427,29 DA, soit une dépréciation du cours moyen de l'ordre de 1,4%. La configuration de l'actionnariat à la date du 31 décembre 2009 s'établit comme elle se présente dans le tableau ci-après.

Tableau N° 55 : évolution de l'activité boursière de l'entreprise

SEGMENTS	**Configuration initiale**		**Configuration actuelle**	
	Nombre d'actionnaires	Nombre d'actions	Nombre d'actionnaires	Nombre d'actions
Institutionnels	08	90 060	13	137 191
Personnes morales	39	4 907 000	33	4 973 492
Travailleurs	30	2 070	296	9 582
Personnes physiques	10 487	1 000 870	9 248	879 735
TOTAL	**10 546**	**6 000 000**	**9 590**	**6 000 000**

Source : rapport de gestion de l'hôtel El-Aurassi pour le 31/12/2009.

Le volume transigé est de 49 285 actions, correspondant à une masse monétaire de 18,2 millions de DA au cours moyen de 367,65 DA. Le volume ainsi réalisé est en forte hausse soit 65,3% comparativement à l'exercice 2008. Il est nécessaire encore de rappeler que cette situation s'explique par le nombre insuffisant des titres côtés en bourse, alors que les résultats affichés par l'entreprise depuis son introduction en bourse ne cessent de progresser.

Par ailleurs, il est à souligner que dans le cadre de l'activité du dépositaire central des titres, dénommé Algérie Clearing, la dématérialisation du titre El-Aurassi, engagée dés 2008, a atteint fin 2009 un niveau de 5,3% du volume global des actions composant le capital social. Ce faible taux de dématérialisation vient encore une fois alourdir la procédure de paiement des dividendes et causer des désagréments aux actionnaires petits porteurs.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

L'établissement hôtelier en Algérie s'incère dans un environnement complexe, caractérisé par l'existence d'un nombre modéré d'hôtels qui ciblent des segments de clientèle variés, et dont un petit nombre d'entre eux réalise l'essentiel de la production grâce à leur position sur le marché hôtelier, bien évidemment, renforcée par diverses stratégies. L'exemple d'El-Aurassi et du Hilton dans l'hôtellerie de luxe montre que le segment d'affaire reste un créneau très rentable mérite ainsi d'être bien saisi et cela tient grâce à leurs politiques commerciales et stratégiques.

Par ailleurs, les entreprises concurrentes sur le marché de l'hôtellerie se battent entre elles sur des éléments relevant du mix marketing. Cette conjoncture impose des efforts renouvelés en matière de créativité dans un but unique, celui de renforcer les taux d'occupation et faire face aux aléas du secteur. Etant donné, le prix de vente est fixé par l'établissement dépendamment de l'offre et de la demande sur le marché hôtelier et variable d'un établissement à un autre compte tenu de sa localisation, la qualité des prestations et le standing. Cependant, une politique tarifaire adéquate permet à l'hôtel de mieux gérer ses disponibilités et couvrir ses charges, pour la plupart, fixes. La structure des coûts oblige également les dirigeants de ces hôtels à s'engager dans des stratégies de diversification et de différenciation. Ceux qui ont opté vers ces choix stratégiques, comme le cas d'El-Aurassi, ont pu réaliser des marges et des gains de synergies aussi importants.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Conclusion

Ce cas d'entreprise, même s'il s'appuie sur un échantillon relativement limité, apporte quelques réponses à la question de la spécificité de l'industrie hôtelière en Algérie et aux actions stratégiques et promotionnelles. L'analyse de la situation financière de l'Aurassi, voire même celle du Hilton, de Sofitel et du Mercure, a permis de dégager un nombre considérable de résultats concluants pouvant répondre à notre problématique et ainsi à vérifier nos hypothèses de départ.

Nos analyses ont, quelque peu, démontré que l'organisation de l'entreprise hôtelière et ses actions managériales dépendent du dynamisme des facteurs de spécificité qui caractérisent son marché. Ainsi, par exemple, nous avons pu constater l'influence de la saisonnalité sur la structure du personnel employé, pour la plupart des travailleurs temporaires. De même, l'hôtel de "haut standing", qu'il soit l'Aurassi, le Sofitel ou le Hilton, réalise des bénéfices dans le marché "affaires de groupes" et autres manifestations telles que les conférences, et ce grâce à des atouts relevant de leur localisation géographique et de certains événements. Cette proposition tient compte également de certaines spécificités propres à l'établissement notamment en ce qui concerne l'aspect des créances, sachant qu'une part importante du chiffre d'affaires de l'Aurassi est réalisée avec les institutions de l'Etat et ses démembrements.

L'étude nous a permis également d'identifier des insuffisances et des défaillances au niveau de quelques pratiques managériales que par leurs défauts, l'établissement affiche des taux d'occupation faibles. Si la situation financière de l'entreprise El-Aurassi parait bonne, elle ne doit pas occulter toutefois la très importante chute de ses ventes sur le marché. Un établissement de luxe qui affiche un taux d'occupation entre 50 et 60% nécessite, à notre avis, de revoir sa politique managériale dont :

-Renforcer les actions promotionnelles (publicité, qualité des services) qui peuvent fidéliser la clientèle et élargir davantage le champ d'action pour l'entreprise;

-Opter vers des politiques tarifaires plus efficaces permettant en mieux de gérer les disponibilités (le recours au yiel management par exemple).

Au terme de cette communication, nous avons revisité la relation action/contrainte. Cela suppose de la part de cette organisation une certaine habilité ou compétence stratégique pour créer des solutions qui répondent aux aléas d'influence que nous avons identifié de telle sorte que cette contrainte évoquée ou ignorée puisse réellement servir de levier d'action.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Conclusion Générale

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

L'Algérie qui recèle une gamme variée de produits touristiques et de potentialités prometteuses n'a pas encore pu exploiter ses ressources pour constituer une destination phare en méditerranée, à l'image de la Tunisie et du Maroc, nos voisins immédiats. Certes, ces défaillances qui caractérisent notre industrie hôtelière sont causées par un certains nombre de facteurs relevant principalement de la spécificité de l'industrie elle-même, de nature saisonnière, de maitrise, de choix de localisation et des faits sociaux. Le souci permanent des établissements hôteliers est de maximiser leurs chiffres d'affaires. En définitive, la maximisation de ces derniers coïncide avec la capacité de l'entreprise à maximiser ses taux de remplissage en assurant notamment le niveau le plus élevé de fréquentation des touristes, mais aussi et surtout sa capacité à surmonter les défis des aléas relevant de la spécificité de cette industrie.

A la lumière de tout ce que nous avions vu, on peut effectivement avancer que l'industrie hôtelière est étroitement influencée par un certain nombre de facteurs qui conditionnent à la fois son taux d'occupation et sa rentabilité. C'est dans ce sens que nous nous sommes intéressés dans cette recherche à l'étude de l'industrie hôtelière en Algérie en prenant comme cas d'étude l'établissement public de standing de luxe El Aurassi complété par des passages de comparaison avec les hôtels privés Sofitel, Mercure et Hilton. Nous voulions, à travers cette recherche, quantifier la part de ces facteurs sur le volume des ventes de ces entreprises et chercher les outils stratégiques et promotionnels qui permettent à ces établissements de réduire l'impact négatif de ces facteurs et de renforcer leurs positions sur le marché.

Pour cela nous avons, à travers une revue de littérature, conceptualisé la notion de « facteurs de spécificité » afin de mieux comprendre ses aspects dans le but d'aboutir à des résultats concrets en matière de mesure. En effet, les diverses recherches effectuées ont démontré qu'une bonne maitrise de l'activité hôtelière repose sur l'identification des éléments de base relevant de son environnement interne et externe, et ensuite de la performance de chaque dimension. A cet égard, l'activité hôtelière peut relever d'autant plus ce défi en intégrant l'ensemble des nouvelles technologies d'informations et de communications dans sa stratégie de promotion positionnant ainsi l'offre hôtelière sur la diversité des marchés existants ou à venir, faisant par voie de conséquence face à un environnement concurrentiel étoffé.

Compte tenu des « facteurs de spécificité » que nous avons abordé dans notre analyse, nous retenons ces quelques conclusions :

- Les tentatives de remèdes à la concentration spatio-temporelle de la demande hôtelière s'avèrent souvent infructueuses car soumises aux aléas d'un trop grand décalage entre l'offre bien

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

souvent rigide et la demande en subite explosion. Faute d'une mauvaise localisation de l'établissement et d'importantes charges fixes que supporte durant les basses saisons, certains hôtels se retrouvent totalement désorienter de leur métier de base, en fonctionnant par voie de nécessité comme bar ou autre que l'hébergement. Une répartition plus judicieuse des flux touristiques tout au long de l'année aurait pu remédier au problème, mais il est, à l'évidence, très difficile de convaincre les gens de prendre leurs vacances en dehors de la saison estivale. On note, toutefois, le développement du tourisme d'affaires, que par une politique promotionnelle adéquate tend à atténuer quelque peu cette saisonnalité de la demande hôtelière. De même qu'une politique d'aménagement rationnelle peut réduire également cette concentration dans l'espace, en procédant notamment à des études préalables en matière d'attractivité des espaces. Dans ce sens, l'hôtel de "haut standing" réalise des bénéfices dans le marché "affaires de groupes" et ce grâce à des atouts relevant de sa localisation géographique et la qualité de ses prestations. Bien que le segment d'affaires échappe plus ou moins à la contrainte de saison par le fait que le mouvement des flux des hommes d'affaires s'effectue tout au long d'année, mais rien n'empêche que le recrutement et les produits offerts sont soumis à la contrainte de la saison, preuve, s'il en fallait une, que pratiquement 30% de l'effectif de l'Aurassi et celui du Sofitel sont des employés saisonniers.

-Les actions qui semblent pertinentes pour une relance durable de l'hôtellerie rattachent beaucoup plus à la stabilité de l'encadrement tant au niveau central, qu'au niveau des équipes managériales des entreprises hôtelières, l'encouragement de l'investissement tout en évitant toutes velléités bureaucratiques, de plus, la création d'un climat de confiance est nécessaire en sécurisant les espaces publics, les espaces touristiques pour aller vers la promotion de la destination Algérie.

- La formation professionnelle est l'un des volets les plus importants de la réussite de l'activité hôtelière, l'intensification des actions de formation et leur adaptation à l'étendue du secteur (accueil, information, management, accompagnement, restauration) condamne en parti la qualité des prestations. L'Aurassi dans ce cas, détient un avantage compétitif le fait qu'il manipule en amont et en aval cet atout stratégique. Bien que les autres établissements bénéficient également de cet avantage, du fait que pratiquement la plupart de leurs employés étaient formés dans cette école.

- Parmi les établissements de standing de luxe, nous avons constaté que l'hôtel El-Aurassi est compétitif en termes de prix. Bien que le prix constitue un élément stratégique de positionnement, l'hôtellerie de luxe sort de cette logique car les clients qui fréquentent ces lieux,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

pour la plupart des hommes d'affaires et des gens aisés, ne sont pas aussi sensibles à cette variable, mais, par contre, deviennent plus exigeants en terme de qualité des services.

La question qui se pose aujourd'hui avec acuité est de savoir quels sont les mécanismes et les ajustements à mettre en œuvre pour réduire l'intensité des effets des facteurs de spécificité qui influent sur la bonne marche de l'activité hôtelière et la contenir dans des proportions gérables. Les établissements hôteliers de luxe optent, dans leurs démarches stratégiques, vers des stratégies de diversification que nous pouvons qualifier comme étant l'une des solutions de sortie de crise sur un marché otage de ces facteurs de spécificité. Ce choix stratégique permet à cet établissement de répartir les risques et voire même les charges fixes que supporte le DAS hébergement sur un ensemble d'activités variées. Cela se répercute sur la taille de l'établissement et la complexité de son management, mais tire des avantages de synergie et renforce le savoir faire pour le métier de base.

L'analyse du marché touristique ainsi que les pratiques managériales au niveau des établissements de luxes exerçant sur le marché algérien, nous a permis de tirer plusieurs enseignements. Le premier paradoxe renvoi aux niveaux des prix pratiqués qui ne sont pas généralement conformes à la qualité des prestations fournies telle que perçue par le consommateur. Lorsqu'un hôtel souhaite adopter un positionnement « haut de gamme », il doit nécessairement apporter un surcroît de qualité à son standing et ses prestations, justifiant la pratique de tarifs plus élevés. Le second paradoxe est que la demande est plus forte que l'offre sans que les hôtels n'affichent pour autant des taux d'occupation en mesure de couvrir les charges fixes auxquelles ils doivent faire face à longueur d'année.

L'analyse des données (univariée et bivariée) collectées à partir des documents officiels et aux prés des entreprises hôtelières, nous a permis de dégager un certain nombre de constats et d'observations à travers lesquels nous pouvons répondre clairement à notre problématique.

-Les « facteurs de spécificité » qu'ils soient la saisonnalité, la localisation, le savoir faire et les faits sociaux, pour ne citer que ceux-ci, rendent la rentabilité et la productivité de cette industrie contraignante. Bien que ses impactes différent d'un établissement à un autre compte tenu du segment de clientèle visé, la relation entre la rentabilité (R) et les aléas d'influence (x, y, z, &) de cette manière « R = f(x, y, z, &) » est apparente. Pour ce qui concerne la localisation, par exemple, nous avons constaté que la position géographique de Hilton à proximité de la SAFEX lui procure une clientèle aussi importante, par voie de nécessité son organisation et son calendrier d'activité sont déterminés sur cette base là. Le même constat est observé au sein de l'hôtel Mercure qui se

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

situe à proximité de l'aéroport d'Alger, lui permet également de se bénéficier de sa position géographique d'une demande à flux tendu. Le recrutement dans ces établissements est également soumis aux contraintes saisonnières, preuve que pratiquement 30% de leurs effectifs sont des employés saisonniers. De ce fait nous pouvons confirmer la **première hypothèse** laquelle stipule que le volume d'activité au sein des établissements hôteliers est étroitement influencé par le dynamisme de ces facteurs.

Les « facteurs de spécificité » provoquent une forte tension dans les flux de demande, ce qui se traduit généralement par une variation dans les tarifs appliqués. Dans ce cas de figure, le recours au yiel management et au RevPAR sont l'un des instruments de gestion des capacités, à la faveur desquels les dirigeants des entreprises hôtelières, surtout de grandes capacités, examinent la variation des rentes, dans le but de définir quelques éléments susceptibles d'introduire un changement bénéfique visant à améliorer la rentabilité de l'entreprise hôtelière en l'aidant à accroître son taux d'occupation. La définition du nombre d'unités de vente affectées à chaque niveau de tarif se base principalement sur l'analyse historique des ventes. L'étude du calendrier des événements et des caractéristiques spécifiques du marché à un moment donné contribue à l'ajustement des contingents. De même, la clientèle n'est pas homogène et recèle des segments de clientèle ayant des sensibilités au prix et des attentes différentes à l'égard des prestations offertes et la saison. Il faut donc regrouper les clients en segments homogènes au regard de leur sensibilité au prix et de leurs attentes. Par conséquent, cela nous permet également de confirmer **la deuxième hypothèse** laquelle précise que les facteurs de spécificité influent sur la politique des prix.

Ces établissements optent, dans leurs démarches stratégiques, vers des stratégies de diversification et de différenciation que nous pouvons qualifier comme étant l'une des solutions de sortie de crise sur un marché otage des facteurs de spécificité. Ces choix stratégiques permettent à ces établissements de répartir les risques et voire même les charges fixes que supporte le DAS hébergement sur un ensemble d'activités variées. Cela se répercute sur la taille de l'établissement et la complexité de son management, mais tire des avantages de synergie et renforce le savoir faire pour le métier de base. De même, les politiques de promotion, qui restent encore très mitigées, peuvent renforcer les ventes de ces entreprises. Cela nous permet également de confirmer **la troisième hypothèse** qui porte sur la possibilité d'atténuer l'effet des facteurs de spécificité à l'aide des actions stratégiques et promotionnelles**.**

A cet effet, pour mieux adapter l'entreprise hôtelière aux exigences de son environnement, tout en tenant compte des spécificités (saisonnalité, localisation géographique, faits sociaux et

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

maitrise du métier) des produits qu'elle diffuse, certaines actions doivent être mises en œuvre, que ce soit au niveau de l'entreprise elle-même, ou au niveau de ses partenaires (Etat, fournisseurs, clients). Parmi ces actions, nous proposerons principalement les suivantes :

-Pour ce qui relève de l'établissement hôtelier, il y a nécessité de s'organiser d'une façon à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, en définissant clairement les prérogatives de la direction et les services d'exécution, surtout pour ce qui relève du statut des fonctionnaires saisonniers, et la coordination entre ces différents services. En outre, pour une meilleure mobilisation de ses ressources, l'établissement hôtelier doit s'adapter aux contraintes et aux exigences auxquelles sont confrontés. Cela requiert de la part des dirigeants le recours à de nouvelles méthodes et techniques de gestion, notamment dans le domaine du management stratégique (la diversification, la différenciation et le Yield management) et le domaine du marketing (publicité, promotion, qualité). L'Aurassi a bien structuré son choix stratégique, en procédant notamment au recours aux stratégies de diversification (hébergement, restauration, animation, activités commerciales) et de différenciation (room-service, coffee-shop, banquet, conférences, réunions) pour faire face surtout à la saisonnalité et couvrir les charges fixes que supporte en cas d'un chômage technique dans l'un des DAS du métier de base (hébergement, restauration). Nous semble que l'hôtellerie de luxe, à travers les quelques cas pris comme échantillon, est moins sensibles aux vulnérabilités du marché hôtelier, surtout pour ce qui relève de la saisonnalité, car sa clientèle, pour la plupart des hommes d'affaires, circulent durant tout au long de l'année.

Par ailleurs, le problème du turn-over est très difficile à résoudre. Effectivement, contrôler les personnes et éviter leur départ est délicat. Ainsi, pour maintenir un niveau moins important de turn-over, l'hôtel pourrait mettre en place plus de contrats de type déterminé. De ce fait, engager du personnel pour des missions spécifiques ou à des moments précis permettrait de mieux gérer le turn-over. Si nous passons à la motivation, et d'après les analyses, il est possible d'affirmer que les employés à l'hôtel de l'Aurassi sont influencés par la motivation intrinsèque et extrinsèque.

Au sujet du salaire, sachant que l'hôtel en question se trouve parmi ceux qui payent le mieux, une solution serait de mettre en place plus d'incentives et de permettre à chaque personne d'atteindre ses bonus. La motivation est un facteur important qui permet de comprendre le déclenchement, l'intensité, la durée et l'arrêt d'un comportement, il est donc nécessaire de bien l'analyser et d'essayer de la satisfaire au mieux, selon la nécessité de chacun.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Nous pouvons également relever des problèmes relatifs à l'attribution des chambres sur la base de l'ordre d'arrivée des clients. Les réceptionnistes devraient introduire les références complètes du client lors de la prise de réservation, puis attribuer directement une chambre correspondant aux souhaits du client. Ces chambres peuvent par la suite être modifiées en fonction de l'occupation et des mouvements de l'hôtel (recours à des techniques de yield management et RevPAR).

Bien que les techniques de prévisions concernant le niveau d'occupation de l'hôtel et les périodes approximatives de mouvement des clients sont très mitigées, se traduit (autour de 59% pour l'Aurassi) par le faible taux d'occupation. L'établissement des plans prévisionnels à partir de l'utilisation des données historiques ainsi qu'une recherche de standards qui, dans le processus d'accueil, produisent la plus grande valeur ajoutée aux yeux des clients, mais reste insuffisant si l'hôtel en question n'arrive pas à développer des techniques qui lui permettent d'atteindre les objectifs fixés en réalisant notamment un taux d'occupation qui dépasse les 60%.

Offrir un niveau de service supérieur, unique et perfectible en améliorant la personnalisation du service d'accueil des clients par l'utilisation de techniques d'accueil originales telles que : un rafraichissement de bienvenue ou un thé en hiver servis instantanément à l'entrée par une hôtesse d'accueil sur le trajet de la porte à la réception, est à la limite renforcera le positionnement de l'établissement sur le marché. Ou une pochette personnalisée contenant un signet portant le nom du client, un petit éventail ou un bon pour un service de l'hôtel, une carte gratuite de connexion d'Internet de quelques minutes.

Faire profiter le personnel de l'expérience d'un accueil mémorable dans un établissement comparable à celui dans lequel ils travaillent, va renforcer davantage leur intégration. Ou bien, faire visiter d'autres établissements aux employés en en organisant des séances de support et de feed-back sur ces expériences. Les managers et les employés pourraient utiliser les services de compagnies spécialisées dans la formation associée à l'univers de luxe, faisant de la dimension humaine un élément de différenciation. Les managers pourraient également être encouragés à participer à des séminaires et des colloques regroupant les grands acteurs des services de luxe afin de s'inspirer des tendances de l'industrie.

-Pour ce qui relève de l'Etat, en concertation avec les professionnels du secteur, il doit impulser un ensemble de lois permettant de promouvoir la concurrence et de réguler les activités de promotion et de réservation, de faciliter l'installation de chaines internationales, la modernisation des équipements en facilitant, par exemple, l'accord de crédits bancaires pour l'acquisition du

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

matériel soumis aux normes de qualité. L'Etat peut jouer également un rôle important dans la formation universitaire des cadres et des agents d'accueil touristiques, mais aussi et surtout intégrer le tourisme dans les différents niveaux éducatifs afin de renforcer la culture touristique vis-à-vis des générations à venir. Il importe de souligner que la distanciation des pouvoirs publics ne saurait conduire à un abandon du potentiel existant ni à un libéralisme débridé dans l'exercice des activités touristiques d'une manière générale. L'Etat non gestionnaire, telle qu'il se définit dans le système d'économie du marché, a la charge de créer les conditions d'une saine compétition entre les opérateurs, d'assurer la protection des consommateurs et d'encourager la reconquête des marchés extérieurs par une offre crédible et diversifiée de prestations aux standards internationaux. Il revient par conséquent à l'Etat de prendre les dispositions utiles pour que l'activité hôtelière contribue de façon durable à la dynamique de création d'emplois permanents et de richesses. Pour cela, il est impératif non seulement d'affiner l'approche actuelle de réhabilitation et de privatisation des unités du secteur public mais également de stimuler l'initiative privée à travers le partenariat. En effet, l'image du pays étant une mission essentielle que les pouvoirs publics doivent gérer et rehausser à la hauteur des ambitions en matière de relance et de développement. Il serait en dernier lieu totalement illusoire d'ambitionner la concrétisation d'objectifs en la matière si la sécurité des personnes n'est pas totalement garantie car l'activité du secteur reste très sensible à la stabilité politique et sociale du pays et aux problèmes d'insécurités.

Par ailleurs, l'Etat doit assurer en permanence et sans faille ses missions de régulation et de contrôle de la qualité des prestations et le choix des partenaires étrangers sérieux, crédibles aux compétences reconnues dans les plans de formation de personnel actuel et avenir. Dans ce sens, le choix de l'Etat semble déjà fait en restant propriétaire de l'hôtel du secteur public avec comme option la formule de « contrat gérance » en partenariat avec les grandes chaines hôtelières internationales comme Accor ou Mariott, déjà implantées en Algérie, ou encore Starwood. L'infrastructure hôtelière reste toutefois largement insuffisante et inégalement répartie entre les diverses régions du pays, en dépit des vocations et atouts touristiques majeurs que recèlent chacune d'entre elles.

Pour arriver à ces quelques conclusions et affirmations, nous avons eu à affronter tout au long de l'élaboration de notre recherche, quelques difficultés conjoncturelles. Nous citons principalement la difficulté d'accès à des informations exhaustives au niveau des établissements visités, l'indisponibilité d'un ensemble de statistiques concernant les parts de marché et certains détails concernant la nature de leurs clientèles, mais aussi la difficulté de quantifier l'apport réel de ces facteurs sur le volume d'activité de ces entreprises.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Nous estimons qu'à travers ce travail nous avons pu répondre à une problématique dans un secteur d'activité qui constitue aujourd'hui un vrai centre de préoccupation en Algérie. Le secteur hôtelier peut être relancé car l'Algérie recèle des potentialités touristiques indéniables. La mise en œuvre d'une politique marketing efficace et des choix stratégiques rationnels mettant en exergue ces potentialités ferait de la destination Algérie un produit phare en méditerranée. Des recherches dans ce sens pourraient être développées afin d'accompagner, d'un point de vue marketing et stratégique, la relance de l'industrie hôtelière en Algérie. A cet effet, la culture touristique et la volonté politique peuvent faire l'objet d'une recherche plus avancée, prises comme d'autres facteurs déterminants dans le développement de l'industrie hôtelière.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Bibliographie

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

OUVRAGES

1. Alternative Sud, Expansion du tourisme : gagnants et perdants, 2dition Syepse, Paris, 2006.
2. Angelier Jean Pierre, Economie industrielle : éléments de méthodes, Office des Publications Universitaire, Alger, 1993.
3. Audroux. M. t, Mazzetti. Ph, Bessenay. J, L'hôtel : théorie et pratique, Edition Jacques Lanore, Paris, 2006.
4. Autissier David, Bensebaa Faouzi et Boudier Fabienne, L'Atlas du Management, édition d'Organisation, Paris 2010.
5. Balfet Michel, l'audit marketing touristique, édition Economica, Paris, 1997.
6. Barabel Michel et Meier Olivier, Manageor, édition DUNOD, Paris, 2006.
7. Baranger Pierre, Nguyen Godefroy Dang, Leray Yven et Mével Olivier, le management opérationnel des services, édition Economica, Paris, 2009.
8. Barma Jean-Louis, Marketing du tourisme et de l'hôtellerie, édition d'Organisation, Paris, 2004.
9. Barras. C, le développement régional à motricité touristique, éditions universitaires de Fribourg, Fribourg, 1987.
10. Benissad. H, guide de l'investissement et du commerce extérieur en Algérie, Editions cultures, Alger, 1996.
11. Benraouane Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, édition Office des publications universitaires, Alger, 2010.
12. Berger. G, Phénoménologie de la prospective, PUF, Paris.
13. Bernard Yves et Colli Jean Claude, Vocabulaire économique et financier, édition du seuil, collection Points (économie), Paris, 1976
14. Besancenot. J.P, climats et tourisme, édition Masson, Paris, 1990.
15. Bessenay Jean et Mazzetti Philippe, Le restaurant : théorie te pratique, tome1, édition Jacques Lanore, Paris, 2001.
16. Caccomo Jean-Louis et Solonandrasana Bernardin, L'innovation dans l'industrie touristique, Edition L'Harmattan, Paris, 2001.
17. Chevalier Jean-Marie, l'économie industrielle des stratégies d'entreprises, édition Montchrestien, Paris, 1995.
18. Collection histoire, gestion organisation, gestion et médias, P.U, Toulouse, 1998.
19. Coutelou Jean François et Hannedouche Jean, Hebergement et communication professionnelle, Editions BPI, Paris, 2000.
20. Damien Marie-Madeleine et Sobry Claude, Le tourisme industriel : le tourisme du savoir faire ?, édition L'Harmattan, Paris, 2001.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

21. Daniel Michel, Robert Salle et Jean-Paul Valla, Marketing Industriel : stratégies et mise en œuvre, 2ém édition, Edition Economica, Paris, 2000.

22. Darbelet Michel, Izard Laurent et Scaramuzza Michel, Management, édition Foucher, Vanves, 2007.

23. Defert. P, la localisation touristique, édition Gurten, Berne, 1966.

24. Derray. A et Lessarlt. A, l'intégration verticale, DUNOD, Paris, 2001.

25. Doujon Jean Pierre, histoire des faits économiques et sociaux, Office des Publications Universitaires, Alger, 1993.

26. Dupont Louis, Contribution à l'étude des dimensions économiques du tourisme et des voyages, Edition L'Harmattan, Paris, 2002.

27. Durand Huguette, Gouirand Pierre et Spindler Jaques, Economie et politique du tourisme, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1994.

28. Dussauge Pierre et Garrette Bernard, Stratégie d'entreprise : études de cas, interédition, Paris, 1993.

29. Eldjaled Ahmed, le monde touristique au centre de formation et de croissance, édition Elkotob, Egypte, 2003.

30. Emanuel de Kadt, tourisme : passeport pour le développement ?, Edition Economica, Paris, 1979.

31. Fourastié. J, pour quoi les prix baissent ?, édition Hachette, Paris, 1988.
32. Frochot Isabelle et Legohérel Patrick, Le marketing du tourisme, Edition DUNOD, Paris, 2007.

33. Gerar Guibilato, économie touristique, Delta Spes, Suisse, 1983.

34. Gilbert. G, richesse et pauvreté, Albin Michel, Paris, 1981.

35. Giotart-Lozato Pierre-Jean et Balfet Michel, Management du tourisme : les acteurs, les produits, les marchés et les stratégies, PEARSON EDUCATION, France, 2004.

36. Giotart-Lozato Pierre-Jean, Méditerranée et tourisme, Edition Masson, Paris, 1990.

37. Godet. M, L'avenir autrement, édition Armand colin, Paris, 1991.

38. Gotteland David et Haon Christophe, Développer un nouveau produit : méthodes et outils, édition Pearson Education, France, 2005.

39. Gravel Charles, l'alimentation sans fautes, les presses de l'université LAVAL, Canada, 2000.

40. Grim Nordine, Algérie l'interminable transition, édition Casbah, Alger, 2009.

41. Grim Nordine, l'économie algérienne otage de la politique, édition Casbah, Alger, 2004.

42. Groupe HEC Paris, Strategor : politique générale de l'entreprise, 4ém édition, édition DUNOD, Paris, 2005.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

43. Hamadouche Ahmed, méthodes et outils d'analyse stratégique, les éditions Chihab, Alger, 1997.

44. Hillali Mimoun, la politique du tourisme au Maroc : diagnostic, bilan et critique, édition l'Harmattan, Paris, 2007.

45. Hoerner Jean Michel, Géographie de l'industrie touristique, édition ellipes, Paris, 1997.

46. Iunius Ray. F, Fraenkel, hôtellerie de luxe : productivité, qualité , rentabilité, édition De Boeck, Bruxelles, 2009.

47. J. M. André et M. F. Baslez, Voyager dans l'antiquité, Edition Fayard, Paris, 1993.

48. Janody. R, modèle d'analyse des coûts de développement et d'opération d'un projet hôtelier, le Groupe Conseil Coopers et Lybrand, Montréal, 1991.

49. Jouvenel. B, l'art de la conjecture, édition Sédéis, Paris, 1972.

50. Kean Michael, sustaining quality in tourisme destinations : an economic model with an application, édition appled economics, 1996.

51. Lanquar Robert, L'économie du tourisme, Presses Universitaires de France, Paris, 1994.

52. Launois. S, analyse économique des coûts et prix de revient, édition PUF, Paris, 1975.

53. Loinger Guy, Développement des territoires et prospective stratégique, Edition L'Harmattan, Paris, 2006.

54. Loinger Huguette, Gouirand Pierre et Spindler Jacques, Economie et politique du tourisme, édition EJA, Paris, 1994.

55. Lozato-Giotart Jean-Pierre et Balfet Michel, Management du tourisme, édition PEARSON-EDUCATION, Paris, 2004.

56. M. T. Audoux, Ph. Mazzetti et J. Bessenay, L'hôtel : théorie et pratique, édition Jacques Lanore, Paris, 2006.

57. Mac Cannell, the tourist: a new theory of the leisure class, édition Schocken Books, New York, 1976.

58. Mathien. M, les journalistes et le système médiatique, Hachette Université, Paris, 1992.

59. Melbouci Leila, Le modèle des entreprises publiques algériennes : échec ou fin de mission ?, Edition El Amel, N. Ville Tizi-Ouzou, 2008.

60. Mercure Daniel, Harricane Baya, Seghir Smail et Steenhaut André, Culture et gestion en Algérie, édition Harmattan, Paris, 1997.

61. Monereau Michel, management des organisations touristiques, édition Bréal, Paris, 2002.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

62. Ouvrage collectif, Politique générale d'entreprise, 2ém édition, InterEdition, Paris, 1993.

63. R. Brennemann et S. Sépari, économie d'entreprise, Dunod,Paris, 2001.

64. Richet Xavier, économie de l'entreprise, édition Hachette, Paris, 2006.

65. Rival Yann, Internet et performance de l'entreprise, une analyse des stratégies d'internet appliquée au secteur du tourisme, édition Hamattan, Paris, 2008.

66. Robert. M et Devaux. M, penser stratégie, édition Dunod, Paris, 1994.

67. Sabourin Vincent, industrie touristique : stratégies concurrentielles des entreprises, édition presse de l'université Québec, Sainte-Foy, 2000.

68. Sid Ahmed Abdelkader, économie de l'industrialisation à partir des ressources naturelles, tome I, édition O.P.U, Alger, 2000.

69. Tessa Ahmed, Economie touristique et aménagement du territoire, édition Office des Publications Universitaires, Alger, 1993.

70. Treboul Jean-Baptiste, Les stratégies des entreprises de tourisme, édition Presses universitaires de France, Paris, 1998.

MEMOIRES

1. Batache Abderrahmane, essai d'analyse économique de la presse écrite quotidienne en Algérie, mémoire de magister en sciences économiques, UMMTO, 2007.
2. Braham. Ch et Chikh. M, Le Catalogue des Ventes électronique : Outil de promotion du produit Banquet en hôtellerie, mémoire de licence, gestion hôtelière et touristique, Ecole Nationale Supérieure du Tourisme, Alger, 2008.
3. Hadj Elah Hiziya, l'investissement touristique en Algérie, thèse de magistère, promotion MFB, Université de Sad Dahleb, Blida, mai 2006.
4. JOUANDEAU Alain, Contribution à la modélisation de la satisfaction client par la logique floue, thèse de doctorat en qualité, Institut National des sciences appliquées, paris, 2004.
5. Terkmani Mariem, le produit touristique et la satisfaction de la clientèle étrangère, mémoire de magistère en science économie, école des hautes études commerciales, Alger, 2011.

ARTICLES DE REVUES

1. BenFodil Mustapha, Paris : l'Algérie au marché du voyage, revue Les Algéries, N°01 de l'office national du tourisme, octobre-décembre 2009.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2. DAYAN, L. (1984), « Du bon sauvage au sous-développé » dans « Le développement en questions », *Revue Tiers Monde*, Paris, Presses universitaires de France, tome 25, N° 100.
3. Ghertman Michel, selection of efficient gouvernance : theory and how it works in practice, revue management des organisations, MDI, N°01, janvier-mars 2011.
4. Ghrib Habiba, tourisme et biodiversité : une combinaison gagnante, tourisme magazine, n°26, novembre/décembre 2010, Alger.
5. Grennier Corrine, l'organisation créatrice : contrainte paradoxale, revue française de gestion, volume 29, N°144, mai/juin 2003.
6. Laplante ML, les attractions touristiques : un système à décorder, dans la revue Téoros, vol 2, N°02, Montréal, juin, 1983.
7. N. N, mise en tourisme de l'Algérie, l'actuel international magazine, N° 94, aout 2008, Alger.

ARTICLES DE PRESSE

1. Berkouk Safia, Impact des protestations en Tunisie : le tourisme et la bourse premiers touchés, El Watan économique du 17 au 23 janvier 2011.
2. Berkouk Safia, la tendance des vacanciers algériens en 2011, El Watan économie, du 18 au 24 juillet 2011.
3. Berkouk Safia, on veut réaliser en 5 ans ce que la Turquie a atteint après 50 ans d'efforts, El Watan économie, du 18 au 24 juiellet 2011.
4. Kamel Benelkadi, hôtellerie en Algérie fait sa mue, El Watan du 13 Août 2007.
5. Kezzar Mourad, tourisme culturel : cinq questions pour saisir sa portée économique, El Watan du 1 octobre 2011, p19.
6. Lahdiri Cherif, le secteur otage d'une vision étroite, El Watan économie du 18 au 24 juillet 2011.
7. Lahdiri Cherif, le secteur otage d'une vision étroite, El wtan économie du 18 au 24 juillet 2011.
8. Midjek Fella, réhabilitation et modernisation des hôtels du secteur public, El Watan économie du 13 au 19 décembre 2010.
9. Naili Mohamed, SDAT 2025 : un schéma en attente de mise en œuvre, El Watan économie, du 18 au 24 juillet 2011.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

10. Tlemçani Salima, Rapport de la CNCPDH sur la cherté de la vie, El Watan du 27/08/2011.

RAPPORTS ET DOCUMENTS

1. JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE JORA (1976), La Charte Nationale, Alger, 30 juillet.
2. Le rapport de gestion de l'hôtel El-Aurassi, 31/12/2007 et 31/12/2009.
3. Le rapport de gestion de l'hôtel Hilton Alger, 31/12/2009.
4. Le rapport de l'office national des statistiques, 2009.
5. Le rapport du Conseil National Economique et Social, 2004.
6. Le rapport du Conseil national Economique et Social, projet de rapport : Contribution pour la redéfinition de la politique nationale du tourisme, 16èm session plénière, novembre 2000.
7. Le rapport du Conseil National Economique te social, 2006.
8. Le rapport général du deuxième plan quadriennal 1974-1977.
9. Le rapport général du premier plan quadriennal 1970-1973.
10. Ministère de l'Aménagement du territoire de l'environnement et du Tourisme, Schéma Directeur d'Aménagement Touristique « SDAT 2025 ».

TEXTES JURIDIQUES

Lois

1. Loi N° 03-01 du 17 février 2003, relative au développement durable du tourisme, Journal Officiel (2003).
2. Loi de finances complémentaire pour 2009, Alger, N° 53, 26 septembre, JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE JORA (2009).
3. Loi n°99-01 du 6 janvier 1999, Le JORA N°002 du 10-01-1999, p3.

Décrets

1. le décret exécutif N°92-01 du mars 1992, modifiant et complétant le décret N° 85-12 du 26 janvier 1985 définissant et organisant les activités hôtelières et touristiques, le journal officiel de la république algérienne N°18.

Ordonnances

1. Ordonnance N° 01 03 du 20 aout 2001, relative au développement de l'investissement, JORA (2001).
2. Ordonnance N° 95-25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3. Ordonnance N° 01/04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques-EPE, JORA (2001).

SITOGRAPHIE

1. www. Interfacetourisme.fr
2. www.pro-tourisme-tran.
3. www.specialist.australia.com/europe.
4. www.tourisme-france.com
5. www.wikiliks.com/chômage/algérie.
6. www.wikipediat.com/26/12/2010 à 11:30.
7. www.algerie-dz.com
8. www.Entreprise de gestion de l'hôtel El Aurassi - AlgerieSite_DZ.com.
9. www.\Les hôtels en Algérie doivent faire mieux.com
10. www. loi de classement des hôtels prévue en 2011 Maroc.com
11. www.Hôtellerie en Algérie Le secteur fait sa mue.com
12. www.wikipédias.com/chômage/algérie.
13. www. Ealgérie2013.com, 20/09/2011
14. N. Benouaret, www.elwatan.com

AUTRES

1. Conférence du Dr Sahel Sidi Mohamed et Mme Kerris Bahidja, nouvelle politique pour la relance du secteur touristique en Algérie : quelle stratégie ?, 3 avril 2009, université Aboubakr Belkaid, Tlemcen.
2. Conférence du professeur Tessa Ahmed, le tourisme un impératif de l'après pétrole, juillet 2010, université de Bouira.
3. Communication du Professeur Bouzidi Abdelmadjid,"50 ANS DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE", symposium FCE des 14 & 15 mars 2012 sur une économie moins dépendante des hydrocarbures, Hôtel El-Aurassi, Alger.
4. L'interview du ministre du tourisme et de l'artisanat Chrif Rahmani, le jour d'Alger du 19/05/2009.
5. L'interview du Smail Mimoune, Ministre du tourisme et de l'Artisanat, El Watan économie du 13 au 19 décembre 2010.
6. L'interview du Hamouche Belkacemi, PDG de l'ONAT, El Watan économie du 13 au 19 décembre 2010.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Glossaire Touristique

-A-

Agence de voyage
C'est une entreprise commerciale qui compose et vend des offres de voyages à ses clients. Elle joue le rôle d'intermédiaire et/ou d'agrégateur de services entre les clients et les différents prestataires sur le marché du tourisme.

Aménagement du territoire
C'est la substitution d'un nouvel ordre à l'ancien, de créer une meilleure disposition, une meilleure répartition dans l'espace de ce qui constitue les éléments de fonctionnement d'une société; meilleure par apport aux buts, c'est-à-dire " non seulement à des fins économiques, mais davantage encore pour le bien être et l'épanouissement de la population

Auberge
Elle se situe en dehors des agglomérations, et elle doit avoir au minimum six chambres et assurer le service de petit déjeuner.

-B-

-C-

Chalet
Il est destiné à une clientèle qui fréquente les stations balnéaires et de montagnes. Les chalets peuvent être avec ou sans ameublement. Il offre des locations pour une seule journée, une semaine, un mois ou une saison.

Circuit touristique
C'est un produit de l'industrie touristique comprenant des nuitées dans plusieurs sites différents ainsi que le transport entre ces différents sites. Encadré par une agence de voyages réceptive, il peut également comprendre des repas et des activités.

-D-

Dépense touristique
C'est la dépense totale de consommation effectuée par un visiteur ou pour le compte d'un visiteur pour et pendant son voyage et son séjour dans le lieu de destination.

Développement durable
C'est une nouvelle conception de l'intérêt public, appliquée à la croissance économique et reconsidérée à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects environnementaux généraux d'une planète globalisée.

-E-

Ecotourisme
Ou tourisme vert, c'est une des formes du tourisme durable, plus centrée sur la découverte de la nature (écosystèmes, mais aussi agrosystèmes et tourisme rural), voire d'écologie urbaine (jardins écologiques, Espaces verts écologiques, réserves naturelles urbaines et autres sujets du domaine de l'écologie urbaine...).

-F-

Flux touristique
Notion qui permet d'évaluer les mouvements des touristes sur une zone géographique donnée, de l'échelon local, par exemple au niveau d'un site, jusqu'à l'échelle mondiale.

-G-

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Gite d'étape
Le gite d'étape doit se trouver sur le parcours d'un circuit touristique en vue de permettre le repos des touristes de passage. Cet établissement comprend au moins une salle commune aménagée pour la cuisine et la restauration, une chambre ou salle et une installation sanitaire convenable.

-H-

Hébergement touristique
C'est un lieu de séjour ou de villégiature qui fait l'objet d'une location temporaire de vacances pour une durée allant d'une nuit à un mois. Il peut consister en une maison, un appartement, une simple chambre dans une maison, un chalet préfabriqué, une place dans un refuge, ou un simple terrain avec un accès à des équipements.

-I-

-J-

-K-

-L-

-M-

Marketing du tourisme
C'est le processus à travers lequel la demande touristique est anticipée et satisfaite à travers la conception du mix (produit, prix, distribution et promotion) novateur.

Motel ou le relai
Le motel est un établissement d'hébergement construit en dehors des agglomérations directement accessible d'une route à la circulation des véhicules à moteur. Il doit aussi disposer de dix (10) chambres au minimum, et offrir à sa clientèle les trois principaux repas de la journée. Il doit également disposer d'une aire de stationnement, ou d'un garage privé et d'une station d'essence.

-N-

-O-

Office de tourisme
Centre d'information dont la mission institutrice est « l'accueil, l'information et la promotion du tourisme » sur le territoire concerné à destination du public ou visiteurs.

Organisation mondiale du tourisme
Institution spécialisée des Nations Unies destinée à promouvoir et développer le tourisme. Elle joue un rôle dans la promotion du développement du tourisme responsable, durable particulièrement aux intérêts des pays en développement. Son siège se trouve à Madrid en Espagne.

-P-

Pension
Elle comprend cinq à six chambres et offre au moins le petit déjeuner, elle peut aussi assurer les repas ou permettras aux clients d'en préparer.

Produit intérieur brut
C'est un indicateur économique très utilisé qui mesure les richesses créées dans un pays donné et pour une année donnée. Il est défini comme la valeur totale de la production interne de biens et services dans un pays donné au cours d'une année donnée par les agents résidant à l'intérieur du territoire national. C'est aussi la mesure du revenu provenant de la production dans un pays donné.

-Q-

-R-

Randonnée pédestre
Activité de plein air qui consiste à suivre un itinéraire, balisé ou non. Elle s'effectue à pied. La randonnée est à la fois un loisir de découverte et une forme d'exercice physique.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Résidence touristique
Il s'agit d'un ensemble de structures d'hébergement construit en dehors des agglomérations dans des sites jaunissants d'attraits naturels particuliers et offrant un hébergement en appartements équipés avec entretien.

-S-

-T-

Tourisme de masse
Forme de tourisme qui est apparu, grâce à la généralisation des congés payés dans de nombreux pays industrialisés, dans les années 1960 permettant aux masses populaires de voyager et de soutenir le secteur économique du tourisme.

Tourisme solidaire
S'inscrivant à la fois dans une perspective "responsable" et "équitable", mais plus directement associé à des projets de solidarité : soit que le voyagiste soutienne des actions de développement, soit qu'une partie du prix du voyage serve au financement d'un projet de réhabilitation ou d'un projet social. »

Terrain de camping
Il est un espace aménagé dans le but d'assurer de manière régulière le séjour des touristes dont des équipements légers apportés par eux ou fournis sur place et des caravanes tractées.

Tour opérateur
Est une entreprise touristique commerciale spécialisée dans fabrication de voyage à forfait.

-U-

-V-

village de vacances
Le village de vacance est un ensemble de structures d'hébergements situés en dehors des agglomérations. Il offre des logements pavillonnaires constitués par de petits appartements familiaux. Il offre également les trois principaux repas de la journée.

-W-

-X-

-Y-

Yield Management
Appelé aussi « gestion du rendement », est une technique de fixation de prix différenciés visant à maximiser le chiffre d'affaires par l'obtention du meilleur taux d'occupation possible.

-Z-

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

ANNEXES

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1. LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Titre	Page
Tableau N°01	Classification et identification des facteurs économiques du tourisme	17
Tableau N°02	PNB et taux de départ en vacances dans six pays industriels en 1980	32
Tableau N°03	Le taux de départ en vacances dans les régions françaises pour l'année 1980	38
Tableau N°04	Les coûts d'exploitation d'un hôtel	78
Tableau N°05	La structure des charges d'un établissement hôtelier	80
Tableau N°06	Bilan du programme triennal pour 1967-1969	134
Tableau N°07	Répartition des hôtels en 1977selon catégorie	136
Tableau N°08	Entrée des voyageurs de 1970-1977	137
Tableau N°09	Evolution des entrées des voyageurs non résidents selon le pays d'origine	138
Tableau N°10	Répartition des infrastructures d'accueil par type de tourisme	141
Tableau N°11	La répartition des capacités par opérateur	142
Tableau N°12	La part du privé dans les infrastructures hôtelières par type du tourisme	142
Tableau N°13	Entrée des voyageurs entre 1980-1989	143
Tableau N°14	Répartition des flux touristiques de 1990-1999	148
Tableau N°15	Evolution du nombre de touristes dans les pays du Maghreb	149
Tableau N°16	Répartition des capacités hôtelières selon la catégorie entre 1990-2000	152
Tableau N°17	Répartition des capacités d'accueil selon le type du tourisme	153
Tableau N°18	Nombre de touristes en Tunisie, En Maroc et en Algérie	155
Tableau N°19	La répartition des hôtels en termes de catégorie	157
Tableau N°20	La répartition des capacités selon le type du tourisme	158
Tableau N°21	Le portefeuille du groupe GESTOUR-Algérie	167
Tableau N°22	Arrivée de touristes internationaux par provenance et par motif de voyage	171
Tableau N°23	La structure des budgets moyens des administrations centrales du tourisme dans le monde	181
Tableau N°24	Parts des budgets de promotions des ANAT Maghrébines dans les budgets totaux	182
Tableau N°25	Sources de financement des budgets des administrations nationales du tourisme	183
Tableau N°26	Les prix des prestations hôtelières en 1954	199
Tableau N°27	Etude comparative des principaux hôtels sur le marché algérien en terme de prix (en euro)	201
Tableau N°28	le taux d'occupation des établissements hôteliers algériens	202
Tableau N°29	La qualité d'offre des hôtels d'Alger de luxe	205
Tableau N°30	estimation de la demande et de l'offre sur le marché hôtelier pour 2008/2017	208
Tableau N°31	Effectif de l'hôtel El-Aurassi au 31/12/2009	219
Tableau N°32	Structure socioprofessionnelle de l'hôtel Sofitel en 2009	220
Tableau N°33	Evolution des charges salariale entre 2005 et 2009	221
Tableau N°34	Evolution des frais du personnel dans l'établissement hôtelier Hilton	222
Tableau N°35	Les moyens d'exploitation par domaine d'activité stratégique	223
Tableau N°36	Evolution des ventes de 2007 à 2009 en millions de DA	224
Tableau N°37	Evolution du chiffre d'affaires en million de DA	226
Tableau N°38	Evolution du chiffre d'affaires de Hilton entre 2007 et 2009.	227
Tableau N°39	Evolution du volume de la production par activité de 2005 à 2009	229
Tableau N°40	Taux d'occupation dans l'hôtel Hilton d'Alger	230
Tableau N°41	La segmentation annuelle de l'hôtel El-Aurassi	231
Tableau N°42	Analyse structurelle du bilan exprimé en valeur relative	234

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Tableau N°43	Ratio de financement permanent de l'hôtel pour 2006/2009	235
Tableau N°44	Ratio d'indépendance financière pour l'hôtel El-Aurassi pour 2006/2009	235
Tableau N°45	Ratio de liquidité de l'hôtel El-Aurassi pour 2006/2009	235
Tableau N°46	Le ratio de liquidité pour l'hôtel Hilton	235
Tableau N°47	Ratios de solvabilité de l'hôtel El-Aurassi 2006/2009	236
Tableau N°48	Fonds de roulement	236
Tableau N°49	Taux de rotation des stocks denrées pour 2006/2009	237
Tableau N°50	Taux de rotation des stocks boissons pour 2006/2009	237
Tableau N°51	La consommation des matières en millions de DA	238
Tableau N°52	Evolution des produits en DA	240
Tableau N°53	L'évolution de l'utilisation des capacités installées en DA	241
Tableau N°54	L'évolution de la rentabilité de l'hôtel entre 2006/2009	245
Tableau N°55	Evolution de l'activité boursière de l'entreprise	246

2. LISTE DES SCHÉMAS

Schéma	Titre	Page
Schéma N°01	Un organigramme théorique d'un établissement hôtelier	45
Schéma N°02	Organigramme opérationnel d'un établissement hôtelier	50
Schéma N°03	Organigramme d'un hôtel-restaurant moderne de grande capacité (partie restaurant)	57
Schéma N°04	Les modes de distribution pour la cafétéria de l'hôtel	64
Schéma N°05	La phase de sollicitation (réservation)	72
Schéma N°06	La matrice BCG	111
Schéma N°07	Catégorie du client d'établissement hôtelier algérien	192
Schéma N°08	La matrice ces stratégies de diversification	213
Schéma N°09	Organigramme de l'hôtel El-Aurassi	217

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3. LISTE DES GRAPHES

Graphe	Titre	Page
Graphe N°01	Graphique des coûts d'un restaurant d'hôtel	81
Graphe N°02	Taux d'occupation mensuel au sein d'un hôtel français pour l'année 2008 et 2009	86
Graphe N°03	Relation entre qualité et coût du service	87
Graphe N°04	Le cycle de vie du produit touristique de Butler	112
Graphe N°05	Répartition des flux touristiques de 1990-1999	148
Graphe N°06	Evolution du nombre de touristes dans les pays du Maghreb	149
Graphe N°07	Répartition des hôtels selon catégorie	152
Graphe N°08	Répartition des lits selon catégorie	152
Graphe N°09	Répartition des hôtels selon le type du tourisme	153
Graphe N°10	Répartition des lits selon le type de tourisme	153
Graphe N°11	Nombre de touristes en Tunisie, en Maroc et en Algérie	155
Graphe N°12	Nombre de téléphones par 100 habitants	184
Graphe N°13	Segmentation de la clientèle sur le marché de l'hôtellerie	206
Graphe N°14	Performance 2004-2008 des Hôtels d'Alger	207
Graphe N°15	L'évolution des taux d'occupation dans les hôtels d'Alger	207
Graphe N°16	Ratios frais de personnel	221
Graphe N°17	Evolution des ventes entre 2005 et 2009 en millions de DA	225
Graphe N°18	Evolution du chiffre d'affaires en millions de dinars	226
Graphe N°19	La répartition des recettes de ventes entres les différents produits de l'établissement pour l'exercice 2009	227
Graphe N°20	Les parts du chiffre d'affaires du Hilton par produit pour l'année 2009	228
Graphe N°21	Evolution du taux d'occupation et de fréquentation par activité de 2005 à 2009.	229

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Introduction Générale……. 01

Chapitre I: Contexte historique et organisationnel de l'industrie hôtelière
Introduction……..... 09

Section1 : Approche historique et théorique de l'industrie touristique…… 10
1. Evolution de l'industrie touristique……..... 10
1.1 Repères et aperçu historique…… 10

1.1.1 De l'antiquité jusqu'au milieu du XIX éme siècle……..... 10
1.1.2 Du milieu du XIXéme siècle jusqu'au début du XXéme siècle……..... 11
1.1.3 Evolution du tourisme de la première guerre mondiale à nos jours……. 12
1.2 Définition des concepts…… 13
1.2.1 Du concept de « tourisme » à « la production touristique »……..... 13
1.2.2 Du concept du « voyageur » au « touriste »…… 14
1.2.3 Etablissements hôteliers……..……..... 15
1.2.3.1 « Guerre » des étoiles……...…….. 15
1.2.3.2 Autres modes d'hébergement…….…….....…. 15
1.3 Approche économique et socioculturelle du phénomène touristique…..……... 16
1.3.1 Impacts économiques du tourisme……...……. 16
1.3.1.1 Impact sur l'emploi…… 18
a. Aspects qualitatifs……..…… 18
b. Aspects quantitatifs……..……..... 18
1°/Emplois directs……..……..... 19
2°/Emplois indirects……..……..... 19
3°/Emplois induits……...……..... 19
1.3.1.2 Impact sur la balance des paiements et le produit intérieur brut……..... 19
1.3.1.3 Impact sur la consommation et l'inflation…… 20
1.3.1.4 Effet de la dépense touristique…...…… 21
1.3.1.5 Impact sur la production et l'investissement national……... 21
1.3.1.6 Tourisme en tant que facteur de dynamisation et de diversification de l'économie…….…… 22
a. Diversification……... 22
b. Dynamisation…….…… 23
1.3.2 Impacts socioculturels et environnementaux……..... 23
1.3.2.1 Aspect sociologique……..... 23
1.3.2.2 Aspect environnemental……..... 23
2 Etude technique du produit touristique……...……..... 24
2.1 Produit touristique…….…….....…. 24
2.1.1 Définition……..…... 24
2.1.2 Spécificités du produit touristique……..……..... 25
2.1.3 Typologie des produits touristiques……..... 25
2.2 Offre touristique…...……..... 26
2.2.1 Définition……..... 26
2.2.1.1 Offre originelle……..…… 26
a. Ressources naturelles……..……... 27
b. Ressources créées par l'homme……..……... 27
2.2.1.2 Offre dérivée……...……... 27
a. Prestations des entreprises hôtelières…...…….. 27
b. Equipements généraux……..…… 27

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2.2 Facteurs de spécificité qui conditionnent le niveau de l'offre touristique..... 27
2.2.2.1 Concentration spatio-temporelle..... 28
a. Concentration spatiale (localisation géographique)..... 28
b. Concentration temporelle (saisonnalité)..... 29
2.2.2.2 Hétérogénéité..... 30
2.2.2.3 Sensibilité à la conjoncture économique et politique..... 30
2.2.2.4 Evolution de la demande touristique..... 30
2.3 Demande touristique..... 31
2.3.1 Définition..... 31
2.3.2 Facteurs de base qui conditionnent le niveau de la demande touristique..... 31
2.3.2.1 Facteurs économiques et techniques..... 31
a. Facteurs économiques..... 31
1°/Revenus..... 31
2°/Prix..... 32
3°/Production touristique..... 33
4°/Ressources naturelles..... 33
b. Facteurs techniques..... 33
1°/Facteurs techniques liés à l'environnement..... 33
2°/Facteurs techniques liés à l'entreprise..... 34
2.3.2.2 Facteurs socioculturels..... 34
a. Facteurs sociaux..... 34
1°/Temps de loisir..... 34
2°/Congés annuels..... 35
3°/Urbanisation..... 35
4°/Démographie..... 36
b. Facteurs psychoculturels..... 36
2.3.2.3 Facteurs politiques..... 37
3. Facteurs de spécificité et leurs impacts sur l'industrie hôtelière..... 37
3.1 Définition..... 38
3.2 Etude technique des facteurs de base..... 38
3.2.1 Saisonnalité/volatilité..... 38
3.2.2 Faits sociaux..... 39
3.2.3 Maitrise du métier..... 39
3.2.4 Localisation géographique (concentration géographique)..... 40
3.2.5 Mentalité (culture)..... 40

Section2 : Mode organisationnel et fonctionnel d'un établissement hôtelier..... 43
1. Organisation de l'établissement hôtelier..... 43
1.1 Organigramme..... 44
1.1.1 Rôle de la direction..... 46
1.1.1.1 Prise de décision..... 47
1.1.1.2 Exercice du pouvoir..... 47
1.1.2 Degré de l'autonomie de l'entreprise hôtelière..... 48
1.2 Administration..... 48
1.2.1 Service administratif..... 48
1.2.2 Direction technique..... 48
2. Structure et l'organisation des différents services annexes..... 49
2.1 Service d'accueil..... 49
2.1.1 Réception..... 51
2.1.1.1 Fonctions..... 51

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.1.1.2 Personnel…….. 52
2.1.1.3 Fiches et documents de la réception……..... 52
a. Documents imposés par les autorités…… 52
b. Documents nécessaires à la bonne marche de l'hôtel……..... 52
c. Documents strictement de réception…….. 53
2.1.2 Conciergerie……..…... 53
2.1.2.1 Organisation du service……..... 53
2.1.2.2 Personnel……..... 53
2.1.2.3 Documents tenus par la conciergerie……..…….... 54
a. Message téléphonique…… 55
b. Débours du concierge…… 55
2.1.3 Standard téléphonique……..... 55
2.1.3.1 Installation du standard……..... 55
a. Implantation du standard sans fiches…… 55
b. Installation de postes automatiques dans les chambres……..... 55
c. Installation de postes automatiques dans les départements……..... 56
2.1.3.2 Cas particuliers…….…… 56
a. Système de recherche du personnel……..... 56
b. Interphone……..... 56
c. Service du réveil……..... 56
d. Connexion Internet…..…….. 56
2.2 Services de restauration……..…….... 57
2.2.1 Restaurant……..... 58
2.2.1.1 Brigade de restaurant……. 59
2.2.1.2 Types de restauration…….…… 60
a. Banquets……..…….. 60
1°/Fonctionnement du service……... 60
2°/Personnel……..... 61
b. Restauration rapide…… 61
1°/Grill……..... 61
2°/Snack-bar……..…….. 62
3°/« Coffée shop »…… 62
2.2.2 Caféterie centrale (Room-Service)……... 62
2.2.2.1 Organisation du service……..... 63
2.2.2.2 Personnel……..... 64
2.2.3 Cave…….. 65
2.2.3.1 Organisation du service……..... 65
2.2.3.2 Gestion du service……..... 66
2.2.3.3 Personnel……..... 67
Conclusion…….....…… 69

Chapitre II : Management face aux aléas d'influence…….…… 70
Introduction…….…… 70

Section 1 : Coûts et recettes de ventes au sein d'un établissement hôtelier…… 71
1. Processus de production et de distribution de la prestation hôtelière…… 71
1.1 Détermination des besoins (la phase de sollicitation)…… 71
1.1.1 Evaluation des flux physiques…….. 73
1.1.2 Evaluation des disponibilités au niveau de l'établissement…….. 74
1.1.2.1 Capacité de stockage…….. 74

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.1.2.2 Achats…….…….... 75
a. Prévisions d'achat…….. 75
b. Choix des fournisseurs……... 75
1.2 Mobilisation……. 76
1.3 Exécution……. 77
2. Structure des coûts dans un établissement hôtelier…….……... 77
2.1 Diverses catégories de coûts……..…….. 77
2.1.1 Charges variables……..…… 78
2.1.1.1 Main d'œuvre……..…… 79
2.1.1.2 Matière première…….……... 79
2.1.2Charges fixes……..…… 79
2.2 Etude des variations des coûts……. 80
2.2.1 Capacités d'accueil sont considérées constantes……..… 81
2.2.1.1 Cas de l'augmentation de nombre de couverts servis…… 81
2.2.1.2 Cas de l'augmentation de taux d'occupation……. 82
2.2.2 Capacités d'accueil ne sont pas constantes……..……. 82
2.2.2.1 Cas de l'augmentation des couverts servis…… 82
2.2.2.2 Cas de l'augmentation de taux d'occupation……. 82
3. Recettes de vente…….……... 82
3.1 Fixation des prix des prestations hôtelières……. 83
3.1.1 Facteurs de variation des prix……..……. 83
3.1.2 Considérations à prendre dans le choix d'une politique de prix……...…… 83
3.2 Modalités de fixation des prix des prestations hôtelières……..….. 84
3.2.1 Fixation libre……. 84
3.2.1.1 Fixation des prix à partir du coût de revient…….. 84
3.2.1.2 Loi du millième…….. 85
3.2.2 Fixation administrative……. 85
3.2.3 D'autres déterminants du prix……..... 85
3.3 Rentabilité de l'entreprise hôtelière……. 86
3.3.1 Facteurs de variation des ventes……..…… 86
3.3.1.1 Facteurs internes……..…….. 87
3.3.1.2 Facteurs externes……..…….. 88
3.3.2 Différenciation tarifaire : le Yield Management……... 88
3.3.2.1 Prévisions de demande……..…… 89
3.3.2.2 Mesure des performances et retour sur investissement……. 90
3.3.3 Evaluation de la politique tarifaire…… 90
3.3.3.1 Seuil de rentabilité……. 90
3.3.3.2 Compte de résultat prévisionnel…… 91
3.3.3.3 Profit à court terme……..……... 91
3.3.3.4 Mesure de la rentabilité par l'analyse du point mort……. 91
3.3.3.5 Revenu marginal et quantités vendues……... 91

Section 2: Actions stratégiques et promotionnelles pour faire face aux facteurs de spécificité...……..…….. 93
1. Réponse marketing pour réduire l'impact de ces facteurs……. 93
1.1 Choix organisationnel et logistique de la prestation hôtelière……. 94

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.1.1 Segmentation et positionnement marketing pour un établissement hôtelier…… 94
1.1.1.1 Critères de segmentation……..…….. 94
a. Repérer le but de la destination…….. 95
1°/Informations existantes dans l'hôtel……..……... 95
2°/Informations existantes auprès d'organismes extérieurs……..…… 95
3°/Mise en place d'enquêtes ciblées…….. 95
b. Critères de la segmentation……..…….. 96
1.1.1.2 Mise en œuvre de la segmentation……..…… 97
1.1.2 Identification d'audience et des objectifs promotionnels…… 97
1.1.2.1 Communication externe…… 98
1.1.2.2 Communication interne…….. 98
1.1.3 Budget publicitaire…… 99
1.1.3.1 Choix des médias……... 99
a. Techniques de promotion par les médias……... 100
1°/Télévision…….. 100
2°/Radio…… 100
3°/Presse…… 100
4°/Affichage extérieur…… 101
5°/Internet : réseau de distribution informatisé ouvert au public……... 101
b. Les techniques de promotion hors médias…… 102
1°/Relations publiques……..…….. 102
2°/Eductours……...…… 102
3°/Roads shows……..…… 102
4°/Salons……..…….. 103
1.1.3.2 Evaluation de l'efficacité des supports promotionnels…….. 103
1.2 Communication touristique dans le système de production…… 103
1.2.1 Systèmes d'information client……..…… 103
1.2.2 Systèmes de réservation……..…….. 103
2. Analyse de la dynamique concurrentielle……...……... 104
2.1 Réflexion stratégique……... 105
2.1.1 Compétence des managers……..……... 105
2.1.2 Analyse de l'environnement concurrentiel……... 106
2.1.2.1 Cinq forces régissant le marché hôtelier……..…….. 106
2.1.2.2 Contraintes de l'hôtel sur son marché……..….. 107
a. Marchés……..... 107
b. Clients……..…….. 107
1°/Demande directe……..……... 108
2°/Demande indirecte…… 108
-Tour-operators……..…… 108
-Agences de voyage……..…… 108
-Compagnies aériennes……..…… 109
-Sociétés de services sur Internet (la télématique)…… 109
-Centrales de réservation……... 109
c. Concurrents…… 109
2.1.2.3 Evaluer l'attractivité des domaines d'activités des établissements hôteliers……. 110
a. Matrice BCG……..…… 110
b. Cycle de vie de produit…….. 111
2.1.3 Segmentation du marché hôtelier…… 112
2.1.3.1 Marché actuel…… 113
2.1.3.2 Marché potentiel…… 113

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.2 Choix stratégiques……..…… 113
2.2.1Préconisations stratégiques…… 114
2.2.1.1 Stratégies d'ensemble (de portefeuille d'activité)…… 114
2.2.1.2 Stratégies par activité ou stratégies business (par DAS)…….... 115
2.2.1.3 Stratégies transversales…….. 115
2.2.2 Etapes de la validation des choix stratégiques……..…… 116
2.2.2.1 Test de profitabilité……..…….. 116
2.2.2.2 Test de vulnérabilité…..……. 116
a. Risques du marché……..…….. 116
b. Risques concurrentiels……...…… 117
c. Risques technologiques…….…... 117
d. Risques politiques et institutionnels…….… 117
e. Risques financiers……..……..... 117
2.3 Mise en œuvre des choix stratégiques……. 118
2.3.1 Préoccupations majeures……...…… 118
2.3.1.1 Choix de structure financière……. 118
2.3.1.2 Vision ou la volonté stratégique des dirigeants……. 119
2.3.2 Choix de coopérations ou d'alliance……..... 119
2.3.2.1 Selon la théorie des jeux…… 120
2.3.2.2 Selon la théorie des coûts de transaction……... 120
2.3.3 Stratégies possibles……... 120
2.3.3.1Stratégies d'ensembles…… 121
a. Stratégies de diversification……... 121
b. Stratégies de recentrage……. 121
c. Stratégies de spécialisation (focalisation)…… 122
2.3.3.2 Stratégies d'activité……..……. 123
a. Stratégie de domination par les coûts…… 123
b. Stratégie de différenciation…… 123
2.3.3.3 Nouvelles stratégies dans l'hôtellerie……..…….. 123
a. Stratégie d'imitation…….. 124
b. Franchise…… 124
c. Stratégies d'internationalisation……...…….. 125
d. Stratégies d'alliance et de réseau……..…… 125
Conclusion…….....…….. 127

Chapitre III : Cadre général de l'industrie hôtelière en Algérie
Introduction…….. 128
Section 1 : Evolution du cadre organisationnel et des indicateurs d'activité……..….. 130
1. Elaboration et évolution de la politique touristique durant la période 1962-1980 130
1.1 Situation de l'industrie hôtelière après l'indépendance……... 131
1.2 Chartes et plans de développement de cette période……..…… 131
1.2.1 Charte du tourisme de 1966…….. 132
1.2.2 Charte de 1976…….. 132
1.2.3 Plans de développement nationaux……..…… 133
1.2.3.1 Plan triennal 1967-1969…….…… 133
1.2.3.2 Premier plan quadriennal 1970-1973…….…… 134
1.2.3.3 Deuxième plan quadriennal 1974-1977…… 135
1.3 Indicateurs de l'activité de cette période……..…….... 135
1.3.1 Infrastructures hôtelières……...…. 135
1.3.2 Secteur privé……. 136

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1.3.3 Emploi et formation…….. 137
1.3.4 Flux de voyageurs……..……... 137
1.3.5 Organisation du secteur……..…….. 138
2. Période 1980-1990 : la mise en œuvre des premières restructurations…….……. 139
2.1 Plans de développement de la période 1980-1990……... 139
2.1.1 Premier plan quinquennal 1980-1984……... 139
2.1.2 Deuxième plan quinquennal 1985-1989……... 140
2.2 Organisation du secteur……... 140
2.2.1 Différents organismes……... 140
2.2.2 Formation du personnel…… 141
2.2.3 Capacités d'accueil……... 141
2.2.4 Flux touristiques……... 143
2.3 Etat et programmes de privatisation des établissements hôteliers…….. 144
2.3.1 Gestion administrative du secteur hôtelier……... 144
2.3.2 Programmes de privatisation…… 145
3. Période 1990-2011 : le tourisme dans la phase de transition et de mondialisation…… 147
3.1 Période 1990-2000 : l'hôtellerie et les fruits des réformes économiques ……..…….. 147
3.1.1 Flux touristique…… 147
3.1.1.1 Etude comparative avec le pourtour méditerranéen…….. 150
a. Nombre de nuitées…… 150
b. Durée moyenne de séjour…….. 150
3.1.1.2 Recettes……..…… 150
3.1.2 Infrastructures et capacités d'accueil…… 151
3.2 Période 2000-2011 : l'hôtellerie en économie de marché……..…….. 154
3.2.1 Flux touristiques……... 154
3.2.2 Infrastructures hôtelières…...…… 156
3.2.3 Contrats de management aux rénovations des hôtels……...…… 158

Section 2 : Analyse du cadre institutionnel de l'activité hôtelière en Algérie……... 161
1. Définitions des concepts…… 161
1.1 Secteur public et Service public……... 161
1.2 Touriste dans la législation algérienne……..…… 162
1.3 Hôtels dans la législation algérienne……...…… 162
1.4 Chaine hôtelière intégrée et chaine hôtelière volontaire ……..…… 163
1.4.1 Sur le plan juridique…….. 163
1.4.2 Sur le plan économique…… 163
2. Paysage hôtelier en Algérie…….. 164
2.1 Offre touristique en Algérie……...…….. 164
2.1.1 Parc hôtelier algérien……..……... 164
2.1.1.1Système d'accompagnement financier...…… 165
2.1.1.2 Système d'accompagnement fiscal...…….…… 165
2.1.2 Portefeuille du groupe GESTOUR...…….…… 166
2.1.3 Normes de qualité dans le secteur public……..…… 169
2.1.3.1 Finalité du classement……..……...…… 170
2.1.3.2 Locations-gérances…...……...…….. 170
2.2. Demande touristique sur le marché algérien..…… 171
2.3 Analyse des principaux marchés concurrents de l'Algérie…….. 171
2.3.1 Tunisie……..……. 171
2.3.2 Maroc……..… 172

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.3.3 Lybie…….. 172

3. Industrie hôtelière algérienne et facteurs de spécificité…… 173
3.1 Localisation géographique……... 173
3.1.1 Facteurs de localisation…….... 173
3.1.2 Espaces idéaux d'implantation des établissements…… 174
3.2 Saisonnalité…….. 175
3.2.1 Tourisme balnéaire……... 176
3.2.2 Tourisme à caractère familiale et social……... 176
3.2.3 Tourisme culturel…….. 176
3.2.4 Tourisme de santé ou thermal…..…… 176
3.2.5 Tourisme en espace rural…….. 177
3.2.6 Tourisme des jeunes…….. 177
3.2.7 Tourisme à caractère sportif…… 177
3.2.8 Tourisme saharien…… 177
3.2.9 Tourisme à caractère religieux……..…… 178
3.2.10 Tourisme de congrès et d'affaires……... 178
3.3 Facteur maitrise…….... 178
3.3.1 Qualification de la main d'œuvre……. 180
3.3.1.1 Qualité de la formation…….. 180
3.3.1.2 Statut fonctionnaire dans le secteur public…… 180
3.4 Faits sociaux……..……... 180
3.4.1 Système de communication et de promotion.……... 181
3.4.2 TIC et destination Algérie……..…….. 183
Conclusion……..…….. 186

Chapitre IV : analyse de l'environnement immédiat de l'entreprise hôtelière
Introduction…….. 188
Section 1 : Analyse de l'environnement immédiat et l'organisation des établissements hôteliers en Algérie……. 190
1. Analyse de l'environnement de l'entreprise hôtelière……... 190
1.1 Analyse de la demande sur le marché hôtelier…… 190
1.1.1 Nature et typologie des consommateurs……... 190
1.1.1.1 Nombre de touriste……..…… 191
1.1.1.2 Perception des clients pour l'hôtellerie…….. 192
1.1.2 Capacité de paiement des clients…….. 193
1.2 Analyse de l'offre…… 194
1.2.1 Nature de la concurrence…….. 195
1.2.1.1 Prix…… 195
a. Modalités de fixation des prix……... 196
1°/ Fixation des prix de vente dans les établissements publics…….. 196
2°/Entreprises hôtelières de droit privé…….. 197
b. Facteurs de variation des prix…… 198
1°/Politique des prix dans les établissements hôteliers algériens en 1954……..... 198
2°/Politique des prix dans les établissements de luxe……..... 199
1.2.1.2 Qualité…… 201
1.2.2 Structure du marché hôtelier……..…… 201
1.2.2.1 Taille critique…… 203
1.2.2.2 Age des établissements…..……... 204
2. Organisation et stratégies des entreprises hôtelières…….. 204

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2.1 Parc hôtelier de haut standing…….... 205
2.1.1 Attractivité des établissements ou des points de vente…..…….. 205
2.1.2 Evolution de la notion de luxe……...……... 206
2.2 Choix stratégiques…… 209
2.2.1 Entreprises hôtelières face aux désengagements de l'Etat……..…. 209
2.2.1.1 De l'approche patronale à l'approche managériale……... 210
2.2.1.2 Entreprise publique face à la pénurie des ressources financières…….. 210
2.2.1.3 Du management des prix au management des coûts de production……. 211
2.2.2 Degré de diversification……..……... 211
2.2.2.1 Motivations……..…….. 212
2.2.2.2 Différents types de diversification……..……... 212
a. Diversification horizontale…… 213
b. Diversification verticale…… 213
c. Diversification concentrique ou conglomérale…….. 214

Section 2 : Analyse des principaux indicateurs économiques d'un établissement hôtelier : cas de l'Aurassi…… 215
1. Présentation de l'entreprise…… 215
1.1 Historique…… 215
1.2 Organigramme…… 216
1.2.1 Ressources humaines et structure des effectifs…… 219
1.2.2 Caractéristiques essentielles de son activité…… 222
2. Evaluation de l'activité de l'entreprise pour l'année 2009…… 224
2.1 Evolution des ventes par année…… 224
2.2 Evolution des ventes par produit…… 225
2.2.1 Volume d'activité…… 228
2.2.2 Cas de Hilton…… 230
2.2.3 Gestion des capacités de l'établissement…… 230
2.2.3.1 Hypothèse 1 : cas de sur capacité……... 232
a. Recours au yield management…..…….. 232
b. Recours au RevPAR……..…… 232
2.2.3.2 Hypothèse 2 : cas de sous capacité…… 233
2.3 Analyse de la situation économique de l'entreprise au cours de l'exercice 2009..... 234
2.3.1 Analyse des ratios de structure de l'entreprise …… 234
2.3.1.1 Ratio de financement permanent……... 235
2.3.1.2 Ratio d'indépendance financière……... 235
2.3.1.3 Ratio de liquidité…… 235
2.3.1.4 Ratio de solvabilité générale…….. 236
2.3.1.5 Fonds de roulement……... 236
2.3.2 Rotation des stocks …….. 237
2.3.2.1 Taux de rotation des stocks denrées…….. 237
2.3.2.2 Taux de rotation des stocks boissons…… 237
2.3.3 Consommations de matières (boissons et denrées)……... 238
3. Evaluation de la rentabilité……..…….. 238
3.1 Evolution des paramètres et des agrégats de gestion entre 2005 et 2009…… 238
3.1.1 Evolution des comptes de produits……... 239
3.1.1.1 Hébergement…….. 242
3.1.1.2 Restauration……... 242
3.1.1.3 Divers…… 242
3.1.2 Evolution des comptes de charges…… 243

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3.1.2.1 Charges d'exploitation…….... 243
3.1.2.2 Charges hors exploitation…….. 244
3.2 Résultats dégagés…… 245
3.3 Activité boursière…… 245
Conclusion……..….. 247

Conclusion générale…… 249
Bibliographie…… 257
Glossaire touristique……..…… 264
Annexes…… 267
Liste des tableaux et des graphes……..……... 268
Table des matières……..…… 271

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional