

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Management Marketing »

Le rôle de l'audit marketing dans l'amélioration de la qualité de
service des entreprises hôtelières

Cas : Marriott Algiers Bab Ezzouar

Elaboré par :
HANIFI Imene

Encadré par :
Dr MELLOUD Sidali
Dr ELMOKRETAR Lamia

Résumé

Ce mémoire s'intéresse au rôle de l'audit marketing dans l'amélioration de la qualité de service des entreprises hôtelières, en se focalisant sur le segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), à travers l'étude du cas de l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar. L'objectif est de proposer un système d'audit marketing spécifiquement adapté à ce segment afin de contribuer à l'optimisation de la qualité perçue et de l'efficacité des services offerts.

Pour atteindre cet objectif, une étude qualitative a été conduite, mobilisant trois techniques complémentaires : des entretiens semi-directifs avec les responsables internes, un auditeur externe et des clients MICE ; une observation non participante au sein de l'établissement ; et une recherche documentaire s'appuyant à la fois sur des documents internes et sur des sources académiques. L'analyse s'est appuyée sur un codage fermé, un traitement sémantique, une classification thématique et une synthèse.

Cette recherche aboutit à la proposition d'un système d'audit marketing dédié au MICE, pensé comme un dispositif collaboratif et évolutif, en appui à une stratégie d'amélioration continue de la qualité de service dans l'hôtellerie événementielle.

Mots clés : Audit marketing, qualité de service, segment MICE, système d'audit.

Abstract

This thesis examines the role of marketing audit in improving service quality in hotel businesses, with a focus on the MICE segment (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), through a case study of the Marriott Algiers Bab Ezzouar hotel. The main objective is to propose a marketing audit system specifically designed for this segment to help optimize perceived quality and operational efficiency.

To achieve this, a qualitative approach was used, combining three complementary techniques: semi-structured interviews with internal staff, an external auditor, and MICE clients; non-participant observation within the hotel; and documentary research based both on internal documents and academic. Data were analyzed using closed coding, semantic processing, thematic classification, and synthesis.

This research led to the proposal of a marketing audit system dedicated to the MICE segment, conceived as a collaborative and dynamic tool to support continuous quality improvement in the event hospitality sector.

Keywords : Marketing audit, service quality, MICE, marketing audit system.

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التدقيق التسويقي في تحسين جودة الخدمة داخل المؤسسات الفندقية، مع التركيز على قطاع فعاليات الأعمال MICE (الاجتماعات، الحوافز، المؤتمرات، والمعارض) ، وذلك من خلال دراسة حالة فندق ماريوت الجزائر باب الزوار. ويتمثل الهدف الأساسي في اقتراح نظام تدقيق تسويقي خاص بهذا القطاع، من شأنه الإسهام في تعزيز جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة الأداء .

ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد منهج نوعي قائم على ثلاث أدوات متكاملة: مقابلات شبه موجهة مع المسؤولين داخل الفندق، مدقق خارجي، وعدد من عملاء قطاع MICE ؛ بالإضافة إلى ملاحظة غير تشاركية للأنشطة داخل المؤسسة؛ وأخيراً، بحث وثائقي شمل مراجعة الوثائق الداخلية والمصادر الأكاديمية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الترميز المغلق، والمعالجة الدلالية، والتصنيف الموضوعاتي، ثم خلاصة.

وقد أفضت هذه الدراسة إلى اقتراح نظام تدقيق تسويقي مخصص لقطاع MICE ، يعتمد على منطق تشاركي وديناميكي، ويساهم في إرساء ثقافة التحسين المستمر لجودة الخدمة في قطاع الفندقة الموجه للفعاليات.

الكلمات المفتاحية: التدقيق التسويقي، جودة الخدمة، قطاع MICE ، نظام التدقيق التسويقي.

Remerciements

Tout d'abord, Merci au bon Dieu de m'avoir donné la force, la patience et le courage pour mener à bien ce travail.

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à son aboutissement.

Un remerciement tout particulier à mon encadrant, Dr MELLOUD Sidali, ainsi qu'à ma co-encadrante, Dr EL MOKRETAR Lamia, pour leur accompagnement bienveillant et leurs conseils avisés. Leurs remarques pertinentes ont été précieuses pour enrichir ma réflexion et améliorer la qualité de ce travail.

Je souhaite également remercier l'ensemble de mes enseignants pour la qualité de la formation reçue durant ces deux années, une formation aussi enrichissante qu'exigeante, qui a largement contribué à mon développement académique et personnel.

Mes remerciements vont également à l'équipe de l'hôtel Marriott Bab Ezzouar, et plus particulièrement à Fatima, Yasmine, Imène, Badreddine, Chahinez, Narimane et Anaïs du département commercial, pour leur accueil chaleureux, leur collaboration et le temps qu'ils m'ont accordé dans le cadre de mon étude.

Je remercie vivement les membres du jury pour l'intérêt porté à ce travail, ainsi que pour le temps consacré à son évaluation. Leur présence m'honore.

Enfin, je tiens à adresser toute ma reconnaissance à mes chers parents et à ma famille pour leur soutien et leurs encouragements constants. À mes amis et camarades, un grand merci pour leur présence, leur aide et les moments partagés tout au long de ce parcours.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciements	IV
Liste des figures	IX
Liste des tableaux	X
Liste des abréviations	XI
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1. Contexte de l'étude	2
2. La problématique	2
3. Les Objectifs de l'étude.....	3
4. Pertinence de la recherche	4
4.1 Pertinence théorique.....	4
4.2. Pertinence managériale.....	5
Plan de travail.....	5
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET DEFINITION DES CONCEPTS ..	7
SECTION 01 : Revue de littérature.....	8
1. Audit marketing.....	8
2. La qualité.....	11
3. Segment MICE.....	14
SECTION 02 : Définitions des concepts	23
1. Audit marketing	23
1.1. L'audit et son évolution.....	23
1.1.1. Définition de l'audit.....	24
1.2. L'audit interne	24
1.2.1. Les caractéristiques d'audit interne	26
1.3. Définition de l'audit marketing	26
1.3.1. Typologie de l'audit marketing	28
1.3.2. Le processus de l'audit marketing	30
1.3.3. Démarche de l'audit marketing.....	30
1ère partie : L'environnement marketing.....	30
□ Le macroenvironnement.....	30
□ Le secteur d'activité	31
2eme partie : La stratégie marketing	32

3eme partie : Le mode d'organisation	33
4eme partie : Les systèmes et procédures	33
5eme partie : La productivité	34
A. Analyse de rentabilité.....	34
B. Analyse de productivité.....	34
6eme partie : Les actions marketing	34
1.3.4. Outils de l'audit marketing.....	35
☐ Les outils d'analyse du positionnement.....	35
☐ Les outils de veille concurrentielle.....	36
☐ Les outils d'analyse du marketing digital	37
2. L'amélioration de la qualité	37
2.1 Définition du service.....	37
2.2 Les caractéristiques des services	39
2.3 Définition de la servuction	40
2.4 La qualité de service	42
2.5 Définitions de la qualité.....	44
Modèle de Sasser, Olsen et Wyckoff (1978)	49
☐ Le modèle de Pierre Eiglier et Eric Langeard (1987)	52
☐ Le modèle de J. Joseph Cronin et Steven A. Taylor (1992).....	53
☐ La qualité attendue.....	55
2.5.2. Les critères de qualité de service.....	56
2.5.3. Qualité de service client sur le marché B2B.....	57
2.5.4. Les outils d'analyse de la qualité de service	58
2.5.5. Outil de mesure de la qualité de service : le modèle SERVQUAL	59
3. Segment MICE	63
3.1. Présentation du concept de l'événementiel	63
3.1.1. L'événementiel, concepts et caractéristiques	63
3.2. Le MICE dans l'hôtellerie	65
3.2.1. Généralités et définitions	66
3.2.2. Les types d'événementiels dans l'hôtellerie.....	68
3.2.3. Les facteurs de succès du MICE dans l'hôtellerie	68
3.2.4. Les étapes d'un projet MICE	70
3.2.5. Les indicateurs de performance commerciale du MICE dans l'hôtellerie.....	71

CHAPITRE II : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	73
Section 1 : Contexte Organisationnel	74
1. Présentation de la marque Marriott « Marriott Bab Ezzouar Alger »	74
1.1. Présentation de la chaine hôtelière Marriott	74
1.1.2. Histoire et portefeuille de Marques	75
1.2. Présentation de l'hôtel Marriott Bab Ezzouar	76
1.3. Les piliers essentiels de l'orientation et de la stratégie d'entreprise	78
☐ Mission de la marque	80
☐ Identité de la marque	80
☐ Piliers de la marque.....	80
1.4. Stratégie C.O.R.E de Marriott	81
1.5. Services et équipements de l'établissement	81
1.6. L'organigramme de l'hôtel Marriott.....	84
1.7 Le programme Marriott Bonvoy®.....	85
1.8 Matrice SWOT de Marriott	86
1.9. Vision de Marriott	87
Section 2 : Cadre Méthodologique.....	88
1. Approche méthodologique	88
2. Posture épistémologique	88
3. Méthode de collecte de données.....	89
3.1. L'analyse documentaire	89
3.2. Observation non participante.....	89
3.3. L'entretien.....	90
3.3.1. Sélection des interviewés.....	91
3.3.2. Présentation du Guide d'entretien.....	93
☐ Guide d'entretien n °1 : destiné aux responsables de l'hôtel	93
☐ Guide d'entretien n °2 : destiné à l'expert en audit marketing	94
☐ Guide d'entretien n °3 : destiné aux clients de l'hôtel	95
3.3.3. Réponses des interviewés et analyse préliminaire des verbatim par thème prédéfini.....	96
3.4. Analyse des données	96
3.4.1. Présentation du corpus.....	97
☐ Arbre thématique	98

□ Échantillonnage	99
3.4.2. Exploitation du matériel	100
3.4.3. Traitement des résultats.....	101
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	103
Section 1 : Analyse thématique des résultats	104
1. Guide d'entretien A : destiné aux opérationnels	104
2. Guide d'entretien B : destiné à l'auditeur externe	112
3. Guide d'entretien C : destiné aux clients	113
Section 2 : Discussion des résultats	114
1. Discussion des résultats.....	114
2. Recommendations.....	115
2.1 Les étapes d'un plan d'audit marketing dédié au MICE	116
2.2. Référentiel d'évaluation de l'audit marketing MICE	121
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	124
Bibliographie.....	128
Annexes.....	130
Annexe A : Guides d 'entretiens.....	131
Annexe B (Tableaux des verbatims)	137

Liste des figures

Figure 1: Etapes traditionnelle du processus de l'audit marketing	30
Figure 2 : caractéristiques des services	40
Figure 3 : les éléments fondamentaux du système de service	40
Figure 4 : modèle de la qualité du service -Christian Gronroos (1984).....	43
Figure 5: le modèle de la qualité de service de Sasser, Olsen & Wyckoff.....	50
Figure 6: Le modèle de la qualité perçue du service de Gronroos	52
Figure 7: Le diagramme d'ISHIKAWA	58
Figure 8 : Le modèle SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml et Berry	61
Figure 9: Le triangle de l'événementiel	64
Figure 10: La répartition du MICE.....	66
Figure 11 : Les étapes d'un projet MICE.....	70
Figure 12 : Architecture de marque de Marriott ,Inc.....	76
Figure 13 : Marriott Algiers hôtel Bab Ezzouar	77
Figure 14: Plan d'architecture des salles.....	83
Figure 15 : Organigramme de l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar	84
Figure 16: Marriott Vision	87
Figure 17: analyse des données qualitatives.....	97
Figure 18: arbre thématique.....	98

Liste des tableaux

Tableau 1 : dimensions et déclarations de SERVPERF	54
Tableau 2 : Les facteurs influençant la taille des écarts.....	60
Tableau 3 : Fiche technique de l'hotel.....	78
Tableau 4 : Principales valeurs du groupe Marriott	78
Tableau 5 : Capacités des salles de réunions	83
Tableau 6 : Programme de fidélité Marriott International	85
Tableau 7 : Analyse SWOT	86
Tableau 8 : Profil des interviewés	92
Tableau 9 : Types de codage	100
Tableau 10 : Type des données	102

Liste des abréviations

ADL : Arthur D. Little

AFNOR : Association Française de Normalisation

B2B : Business to Business

B2C : Business to Customer

BCG : Boston Consulting Group

BSC : Balanced Scorecard

CGV : Conditions Générales de Vente

CRM : Customer Relationship Management

CSAT : Customer Satisfaction Score

CVB : Convention and Visitors Bureau

EBC : Event Booking Center

ENSM : École Nationale Supérieure de Management

F&B : Food and Beverage

GSS : Guest Satisfaction Survey

GXP : Guest Experience Platform

HOD : Head of Department

INC : Incorporated

ISO : International Organization for Standardization

KPI : Key Performance Indicator

MICE : Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions

NA : Norme Algérienne

NPS : Net Promoter Score

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OMT : Organisation Mondiale du Tourisme

OPERA : Logiciel de réservation

PDCA : Plan–Do–Check–Act

PDG : Président Directeur Général

PESTEL : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal

R&D : Recherche et Développement

ROQ : Return on Quality

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VIP : Very Important Person

4C : Client, Coût, Commodité, Communication

7P : Produit, Prix, Place, Promotion, Personnel, Processus, Preuve physique

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de l'étude

L'évolution rapide du secteur hôtelier mondial est marquée par une intensification de la concurrence, une montée en gamme des attentes des clients, et une diversification des segments de marché. Dans ce cadre, les établissements hôteliers doivent non seulement assurer une qualité de service irréprochable, mais également ajuster en permanence leurs stratégies marketing pour répondre à des clientèles de plus en plus exigeantes et segmentées. Parmi les segments clés du secteur, le **MICE** (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) occupe une place centrale, notamment dans les établissements de haut standing tels que les hôtels Marriott. Ces établissements sont soumis à des standards élevés en matière de qualité de service, de personnalisation de l'offre et de performance commerciale. Ce segment génère des revenus significatifs et permet de fidéliser une clientèle professionnelle et institutionnelle.

Or, dans un environnement aussi compétitif, il devient crucial pour les établissements hôteliers de mettre en place des outils d'évaluation et de pilotage stratégique performants. L'audit marketing s'impose alors comme un levier d'analyse et d'amélioration continue, permettant d'examiner les forces et faiblesses des pratiques marketing en vigueur, de détecter les écarts entre les objectifs et les résultats, et d'adapter l'offre en fonction des exigences du marché.

L'hôtel **Marriott Bab Ezzouar**, situé à Alger, se positionne comme un acteur majeur de l'hôtellerie d'affaires en Algérie, notamment dans le domaine du MICE. Il constitue un terrain d'étude pertinent pour explorer la manière dont l'audit marketing peut être mobilisé comme outil stratégique d'amélioration de la qualité.

2. La problématique

Dans un environnement économique mondialisé, le secteur hôtelier fait face à une intensification de la concurrence et à une sophistication croissante des attentes clients, notamment dans des segments spécialisés tels que le MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions). Ces services hautement personnalisés, à forte valeur ajoutée, nécessitent un niveau d'excellence opérationnelle élevé, particulièrement en matière de qualité perçue, d'expérience client et de réactivité logistique.

Dans ce contexte, les établissements hôteliers sont appelés à intégrer des outils d'analyse et de pilotage stratégique afin d'améliorer continuellement leurs prestations. L'audit marketing s'impose comme un levier essentiel pour évaluer la pertinence des actions marketing menées, diagnostiquer les écarts entre les objectifs visés et les résultats obtenus, et ajuster les stratégies en fonction des réalités du marché.

Cependant, l'audit marketing reste encore sous-utilisé ou peu structuré dans le secteur hôtelier en Algérie, notamment dans le cadre du segment MICE. C'est pourquoi il devient pertinent de s'interroger sur la manière dont cet outil pourrait contribuer concrètement à l'amélioration de la qualité des services dans les établissements hôteliers haut de gamme, en prenant pour cas d'étude l'hôtel Marriott Alger Bab Ezzouar, reconnu pour son positionnement dans l'hôtellerie d'affaires.

Afin d'atteindre ces objectifs, et dans le contexte présenté ci-dessus, nous posons la question suivante comme problématique de notre recherche :

« Dans quelle mesure l'audit marketing peut-il contribuer à l'amélioration de la qualité des entreprises hôtelières, notamment pour le segment MICE ? »

De cette question principale découle des sous-questions :

- Quelle est l'importance du segment MICE pour Marriott Alger Bab Ezzouar ?
- Quels sont les enjeux et les exigences spécifiques du segment MICE pour un hôtel comme Marriott Alger Bab Ezzouar ?
- Comment concevoir un système d'audit marketing adapté aux besoins et aux objectifs du MICE de cet hôtel ? et quels indicateurs et critères de performance doivent être intégrés dans ce système ?
- Comment un audit marketing structuré permet-il de détecter les écarts entre l'image de marque perçue et la prestation effective du service MICE ?
- Quels ajustements stratégiques peuvent être recommandés pour aligner l'offre MICE de l'hôtel avec les attentes du marché ?

3. Les Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est de concevoir un modèle d'audit marketing adapté aux besoins spécifiques du segment MICE, dans le but de contribuer à l'amélioration continue

de la qualité des prestations offertes par les établissements hôteliers. Ce modèle aura pour fonction de diagnostiquer, évaluer et améliorer les performances marketing de l'hôtel Marriott Alger Bab Ezzouar, tout en répondant aux attentes des clients MICE nationaux et internationaux.

En intégrant les spécificités du secteur hôtelier haut de gamme, et les exigences du marché MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), cette recherche visera à démontrer comment l'audit marketing peut devenir un outil stratégique d'amélioration de la qualité, en agissant comme un levier de performance, de satisfaction client et de différenciation concurrentielle.

Pour atteindre cet objectif, le projet se concentrera sur une démarche structurée autour de plusieurs sous-objectifs :

- Analyser l'importance stratégique du segment MICE dans la politique commerciale de l'hôtel Marriott Alger Bab Ezzouar, et identifier les enjeux en termes de qualité et de satisfaction client.
- Identifier les écarts potentiels entre l'image de marque souhaitée par l'hôtel et la perception réelle qu'en ont les clients MICE, à travers une démarche d'audit marketing.
- Déterminer les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour évaluer la qualité des prestations marketing et opérationnelles dans le contexte MICE.
- Modéliser un système d'audit marketing spécifique au segment MICE, intégrant des critères qualitatifs et quantitatifs pour améliorer la gestion de la qualité.
- proposer des recommandations stratégiques concrètes à destination des responsables marketing et qualité de l'hôtel, afin d'aligner davantage l'offre MICE avec les attentes du marché.

4. Pertinence de la recherche

4.1 Pertinence théorique

Sur le plan théorique, cette étude vise à contribuer à une meilleure compréhension du segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) dans le secteur hôtelier, un sujet encore peu traité dans le contexte algérien. À travers l'analyse de l'application de l'audit marketing à ce segment spécifique, notre travail cherche à enrichir la littérature

existante et à combler un manque de documentation scientifique. L'étude propose également une actualisation des connaissances, en apportant un éclairage récent sur les pratiques de gestion de ce segment dans un hôtel de haut standing. À partir des entretiens réalisés au sein du Marriott Alger, nous avons identifié des points forts et des points faibles dans l'organisation des services MICE. Ces constats permettent de formuler des recommandations théoriques sur les améliorations possibles, en suggérant par exemple la mise en place d'un système de gestion plus structuré et adapté à ce type de prestation.

4.2. Pertinence managériale

La pertinence managériale de ce thème réside dans sa capacité à traduire les idées théoriques en actions concrètes, directement applicables par les professionnels du secteur hôtelier. Cette recherche permet en effet d'objectiver des problèmes réels rencontrés dans la gestion du segment MICE et d'identifier les leviers d'amélioration pertinents. Elle met en lumière les difficultés opérationnelles, les contraintes logistiques ou encore les incohérences dans l'expérience client, et propose des solutions pratiques pour y remédier. L'audit marketing apparaît ainsi comme un outil stratégique permettant aux managers d'évaluer de manière structurée la performance de ce segment et d'agir sur ses faiblesses. À travers cette démarche, notre travail vise à fournir aux responsables hôteliers des recommandations opérationnelles concrètes pour renforcer l'efficacité, la qualité et la rentabilité des services MICE.

Plan de travail

Notre recherche est articulée de la manière suivante :

Nous commençons notre étude par une introduction éclairant l'intérêt et les objectifs de notre thème, en plus de présenter la problématique et la méthodologie adoptée dans cette investigation.

Ensuite, trois chapitres sont déployés de la manière suivante :

Le premier chapitre se consacre à la revue de la littérature et au cadre conceptuel, où nous apportons des définitions précises des concepts clés liés à notre sujet.

Le deuxième chapitre s'attache à décrire la méthodologie de recherche employée et le contexte organisationnel dans lequel nous avons mené notre étude.

Le troisième chapitre expose les résultats issus du terrain, suivis d'une discussion approfondie de ces derniers.

Enfin, nous concluons notre recherche en synthétisant les principaux résultats obtenus, et en identifiant les limitations inhérentes à cette étude.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET DEFINITION DES CONCEPTS

SECTION 01 : Revue de littérature

Cette première section est consacrée à la revue de littérature, qui constitue le socle théorique de notre étude. Elle vise à explorer les concepts fondamentaux liés à l'audit marketing, à la qualité de service, ainsi qu'au segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions).

1. Audit marketing

L'audit marketing, tel que présenté dans Marketing Management de (Kotler & Keller, 2016) est un processus systématique, indépendant et complet visant à évaluer l'environnement, les stratégies, les opérations et la performance marketing d'une entreprise. Il permet d'identifier les écarts entre la perception des clients et la qualité des services fournis, tout en proposant des recommandations pour optimiser les stratégies marketing. Ce diagnostic repose sur six dimensions clés : l'audit de l'environnement marketing, qui analyse les tendances du marché et la concurrence; l'audit de la stratégie marketing, évaluant la cohérence entre la mission de l'entreprise et son positionnement; l'audit de l'organisation marketing, examinant la structure et la gestion des ressources; l'audit des systèmes marketing, se concentrant sur l'efficacité des outils analytiques et des canaux de communication; l'audit des activités marketing, mesurant l'impact des campagnes et du mix marketing; et enfin, l'audit de la performance marketing, basé sur des indicateurs de performance (KPIs) et le retour sur investissement des actions mises en place. L'ouvrage insiste sur une méthodologie rigoureuse comprenant la définition des objectifs de l'audit, la collecte de données via des études de marché et des entretiens, l'analyse et le diagnostic des écarts stratégiques, ainsi que l'élaboration de recommandations concrètes. Un audit marketing bien structuré permet ainsi d'optimiser la communication, d'améliorer la satisfaction client et de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur son marché. (Keller, 2016).

L'article (Feshchur & al, 2023) explore l'audit marketing comme un outil d'évaluation de la performance des entreprises dans un environnement concurrentiel. Il propose une approche combinant plusieurs méthodes analytiques, dont l'analyse des tendances et comparative pour comprendre l'évolution du marché, la matrice BCG pour positionner quatre grandes entreprises du secteur de la confiserie en Ukraine en fonction de leur chiffre d'affaires et de leur part de marché, ainsi que le suivi de la santé de la marque (Brand Health Tracking) pour évaluer la perception des entreprises par les consommateurs. L'étude met également en avant

l'analyse de la présence en ligne des entreprises afin de mesurer la visibilité numérique des entreprises et l'application de la méthode Delphi pour hiérarchiser les recommandations issues de l'audit. L'article souligne ainsi le rôle crucial de l'audit marketing dans l'amélioration des stratégies et des processus de qualité, en intégrant des outils digitaux modernes pour optimiser la prise de décision. Cette approche permet aux entreprises d'adapter efficacement leurs stratégies marketing et d'assurer une meilleure compétitivité sur le marché. (al, 2023)

L'article (marketing audit a method of conducting evaluation of the marketing strategy and business performance , 2019) publié dans la Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique par Boutayna Ibn Cheikh et Lalla Latifa Alaoui, explore l'audit marketing comme un outil stratégique d'évaluation globale de la performance marketing et du modèle d'affaires, illustré par le cas de Starbucks. L'audit y est défini selon Kotler comme un processus systématique, indépendant, intégré et périodique, visant à analyser l'environnement, les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Basée sur une revue de littérature et une immersion de six mois chez Starbucks, l'étude applique des outils comme le PESTEL, mettant en lumière des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux impactant l'activité de la marque.

L'analyse externe est enrichie par le modèle des cinq forces de Porter, qui révèle une forte rivalité concurrentielle, une menace modérée des nouveaux entrants, mais une réelle pression des produits de substitution et des fournisseurs. Sur le plan interne, l'audit utilise le modèle 7S de McKinsey pour étudier la stratégie d'innovation et de différenciation, la structure flexible, les systèmes numériques comme Starbucks Rewards, ainsi que l'accent mis sur la formation et la culture d'entreprise.

L'audit aboutit à une matrice SWOT : les forces (image de marque, innovation, fidélité), les faiblesses (prix élevés, saturation du marché), les opportunités (marchés émergents, diversification, digitalisation) et les menaces (concurrence, volatilité des prix, évolution des préférences). En conclusion, les auteurs recommandent à Starbucks d'intensifier son expansion dans les marchés en croissance, d'adopter une stratégie de couverture pour le prix du café, de proposer des offres plus accessibles, et d'uniformiser ses initiatives marketing à l'échelle mondiale.

Dans leur article intitulé "Marketing Audit as a Tool for Business Performance Evaluation", publié dans le Galician Economic Journal par Oksana Khabliuk, Svitlana Yatsyshyn et Iryna

Golyash (oksana khabliuk, 2019), explorent le rôle stratégique de l'audit marketing dans l'évaluation de la performance des entreprises et l'amélioration de leur compétitivité. Ils définissent l'audit marketing comme un outil clé du contrôle stratégique, permettant une compréhension approfondie de l'environnement interne et externe de l'entreprise, la détection des dysfonctionnements et l'identification des opportunités d'amélioration. S'inscrivant dans une perspective historique, les auteurs rappellent que le concept a émergé aux États-Unis dans les années 1950, notamment sous l'impulsion de Philip Kotler, avant d'être enrichi par d'autres chercheurs. Cependant, en Ukraine, son utilisation reste marginale en raison du manque de standards et d'une adoption tardive. L'audit marketing est présenté comme un processus devant être complet, systématique, indépendant et périodique, afin de garantir des diagnostics fiables et une adaptation continue à un environnement instable. L'article distingue l'audit interne, souvent mieux intégré mais biaisé, de l'audit externe, jugé plus objectif et comparatif. Il met également en évidence les différents facteurs analysés durant l'audit, incluant les éléments internes (comme la stratégie marketing, les performances des canaux de distribution et des campagnes publicitaires) et externes (comportement du consommateur, évolution technologique, concurrence, cadre réglementaire). Les résultats de l'étude montrent que les entreprises ayant recours à ce type d'audit améliorent significativement leur rentabilité, leur position sur le marché et leur capacité à réagir aux changements. Toutefois, plusieurs freins à son adoption subsistent, notamment le manque de sensibilisation, l'absence de cadre méthodologique clair, ainsi que la résistance au changement de la part des dirigeants. En conclusion, les auteurs soulignent que l'audit marketing devrait être systématiquement intégré au processus de gestion, en particulier lors de situations critiques telles qu'une baisse de performance, un repositionnement stratégique ou une entrée sur un nouveau marché, afin d'optimiser la prise de décision et de favoriser une croissance durable.

L'article (the place of marketing audit in the complex system of audit at enterprises : a modern view on the problem), , Natalia Andryeyeva et Daria Zinkovska, examinent la place croissante de l'audit marketing au sein du système global d'audit des entreprises, en soulignant son importance dans un environnement économique en constante évolution. À partir d'une revue de la littérature, les auteurs rappellent que le concept, introduit dans les années 1950 par Philip Kotler, reste encore peu exploré dans le contexte d'Europe de l'Est, notamment en Ukraine. L'audit marketing est présenté comme un outil analytique et stratégique, essentiel pour ajuster les stratégies marketing face à la standardisation croissante

des pratiques concurrentielles. L'étude distingue deux approches de l'audit marketing : une approche restreinte, centrée sur l'évaluation des activités marketing opérationnelles (prix, promotion, distribution), et une approche élargie, intégrant l'analyse de la stratégie globale, du marché et de la performance. Les auteurs plaident pour une vision globale de l'audit marketing, en le reliant à d'autres types d'audits (financier, social, environnemental) afin d'enrichir l'analyse de la performance de l'entreprise. Ils proposent une nouvelle définition du marketing audit comme un processus systématique et multidimensionnel d'évaluation intégrant des critères financiers, sociaux, écologiques et concurrentiels. L'article énonce plusieurs principes fondamentaux pour un audit marketing efficace, répartis entre principes généraux (systématicité, complexité, objectivité, rationalité, efficacité) et principes spécifiques (orientation écologique et sociale, approche concurrentielle, relations institutionnelles, usage des technologies numériques). Enfin, les auteurs soulignent que l'audit marketing ne doit pas être un outil ponctuel réservé aux périodes de crise, mais un processus stratégique intégré et régulier, particulièrement utile lors de signaux d'alerte comme la stagnation des ventes, l'émergence de nouveaux concurrents ou une perte de rentabilité.

L'article (marketing audit as a tool of minimizing the marketing risk) de Wioleta Dryl et Tomasz Dryl explore comment l'audit marketing peut aider les entreprises à réduire les risques liés à leurs décisions stratégiques. Les auteurs expliquent que l'incertitude du marché et le manque d'information augmentent les risques commerciaux, et que l'audit marketing permet d'anticiper ces défis en analysant l'environnement, la stratégie et la performance marketing.

L'étude identifie six domaines clés d'un audit marketing efficace, dont l'analyse de l'environnement concurrentiel, l'évaluation des objectifs stratégiques et l'optimisation des systèmes de gestion marketing. Contrairement aux contrôles marketing classiques qui se focalisent sur le passé, l'audit marketing aide à prévenir les problèmes futurs et à améliorer la rentabilité des investissements.

2. La qualité

L'article "**What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States**" de Golder, Mitra et Moorman aborde la qualité comme un concept central dans la stratégie d'entreprise et la recherche académique, en mettant en avant la diversité des approches disciplinaires et le manque de consensus sur une définition unique. Il propose un cadre intégré structuré autour de trois processus fondamentaux : (1) le processus de production de

la qualité , qui concerne la conception et la fabrication des attributs d'un produit ou service en fonction des spécifications de l'entreprise et parfois avec l'implication des clients via la coproduction ; (2) le processus d'expérience de la qualité , qui se focalise sur la manière dont les clients perçoivent et vivent la qualité à travers plusieurs filtres cognitifs et émotionnels, en introduisant une typologie des attributs basée sur leur mesurabilité et homogénéité des préférences client (attributs universels, de préférence et idiosyncratiques) ; et (3) le processus d'évaluation de la qualité , qui analyse comment les clients jugent la qualité après leur expérience en comparant leurs perceptions aux attentes préexistantes , distinguées en trois types : les attentes "will" (ce que le client prévoit), les attentes "idéales" (ce que le client souhaiterait dans l'idéal) et les attentes "should" (ce que le marché devrait offrir).

L'article identifie des liens entre ces trois processus, en introduisant des connexions dynamiques et contemporaines qui influencent l'évolution de la qualité au fil du temps. Il met également en avant le rôle clé de la coproduction, qui non seulement influence la satisfaction du client mais modifie également son niveau de connaissance et sa motivation à évaluer la qualité. Par ailleurs, les auteurs insistent sur l'importance des émotions dans l'expérience de la qualité et expliquent comment celles-ci peuvent modifier la perception et l'évaluation des attributs, en agissant comme des filtres influençant les jugements des clients.

Sur le plan théorique, l'article met en évidence la nécessité de transférer les connaissances entre disciplines, en démontrant que le marketing s'est historiquement concentré sur l'évaluation de la qualité tandis que l'ingénierie et la gestion opérationnelle ont privilégié la production et le contrôle qualité. Il propose un ensemble de 21 hypothèses testables pour structurer les recherches futures et approfondir la compréhension des relations entre perception, production et évaluation de la qualité.

D'un point de vue managérial, les auteurs ont réalisé 20 stratégies concrètes permettant d'améliorer la satisfaction client, qui ne reposent pas uniquement sur l'amélioration des attributs produits, mais aussi sur la gestion des attentes des clients, de leur perception et de leurs émotions. Ils soulignent que la satisfaction client ne dépend pas seulement de la qualité induite du produit ou du service, mais aussi de la manière dont celle-ci est perçue et réalisée par les clients. Ainsi, les entreprises peuvent améliorer leur performance en travaillant sur la communication, l'éducation des clients, l'adaptation des attentes et la gestion proactive des expériences vécues.

L'article "**The Influence of Customer Service Quality towards Customer Satisfaction and its implication on Loyalty: A Survey on MICE Customers in Hotels** " rédigé par Suresh Kumara, Jessica Samtanib aPresident University, Business Administration bPT. RST Konsultasi et Publié dans " FIRM Journal of Management Studies, Vol. 6(2), September, 2021" examine de manière approfondie l'impact de la qualité du service hôtelier sur la satisfaction et la fidélisation des clients dans le secteur MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) en Indonésie. En s'appuyant sur le modèle HOLSERV, conçu spécifiquement pour le secteur hôtelier, l'étude évalue trois dimensions essentielles de la qualité de service : la tangibilité (modernité et fonctionnalité des infrastructures, équipements audiovisuels, propreté des salles), la fiabilité (constance, précision et cohérence du service) et le facteur humain (compétence, courtoisie, réactivité et professionnalisme du personnel). Ce modèle est jugé plus adapté que le modèle SERVQUAL pour évaluer l'expérience MICE, car il tient compte des spécificités de l'environnement hôtelier professionnel. L'étude s'inscrit dans un contexte où le secteur MICE est devenu un pilier économique majeur en Asie, générant 229 milliards USD en 2018, avec une forte contribution de l'Indonésie (2,5 milliards USD en 2019), notamment à Jakarta, Bali et Yogyakarta, qui concentrent l'essentiel des événements internationaux.

L'étude repose sur une méthodologie quantitative appliquée à un échantillon de 351 clients issus de 15 hôtels MICE situés à Bekasi, parmi lesquels Sahid Jaya, Zuri Express ou encore Santika Hotel. Les données ont été collectées entre octobre 2019 et janvier 2020, via des questionnaires en ligne et papier basés sur une échelle de Likert à 7 points. L'analyse a été réalisée à l'aide d'une modélisation par équations structurelles (SEM) avec le logiciel AMOS 18, soutenue par des tests de fiabilité (coefficient de Cronbach supérieur à 0,7) et une analyse factorielle confirmatoire. Les résultats confirment les quatre hypothèses formulées : les trois dimensions de la qualité perçue ont un impact direct et significatif sur la satisfaction, le facteur humain étant le principal levier d'influence, suivi de la tangibilité et enfin de la fiabilité. En outre, une satisfaction élevée se traduit par une fidélisation renforcée, les clients étant plus enclins à revenir dans les établissements où ils ont vécu une expérience MICE positive et à les recommander à d'autres organisateurs.

Les auteurs insistent sur la nécessité pour les hôtels de répondre aux attentes croissantes des clients MICE en investissant dans des infrastructures modernes (Wi-Fi performant, équipements techniques fiables, espaces bien entretenus) et en renforçant la formation du personnel (accueil, anticipation des besoins, gestion des imprévus). Ils recommandent

également la mise en place de programmes de fidélisation dédiés, l'enrichissement de l'offre par des services complémentaires (gastronomie, bien-être, activités culturelles), et l'adoption d'une stratégie marketing digitale efficace, notamment via les réseaux sociaux et le référencement. En conclusion, l'étude démontre que l'optimisation des services selon les standards du modèle HOLSERV permet d'améliorer l'expérience client dans le contexte MICE, d'augmenter la satisfaction et la fidélité, et in fine, de renforcer la compétitivité et la rentabilité des hôtels positionnés sur ce segment stratégique du tourisme d'affaires.

3. Segment MICE

L'étude menée par "**D. Martins, S. Silva, C. Jardim et C. Silva, intitulée "Défis et Opportunités du Segment MICE dans le Tourisme"**", présentée lors de la Conférence Internationale INVTUR 2024, explore les mutations profondes du secteur MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) face à des enjeux cruciaux tels que la digitalisation, la durabilité environnementale et la concurrence accrue entre destinations. L'article met en lumière une évolution rapide, où la technologie devient indispensable, mais où les défis humains et environnementaux restent d'actualité.

La digitalisation des événements est désormais incontournable, avec un virage technologique accéléré, notamment par l'essor des événements hybrides, mêlant interactions physiques et virtuelles. Cette évolution repose sur des avancées majeures, telles que l'intelligence artificielle (IA) permettant une personnalisation poussée des expériences, l'automatisation des processus comme la gestion des inscriptions et l'analyse en temps réel des données. Par ailleurs, la réalité augmentée (AR) et la réalité virtuelle (VR) transforment la manière dont les événements sont vécus, offrant des expériences immersives, comme des stands virtuels interactifs ou des visites à distance des lieux d'événements. Cependant, malgré ces avancées, des défis subsistent, notamment la fatigue numérique et l'importance des interactions humaines qui maintiennent la pertinence des événements physiques. La blockchain commence également à se faire une place dans le secteur, sécurisant les transactions et l'authenticité des billets, mais engendrant de nouveaux défis en matière de cyber-sécurité et de gestion des données personnelles.

Parallèlement, la durabilité devient un impératif dans le secteur MICE. L'impact environnemental des événements, lié aux déplacements, à la consommation énergétique et aux déchets, pousse les organisateurs à adopter des pratiques plus écologiques. L'étude

souligne l'importance de certifications écologiques telles que l'ISO 20121, qui incitent à réduire l'empreinte carbone des événements. Plusieurs mesures innovantes sont déjà mises en œuvre, telles que l'utilisation d'énergies renouvelables, la gestion des déchets via des politiques de recyclage strictes, la réduction des supports papier au profit de solutions numériques et l'optimisation des déplacements (incitations au covoiturage, transports en commun, compensations carbone des vols). Certaines destinations, comme Copenhague et Amsterdam, se positionnent en leaders du MICE durable, attirant ainsi des événements soucieux de leur impact environnemental.

En termes de compétition, le secteur MICE devient de plus en plus concurrentiel, avec des destinations émergentes (Dubai, Bangkok, Cape Town) qui investissent massivement dans des infrastructures modernes et flexibles. Les villes historiques comme Paris, Londres ou Singapour doivent s'adapter en se spécialisant sur des niches spécifiques (technologie, médecine, expositions internationales) et en développant des centres de congrès high-tech, intégrant des équipements connectés et des espaces verts. La notion d'expérience devient essentielle, où les participants ne se contentent plus d'assister à des conférences, mais cherchent des expériences immersives et authentiques, alliant affaires et loisirs (concept du *bleisure*).

L'étude conclut que l'avenir du MICE repose sur trois grands piliers : l'innovation technologique, avec l'IA, les événements hybrides, la VR et la blockchain ; la durabilité, un impératif pour toute organisation ; et l'expérience client, qui devient essentielle pour attirer une clientèle de plus en plus exigeante. Les entreprises et destinations qui sauront s'adapter à ces nouvelles dynamiques seront les grandes gagnantes du secteur, dans un MICE qui ne sera plus seulement une industrie d'affaires, mais un véritable écosystème intégrant technologie, écologie et personnalisation de l'expérience.

L'article "**GOODS AND SERVICE COMPONENTS OF MICE TOURISM**" publié par American Academic Publisher, volume 05, issue 01, 2025 dans "international journal of artificial intelligence" examine les défis et les opportunités du secteur MICE en soulignant l'importance d'une approche intégrant l'innovation technologique, la durabilité et une expérience client optimale. L'intégration de technologies avancées comme l'intelligence artificielle et des solutions immersives telles que la réalité augmentée et la réalité virtuelle transforme les événements en expériences personnalisées et interactives, ce qui permet d'augmenter leur attractivité et leur efficacité. Parallèlement, la transition vers des

événements plus écologiques est devenue essentielle pour répondre aux attentes croissantes des clients, avec des pratiques telles que l'utilisation de matériaux recyclables, la réduction des déchets et la compensation carbone. L'étude met également en lumière l'importance de l'adaptabilité des offres, avec le développement des événements hybrides qui permettent de concilier participation physique et virtuelle, élargissant ainsi l'audience tout en réduisant l'empreinte carbone. En outre, la montée en compétences des professionnels du MICE est cruciale, nécessitant des formations spécifiques en gestion de projet, logistique événementielle, et technologies numériques pour garantir une gestion optimale des événements. Le secteur doit également investir dans une stratégie marketing digitale bien structurée, exploitant les réseaux sociaux et le référencement en ligne pour renforcer la visibilité des destinations et attirer de nouveaux clients. L'optimisation des processus de réservation, ainsi que l'amélioration de la connectivité numérique, garantissent une expérience plus fluide pour les participants. L'intégration de ces stratégies permettra au secteur MICE non seulement de répondre aux transformations actuelles, mais aussi de se positionner comme un moteur majeur de développement économique et d'innovation à l'échelle mondiale, en proposant des offres différenciées, adaptées aux besoins des entreprises et des participants.

L'industrie MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions) offre des opportunités importantes en matière d'organisation d'événements, d'hébergement, de transport et de services liés au tourisme, jouant ainsi un rôle crucial dans l'économie mondiale. L'article **"Strategy for Developing the Event and MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) Industry in Bandar Lampung"**, rédigé par Damara Saputra Siregar, Desmala Sari, Tina Nurzachra Latifah Rizkilian et Helidatasa Utami, publié dans le Journal of Event, Travel, and Tour Management (2024), analyse le potentiel et les défis du secteur MICE à Bandar Lampung, une ville indonésienne encore sous-exploitée en tant que destination événementielle. Malgré sa richesse culturelle et ses infrastructures hôtelières, Bandar Lampung ne figure pas parmi les 10 premières destinations MICE d'Indonésie, selon les données du ministère du Tourisme et de l'Économie Créative (2023). À travers une analyse qualitative descriptive et une analyse des écarts (gap analysis), l'étude identifie plusieurs facteurs clés influençant le développement du MICE dans la ville : l'accessibilité reste limitée par un faible nombre de vols ; le soutien des parties prenantes locales (gouvernement, entreprises) est insuffisant en raison de contraintes budgétaires ; l'attractivité touristique est un atout mais manque de structuration pour le MICE ; les infrastructures sont incomplètes,

notamment en matière de centres de congrès adaptés aux événements d'envergure ; et le manque de professionnels qualifiés freine la croissance du secteur. Les résultats de l'étude montrent que Bandar Lampung atteint 75 % des standards MICE nationaux, ce qui démontre un fort potentiel, mais souligne aussi la nécessité d'améliorations stratégiques. Pour accélérer son développement, plusieurs stratégies sont recommandées : renforcer les ressources humaines par des formations et certifications spécialisées, améliorer les infrastructures en construisant un centre de conventions de plus de 10 000 places et en développant une plateforme e-MICE pour la gestion numérique des événements, sensibiliser les acteurs locaux à l'importance du secteur MICE via des réglementations régionales et des groupes de sensibilisation, soutenir économiquement le secteur avec des incitations fiscales et aides financières, et renforcer le branding de Bandar Lampung en tant que destination MICE et culturelle grâce à la promotion d'événements phares comme le Krakatau Festival et le Lampung Fair. L'étude conclut que la transformation de Bandar Lampung en une ville MICE compétitive nécessitera une approche intégrée, alliant investissements dans les infrastructures, collaboration entre secteurs public et privé, et promotion intensive auprès des acteurs du tourisme et des affaires. En mettant en œuvre ces recommandations, Bandar Lampung pourrait devenir un pôle stratégique du tourisme d'affaires en Indonésie, dynamisant son économie et renforçant son positionnement sur la scène internationale.

L'article "**The Internationalization of the Meetings-, Incentives-, Conventions-, and Exhibitions- (MICE) Industry : Its Influences on the Actors in the Tourism Business Activity**", rédigé par Natalia Smagina et publié dans le Journal of Economics and Management (2017), analyse en profondeur l'impact de l'internationalisation sur l'industrie MICE et son rôle dans la transformation du tourisme d'affaires. L'auteure met en évidence que l'internationalisation du MICE favorise le développement économique régional et national, en attirant des investissements étrangers, en modernisant les infrastructures hôtelières et événementielles, et en renforçant l'attractivité touristique des destinations. Cette expansion mondiale du MICE influence directement les stratégies économiques des gouvernements et des entreprises, qui doivent s'adapter aux exigences croissantes du marché globalisé.

L'article explore également l'importance des partenariats public-privé (PPP) comme outil stratégique de développement du MICE. Ces partenariats, en impliquant les gouvernements et le secteur privé, permettent de structurer et d'améliorer la gestion des événements, de renforcer la coopération internationale et de créer un environnement économique favorable

au tourisme d'affaires. Dans cette dynamique, les Convention & Visitors Bureaus (CVB) jouent un rôle clé en coordonnant les acteurs locaux et en développant des stratégies de branding et de marketing territorial pour positionner les destinations sur le marché mondial. L'auteure illustre ce phénomène en analysant le cas de la Russie, où le secteur MICE connaît une forte croissance, soutenue par des initiatives gouvernementales et des investissements dans des infrastructures adaptées.

L'étude met également en évidence la croissance rapide du MICE en Asie, où des investissements massifs dans les infrastructures événementielles, hôtelières et de transport ont permis à cette région de devenir un hub stratégique du marché mondial des congrès et expositions. L'auteure souligne que cette expansion s'accompagne d'une concurrence accrue entre destinations, incitant les pays à développer des politiques incitatives et des infrastructures de pointe pour attirer des événements d'envergure internationale.

Une autre partie essentielle de l'analyse concerne l'évolution du marché MICE, qui tend vers une diversification des destinations et des formats d'événements. Contrairement à l'idée reçue que le MICE est réservé aux grandes métropoles, l'étude montre que de nombreuses régions à plus faible densité de population investissent dans ce secteur pour dynamiser leur économie locale. De plus, les tendances récentes indiquent une réduction de la taille moyenne des événements, tandis que leur fréquence augmente, obligeant les destinations à s'adapter à des modèles économiques plus flexibles et technologiques.

Enfin, l'article conclut que la réussite des destinations MICE dépend de leur capacité à structurer une offre attractive, à moderniser leurs infrastructures et à développer des stratégies de coopération efficaces entre acteurs publics et privés. L'auteure insiste sur la nécessité d'une approche intégrée, combinant innovation, investissement et partenariats stratégiques, pour garantir une croissance durable et compétitive du secteur MICE à l'échelle mondiale.

L'article "**Analisis Potensi Meeting Incentive Conferences and Exhibition di Wyndham Opi Hotel Palembang**», rédigé par Helmi, Ummasyroh, Sari Lestari Zainal Ridho et Windy Della Sari, publié dans le Jurnal Pesona Sriwijaya (2023), analyse en profondeur le potentiel du secteur MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) au Wyndham Opi Hotel Palembang, en Indonésie. Il explore l'impact de l'internationalisation du secteur MICE sur le tourisme d'affaires mondial. L'auteure met en lumière que l'expansion internationale du MICE favorise le développement économique régional et national en attirant des

investissements étrangers, en modernisant les infrastructures hôtelières et événementielles, et en renforçant l'attractivité touristique des destinations. L'article souligne également l'importance des partenariats public-privé (PPP) dans ce contexte, permettant aux gouvernements et au secteur privé de collaborer pour structurer la gestion des événements et créer un environnement favorable à l'industrie MICE. Ces partenariats sont cruciaux pour renforcer la coopération internationale et positionner les destinations sur le marché global, comme le montre l'exemple de la Russie, où le secteur MICE connaît une croissance soutenue par des initiatives gouvernementales. En outre, l'étude révèle que l'Asie, avec ses investissements massifs dans les infrastructures, est devenue un hub stratégique mondial du MICE, entraînant une concurrence accrue entre destinations. L'article évoque également une évolution du marché MICE, où la diversification des destinations et des formats d'événements se fait sentir, avec des régions moins densément peuplées investissant pour dynamiser leur économie locale. La tendance à la réduction de la taille des événements, accompagnée de leur fréquence accrue, oblige les destinations à s'adapter à des modèles économiques plus flexibles et technologiques. En conclusion, l'auteure insiste sur la nécessité pour les destinations MICE de structurer une offre attrayante, de moderniser leurs infrastructures et de développer des stratégies de coopération efficaces pour garantir une croissance durable et compétitive à l'échelle mondiale.

L'article **"IT Implements in Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions (MICE) Industry : A Systematic Mapping Study"**, rédigé par Afifah Shalihah et publié dans l'International Journal of Scientific Research (2024), analyse l'intégration des technologies numériques dans l'industrie MICE, à travers une cartographie systématique des recherches existantes. L'étude met en lumière l'impact croissant des plateformes numériques et de l'intelligence artificielle dans la gestion des événements, tout en soulignant les défis et opportunités liés à cette transformation, notamment en période de crise comme la pandémie de COVID-19, qui a accéléré l'adoption des événements hybrides et virtuels. L'étude démontre que le secteur MICE a su faire preuve de résilience et d'adaptabilité, notamment par des stratégies de gestion de crise et des initiatives de durabilité. L'utilisation accrue des technologies numériques a aussi permis de réduire l'impact environnemental des événements, avec des pratiques comme celles de Coldplay, qui a optimisé les transports publics lors de ses concerts. Toutefois, l'article souligne aussi les risques associés à la digitalisation, notamment la fraude aux billets en ligne, qui a causé des pertes financières lors de grands concerts. L'auteure met en avant l'importance d'une réglementation stricte et

de solutions de cybersécurité robustes pour protéger les parties prenantes. En analysant la littérature scientifique, l'étude identifie les principaux domaines d'intérêt, tels que la promotion, la gestion des compétences, la communication, l'analyse de marché, et la confiance des clients, avec un accent particulier sur la promotion et la communication. Les recherches sur le MICE ont connu un essor notable pendant la pandémie, notamment en ce qui concerne les solutions numériques. L'article conclut que l'avenir du MICE dépend d'une collaboration renforcée entre chercheurs, professionnels du secteur et décideurs politiques pour développer des solutions innovantes et durables, avec une attention particulière à l'intégration de l'intelligence artificielle, de la réalité virtuelle et des plateformes de gestion automatisées pour améliorer l'organisation des événements et l'expérience des participants.

L'article "**Dynamic Changes and Recovery in Event Venues : Perspectives from MICE Event Planners and Venue Managers**", rédigé par Refiloe Julia Lekgau et Tembi Maloney Tichaawa, publié dans le *Studia Periegetica* (2023), analyse les transformations majeures subies par l'industrie MICE en Afrique du Sud après la pandémie de COVID-19. En se basant sur des entretiens avec des organisateurs d'événements et des gestionnaires de lieux, l'étude met en évidence les adaptations nécessaires des lieux événementiels, comme la modernisation des infrastructures technologiques et la transition vers des événements hybrides. Elle révèle aussi l'importance croissante des événements en plein air et de la diversification des lieux pour respecter les restrictions de capacité. L'article conclut que l'avenir du secteur MICE en Afrique du Sud dépendra de l'innovation, de l'adoption de solutions hybrides, et de la valorisation des atouts naturels et culturels du pays.

L'article "**Effect of Exhibition Facilities, Professional Competence, and Green Procurement on Green Meeting, Incentive Travel, Convention, and Exhibition Industry Performance Measurement : A Case Study of the Exhibition Industry of Taiwan**", rédigé par Kuo-Ren Lou et Ying-Feng Huang, analyse les facteurs influençant la performance du secteur MICE à Taiwan. L'étude se concentre sur l'impact des infrastructures d'exposition, des compétences professionnelles et des pratiques d'achats durables. Basée sur une enquête menée auprès de 323 professionnels lors du Taipei International Machine Tool Show 2023, l'étude identifie cinq dimensions clés : la qualité des infrastructures, la compétence des organisateurs, l'accessibilité des ressources environnementales, les stratégies marketing et l'intégration des pratiques durables. Les résultats montrent que l'achat responsable et durable optimise la performance des expositions, tout en réduisant les déchets et en utilisant des matériaux écologiques. L'étude souligne l'importance de moderniser les

infrastructures et d'améliorer les services annexes pour renforcer l'attractivité des événements. Les auteurs recommandent des investissements dans des infrastructures durables et une collaboration renforcée entre le secteur public et privé pour une croissance durable du secteur MICE à Taiwan.

L'article "**Keeping the Competitive Edge of a Convention and Exhibition Centre in MICE Environment : Identification of Event Attributes for Long-Run Success**», rédigé par Jaeyoung An, Hany Kim et Dongkeun Hur , publié dans Sustainability (2021), analyse les facteurs clés pour garantir la compétitivité à long terme des centres de congrès et d'expositions dans l'industrie MICE. L'étude met en évidence l'importance de comprendre les forces et faiblesses des attributs des événements afin de rester compétitif face à la concurrence mondiale croissante. L'analyse repose sur la méthode d'Importance-Performance Analysis (IPA), permettant d'identifier les caractéristiques influençant la perception des organisateurs et des participants. Un des aspects importants est le rôle des Convention & Visitors Bureaus (CVB), qui doivent élaborer des stratégies opérationnelles efficaces pour maximiser l'impact économique des centres.

L'article aborde aussi la durabilité des événements MICE, en soulignant que bien que les organisateurs reconnaissent l'importance des pratiques écoresponsables et de l'accessibilité pour les personnes handicapées, ces éléments ne sont pas encore prioritaires dans les décisions des acteurs du secteur. L'étude montre que la croissance du marché MICE est également influencée par des facteurs économiques et géopolitiques, notamment la demande croissante pour les destinations en Asie-Pacifique, notamment la Chine, le Japon et la Corée du Sud, par rapport aux marchés traditionnels européens et américains.

Le Busan Exhibition and Convention Center (BEXCO) en Corée du Sud est pris comme modèle pour l'analyse des critères de sélection des lieux d'événements. L'enquête réalisée auprès de 93 organisateurs d'événements a révélé que les critères les plus importants pour les organisateurs incluent le coût de localisation, la compétence et réactivité du personnel, l'accessibilité des transports en commun, la qualité des systèmes de chauffage et climatisation, et la propreté des installations. En revanche, des aspects comme la disponibilité de services multilingues ou des opportunités de shopping et de divertissement sont considérés comme moins prioritaires.

L'analyse des performances du BEXCO met en lumière des disparités entre les critères théoriques de sélection des lieux et la satisfaction réelle des utilisateurs, notamment en ce

qui concerne le coût de localisation, la qualité des services contractuels et l'accessibilité des installations. L'étude recommande ainsi des ajustements stratégiques pour améliorer la compétitivité du centre, notamment en réduisant les coûts d'exploitation, en améliorant la formation du personnel, en optimisant les infrastructures numériques et en renforçant la communication sur les atouts du centre.

En conclusion, l'article souligne qu'un centre de congrès réussi repose sur une gestion stratégique intégrée, combinant des investissements dans les infrastructures et services, ainsi qu'une adaptation aux tendances du marché MICE. Le maintien d'un avantage compétitif passe par une réévaluation constante des critères de sélection des lieux, une meilleure prise en compte des exigences des organisateurs et des participants, et une intégration continue des principes de durabilité et d'inclusivité.

SECTION 02 : Définitions des concepts

Dans cette section, nous allons explorer le concept d'audit marketing en retraçant son évolution et ses fondements théoriques. Nous définirons d'abord l'audit en général, puis l'audit interne, avant de nous focaliser sur l'audit marketing en tant qu'outil stratégique d'évaluation des performances marketing. Nous examinerons également sa typologie, les étapes clés de son processus, ainsi que les principaux outils mobilisés dans sa mise en œuvre.

1. Audit marketing

Le marketing appliqué au secteur MICE, en constante mutation, nécessite des outils d'évaluation adaptés aux exigences spécifiques des événements professionnels. Dans ce contexte, l'audit marketing s'impose comme un levier essentiel d'analyse et d'amélioration continue des prestations.

1.1. L'audit et son évolution

Aujourd'hui, l'audit a élargi son champ d'application à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitement de l'information. Selon (Benabdelhadi et Mouissia, 2020), la fonction d'audit interne ne se limite plus seulement à l'aspect financier et comptable, mais comprend également :

- L'audit de conformité qui a pour objectif de s'assurer que les règles, procédures et fiches de fonction sont respectées en comparant les pratiques en place avec le référentiel de l'entreprise.
Il entre dans le cadre d'une démarche préventive visant à tester l'efficacité des outils instaurés par l'organisation au regard de son référentiel.
- L'audit de l'efficacité a pour but de contrôler si les pratiques mises en place par une entreprise sont à la fois efficaces et efficientes pour atteindre les objectifs préalablement définis. En d'autres termes, il vise à évaluer si les moyens mis en œuvre sont appropriés pour maximiser les résultats attendus tout en optimisant les ressources disponibles.
- L'audit du management : qui se base sur l'analyse de la conception, la mise en place et la performance des politiques et stratégies mises en place par le Top management vis-à-vis des objectifs fixés par l'entité.

- L'audit de stratégie : dont l'objectif est d'évaluer l'existence d'objectifs de performance à atteindre, de l'application de moyens adéquats et suffisants permettant de les atteindre et de relever des incohérences et des pistes d'amélioration pour la réussite de la mise en place d'une stratégie.

1.1.1. Définition de l'audit

Un audit est une procédure qui permet de contrôler la gestion d'une entreprise.

Selon Alberto : « *On peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société* ».

Weil Michel ajoute à cela que « *L'audit est le contrôle des contrôles* ». Cela implique que le responsable de l'audit doit être en mesure d'évaluer et de mesurer l'efficacité du système de contrôle interne en place dans les entreprises.

1.2. L'audit interne

L'audit interne est un processus d'évaluation indépendant et objectif visant à améliorer les opérations d'une organisation. Il permet de contrôler l'efficacité des procédures internes, de la gestion des risques et de la gouvernance.

L'audit consiste à examiner et évaluer de manière objective les processus, les systèmes, les opérations et les performances d'une organisation, tandis que l'audit interne est une fonction indépendante et objective chargée de procéder à ces examens et évaluations au sein de l'organisation.

Dans une définition largement accordée par (Weber, 2008) dans son ouvrage *Internal Audit Handbook* : l'audit interne est « *un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminé, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus. Les critères auxquels l'état actuel a comparé peut-être une norme légale ou réglementaire ou générés en interne des politiques et procédures* ».

D'après Jacques Renard, « *L'audit interne est la fonction qui a pour mission de vérifier la qualité et la performance du contrôle interne* ». Pour mettre au clair ce concept, cet auteur illustre son utilité disant que « *L'audit interne, c'est comme l'odeur du gaz c'est rarement agréable, mais cela peut parfois éviter l'explosion* ».

D'après SCHIEKN Pierre : « *l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* ».

D'après L'IFACI : « *l'audit interne exerce à l'intérieur de l'organisation une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité* ».

Pour RENARD Jacques : « *l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :*

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- Garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Juger l'efficacité des systèmes d'information ».

L'IIA a supposé en 1990 que « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité* ».

Selon l'IIA, « *l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs* ».

En somme, ces définitions soulignent que l'audit interne a pour mission principale de produire des "évaluations et des recommandations". Par conséquent, l'audit interne apporte

une valeur ajoutée en fournissant un avis objectif et indépendant au management et au conseil d'administration concernant la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise, ainsi qu'en proposant des recommandations et en fournissant des conseils pour son amélioration.

1.2.1. Les caractéristiques d'audit interne

Les quatre principales caractéristiques de l'audit interne peuvent être définies comme suit :

- **L'universalité** : La fonction d'audit interne est applicable à toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur nature, ainsi qu'à toutes les fonctions de l'entreprise.
- **L'indépendance** : Les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin de pouvoir porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance est obtenue par l'objectivité de l'auditeur et la place du service dans l'organigramme, ce qui implique également une indépendance d'esprit de l'auditeur.
- **L'objectivité** : L'objectivité est liée à l'adoption d'une attitude d'esprit indépendante par l'auditeur interne lors de ses missions, ainsi qu'à la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne.
- **La périodicité** : L'audit interne est une fonction périodique qui se caractérise par son caractère ponctuel et discontinu dans le temps. Cette périodicité est déterminée en fonction des risques associés aux activités auditées.

En effet, l'audit interne ne s'effectue pas de manière régulière, mais plutôt de manière planifiée en fonction de l'importance des risques. Ainsi, les missions d'audit interne peuvent être menées à des moments différents en fonction des évaluations de risques effectuées par les auditeurs internes.

1.3. Définition de l'audit marketing

Toute organisation a besoin de réexaminer périodiquement ses objectifs et sa stratégie.

Le concept « l'audit de marketing » est apparu dans la littérature dans les années quatre-vingt du 20ème, en particulier dans les travaux écrits par Ph. Kotler, M. McDonald et H. Meffert.

Selon Le Marketeur « L'audit marketing s'apparente à un diagnostic permettant d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise et de prendre d'éventuelles mesures correctives »

Selon Le Mercator L'audit marketing est un « examen critique systématique de l'ensemble ou d'une partie de la politique marketing, conduisant à un diagnostic interne »

Selon Kotler Un audit marketing est un examen exhaustif, systématique, indépendant et régulier de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à améliorer son efficacité marketing.

Examinons les quatre éléments clés de cette définition.

- **Exhaustif** : L'audit marketing doit porter sur toutes les activités, et pas seulement celles qui connaissent des difficultés, car, si c'était le cas, le responsable, n'ayant pas une vue d'ensemble, pourrait ignorer les véritables causes des défaillances ; par exemple, un fort turnover de la force de vente peut découler non pas d'un mauvais management des vendeurs, mais de produits ou d'une communication inadéquate. Seul un audit complet permettra d'identifier les véritables poches d'inefficacité.
- **Systématique** : Un audit marketing doit comporter une succession ordonnée de diagnostics portant sur l'environnement, le système marketing interne et les différentes activités. Les diagnostics doivent déboucher sur l'élaboration d'un programme d'actions correctives à court et long termes, susceptibles d'améliorer le niveau global de performance.
- **Indépendant** : Un audit marketing doit être conduit par un service indépendant du département marketing, afin de garantir toute l'objectivité nécessaire. Le recours à un consultant extérieur à la division doté d'une large expérience de l'audit et d'une bonne connaissance du secteur concerné est recommandé.
- **Régulier** : L'audit marketing doit être conduit régulièrement et pas seulement en situation de crise. Il est source d'enrichissement pour toute entreprise, qu'elle soit florissante ou en difficulté.

Un audit marketing examine les six éléments fondamentaux du marketing d'une entreprise. Il débute par un entretien approfondi entre la direction générale et l'auditeur de façon à préciser les objectifs, le contenu, le niveau de détail, les sources d'information, le format du

rapport et les délais de l'audit. Ensuite, on procède au recueil des informations. L'auditeur élabore un plan d'étude, sélectionne les personnes à interroger et définit ses questions. Les interlocuteurs choisis ne se limitent pas au personnel de l'entreprise mais peuvent comprendre des clients, des distributeurs, des fournisseurs ou des partenaires externes (les agences web et de publicité par exemple). L'auditeur prépare ensuite un rapport qui fait l'objet d'une discussion approfondie avec les personnes concernées en vue d'élaborer des recommandations.

Donc, l'audit marketing incite les responsables de la fonction marketing à remettre en question l'ensemble de leurs activités et à établir un diagnostic dans le but de rendre cette fonction performante et d'améliorer les résultats de l'entreprise.

1.3.1. Typologie de l'audit marketing

L'audit marketing est un outil de gestion très puissant et doit porter sur les objectifs de l'entreprise, sur ces politiques, sur son organisation, sur ses méthodes, sur ses procédures et sur son personnel.

Il constitue la base de la planification, du choix des objectifs, de la stratégie et des tactiques. Il permet de mesurer et d'évaluer les événements passés, mais il sert davantage à projeter l'avenir en canalisant les ressources de l'entreprise vers l'exploitation optimale des opportunités du marché.

Lors d'un audit, on se livre à un examen critique non seulement des réalisations, mais aussi des grandes orientations et du processus de décision que nous avons suivi. L'audit doit porter sur toutes les activités marketing, non seulement pour corriger les problèmes courants, mais aussi pour renforcer ses compétences par rapport aux concurrents. De façon générale, l'audit marketing doit être entrepris sur une base périodique et non seulement en période de crise. Pour cela que l'audit trouve son emploi dans deux occasions dans la vie d'une entreprise :

- Au premier lieu du processus de planification marketing : la notion d'audit renvoie alors à la notion du bilan, l'état des lieux du marché, les opportunités et les menaces et des capacités de l'entreprise, on parle de l'audit de portée stratégique.
- En second lieu de mise en œuvre du plan marketing : la notion d'audit est synonyme de contrôle, la visée est plus opérationnelle. L'audit marketing constitue un levier non

négligeable dans la vie d'une entreprise, c'est pour cette raison qu'il est possible d'indiquer quatre types d'audit marketing :

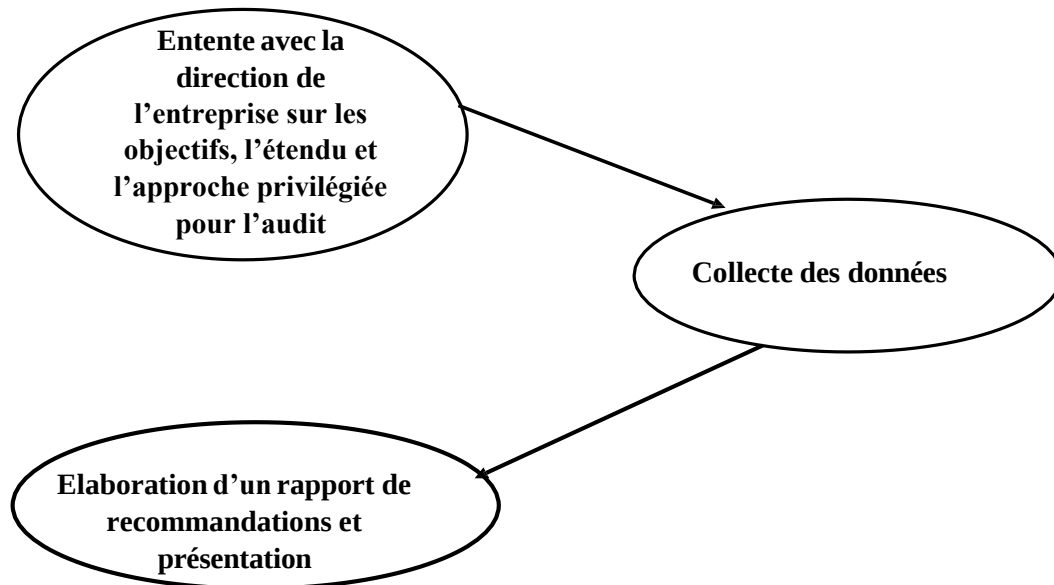
- **Audit de check-up** : Audit globale de la fonction marketing. Il est tourné vers l'action en préconisant des actions correctives qui aideront le responsable quant à la prise de décision. Il consiste à procéder par une analyse systématique (respect d'une procédure investigation), une analyse exhaustive (une analyse de toutes les dimensions de la fonction commerciale), une analyse de type préventif (réalisé au moment où il n'y a aucun dysfonctionnement) et une analyse des points forts et points faibles de la fonction.
- **Audit de crise** : Une analyse spécifique, limitée, de type curatif en réponse à un dysfonctionnement constant. Le but étant de trouver une solution rapide à ce problème.
- **Audit d'anticipation** : ou décisionnel Réponse sur l'analyse prospective. Impose une anticipation des conséquences sur la situation commerciale des décisions stratégiques. Il effectue avant de prendre une décision coûteuse ou risquée pour l'entreprise.
- **Audit d'évaluation** : Une analyse qui permet de mesurer la pertinence des actions engagées par les responsables marketing. Définir les écarts entre les objectifs et les résultats. Il permet de déterminer la valeur d'une entreprise. Il s'agit là de mesurer et de chiffrer les éléments immatériels tels que la notoriété, le capital marque, la qualité du personnel de vente.

L'exécution de l'audit est conditionnée, il va de soi, par le personnel qui en a la charge. C'est ainsi qu'il peut être réalisé :

- **A l'interne** : par un personnel propre au service marketing de l'entreprise, par un personnel appartenant à un autre service du même organisme ou par un représentant de la direction. En reconnaissant l'utilité de telle intervention, les praticiens contestent le niveau d'objectivité qu'elle peut atteindre.
- **A l'externe** : par des experts-conseil appartenant à un cabinet d'audit ou à un bureau d'études. c'est cette seconde forme, qui est de l'avis de tous, assure le plus d'objectivité et d'indépendance de l'audit.

1.3.2. Le processus de l'audit marketing

Figure 1: Etapes traditionnelle du processus de l'audit marketing



Source : Dumas Leonard, 2007, traduction libre adaptée de Kolter, P, Greggor, W et Rodgers, W, « The Marketing Comes of Age », Sloan Management Review 1977, Vol. 18, No 2, p 25.

1.3.3. Démarche de l'audit marketing

L'efficacité de l'audit marketing repose avant tout sur une démarche rigoureuse, structurée et adaptée aux spécificités du secteur MICE.

1ère partie : L'environnement marketing

➤ Le macroenvironnement

A. Socio-démographie

Les changements dans la population (âge, famille, urbanisation...) peuvent représenter une opportunité ou une menace pour l'entreprise. Par exemple, une population vieillissante peut favoriser des produits de santé, tandis qu'un exode rural peut affecter la distribution en zones peu denses. L'entreprise doit anticiper ces évolutions et adapter son offre, sa communication ou sa logistique.

B. Économie

Le niveau de revenu, l'emploi, l'inflation, l'accès au crédit ou à l'épargne influencent la capacité d'achat des consommateurs. Une entreprise doit surveiller ces indicateurs pour adapter ses prix, ses offres ou ses facilités de paiement en conséquence.

C. Écologie

L'entreprise doit s'assurer que ses matières premières et sources d'énergie restent disponibles à un coût raisonnable. Elle doit aussi se préoccuper de son impact environnemental (pollution, gestion des déchets) pour répondre à la pression sociétale et réglementaire.

D. Technologie

Les innovations dans les produits ou les procédés de fabrication peuvent bouleverser un secteur. L'entreprise doit suivre les évolutions technologiques, y participer si possible, et anticiper les risques de substitution de ses produits.

E. Contexte politico-légal

Les lois et les décisions des pouvoirs publics peuvent influencer le marketing (qualité, prix, publicité, etc.). L'entreprise doit suivre l'actualité législative pour rester en conformité et anticiper les changements qui pourraient modifier sa stratégie.

F. Contexte culturel

Les opinions du public, les styles de vie et les valeurs évoluent, ce qui peut impacter la perception des produits. L'entreprise doit s'adapter aux attentes culturelles et aux nouvelles tendances pour rester pertinente.

➤ Le secteur d'activité

A. Les marchés

Il est important de suivre la taille, la croissance, la rentabilité et la localisation du marché. L'entreprise doit aussi surveiller les différents segments et leurs évolutions pour cibler efficacement.

B. La clientèle

L'entreprise doit comprendre les besoins des clients, leur façon d'acheter, et comment ils perçoivent ses offres par rapport à la concurrence (prix, qualité, service...). Cela oriente le positionnement et la stratégie commerciale.

C. La concurrence

Identifier les concurrents, comprendre leurs objectifs, leurs forces et faiblesses, et suivre l'évolution de leur part de marché permet d'anticiper leurs actions et de mieux se positionner.

D. Les intermédiaires

L'entreprise doit analyser ses circuits de distribution : sont-ils efficaces ? Peut-on les améliorer ? Ont-ils un potentiel de développement pour mieux couvrir le marché ?

E. Les fournisseurs

Les conditions d'approvisionnement en matières premières évoluent. L'entreprise doit surveiller les prix, la fiabilité, et anticiper les changements dans les relations commerciales.

F. Les partenaires

L'efficacité logistique (transport, stockage), l'accès à la finance, ou encore la qualité des agences de communication influencent la performance globale. Ces partenaires doivent être évalués régulièrement.

G. Le public

Certains groupes (ONG, médias, communautés locales...) peuvent soutenir ou critiquer l'entreprise. Il est crucial d'identifier ces publics et de gérer la communication ou la relation avec eux.

2eme partie : La stratégie marketing

A. La mission

L'entreprise a-t-elle clairement défini sa raison d'être, ses marchés cibles et sa valeur ajoutée ? Cette mission doit guider toutes les décisions stratégiques.

B. Les objectifs

Les objectifs doivent être clairs, mesurables, atteignables, et alignés avec les ressources et la position concurrentielle de l'entreprise. Sinon, la planification devient floue et inefficace.

C. La stratégie

L'entreprise doit avoir une stratégie adaptée à son environnement et à la maturité de ses produits. Cela inclut une segmentation pertinente, un bon ciblage, un positionnement clair, et une répartition cohérente des ressources.

3eme partie : Le mode d'organisation

A. La structure

Il faut une structure marketing bien définie, avec un responsable influent et une organisation claire par fonction, produit, segment ou région.

B. Son efficacité

Une bonne coopération entre les équipes marketing et commerciales est essentielle. Les chefs de produit doivent être responsabilisés, et les équipes marketing bien encadrées et formées.

C. Les relations avec les autres services

Les interactions avec la production, la R&D, le design, les finances, les achats et les systèmes d'information doivent être harmonieuses pour éviter les blocages et favoriser l'innovation.

4eme partie : Les systèmes et procédures

A. Le système d'information

Il doit fournir des données fiables et actualisées sur le marché, la concurrence, la clientèle... Des études de marché doivent être menées et exploitées efficacement.

B. Le plan marketing

Les plans doivent être bien construits, avec une bonne estimation des ventes et du potentiel du marché. Les objectifs doivent reposer sur des bases solides.

C. Le système de contrôle

Des outils de suivi réguliers doivent permettre de mesurer la performance, la rentabilité par produit, canal ou zone. Les coûts marketing doivent aussi être analysés.

D. Le processus d'innovation

L'entreprise doit favoriser la génération d'idées nouvelles, tester les concepts, évaluer la rentabilité des innovations et utiliser la co-crédation pour rester compétitive.

5eme partie : La productivité

A. Analyse de rentabilité

Il est essentiel de savoir quels produits, segments ou zones sont rentables. Cela aide à décider où investir, et quels marchés abandonner ou développer.

B. Analyse de productivité

Certaines actions marketing peuvent coûter trop cher. Il faut les identifier, comprendre pourquoi, et chercher à optimiser les coûts sans perdre en efficacité.

6eme partie : Les actions marketing

A. Les produits

Chaque ligne de produits doit avoir des objectifs clairs. Il faut analyser leur performance et réfléchir à élargir ou réduire la gamme, selon la demande et la perception des clients (qualité, design, marques...).

B. Les prix

La politique tarifaire doit s'appuyer sur les coûts, la demande, la concurrence. Il faut aussi savoir comment les clients perçoivent le rapport qualité/prix, et adapter les prix en fonction des circuits ou du contexte réglementaire.

C. La distribution

Les stratégies de distribution doivent garantir une bonne couverture du marché et un service efficace. Il faut aussi évaluer les performances des intermédiaires et envisager de nouveaux circuits si besoin.

D. La communication

Il faut vérifier que les campagnes (publicité, digital, relationnel) sont bien pensées, cohérentes, efficaces et bien perçues. Le choix des médias et le budget doivent être adaptés.

E. La force de vente

Les commerciaux doivent avoir des objectifs clairs, une structure adaptée, une rémunération motivante, et être bien formés. Leur performance doit être suivie, et leur image comparée à celle des concurrents.

1.3.4. Outils de l'audit marketing

Pour garantir la fiabilité de l'évaluation marketing, plusieurs outils spécifiques sont mobilisés :

➤ Les outils d'analyse du positionnement

Mettre en place une stratégie de positionnement efficace assure la pérennité des activités et renforce la valeur perçue de l'entreprise. Un bon positionnement doit être facilement perceptible par le consommateur, différenciant sur le marché et pertinent face aux offres des concurrents.

Plusieurs outils marketing donnent lieu à des analyses de positionnement efficaces :

- Le marketing mix détermine les actions à mener pour garantir une offre cohérente sur le marché vis-à-vis des publics ciblés. Il s'articule habituellement autour de quatre principaux piliers, la politique de prix, de produit, de communication et de distribution. Si ces composantes sont essentielles au marketing mix, il peut être enrichi de 3 éléments supplémentaires, les personnes, les processus et l'environnement physique.

- La matrice BCG (Boston Consulting Group) permet de positionner les différents produits ou services selon les parts de marché qu'ils occupent. Cette matrice est efficace pour équilibrer le portefeuille des offres d'une entreprise.

➤ **L'outil d'analyse stratégique**

La matrice SWOT, aussi appelée FFOM, est un outil idéal pour effectuer un diagnostic stratégique interne et externe de l'entreprise. Utilisée pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui entourent une entreprise ou un projet, l'analyse SWOT est importante pour des prises de décision efficaces.

➤ **Les outils de veille concurrentielle**

Composante essentielle de l'étude de marché, l'analyse de l'environnement concurrentiel permet d'observer les différents acteurs et d'analyser les offres, les stratégies marketing digital, les canaux de communication ainsi que les facteurs de différenciation.

Différents outils sont nécessaires pour une veille :

- Les 5 forces de Porter pour déterminer la structure concurrentielle d'un secteur d'activité.
- La matrice ADL ou matrice Arthur D. Little évalue la pertinence des activités de l'entreprise en fonction de la position concurrentielle et du degré de maturité de l'activité.
- La grille d'analyse concurrentielle consiste à confronter les points forts et faibles des concurrents pour se différencier, elle est idéale après avoir eu recours à la matrice SWOT et aux 5 forces de Porter.
- Le mapping concurrentiel est généralement accompagné de la grille d'analyse, il représente le positionnement d'un produit ou d'une entreprise par rapport aux concurrents.

➤ **Les outils pour cibler l'audience**

Tous les contenus générés par l'entreprise doivent être en cohésion avec l'audience pour attirer et convertir les prospects. L'audit marketing est l'occasion idéale pour savoir si les actions marketing mises en place sont en accord avec le public ciblé :

- Définir un buyer persona est essentiel pour une stratégie inbound performante.

Quelles tranches d'âge sont ciblées ? Quels sont les centres d'intérêt des prospects ? Quels sont leurs comportements d'achat ?

- Complémentaire de l'analyse du buyer persona, l'approche des 4C du marketing est

centrée sur les consommateurs. Elle prend en compte les besoins du client, le coût de la satisfaction client, la facilité d'achat et les moyens de communication.

➤ **Les outils d'analyse du marketing digital**

L'analyse du marketing digital est souvent effectuée lors d'un audit technique du SEO. Toutefois, dans le cadre d'un audit marketing global, une inspection des pratiques et stratégies web est fortement recommandée. La démocratisation des points de contact numériques et l'évolution du parcours d'achat ont modifié les attentes des consommateurs à l'égard de l'expérience client sur le web.

Afin de faire un état des lieux concis et optimal de la stratégie digitale :

- L'outil de planification des mots-clés par Google Ads effectue des recherches approfondies sur les mots-clés qui génèrent le plus de requêtes.
- L'outil website grader permet d'évaluer et optimiser les performances du site web.
- La réalisation d'A/B test sur les call-to-action, les e-mails, les prix ou la structure des pages web améliore le taux de conversion.

2. L'amélioration de la qualité

L'amélioration de la qualité passe d'abord par une compréhension précise de ce que recouvre le service dans le contexte MICE.

2.1 Définition du service

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la notion de service, ce qui nous permet de recenser différentes définitions attribuées à ce concept.

Selon Philip Kotler et B. Dubois, « un service est une activité ou une prestation essentiellement intangible, soumise à un échange, et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique » (Kotler & Dubois).

Denis Lapert définit le service comme « une activité économique qui crée de la valeur et apporte des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donnés, visant à produire un changement souhaité en faveur du bénéficiaire » (Lapert).

Gronroos décrit le service comme « une activité ou une série d'activités plus ou moins tangibles qui, généralement, prennent place lors d'interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise, ainsi que l'utilisation de biens, ressources physiques ou systèmes du fournisseur, proposées comme solution aux problèmes du consommateur » (Gronroos, 1988).

Selon Berry (1983), « le service est une performance, un effort, contrairement au produit qui est un objet ou une invention ». Baudry (1986) précise qu'une activité de service est « toute activité dépendant principalement d'un résultat issu d'une interaction étroite et prolongée entre l'organisation et son client ».

De ces définitions, on peut déduire que la conceptualisation d'un service repose à la fois sur la gestion des interactions et sur la structure de l'expérience vécue.

Plus spécifiquement, pour l'activité hôtelière, Gronroos (1988) définit le service comme « une activité ou une série d'activités plus ou moins intangibles qui se déroulent généralement lors de l'interaction entre le client et l'employé produisant le service, faisant appel à des ressources physiques, des produits et aux différents systèmes de l'entreprise, et qui représente une solution aux besoins du client ».

Comme le souligne Christopher Lovelock (1999), il est difficile d'arriver à une définition unique du service en raison de la diversité des types de services existants. Cependant, celle qui semble le mieux résumer la notion est la suivante : « un service est une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel ou technique » (Langlois, 2003).

À partir de ces définitions, on peut retenir qu'un service est une action ou une prestation offerte par une partie à une autre. Bien que ce processus puisse être lié à un produit physique, il est transitoire, souvent intangible par nature, et ne se traduit généralement pas par un transfert de propriété. En résumé, un service est une activité économique créant de la valeur et fournissant des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donnés, visant à apporter un changement désiré en faveur du bénéficiaire (André Boyer, 2009).

2.2 Les caractéristiques des services

Les recherches sur les services ont permis de dégager plusieurs caractéristiques spécifiques à ce type d'offre :

Intangibilité : Contrairement aux produits matériels qui peuvent être perçus par les sens, un service ne peut être possédé physiquement. Comme le souligne Levitt (1981), même un produit tangible n'est souvent qu'une promesse de satisfaction. L'intangibilité n'est donc pas totalement exclusive aux services, mais elle y est nettement prédominante (Flipo, 1988). Cette nature intangible complique la communication entre le client et le fournisseur, car il est souvent difficile pour le client d'exprimer précisément ce qu'il attend (Blaine, 1970). De plus, l'intangibilité rend difficile la fixation d'un prix juste, celui-ci étant souvent évalué subjectivement par le client selon son expérience et la concurrence (Thomas, 1978).

Simultanéité : Le service est généralement vendu, produit et consommé en même temps, ce qui soulève des problèmes d'ordonnancement (Eiglier et Langeard, 1987). Le client, présent physiquement lors de la prestation, agit comme un intrant dans le système de production, puis en ressort avec une valeur ajoutée. Ainsi, l'environnement, le personnel et l'ambiance influencent fortement la qualité perçue (Langlois ; Chebat et Bourdeau, 1991).

Hétérogénéité : La prestation de service varie à chaque fois, rendant difficile sa standardisation (Eiglier, 1987). Comme il n'existe pas deux clients identiques, chaque expérience est unique. Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) rappellent que cette variabilité peut être partiellement gérée par la segmentation de la clientèle, par exemple dans le secteur hôtelier avec la clientèle d'affaires.

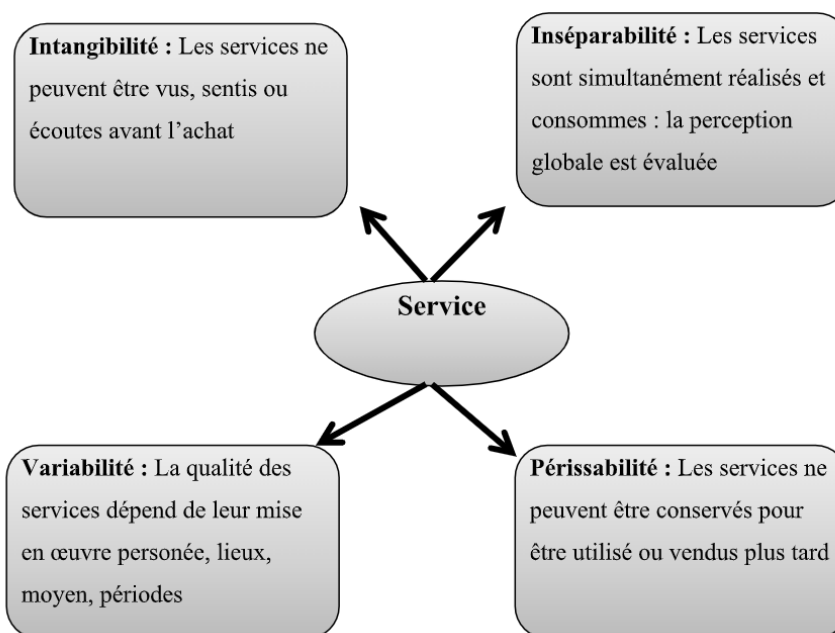
Périssabilité : Contrairement aux biens matériels, les services ne peuvent pas être stockés. Toute capacité non utilisée est définitivement perdue (Ettlie & Eisenhower, 1988). Cela impacte la qualité, notamment en cas de manque de personnel ou de files d'attente, et complique la gestion des fluctuations de la demande.

Faisant partie du secteur des services, les hôtels ont quelques caractéristiques uniques. Lovelock (1984) a suggéré cinq schémas pour la classification des services dans différentes catégories. L'industrie hôtelière est caractérisée comme suit :

- Les hôtels fournissent des actions tangibles et intangibles pour les personnes.

- Les hôtels visent à développer un rapport d'adhésion avec des consommateurs par des transactions discrètes ou une livraison continue de service.
- Les hôtels sont considérés être situés dans la grille de l'ampleur élevée du service adaptée aux besoins du client qui entrent en contact avec le personnel.
- Les hôtels ont un éventail de fluctuations de demande avec le temps.
- Les méthodes de livraison de service aux termes de la façon dont un hôtel avec un emplacement simple ou des emplacements multiples attirent des clients pour venir ou aussi la façon dont ils atteignent les clients.
- Les normes morales des employés jouent un rôle influent important en présentant un service chaud, équitable et bon pour tous les invités.
- Les invités quant à eux peuvent inclure leurs propres émotions et leurs jugements moraux au sujet du service en tant qu'un facteur principal dans leur évaluation du service offert par cet hôtel.

Figure 2 : caractéristiques des services



Source : Hermel (Laurent), loiyal (herard) ,100 questions pour comprendre agir, qualité de service, Afnor édition, paris, 2009, P04

2.3 Définition de la servuction

Dans le domaine des entreprises de services, une confusion sémantique fréquente subsiste. En effet, nombreux sont les professionnels qui désignent le service offert par le terme de « produit », évoquant par exemple un produit hôtelier, touristique ou bancaire. Cependant, il

existe des différences fondamentales entre produits et services qu'il convient de distinguer pour conserver une compréhension claire et précise.

D'un point de vue étymologique, ces deux notions sont également distinctes. Le mot « produit » dérive du latin *producere*, signifiant « mener en avant », « faire avancer ». En français, il désigne essentiellement « faire exister ce qui n'existait pas encore », donc la création, une activité de nature constructive. En revanche, le terme « service » provient du latin *servitium*, qui signifie « esclavage » (cf. citation d'Adam Smith en introduction), évoquant une connotation péjorative et une opposition nette au concept de produit.

Bien que les notions de « service » et de « servir » impliquent une action et un résultat, il n'existe pas de terme équivalent à celui de « production » pour désigner clairement le processus de création, fabrication et délivrance du service.

C'est à partir de ce constat que Pierre Eiglier et Eric Langeard ont créé en 1987 le néologisme « servuction », destiné à désigner explicitement ce processus de création d'un service. Ils ont ainsi mis en lumière la servuction comme un système complexe, illustrant les différences majeures entre la production de biens et la production de services. Ces différences sont clairement présentées dans les schémas issus de leur ouvrage de 1987.

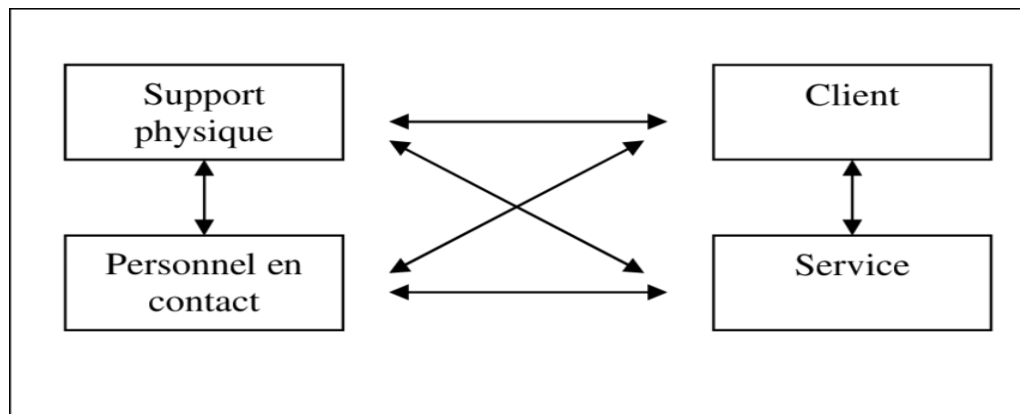
Le terme servuction est la contraction de « service » et « production ». De nombreux économistes ont contribué à développer ce concept et proposent la définition suivante :

Eiglier et Langeard définissent la servuction comme « une organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains, ainsi que de l'interface entre le client et l'entreprise, nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques et les niveaux de qualité ont été déterminés ».

Pour J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, la servuction correspond à « l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service ».

À travers ces définitions, nous retenons que la servuction constitue un système d'éléments interconnectés qui permettent d'offrir un service donné. Ce concept est fondamental dans le marketing des services, raison pour laquelle il est important d'en identifier précisément les composantes.

Figure 3 : les éléments fondamentaux du système de servuction



Source : Pierre Eiglier et Eric Langeard, servuction : marketing des services.

Le système de servuction, ou la production d'un service, comprend un certain nombre d'éléments, à savoir : le personnel en contact, le client, l'organisation interne de l'entreprise, le support physique et les autres clients.

2.4 La qualité de service

La qualité de service est désormais un facteur clé de compétitivité. Le niveau d'exigence des clients augmente tandis que la concurrence s'intensifie. La qualité prime sur la rentabilité économique, car les entreprises offrant des services de qualité sont moins exposées à une guerre des prix ou à des actions promotionnelles des concurrents, et bénéficient de coûts marketing inférieurs à ceux de leurs rivaux.

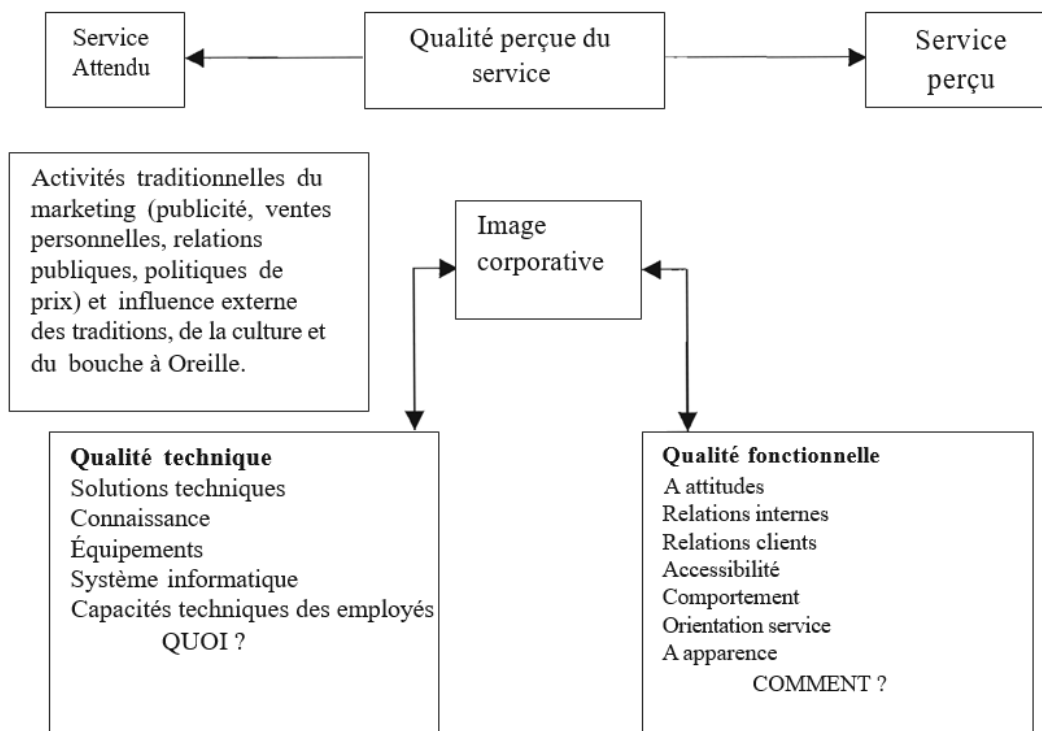
Parmi les pionniers dans la recherche sur les services, on peut citer Zeithaml, Berry et Parasuraman (1990), dont les modèles définissent globalement la qualité des services comme l'écart entre les attentes du client concernant le service et la perception de la qualité après utilisation. La qualité est donc constatée lorsque le service correspond aux attentes du consommateur.

Pour que la qualité joue pleinement son rôle stratégique dans les entreprises, il est indispensable d'atteindre un consensus sur ce terme. Cinq approches principales peuvent être retenues pour définir la notion de qualité (Garvin, 1988) : l'approche transcendantale, qui se définit comme la recherche de l'expérience d'un produit ou d'un service ; le processus de production orienté vers le produit, vu sous l'angle de la fabrication ; le processus basé sur la valeur, qui se concentre sur des produits à valeur ajoutée, sur l'amélioration continue de la production, la stabilité des processus, et qui conduit à une organisation très orientée vers la

performance ; et enfin le processus orienté vers le client, fondé sur une meilleure connaissance de la clientèle et une personnalisation accrue.

Dans la perspective transcendante, la qualité devient synonyme d'excellence. Elle est absolue, universellement identifiable, preuve d'une normalité et d'un succès indiscutable. On peut donc supposer que cette acception implique la permanence et la stabilité des services, au-delà des évolutions des goûts et styles. On dit alors que la qualité ne peut être définie avec précision, qu'elle est une caractéristique identifiable uniquement par l'expérience. Les professionnels confondent souvent qualité et luxe, mais la qualité ne doit pas être assimilée au haut de gamme. On mélange alors la finalité (la qualité perçue) et les moyens (la qualité fournie).

Figure 4 : modèle de la qualité du service -Christian Gronross (1984)



Source : R.C. Lewis et D.M. Klein (1986)

2.5 Définitions de la qualité

La qualité est un concept abstrait, multidimensionnel, qui varie selon les perspectives adoptées. D'un point de vue théorique, plusieurs auteurs ont tenté d'en cerner la définition, notamment dans le contexte des services.

Selon Eiglier et Langeard (1977), Gronroos (1978), puis Parasuraman et Berry (1985), la qualité de service peut être appréhendée comme l'écart entre les attentes du client et ses perceptions après consommation. Plus cet écart est faible, plus la qualité perçue est jugée élevée.

D'après la définition de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), la qualité se définit comme :

« L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un service ou d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. »

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) ajoute que la qualité consiste en la capacité d'un service à répondre, par ses caractéristiques, aux divers besoins de ses utilisateurs ou consommateurs.

Pour James Teboul, la qualité peut être envisagée sous plusieurs angles :

« C'est d'abord la conformité aux spécifications. C'est aussi la réponse ajustée à l'usage attendu, tant au moment de l'achat qu'à long terme. Mais c'est également un supplément de séduction et d'excellence, plus proche du désir que du simple besoin. »

De manière similaire, Guy Laudoÿer définit la qualité comme :

« L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui permettent de satisfaire des besoins exprimés ou latents. »

Il souligne également que la qualité s'évalue en fonction de la satisfaction globale du client vis-à-vis de la prestation reçue, tout en précisant que cette qualité est relative, évolutive et jamais totalement acquise.

On peut regrouper les différentes approches de la qualité selon deux points de vue :

Du côté du client : La qualité est perçue comme la satisfaction ressentie. Elle résulte de la comparaison entre ce qu'il attendait d'un service ou d'un produit, et ce qu'il a effectivement expérimenté. Elle est donc subjective et varie d'un individu à un autre.

Du côté de l'entreprise : La qualité est liée à la conformité à des spécifications préétablies, conçues en fonction des attentes du client. Il s'agit d'un processus visant à garantir, à chaque étape, que le service ou produit respecte des normes de qualité définies en amont.

Ainsi, à la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que la qualité se distingue fondamentalement de la quantité : elle n'est pas directement mesurable de manière objective, mais s'apprécie à travers des degrés d'intensité perçus par le client. Elle vise à répondre à des besoins exprimés ou implicites, et se rapproche souvent davantage du désir que de la simple nécessité. De nos jours, la qualité est considérée comme un levier stratégique essentiel, à la fois pour renforcer la compétitivité des entreprises et pour améliorer durablement leur relation avec la clientèle.

2.5.1 Définition de la qualité de service

Jean-Pierre Baruche définit la qualité de service comme l'ensemble des éléments qui accompagnent la prestation principale : cela inclut non seulement la fourniture du service, mais aussi le conseil, l'assistance, l'accompagnement et le suivi après-vente. Autrement dit, c'est la dimension humaine présente à chaque étape de la prestation, qui contribue largement à la perception de qualité par le client.

Pour Heskett, Sasser et Hart (1990), la qualité de service s'inscrit dans un cycle dynamique, soulignant les interconnexions entre la qualité perçue, les performances internes de l'entreprise et la satisfaction client. Dans ce modèle, le personnel de contact (clients internes) joue un rôle fondamental, car sa satisfaction conditionne sa capacité à offrir un service de qualité à la clientèle externe.

L'AFNOR (Association Française de Normalisation) propose une approche complémentaire, définissant la qualité de service comme la capacité d'un service à répondre de manière adéquate aux besoins et attentes des utilisateurs, grâce à ses caractéristiques spécifiques.

Les approches dans la littérature varient : certains auteurs associent la qualité aux aspects tangibles et techniques du service (par exemple, les équipements ou l'environnement physique), tandis que d'autres insistent sur la relation et l'interaction humaine entre client et personnel. Une vision plus globale considère que la qualité est étroitement liée à la satisfaction globale ressentie par le client après l'expérience de service.

D'après Jaque Herovitz, la qualité de service correspond à l'ensemble des éléments complémentaires au service principal, tels que la prestation en elle-même, sa mise à disposition, l'accompagnement du client, le conseil ainsi que le service après-vente. Elle représente la dimension humaine qui intervient à chaque étape du service, et qui en constitue un facteur essentiel.

Ainsi, la qualité de service se distingue nettement de celle d'un produit, qui peut être évaluée selon des critères techniques mesurables et objectifs (comme la puissance d'un moteur ou la durée de vie d'un appareil) (Sabadie, 2001). En revanche, la qualité de service est plus subjective, intangible et difficile à évaluer a posteriori, notamment en raison de l'implication directe du client dans la prestation. Elle constitue néanmoins un levier stratégique crucial pour établir une relation durable et de confiance entre l'entreprise et sa clientèle (Nefzi, 2007).

Enfin, les nombreux modèles théoriques présents dans la littérature permettent de mieux comprendre comment le client évalue la qualité d'un service. Ces modèles peuvent être regroupés en deux grandes catégories : ceux qui analysent les attributs spécifiques du service (comme la fiabilité ou la réactivité) et ceux qui examinent la structure et la dynamique de l'interaction entre le client et l'organisation.

✓ **La qualité perçue**

La qualité perçue correspond à l'évaluation qu'effectue le client en confrontant sa perception du service à ses attentes initiales. Plusieurs chercheurs, tels que Baudry (1986), Eigler et Langeard (1987), Haywood (1985), ainsi que Lewis et Booms (1983), définissent la qualité de service comme la capacité à satisfaire les attentes des clients, tout en insistant sur la nécessité d'une constance dans cette satisfaction au fil du temps.

Étant donné la nature immatérielle du service, le client s'appuie souvent sur des éléments tangibles pour se forger une opinion, notamment :

Les signes symboliques, qu'ils soient verbaux ou non verbaux ;

Le risque perçu, qui peut être accentué par un manque d'informations ou de conseils lors de la vente, influençant négativement la perception de la qualité.

Ces problématiques sont amplifiées dans le secteur touristique, où l'intervention de multiples intermédiaires et prestataires tout au long de la chaîne de service crée souvent un écart notable entre la qualité promise par les professionnels et celle réellement perçue par le consommateur.

Ainsi, la qualité perçue constitue une variable stratégique majeure pour une entreprise, car elle lui permet de se distinguer de ses concurrents, non seulement en termes d'image, mais aussi en termes de maîtrise des coûts opérationnels et de rentabilité.

Au final, la qualité perçue correspond à l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou service qui influencent l'opinion du consommateur. Cette qualité est subjective, propre à chaque individu, et résulte de la comparaison entre la perception qu'a le consommateur de la qualité réelle du service ou produit et ses attentes initiales (Abaoukide, 2018).

Selon Zeithaml et al. (1988), la qualité perçue peut être vue comme une évaluation globale de l'excellence ou de la supériorité d'un produit, issue de la confrontation entre la performance perçue de l'entreprise et les attentes du client. Cette différence entre attentes et perceptions est au cœur de la notion.

De plus, Berry et al. (1990) précisent que la qualité perçue dépend principalement de deux facteurs : la personnalisation du produit ou service afin de répondre précisément aux besoins du client, et la fiabilité de l'offre, qui doit être constante et sans défaut.

En résumé, la qualité perçue est le jugement que porte le client sur la capacité de l'entreprise à fournir un produit ou service qui correspond parfaitement à ses attentes, tout en garantissant une prestation fiable et homogène (Askariazad & Babakhani, 2015).

✓ **Les dimensions de la qualité perçue du service**

Selon Pierre Eiglier et Eric Langeard (1983), l'évaluation de la qualité du service doit s'appuyer sur trois dimensions distinctes :

Le résultat obtenu ;

La qualité intrinsèque de chaque composant de la servuction (le système de production du service), ainsi que le degré d'harmonie entre ses trois éléments principaux : le support physique, le personnel en contact et les clients ;

Le processus même de prestation du service.

Christian Baudry (1986) souligne également l'importance de la synergie entre les différents éléments constituant l'offre de service, affirmant que la qualité globale d'une offre ne correspond pas à une simple addition des qualités individuelles de ses composants.

Plusieurs auteurs, notamment Gronroos (1983), Haywood (1985) et Berry et al. (1985), insistent sur la nécessité d'évaluer à la fois le résultat final et le processus de service, car le consommateur est directement impliqué dans la production du service. Christian Gronroos (1983), à travers son modèle de qualité de service, distingue deux concepts clés :

La qualité technique, qui concerne la nature même du service rendu, englobant la précision et la rapidité d'exécution ;

La qualité fonctionnelle, qui porte sur la manière dont le service est délivré, incluant l'accessibilité, l'attitude du personnel et les aménagements physiques.

Pour Gronroos, si une qualité technique satisfaisante est indispensable pour qu'un client perçoive une bonne qualité, c'est surtout la qualité fonctionnelle qui permet de différencier une entreprise de ses concurrents.

Dans son modèle, C. Gronroos (1984) associe également la qualité technique et la qualité fonctionnelle à l'image de l'entreprise. Il explique que cette image influence fortement la qualité perçue du service : une image très positive peut compenser une expérience négative liée à la qualité du service. Ainsi, l'image agit comme une variable intermédiaire entre la qualité perçue et la satisfaction du consommateur, contribuant à expliquer les écarts observés entre ces deux notions, comme l'avaient déjà suggéré R.C. Lewis et D.M. Klein (1986).

Comprendre les normes de qualité adoptées par le service évalué et la manière dont les consommateurs les utilisent représente un levier important pour obtenir un avantage concurrentiel.

Néanmoins, l'évaluation de la qualité de service est souvent confrontée à plusieurs obstacles. Robert Fey et Jean-Marie Gogue (1991) identifient notamment :

La multidimensionnalité du concept de qualité ;

L'absence d'une unité de mesure universelle applicable à tous les produits ;

La diversité des méthodes d'évaluation ;

La relativité des échelles de mesure employées.

Modèle de Sasser, Olsen et Wyckoff (1978)

Ce modèle cherche à évaluer la qualité des services en prenant en compte deux notions clés : les services essentiels, c'est-à-dire ceux principalement recherchés par les clients, et les services périphériques, qui facilitent l'accès aux services essentiels. Cette évaluation repose sur sept grandes catégories d'attributs. Selon Nha Nguyen, « la force de ce modèle réside dans sa capacité à décrire les attributs du service que le consommateur considère dans son jugement, ainsi que la manière dont il procède à cette évaluation. Il offre une compréhension claire du concept de qualité et constitue un cadre de référence précieux pour approfondir les recherches sur les facteurs influençant la qualité perçue ».

André Boyer (2009) classe ces attributs souhaités en sept catégories distinctes :

La sécurité offerte au client ;

La facilité d'accès au service ;

La consistance, qui se traduit par la fiabilité et la standardisation du service ;

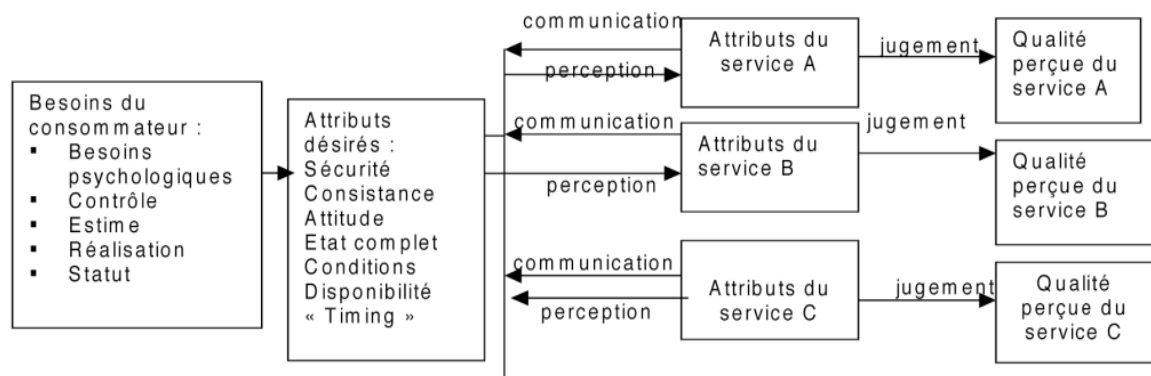
L'attitude du personnel lors des interactions entre le prestataire et le client ;

La diversité des services proposés ;

L'ambiance dans laquelle la prestation a lieu ;

Le « timing », c'est-à-dire le moment prévu pour la prestation ainsi que sa durée

Figure 5: le modèle de la qualité de service de Sasser, Olsen & Wyckoff



Source: SASSER W.E., OLSON R.P. & WYCKOFF D.D., 1978.

Le consommateur peut adopter différentes stratégies pour évaluer la qualité d'un service. Il peut, par exemple, se baser uniquement sur un attribut qu'il considère comme fondamental, en ignorant l'influence des autres caractéristiques, jugées négligeables. Dans un autre cas, il peut toujours accorder une importance centrale à un seul attribut, mais considérer les autres seulement si leur performance est perçue comme insuffisante. Enfin, il peut aussi adopter une approche plus globale en intégrant l'ensemble des attributs dans une échelle d'évaluation. Bien que ce modèle n'ait pas encore été validé empiriquement, il présente l'intérêt de mettre en lumière les types d'attributs pris en compte par les consommateurs lorsqu'ils évaluent la qualité d'un service, ainsi que les mécanismes qu'ils utilisent dans ce processus. (André Boyer, 2009)

Le modèle de Christian Grönroos (1982) :

Ce modèle met en lumière les principaux facteurs qui influencent la qualité perçue du service, en opérant une distinction entre la qualité technique, qui découle du développement du service, et la qualité fonctionnelle, liée à la manière dont le service est délivré au client. Ces deux dimensions participent conjointement à la construction de l'image de l'entreprise

(André Boyer, 2009). Selon Nha Nguyen, les résultats empiriques du modèle proposé par Grönroos (1984) révèlent que l'interaction directe entre le client et le prestataire joue un rôle plus déterminant que d'autres actions marketing traditionnelles, telles que la publicité ou la communication de masse. Ces constats amènent Grönroos à conclure que la qualité fonctionnelle a un poids plus important que la qualité technique dans la perception globale du client.

Les travaux de Christian Grönroos ont permis de distinguer trois composantes majeures de la qualité perçue du service (André Boyer, 2009) :

La qualité technique, également appelée qualité des résultats (technical quality of the outcome), correspond à ce que le client reçoit concrètement à l'issue de la prestation. Elle renvoie aux résultats objectifs du service, mesurables à travers certaines caractéristiques spécifiques.

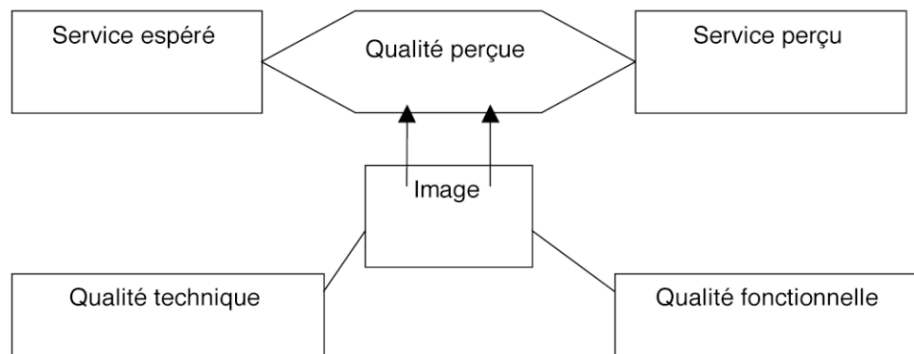
La qualité fonctionnelle, ou qualité du processus (functional quality of the process), porte quant à elle sur la manière dont le service est délivré. Cette dimension couvre des aspects comportementaux et psychologiques tels que la courtoisie, la réactivité ou encore le professionnalisme du personnel. Elle repose sur une évaluation subjective de l'expérience vécue par le client.

L'image de l'entreprise, enfin, représente la perception globale que les clients ont de l'organisation. Elle est influencée par les deux premières dimensions, à savoir la qualité technique et la qualité fonctionnelle.

Bien que ce modèle soit pertinent pour appréhender la qualité perçue, certaines limites doivent être soulignées. Les résultats empiriques sur lesquels il repose reflètent essentiellement le point de vue des prestataires de services, et non celui des consommateurs (André Boyer, 2009). De plus, le modèle ne détaille pas suffisamment les différentes composantes de la qualité perçue, ni la hiérarchie ou la nature précise des relations qui les lient entre elles. (André Boyer, 2009)

.

Figure 6: Le modèle de la qualité perçue du service de Gronroos



Source : (André Boyer, 2009)

Le modèle de Pierre Eiglier et Eric Langeard (1987)

Également désignée par le terme servuction, la production de service englobe l'ensemble des ressources humaines et matérielles mobilisées pour concevoir et offrir un service correspondant au niveau de qualité souhaité par l'entreprise (André Boyer, 2009). Elle inclut aussi l'ensemble des activités mises en œuvre pour créer et développer cette offre sur le marché.

Selon William Sabadie et Éric Vernet, la servuction repose sur l'interaction de trois composantes fondamentales : le client, le personnel en contact, et le support physique. Cette interaction est coordonnée en arrière-plan par l'organisation interne de l'entreprise, sans oublier la présence des autres clients qui influencent également le déroulement du service. Le concept met particulièrement en avant l'importance du processus de service, soulignant que le service ne peut être dissocié de la manière dont il est délivré.

La rencontre de service, appelée aussi service encounter, est qualifiée de « moment de vérité », car c'est lors de cette interaction que le service est véritablement co-produit par le client et l'employé. La simultanéité entre production, consommation et distribution d'un service engendre plusieurs implications :

la qualité de l'échange entre client et prestataire devient essentielle à la réussite de la servuction,

le client joue un rôle actif dans la création du service,

et enfin, les interactions entre clients eux-mêmes peuvent influencer l'expérience globale.

Selon Pierre Eiglier et Éric Langeard, la qualité d'un service doit être analysée à travers trois dimensions distinctes (André Boyer, 2009) :

Le résultat du service de base, c'est-à-dire sa capacité à satisfaire les attentes et besoins exprimés par le client ;

Les composantes de la servuction, comprenant les éléments matériels (comme le support physique) et humains (le personnel en contact) mobilisés dans la délivrance du service ;

Le déroulement du processus, qui concerne les interactions entre le client et le prestataire tout au long de la prestation

Le modèle de J. Joseph Cronin et Steven A. Taylor (1992)

Le modèle SERVPERF considère la qualité comme une attitude plutôt qu'un simple reflet de la satisfaction client. Bien qu'il repose sur le concept de qualité de service perçue comme facteur déterminant de la satisfaction, il va plus loin en établissant un lien direct entre cette satisfaction et les intentions futures d'achat (Dyah R. Rasyida, 2016).

Dérivé du modèle SERVQUAL, le SERVPERF utilise les mêmes dimensions d'évaluation de la qualité, connues sous l'acronyme RATER :

Les éléments tangibles,

La fiabilité, définie comme la capacité à fournir un service précis, fiable et dans les délais ;

La réactivité, qui traduit la disponibilité du personnel à répondre rapidement aux attentes et besoins des clients ;

L'assurance, regroupant les compétences, la courtoisie, le professionnalisme des employés, ainsi que la sécurité perçue dans la prestation ;

L'empathie, qui renvoie à la qualité des relations interpersonnelles, à la communication, à l'attention individuelle et à la compréhension des besoins spécifiques de chaque client (Dyah R. Rasyida, 2016).

Contrairement au modèle SERVQUAL, qui comportait 44 énoncés évaluant à la fois les attentes et les performances, le SERVPERF se concentre uniquement sur les performances,

à travers 22 affirmations évaluées sur une échelle de Likert à 7 points (Dyah R. Rasyida, 2016). Les énoncés utilisés pour mesurer les performances du service sont présentés dans le tableau (Dyah R. Rasyida, 2016)

Tableau 1 : dimensions et déclarations de SERVPERF

Dimensions	Déclarations
Tangible (4 éléments)	Q1 : L'entreprise de services dispose d'un équipement à jour
	Q2 : Les installations physiques sont visuellement attrayantes
	Q3 : Les employés sont bien habillés et paraissent soignés
	Q4 : L'apparence des installations physiques est en rapport avec le type de services fournis
Fiabilité (5 éléments)	Q5 : Lorsque les employés promettent de faire quelque chose dans un certain délai, ils le font
	Q6 : Les employés sont compréhensifs et rassurants lorsque les clients ont des problèmes
	Q7 : Les employés sont fiables
	Q8 : Les employés fournissent leurs services au moment où ils s'engagent à le faire
	Q9 : Les employés tiennent leurs dossiers avec exactitude
Réactivité (4 éléments)	Q10 : Les employés sont censés dire aux clients exactement quand les services seront exécutés
	Q11 : Il est réaliste pour les clients d'attendre un service rapide de la part des employés
	Q12 : Les employés sont censés toujours aider les clients
	Q13 : C'est un problème si les employés sont trop occupés pour répondre rapidement aux demandes des clients
Assurance (4 éléments)	Q14 : Les clients peuvent faire confiance aux employés
	Q15 : Les clients peuvent se sentir en sécurité dans leurs transactions avec les employés
	Q16 : Les employés sont polis

	Q17 : Les employés doivent bénéficier d'un soutien adéquat de la part de la direction de l'entreprise de services pour bien faire leur travail
	Q18 : Les employés sont censés accorder une attention particulière aux clients
	Q19 : Les employés sont censés accorder une attention personnelle aux clients
Empathie (5 éléments)	Q20 : On s'attend à ce que les employés sachent quels sont les besoins de leurs clients
	Q21 : On s'attend à ce que les employés aient à cœur les meilleurs intérêts de leurs clients
	Q22 : Les employés doivent avoir des heures d'ouverture qui conviennent à tous leurs clients
Source : (Dyah R. Rasyida, 2016)	

La qualité de service est mesurée en multipliant pondérations avec les scores de perception (Dyah R. Rasyida, 2016):

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k W_{ij} \cdot P_{ij}$$

SQ_j : la perception de la qualité du service.

W_{ij} : la pondération de l'attribut i.

P_{ij} : l'évaluation de la performance du service sur l'attribut i.

K : le nombre d'attributs pris en compte.

✓ La qualité attendue

La qualité attendue pousse le prestataire à se distinguer en mettant en avant sa spécificité, tandis que le client affine ses choix en fonction de ses propres attentes. Pour le client, la qualité suit une progression : elle est d'abord attendue, puis devient perçue après la consommation du service. Du côté du prestataire, on distingue la qualité affichée celle que l'entreprise communique et la qualité réalisée, soit celle effectivement délivrée.

L'objectif d'une démarche qualité est de faire converger ces différentes formes de qualité : la qualité attendue par le client doit correspondre à la qualité affichée par l'entreprise, laquelle doit être fidèle à la qualité réellement fournie, et perçue comme telle par le client.

Un modèle développé par Parasuraman, Berry et Zeithaml (1988) identifie plusieurs facteurs influençant les attentes du client. Parmi eux, on retrouve :

- ✓ les besoins personnels,
- ✓ l'expérience passée,
- ✓ le niveau de compétence du consommateur,
- ✓ les services proposés par la concurrence,
- ✓ le bouche-à-oreille,
- ✓ la communication externe,
- ✓ la promesse faite au moment de la réservation,
- ✓ l'image du prestataire,
- ✓ et enfin, la notion d'équité.

Cependant, bien que la compréhension précise des attentes du client soit indispensable, elle demeure insuffisante, car le client lui-même a souvent des difficultés à formuler clairement les bénéfices qu'il attend réellement du service.

2.5.2. Les critères de qualité de service

Zeithaml, Parasuraman et Berry ont mis en évidence dix critères principaux que les consommateurs mobilisent pour évaluer la qualité d'un service :

La tangibilité : elle concerne l'aspect physique du service, incluant l'apparence des locaux, des équipements, du personnel ainsi que des supports de communication.

La fiabilité : elle désigne la capacité du prestataire à exécuter le service de manière exacte, constante et conforme aux engagements.

La réactivité : elle reflète la disponibilité et la rapidité avec lesquelles le personnel répond aux demandes des clients et leur fournit une assistance adaptée.

La compétence : elle se rapporte au niveau de savoir-faire, de qualifications et de connaissances nécessaires à la bonne exécution du service.

La courtoisie : elle englobe la politesse, le respect et la convivialité des interactions entre le personnel et le client.

La crédibilité : elle implique la confiance, l'honnêteté et l'intégrité du prestataire aux yeux du client.

La sécurité : elle vise à rassurer le client quant à l'absence de risques, de dangers ou d'incertitudes liés à la prestation du service.

L'accessibilité : elle fait référence à la facilité avec laquelle le client peut accéder au service, tant sur le plan géographique que relationnel.

La communication : elle désigne la capacité de l'entreprise à écouter ses clients, à les informer de manière claire, pertinente et régulière.

La compréhension du client : elle traduit l'effort déployé par le prestataire pour identifier, comprendre et prendre en compte les besoins spécifiques de chaque client.

2.5.3. Qualité de service client sur le marché B2B

Les différences fondamentales entre les marchés B2B (business-to-business) et B2C (business-to-consumer) influencent directement les concepts et la nature des services proposés par les entreprises sur ces segments. Sur le marché B2B, les services requièrent la mobilisation d'un personnel hautement qualifié dont l'expertise et l'expérience sont des facteurs essentiels déterminant la qualité du service délivré. Ces professionnels travaillent souvent en étroite collaboration avec les dirigeants des entreprises clientes, ce qui nécessite une relation de confiance et une compréhension fine des besoins spécifiques.

Par ailleurs, les services B2B se caractérisent par une plus grande complexité et exigent la gestion rigoureuse d'un grand nombre de paramètres pour assurer une prestation fluide et la réalisation des résultats attendus.

Selon la définition de Grönroos, la qualité de service sur le marché B2B doit être appréciée du point de vue du client, intégrant à la fois la qualité technique du service fourni et la qualité fonctionnelle liée au mode de prestation (Vladimira Vlckova, 2018)

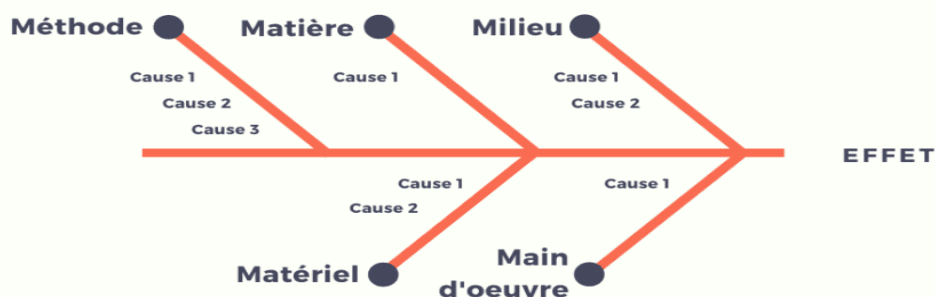
2.5.4. Les outils d'analyse de la qualité de service

Pour évaluer efficacement la qualité des prestations MICE, plusieurs outils spécifiques sont mobilisés, permettant d'objectiver les perceptions des clients et d'orienter les actions correctives.

- Le diagramme d'ISHIKAWA

Le diagramme d'Ishikawa, aussi appelé diagramme de causes à effet ou « diagramme en arête de poisson », est un outil permettant d'identifier et de traiter les causes internes (contrôlables) d'un problème. Cette méthode consiste à réunir, à travers des entretiens, les différents acteurs internes de la servuction afin de faire émerger les facteurs susceptibles d'expliquer une non-qualité. Basé sur l'analyse systématique des causes et de leurs effets, ce diagramme distingue initialement cinq grandes catégories de causes, que Lovelock étend à huit en affinant la classification, notamment en scindant le personnel en équipes de back office et de front office . (LAPERT(D) & MUNOS (A), 2009)

Figure 7: Le diagramme d'ISHIKAWA



Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/diagramme-ishikawa/>

- Le Blue printing

Le blueprint est un outil qui permet de visualiser les processus de livraison du service, en distinguant les interactions directes avec les clients en front stage, des espaces, équipements et activités de back stage qui ne font pas partie de l'expérience client. En cela, il constitue un outil puissant pour identifier les problèmes potentiels. Les blueprints servent à repérer les dysfonctionnements possibles, à mettre en lumière les faiblesses du système et les effets en

chaîne qui pourraient survenir, nécessitant ainsi une attention particulière. Pour les problèmes difficiles à anticiper ou à identifier, il est recommandé de développer des plans de contingence ou des procédures de rétablissement du service afin de limiter les impacts négatifs . (BOUHADID Sonia, 2017- 2018)

- **Le bilan financier des actions d'amélioration de la qualité**

L'un des objectifs du ROQ (Return on Quality) est de coordonner les efforts d'amélioration de la qualité avec les programmes d'optimisation de la productivité. Les programmes d'amélioration de la qualité doivent faire l'objet d'une évaluation financière rigoureuse tout en tenant compte des réactions des clients. En effet, une entreprise dont le niveau de qualité de service est faible peut rapidement progresser grâce à des investissements modestes et ciblés. (CHRISTIAN Pinson, 2009)

2.5.5. Outil de mesure de la qualité de service : le modèle SERVQUAL

Parmi les outils les plus reconnus pour évaluer la qualité perçue d'un service, le modèle SERVQUAL occupe une place majeure, en particulier pour mesurer l'écart entre les attentes des clients et leur expérience réelle.

✓ **Le modèle de A. Parasuraman, Valérie A. Zeithaml et Léonard L. Berry (1988)**

Parmi les outils les plus reconnus pour évaluer la qualité perçue d'un service, le modèle SERVQUAL occupe une place majeure, en particulier pour mesurer l'écart entre les attentes des clients et leur expérience réelle.

Le modèle de A. Parasuraman, Valérie A. Zeithaml et Léonard L. Berry (1988) Également appelé modèle SERVQUAL, il définit la qualité de service comme la différence entre les attentes du client et ses perceptions du service reçu. Les attentes représentent les désirs et besoins du consommateur, situés entre le service idéal (ce que le client souhaiterait) et le service adéquat (ce que le prestataire doit impérativement fournir) (André Boyer, 2009). Ces écarts influencent directement la qualité perçue, qui correspond à la différence globale entre les attentes des clients et la perception qu'ils ont des services délivrés. Après des recherches exploratoires, les auteurs ont montré que ces écarts varient en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise, et ont identifié plusieurs facteurs qui contribuent à ces différences (André Boyer, 2009)

Tableau 2: Les facteurs influençant la taille des écarts.

Nature de l'écart	Facteur influençant la taille de l'écart
<u>ECART N° 1 :</u> Information du département marketing (attentes du clients/perception de la direction)	Orientation vers les études de marché. Communication du hors vers le haut (des employés vers les managers) Nombre de niveaux hiérarchiques.
<u>ECART N° 2 :</u> Les standards (Perception des attentes/spécifiquement)	Implication du management vis-à-vis de la qualité fixation des objectifs concernant la qualité. Degré de standardisation des tâches. Perception de la capacité à répondre aux attentes des clients.
<u>ECART N° 3 :</u> La performance du service (spécifiquement/prestation effective)	Existence d'un véritable travail d'équipe. Cohérence entre le personnel et le travail à effectuer. Cohérence entre la technologie et le travail à effectuer. Système de control du personnel utilisé en complément du control de l'output. Perception du control par le personnel. Perception d'incohérence entre les attentes de l'organisation et celles des clients. Clarté des fonctions.
<u>ECART N° 4 :</u> La communication (présentation effective/Communication externe)	Communication horizontale (entre les membres des différents services) Tendance de l'entreprise et des concurrents à trop promettre.

Source : ZEITHMAN, BERRY et PARASURAMAN, 1988

Par ailleurs, l'étude menée par A. Parasuraman, Valérie A. Zeithaml et Léonard L. Berry (1985) a permis d'identifier trois caractéristiques majeures de la qualité de service (André Boyer, 2009) :

La qualité du service est plus difficile à évaluer que celle des biens tangibles.

La perception de la qualité repose sur la comparaison entre les attentes des consommateurs et la performance réelle du service.

L'évaluation ne porte pas seulement sur les résultats ou bénéfices du service, mais aussi sur la manière dont celui-ci est délivré, c'est-à-dire le processus de service.

Ce modèle a pour mérite d'approfondir le concept de qualité perceptive en proposant une structure relationnelle qui regroupe les différentes composantes de cette qualité ainsi que les facteurs explicatifs associés (André Boyer, 2009)

Le modèle SERVQUAL prend en compte les perceptions des clients quant à l'importance relative des différents attributs de service. Cela permet aux organisations de prioriser leurs actions et d'allouer leurs ressources pour améliorer les aspects du service les plus critiques, sur la base d'enquêtes réalisées auprès de groupes de clients (André Boyer, 2009).

Dans ces études, les clients répondent à un questionnaire portant sur cinq dimensions principales du service (Définition et méthode SERVQUAL, Valérie A. Zeithaml, A. Parasuraman, et Leonard L. Berry, s.d.) :

Tangibilité : Aspect matériel des installations, équipements, personnel et supports physiques de communication.

Fiabilité : Capacité à fournir le service promis de manière fiable et précise.

Réactivité : Volonté et rapidité à aider les clients.

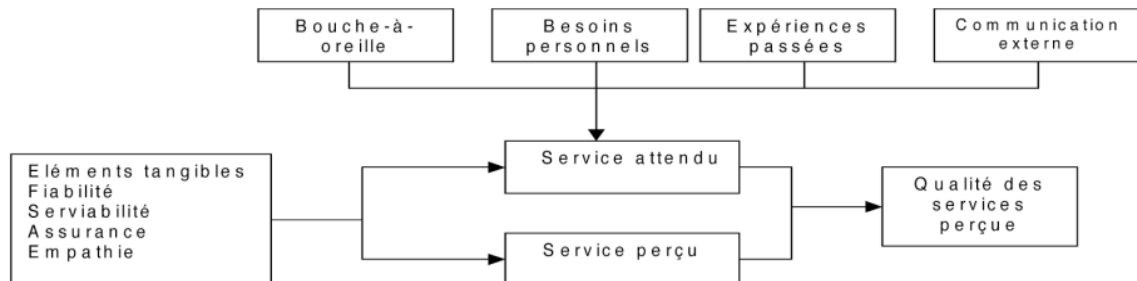
Assurance : Connaissances, courtoisie et capacité des employés à inspirer confiance et sécurité.

Empathie : Attention personnalisée portée aux clients.

L'utilisation de SERVQUAL permet une meilleure connaissance des attentes clients, une analyse fine des points de non-performance de l'entreprise selon des critères précis, ainsi qu'une comparaison de la perception client avec celle des concurrents. Ce modèle favorise

également le développement d'une relation positive avec les consommateurs en prenant en compte leurs besoins (André Boyer, 2009).

Figure 8 : Le modèle SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml et Berry



Source : (André Boyer, 2009).

Le modèle SERVQUAL met en lumière cinq types d'écarts susceptibles d'affecter la qualité du service :

1. **L'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients**
L'entreprise ne comprend pas toujours ce que les clients attendent ni comment ils évaluent la qualité. Par exemple, une clinique peut penser que la qualité des repas est cruciale pour les patients, alors que ceux-ci valorisent davantage la gentillesse et la réactivité du personnel infirmier.
2. **L'écart entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité fixées**
L'entreprise peut définir des normes imprécises ou inadéquates. Par exemple, demander aux infirmières d'être réactives sans préciser ce que signifie « rapidement ».
3. **L'écart entre les normes de qualité et la performance réelle**
De nombreux facteurs peuvent perturber la prestation, comme un personnel insuffisamment formé ou surchargé, des équipements défectueux, ou des consignes contradictoires (écouter le client tout en accélérant le service).
4. **L'écart entre la prestation réelle et les communications externes**
Les attentes des clients sont influencées par la publicité. Si un hôtel situé près d'une autoroute promet un cadre paisible, cela peut générer une forte déception.

5. L'écart entre le service perçu et le service attendu

Cet écart global résulte des quatre précédents et détermine la qualité perçue du service. (CHEBOUTI Lamia & IOUDARENE Taous, 2018/2019)

3. Segment MICE

Le segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) occupe une place essentielle dans l'activité hôtelière en raison de son fort potentiel commercial et de sa contribution à la fidélisation des clients entreprises.

3.1. Présentation du concept de l'événementiel

Afin de mieux comprendre la portée et la nature du domaine événementiel, il convient d'en retracer les origines et d'en contextualiser le développement.

3.1.1. L'événementiel, concepts et caractéristiques

Pour appréhender pleinement le concept d'événementiel, il est essentiel de commencer par définir le terme « événement ».

Un événement peut être défini comme un vecteur de communication, se manifestant par une action d'information et de communication organisée dans un espace public ou privé, et ayant pour but de capter l'attention d'un ou plusieurs publics cibles sur une période déterminée, en réponse à un objectif précis (al l. e., 2014).

Les événements peuvent poursuivre des finalités variées : informer, favoriser l'échange de connaissances, recruter de nouveaux collaborateurs, motiver les équipes en place, ou encore renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe au sein d'une organisation. L'objectif central d'un événement reste cependant de rassembler les individus autour d'un intérêt commun.

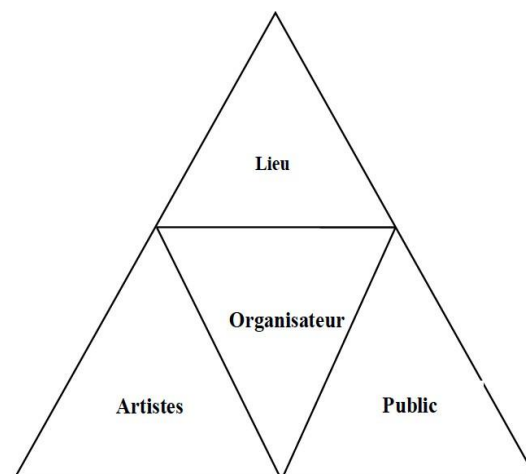
Selon (thomas, 2008), la gestion événementielle repose sur la coordination de l'ensemble des activités et tâches nécessaires à la planification, à la définition de la stratégie et à la mise en œuvre de l'événement, en s'appuyant sur des principes rigoureux. Dans cette optique, (Goldblatt, 2014) décrit la gestion d'un événement comme un processus intégrant la recherche, la conception, la planification et la coordination.

La réalisation d'un événement implique également de prendre en compte les attentes et les responsabilités vis-à-vis des parties prenantes, tout en mettant en valeur le territoire d'accueil en tant que produit attractif (Douglas, 2001).

En pratique, l'organisation d'un événement est généralement confiée à une agence spécialisée, qui propose des services allant de la conception à la promotion de l'événement, en passant par sa gestion et sa coordination, en fonction des besoins spécifiques des clients (Lepine, 2018).

Il convient de noter que chaque agence événementielle dispose de sa propre organisation interne, avec des fonctions, rôles et dénominations qui peuvent varier. De manière générale, la réussite d'un événement peut être représentée sous une forme triangulaire, intégrant les dimensions clés de la conception, de la logistique et de la communication.

Figure 9: Le triangle de l'évènementiel



Source : (Babkine et al. 2012)

En effet, la réussite d'un événement attractif repose sur l'harmonisation de trois piliers essentiels :

Le lieu, qui doit être en adéquation avec les exigences de l'organisateur ainsi qu'avec les attentes du public cible ;

Les artistes ou intervenants, qui contribuent à instaurer une atmosphère engageante et conviviale ;

Le public, dont la participation et l'engagement sont déterminants pour le succès de l'événement.

À ces éléments s'ajoute l'organisateur, véritable chef d'orchestre de l'événement. Sa responsabilité est de coordonner ces trois composantes majeures tout en assurant un équilibre entre elles, dans le but de produire une expérience mémorable et cohérente.

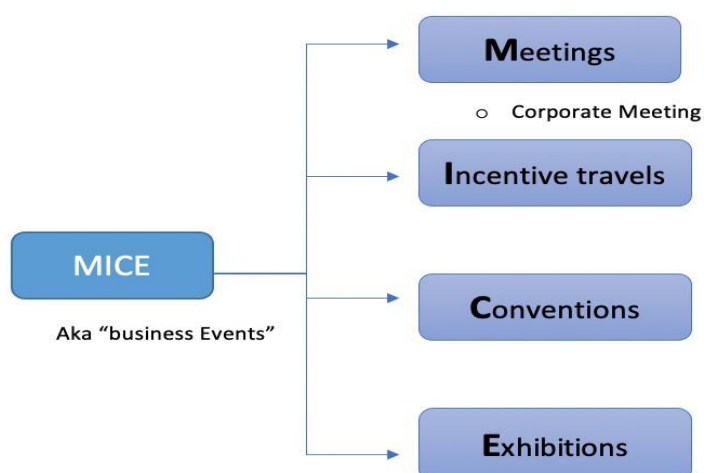
Dans cette perspective, l'événementiel se révèle être un levier stratégique de communication, tant en interne qu'en externe, pour les organisations. Par le biais d'événements, les entreprises peuvent transmettre des messages de manière innovante et marquante (Babkine & al, 2012). Plus fondamentalement, l'événementiel vise à générer un impact émotionnel durable, en favorisant les rencontres, le partage et la convergence autour de centres d'intérêt communs (Demont & al, 2000).

3.2. Le MICE dans l'hôtellerie

L'industrie hôtelière constitue un pilier fondamental du tourisme d'affaires, en tant qu'élément central dans la prestation de l'ensemble des services touristiques. L'hébergement représente en effet le besoin primaire des voyageurs d'affaires, une fois leur destination atteinte (Orfila-sintes & al, 2005).

Le tourisme d'affaires, également désigné sous l'acronyme MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), a connu ces dernières années une croissance significative, tant en termes de volume que de diversité et de notoriété des événements organisés. Ce segment génère aujourd'hui des retombées économiques majeures, tout en offrant aux entreprises de nombreuses opportunités de valorisation et de promotion de leurs activités commerciales. Dans cette figure ci-dessous le MICE est réparti en quatre catégories distinctes :

Figure 10: La répartition du MICE



Source : Elaboré par nous même

Dans ce contexte, l'industrie hôtelière, centrée sur la prestation de services, a intégré l'activité MICE dans sa stratégie commerciale dans le but d'enrichir son offre, d'innover en permanence et de renforcer sa compétitivité face à l'émergence de nouveaux acteurs (Lasalle, 2017).

En effet, les établissements hôteliers cherchent non seulement à offrir aux visiteurs une expérience unique et mémorable, mais également à renforcer l'image de marque des entreprises clientes. Cette démarche vise à attirer une clientèle plus large tout en contribuant à l'amélioration de leur performance commerciale.

3.2.1. Généralités et définitions

Dans le secteur du tourisme, le terme MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) désigne l'ensemble des activités touristiques et hôtelières liées à l'organisation d'événements professionnels (Lau, 2009). Cette forme de tourisme est étroitement liée aux déplacements de courte durée effectués dans un cadre professionnel. Comme le précisent (Swarbrooke & Horner, 2001), le tourisme d'affaires englobe toutes les expériences vécues par les voyageurs séjournant au moins une nuit en dehors de leur résidence habituelle.

Selon (Figuerola, 2018), l'industrie MICE représente une branche spécifique du tourisme d'affaires, spécialisée dans la planification, la réservation et l'organisation d'événements tels que les conférences, les séminaires ou les congrès.

Parmi les composantes du tourisme d'affaires, on retrouve également les voyages de motivation, appelés « incentives ». Ce concept fait référence à des voyages organisés par les entreprises dans le but de récompenser leurs employés pour leurs performances ou de les inciter à améliorer leur productivité. Ces événements incluent aussi des séminaires, des réunions ou encore des formations professionnelles (Jeffrey & al, 2013).

Par ailleurs, bien que le MICE soit une forme de tourisme d'affaires, il partage plusieurs caractéristiques avec le tourisme de loisir. L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) considère d'ailleurs que les personnes qui voyagent pour des raisons professionnelles peuvent également être qualifiées de touristes (Stetis, 2011). Lors de leurs déplacements, les voyageurs d'affaires consomment l'ensemble des services et produits touristiques offerts par la destination, tels que l'hébergement, la restauration ou les activités de loisirs (stetis, Cvijanovic, & simicevic, 2014).

Le tourisme d'affaires englobe ainsi un large éventail de segments, parmi lesquels : les congrès, les salons professionnels, les voyages de stimulation, les réunions d'entreprise et les événements professionnels en général (Babine, 2008).

Concernant plus spécifiquement les activités hôtelières, le marché MICE s'adresse à la fois aux événements organisés directement au sein des établissements hôteliers (séminaires, conférences, conventions, incentives, etc.) et à ceux organisés dans des lieux extérieurs tels que les salons et foires professionnels (Kim & Boo, 2010).

L'industrie MICE est étroitement liée au secteur hôtelier, car les hôtels disposent non seulement d'une capacité d'hébergement suffisante, mais aussi de services adaptés à la planification, à l'organisation et à la gestion d'événements professionnels.

Selon (Sulastiyono, 2011), un hôtel peut être défini comme un établissement utilisant tout ou partie d'un bâtiment pour offrir des services d'hébergement, de restauration, de boissons ainsi que d'autres prestations complémentaires à une clientèle variée, y compris dans le cadre d'activités commerciales gérées de manière professionnelle.

3.2.2. Les types d'événementiels dans l'hôtellerie

Dans le secteur hôtelier, les événements se déclinent en plusieurs catégories, regroupées généralement en quatre grandes typologies :

- **Les foires et salons** : Ces événements rassemblent périodiquement des exposants ayant pour objectif de présenter leurs produits, d'en démontrer les caractéristiques et d'en stimuler la commercialisation. Les foires, souvent de grande envergure, constituent des marchés publics où l'on peut découvrir une grande diversité de marchandises. Elles ont lieu à des dates fixes, une ou plusieurs fois par an. À l'inverse, les salons sont des expositions spécialisées réunissant des professionnels d'un même secteur économique, dans une optique de développement d'activité. Ces derniers peuvent être professionnels, donc réservés aux acteurs du secteur, ou ouverts au grand public (Maurice, 2015).
- **Les congrès** : Ce sont des rencontres interprofessionnelles organisées sur plusieurs jours autour d'un thème défini, à l'initiative d'organismes scientifiques, techniques ou d'entreprises. L'objectif principal des congrès est de favoriser la diffusion des savoirs et le partage d'expériences entre spécialistes d'une même discipline (Maurice, 2015).
- **Les séminaires** : Ces événements prennent la forme de sessions de formation ou de réflexion, ouvertes à des professionnels partageant une même spécialisation. Organisés par des entreprises ou institutions, les séminaires visent à renforcer les compétences des participants. Ils peuvent également inclure une dimension touristique, et nécessitent généralement une participation financière de la part des inscrits (Maurice, 2015).
- **Les incentives** : Ce terme désigne des voyages de récompense entièrement pris en charge par une entreprise, à destination de ses employés, commerciaux ou partenaires, pour les récompenser de l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Ces voyages s'inscrivent souvent dans le prolongement d'une campagne de motivation ou de stimulation interne (Maurice, 2015).

3.2.3. Les facteurs de succès du MICE dans l'hôtellerie

L'industrie des réunions, incentives, conférences et expositions (MICE) s'est affirmée comme un pilier stratégique du tourisme d'affaires, en particulier après une croissance marquée ces dernières décennies (Jin, Weber, & Bauer, 2013) . Plusieurs facteurs interconnectés contribuent à la réussite de cette industrie. Dans le cadre de cette étude, les dimensions retenues comme déterminantes sont : le profil des voyageurs d'affaires, la

motivation, la perception, la satisfaction, la stratégie marketing, les indicateurs de performance clés, ainsi que les tendances technologiques du secteur. Ces éléments sont détaillés comme suit :

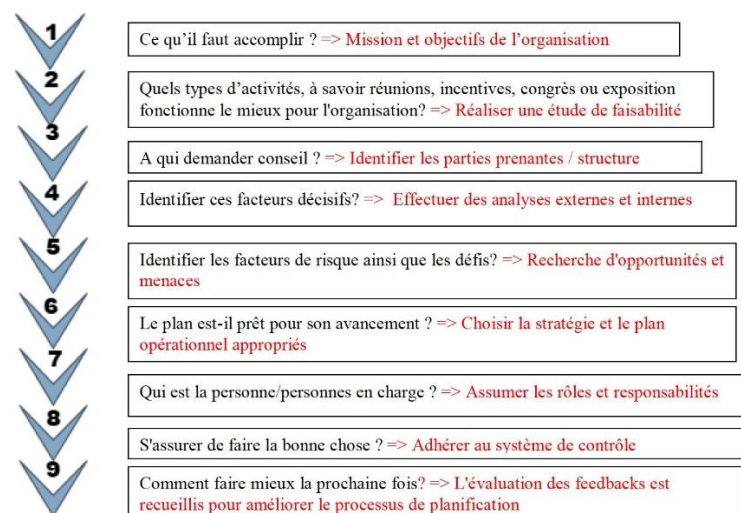
- **Voyageurs d'affaires** : Ce segment regroupe les individus qui se déplacent dans un cadre professionnel, que ce soit pour des raisons liées au travail, à la formation, à la recherche ou pour participer à des congrès. Le développement du commerce international a entraîné une augmentation constante du nombre de déplacements professionnels à l'échelle mondiale (Gustafson, 2012), faisant des voyageurs d'affaires un levier central dans le succès du MICE.
- **Motivation** : Elle représente la force motrice qui oriente les comportements et justifie les actions. Dans le contexte du tourisme d'affaires, la motivation joue un rôle essentiel en influençant la décision de participer à un événement. Elle est liée au cycle de vie des destinations (découverte, croissance, maturité, saturation), où l'attractivité d'un lieu dépend fortement de la capacité à susciter l'envie d'y revenir (Giaoutzi, 2017).
- **Perception** : Il s'agit de l'image mentale qu'un individu se fait d'une destination ou d'un service. La perception influe fortement sur l'attractivité d'un lieu et englobe plusieurs dimensions : accessibilité, qualité des infrastructures, services disponibles, logistique, image de la ville, ainsi que l'appui fourni par les offices de tourisme et les bureaux des congrès (Jin, Weber, & Bauer, 2013).
- **Satisfaction** : Elle correspond à l'évaluation faite par le participant en comparant ses attentes initiales à la performance perçue du service ou de l'événement. Une satisfaction élevée renforce la fidélisation, tandis qu'une expérience décevante peut nuire à la réputation de l'établissement ou de la destination. Dans l'univers du MICE, la satisfaction est donc un critère déterminant pour assurer le retour des clients et la recommandation (Kotler:Keller, 2016).
- **Marketing** : Le marketing MICE vise à aligner les attentes des participants avec les objectifs commerciaux et stratégiques de l'organisation. Il s'agit d'identifier les opportunités du marché, de concevoir une offre attractive et de répondre efficacement aux besoins des clients. Une stratégie marketing bien pensée permet de se différencier, d'attirer un public qualifié, et d'assurer la pérennité des activités. À l'inverse, une mauvaise analyse des tendances ou un positionnement inadapté peuvent compromettre les résultats (Campiranon & Arcodia, 2008) (Situma, 2012) .

- **Technologie** : Les innovations technologiques ont transformé l'organisation et l'expérience des événements MICE. Les plateformes numériques permettent désormais de dépasser les contraintes spatio-temporelles, en facilitant l'interaction, la personnalisation, l'optimisation logistique, et même la durabilité des événements. Elles contribuent aussi à une meilleure monétisation des contenus et à un partage accru de l'information (Aventri, 2020).

3.2.4. Les étapes d'un projet MICE

La mise en œuvre d'un projet événementiel MICE repose sur une démarche structurée et rigoureuse. Chaque étape doit s'enchaîner de manière logique afin d'atteindre les objectifs fixés dans les délais impartis. Cela nécessite un processus précis de planification et d'exécution, dans lequel les différentes phases du projet sont clairement définies. Il est essentiel d'identifier les jalons stratégiques pour décomposer le projet en tâches fondamentales, facilitant ainsi une gestion efficace et cohérente de l'ensemble de l'événement (Lau, 2004) .

Figure 11 : Les étapes d'un projet MICE



Source: Dr. Chloe Lau, MICE, School of Hotel and Tourism Management, April 2004

Afin d'optimiser la gestion du segment MICE, reconnu pour sa forte valeur ajoutée, le département commercial en charge de son organisation doit s'appuyer sur une stratégie claire et structurée. Ce processus stratégique agit comme un véritable tableau de bord, guidant la

conception et la mise en œuvre d'un événement MICE au sein de l'environnement hôtelier (Lau, 2014).

Si l'on devait transposer l'événementiel à une équation, il existerait une formule applicable à tout projet événementiel ou de communication, quel qu'en soit le format. Pour garantir le succès d'un événement, trois leviers stratégiques fondamentaux doivent être mobilisés :

- Une analyse approfondie des besoins, attentes et exigences des clients ;
- La création d'un concept distinctif, original et créatif ;
- L'intégration d'éléments spectaculaires et marquants, capables de laisser une impression durable dans l'esprit des participants.

3.2.5. Les indicateurs de performance commerciale du MICE dans l'hôtellerie

Le segment MICE constitue l'un des leviers les plus rentables du tourisme d'affaires dans l'industrie hôtelière. Véritable moteur d'attractivité auprès des clientèles nationale et internationale, il représente un pilier majeur de la performance commerciale, tout en contribuant à la fidélisation des clients, qu'ils soient professionnels ou particuliers.

La performance du MICE est avant tout mesurable : elle repose sur sa capacité à générer un impact concret sur le chiffre d'affaires global de l'établissement. À ce titre, la qualité de service, la réactivité face aux demandes et la compétitivité tarifaire forment un « triangle de fer » essentiel à l'évaluation de la réussite d'un projet événementiel (Ivanov, 2014).

Le MICE agit ainsi non seulement comme un générateur de revenus directs, mais aussi comme un levier de fidélisation, grâce à l'expérience personnalisée qu'il offre. Il permet une meilleure rentabilisation des infrastructures tout au long de l'année, en augmentant les taux d'occupation des salles et des chambres, et en stimulant l'activité des services annexes (restauration, audiovisuel, logistique...).

Cependant, cette performance ne peut être jugée uniquement à travers des critères qualitatifs ; elle s'évalue aussi à l'aide d'indicateurs quantitatifs clés, permettant de mesurer avec précision la contribution du MICE à la rentabilité globale de l'hôtel.

Parmi ces indicateurs, on distingue :

- **Le taux de transformation des devis** : Il s'agit du pourcentage de propositions commerciales acceptées par les clients. Cet indicateur permet d'évaluer l'attractivité de l'offre ainsi que l'efficacité de l'équipe commerciale dans la conversion des leads. Un taux élevé traduit une bonne adéquation entre les besoins des clients et les prestations proposées.
- **Le RevPAM (Revenue per Available Meter)** : Inspiré du RevPAR (Revenu par chambre disponible), cet indicateur mesure la rentabilité des espaces événementiels. Il est calculé comme suit : $\text{RevPAM} = \text{Chiffre d'affaires MICE} / \text{Surface disponible (en m}^2\text{)}$
Un RevPAM élevé indique une bonne optimisation de l'espace, une planification efficace des événements et une stratégie tarifaire pertinente.
- **Le taux d'occupation des espaces événementiels** : Semblable au taux d'occupation des chambres, il indique la proportion de temps pendant lequel les espaces sont effectivement utilisés. Il permet d'identifier les périodes de sous-utilisation ou, au contraire, les pics d'activité.
- **La rentabilité par type d'événement** : En analysant séparément les revenus issus des différents formats d'événements (séminaires, mariages, conférences,ancements de produits, etc.), l'hôtel peut affiner sa stratégie commerciale en se concentrant sur les segments les plus performants.
- **Le taux de satisfaction client post-événement** : Recueilli via des enquêtes ou des retours d'expérience, cet indicateur qualitatif complète les données chiffrées. Il fournit des pistes d'amélioration continue et contribue à renforcer la fidélisation.

Le triangle de fer de la performance événementielle Dans l'univers du MICE, la performance d'un événement repose sur l'équilibre de trois piliers stratégiques formant le « triangle de fer » :

- La qualité du service : ponctualité, accueil, professionnalisme et réactivité de l'équipe ;
- Le prix de la prestation : cohérence entre les tarifs pratiqués et la valeur perçue ;
- Le délai de réponse : rapidité dans la gestion des demandes, élaboration des devis et confirmation des réservations.

La réussite d'un événement dépend étroitement de la maîtrise de ces trois composantes. Il est donc crucial que les établissements hôteliers coordonnent efficacement leurs ressources humaines, techniques et commerciales afin de garantir une excellence opérationnelle sur l'ensemble de ces dimensions.

CHAPITRE II : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Section 1 : Contexte Organisationnel



Marriott International est une chaîne hôtelière américaine de renommée mondiale, présente dans plus de 130 pays avec plus de 8 000 établissements. Reconnue pour ses standards élevés en matière d'hôtellerie et de services, elle opère sous diverses marques, allant du luxe au segment milieu de gamme.

Dans cette section, nous allons présenter l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar, cadre de notre étude. Nous commencerons par situer le groupe Marriott à l'échelle internationale, puis nous aborderons sa présence en Algérie. Enfin, nous décrirons les services spécifiques proposés par l'hôtel Marriott d'Alger, avec un focus particulier sur son offre MICE.

1. Présentation de la marque Marriott « Marriott Bab Ezzouar Alger »

1.1. Présentation de la chaîne hôtelière Marriott

Marriott International, Inc. est le plus grand groupe hôtelier au monde, offrant un choix inégalé aux clients et une valeur inégalée aux propriétaires. Avec un large portefeuille de marques, une plateforme de vente et de marketing dynamique et une présence mondiale qui favorise l'efficacité, Marriott et sa plateforme de marketing offrent un avantage concurrentiel clair et une opportunité de maximiser chaque investissement hôtelier. En 2021, Marriott International, Inc. comptera 30 marques, plus de 7 000 établissements répartis dans 131 pays et sera la plus grande chaîne hôtelière au monde. Les établissements se trouvent dans 131 pays et comptent plus de 125 millions de clients fidèles (Marriott International, Inc. Site Web d'information sur Marriott, 2021).

1.1.2. Histoire et portefeuille de Marques

Les fondateurs, Jean Willard et Alice Marriott ont commencé avec une petite idée : un kiosque à bière, de là, il est devenu un petit hôtel, puis un autre, plus grand. Voici un bref aperçu de l'évolution historique de Marriott International :

➤ 1927-1956 : commencement avec un kiosque à bière 'A & W'. Le fondateur, J. Willard Marriott, et son épouse, Alice, ont lancé leur entreprise en étanchant la soif pendant les étés chauds et étouffants de Washington. 'Une bonne cuisine et un bon service à un prix raisonnable' est devenu un principe directeur pour ces kiosques développés en restaurants 'Hot Shoppes' et pour Marriott International à mesure de sa croissance.

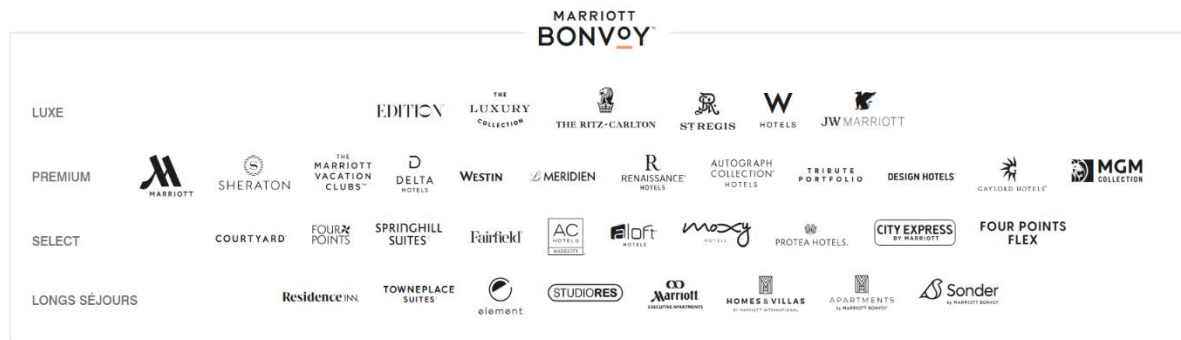
➤ 1957-1985 : Marriott entreprit en 1957, une transition historique dans l'hôtellerie. Le premier hôtel au monde fut inauguré à Arlington, en Virginie, sous la direction de Bill, le fils de J. Willard Marriott. Au cours des 25 années suivantes, Marriott devint une entreprise mondiale diversifiée et Bill Marriott devint un PDG (Président Directeur Général) visionnaire dont le leadership transforma le secteur de l'hôtellerie.

➤ 1986-2011 : "Une entreprise, de nombreuses marques", voilà le modèle novateur que Marriott a commencé à construire à la fin des années 1980. Pionnier du secteur des séjours prolongés, en lançant des marques distinctives destinées au voyageur d'affaires et en renforçant sa présence à l'étranger, Marriott International a innové dans sa quête pour devenir la société d'hébergement n°1 dans le monde.

➤ 2012 et au-delà : Aujourd'hui, Marriott a pour mission de façonner l'avenir des voyages grâce à la technologie et à l'innovation. Depuis l'enregistrement sur mobile et le lobby Greatrooms à la transformation de l'expérience réunion avec notre application Red Coat Direct, la société rend les voyages plus brillants pour ses clients.

Le groupe Marriott invite ses clients qui souhaitent vivre des expériences mémorables avec une perspective de découvrir l'hospitalité ancestrale dans l'hôtelier moderne à travers sa gamme de marques distinctives. "Quelle que soit votre préférence, nous sommes impatients de vous accueillir." Voici son architecture de marque qui indique rapidement comment chacune d'elle s'adapte aux expériences souhaitées.

Figure 12 : Architecture de marque de Marriott ,Inc



Source : site officiel de l'hôtel <https://www.marriott.com/fr/hotels/algmc-algiers-marriott-hotel-bab-ezzouar/overview/>

1.2. Présentation de l'hôtel Marriott Bab Ezzouar

Situé à Bab Ezzouar, au quartier commerçant en pleine expansion avec des boutiques de mode et des cafés dans la ville d'Alger, à 2,6 km de l'aéroport international d'Alger Houari Boumediene, à 20 minutes du centre-ville et à 10 minutes du parc des expositions. Le Marriott Bab Ezzouar 5 étoiles et Residence Inn 4 étoiles sont des hôtels qui font partie du projet « Four Pack » dont le propriétaire est la banque Trust Real State, comme son nom l'indique il s'agit d'un pack de 4 hôtels collés l'un l'autre tous sous la gestion du groupe Marriott, 2 de ces hôtels sont opérationnels donc le Marriott Hotel & Residence Inn, le Courtyard et Marriott Executive Appartements quant à eux ne tarderont pas à l'être. Il s'agit du premier complexe touristique d'Afrique d'une superficie totale de 4 hectares, comprenant les hôtels cinq étoiles « Marriott International Hôtel » pouvant accueillir 218 chambres, et « Residence Inn by Marriott » 4 étoiles et pouvant accueillir 448 chambres. Ce complexe de luxe comprend également un immense centre commercial, des restaurants luxueux, des salles de réunion et d'autres installations.

Figure 13 : Marriott Algiers hôtel Bab Ezzouar

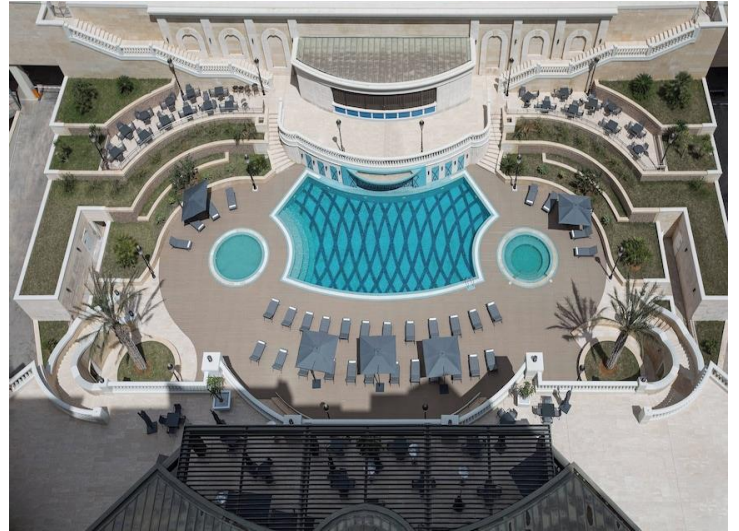


Tableau 3 : Fiche technique de l'hotel

Nom de l'hôtel	HOTEL MARRIOTT BAB EZZOUAR
Date d'inauguration :	1 avril 2020
Classement :	5 étoiles
Adresse :	Trust Complexe Buildings, Nouveau Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, Alger, Algérie, 16311
Nombre de chambres :	213 chambres
Numéro de téléphone :	023741313
Site internet :	https://www.marriott.com/
Adresse e-mail :	mhrs.algmc.reservation@marriott.com

Source : document interne de l'hôtel

1.3. Les piliers essentiels de l'orientation et de la stratégie d'entreprise

Les valeurs fondamentales, la vision et la stratégie d'entreprise sont des éléments qui dynamisent la culture de l'entreprise et lui confèrent une identité distinctive par rapport à ses concurrents. Ces valeurs incluent :

- ❖ Donner la priorité aux personnes ;
- ❖ Poursuivre l'excellence ;
- ❖ Adopter le changement ;
- ❖ Agir avec intégrité ;
- ❖ Servir notre monde ;

Ci-dessous se trouve un résumé des principales valeurs du groupe Marriott.

Tableau 4 : Principales valeurs du groupe Marriott

Put People First Les personnes d'abord	"Take care of associates and they will take good care of your customers." J.W Marriott	Telle est la philosophie du fondateur et a fait de Marriott International un lieu de travail idéal depuis plus de 85 ans. La culture axée sur les personnes
--	--	---

	Prenez soin de vos associés et ils prendront bien soin de vos clients.	d'abord leur a toujours valu des prix et une reconnaissance dans le monde entier. Donner aux "associés" des opportunités de croissance et de réussite fait partie de l'ADN de l'entreprise.
Embarace Change Adopter le Changement	"Innovation has Always Been part of the Marriott Story." Marriott International, Inc. L'innovation a toujours Fait partie de l'histoire de Marriott.	La société est déterminée à remettre en cause le statu quo et à anticiper les besoins changeants de ses clients avec de nouvelles marques, de nouveaux sites mondiaux et de nouvelles expériences clients car le succès n'est jamais définitif. Elle s'engage envers le client grâce à l'innovation dans les services et les produits.
Act with Integrity Agir avec intégrité	"How we do business is as important as the business we do" Marriott International, Inc. Notre façon de faire des affaires est aussi importante que les affaires que nous faisons.	La société tient aux normes éthiques et juridiques sans compromis. Cela s'étend à sa conduite quotidienne des affaires, aux politiques de ses employés, à ses chaînes d'approvisionnement, à ses programmes et pratiques en matière d'environnement et à leur engagement en faveur des droits de l'homme et de la responsabilité sociale.
Serve Our World Servir notre Monde	"Marriott strives to be a force for good". Marriott International, Inc. Marriott s'engage à être une force pour le bien.	La plateforme de développement durable et d'impact social 'Serve 360 : Doing Good in Every Direction' guide la société à avoir un impact positif et durable où que son business soit présent.

Source : Marriott International, Inc., Our culture and values, <https://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi>

Marriott International vise à : **"Être l'entreprise de voyages préférée dans le monde"**

L'entreprise a élaboré une stratégie divisée en quatre axes pour concrétiser sa vision. Cette stratégie est centrée sur la manière de remporter l'adhésion de sa clientèle mondiale. En mettant particulièrement l'accent sur la priorité accordée aux individus et sur l'acceptation du changement, elle établit les fondations nécessaires pour investir dans ses employés et encourager l'innovation. Son objectif est de créer des opportunités pour eux :

- ✓ **Associés** : Créer un environnement pour la croissance personnelle et professionnelle.
- ✓ **Clients** : Créer des plates-formes pour offrir des expériences incroyables et une hospitalité authentique à ses clients.
- ✓ **Propriétaires et franchisés** : Exploiter la puissance de la fusion pour générer d'investissements rentables et un portefeuille mondial.
- ✓ **Actionnaires** : Générer une performance financière supérieure.
- ✓ **Alliances commerciales** : Créer l'avenir des voyages grâce à sa collaboration avec des fournisseurs et des partenaires clés.
- ✓ **Communautés** : Investir avec détermination dans les lieux où ils vivent et travaillent.

Mission de la marque

Être la marque hôtelière la plus fiable, sur laquelle les clients peuvent compter en toute confiance, afin qu'ils puissent se concentrer sur ce qui compte le plus pour eux.

Identité de la marque

La promesse et le slogan de notre marque : **Wonderful Hospitality. Always.**

Piliers de la marque

Service chaleureux : Élevant le service au rang d'art, les hôtes des hôtels Marriott mettent tout leur cœur dans ce qu'ils font pour que les autres et les clients se sentent profondément pris en charge.

Produit moderne : Notre approche du design est accueillante et sophistiquée. Fonctionnels mais élégants, nos espaces contemporains offrent confort aux clients et aux employés. Notre approche tournée vers l'avenir en matière de technologie continuera de répondre aux besoins d'une culture toujours connectée.

Expériences enrichissantes : Nous proposons des expériences de qualité qui connectent nos clients au monde à travers des expériences nouvelles ou familières, répondant à leur désir de se réaliser.

1.4. Stratégie C.O.R.E de Marriott

- ❖ **Culture :** Augmenter le bien-être et le développement de l'associé pour assurer un service exceptionnel aux clients et aux communautés.
- ❖ **Operations :** Poursuivre une exécution sans faille pour rehausser et différencier les marques, stimuler l'excellence des canaux et enrichir l'expérience client.
- ❖ **Reconnaissance :** Se concentrer sur le pouvoir de la fidélité pour apporter de la valeur aux membres et renforcer la notoriété de des marques.
- ❖ **Expansion :** Accélérer la croissance en développant son empreinte mondiale son leadership en matière d'innovation.

1.5. Services et équipements de l'établissement

❖ **L'hébergement :**

L'hôtel Marriott Bab Ezzouar est composé de 213 chambres entièrement équipées dont 10 suites Juniors, 13 Business suites, 1 suite VIP et 1 suite Présidentielle. Toutes les chambres sont généreusement dimensionnées et superbement équipées afin d'assurer un séjour confortable et plaisant à nos clients.

❖ **Restaurants :**

Le Marriott dispose également de 4 restaurants offrant des menus variés allant de l'occidental à l'asiatique en passant par la cuisine méditerranéenne.

- **Champions Tavern :** Décontracté et accueillant, Champions Tavern est un bar et restaurant qui propose des repas décontractés et diffuse les plus grands événements sportifs de la journée. Fait pour les fans de sport dans une atmosphère animée, ouvert de 16h30 à 1h.
- **Les Saveurs du Sahel :** Ouvert toute la journée. Le petit déjeuner débute à 6h du matin et se termine à 10h30 au self-service (buffet). Le service à la carte débute à 11h jusqu'à 23h, restaurant est spécialisé dans la cuisine internationale, notamment les plats internationaux, moyen-orientaux et algériens.

- **JW Steak House** : Au JW Steak house, on peut déguster des viandes préparées à la perfection, des produits de la mer de première qualité et de délicieux accompagnements. Ce restaurant de steaks exclusif à Alger offre une expérience culinaire exceptionnelle.
- **Lounge hôtel Marriott** : Pour les membres privilégiés, un lieu exclusif pour travailler, se détendre et se connecter, comme et quand ils le souhaitent. Les membres se sentent reconnus et récompensés par l'accès 24h/24, le Wi-Fi haut débit et le petit déjeuner gratuit, parmi de nombreux autres avantages. L'accès au salon exécutif est gratuit pour les élites 'Marriott Rewards Platinum' et 'Gold' et est disponible pour tous les clients moyennant des frais supplémentaires.

❖ **Cafétéria Hôtel Marriott :**

- **The Hub lobby Café Residence Inn** : Un hub collectif où les affaires deviennent sociales. C'est un endroit pour se réunir, socialiser, manger, travailler et s'inspirer... se connecter ou se déconnecter. Avec un design sophistiqué et ancré par un bar animé avec de bonnes boissons en soirée, Disponible tout au long de la journée, le menu comprend un large choix de mets légers et de boissons exclusives, ainsi que du café. Ouvert pour le petit-déjeuner, le déjeuner et le dîner jusqu'à 23h.

❖ **Salles de réunions et banquets :**

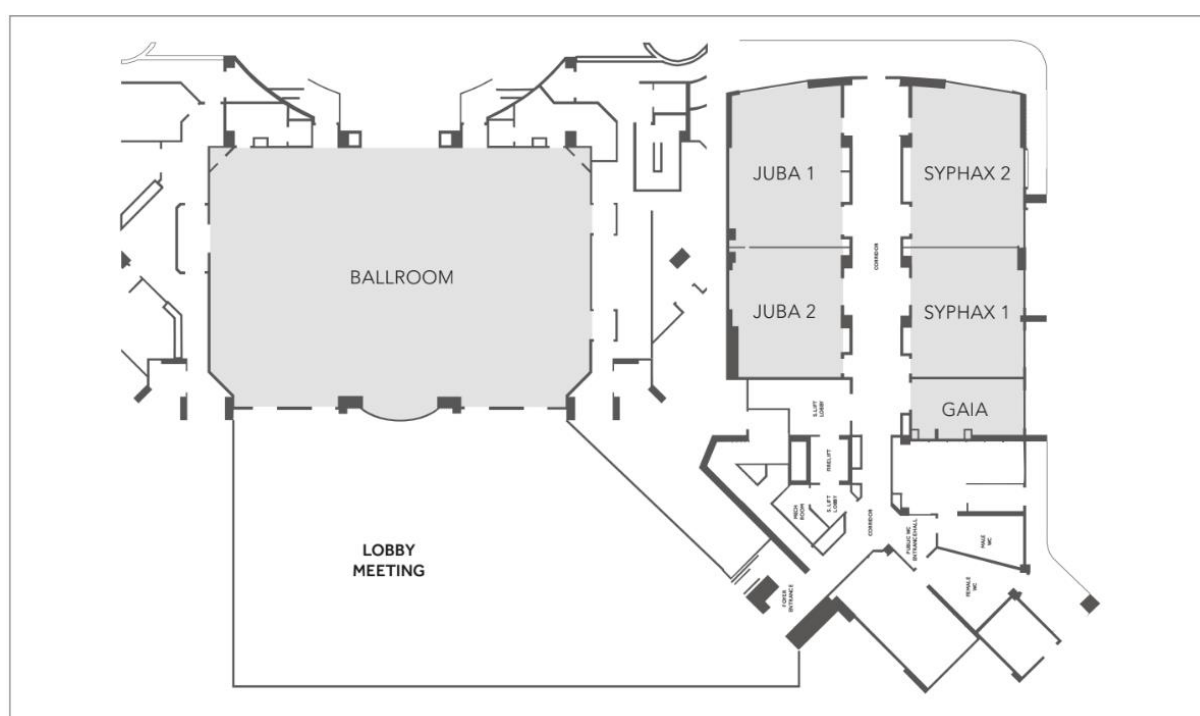
L'hôtel Marriott propose 4 salles de réunion, comprenant une vaste salle de bal, La Rose Des Sables, pouvant accueillir jusqu'à 480 personnes en configuration de réception. De plus, les salles de réunion Juba et Syphax peuvent être subdivisées respectivement en 2 et 3 espaces distincts, offrant ainsi une grande souplesse pour les événements. En outre, une petite salle de conférence supplémentaire nommée Gaia est également à disposition, offrant un total de 683 mètres carrés d'espace événementiel pour répondre aux besoins de nos clients.

Tableau 5 : Capacités des salles de réunions

	TOTAL SQM	DIM. L x W	Ceiling Height	Theater Style	Classroom Style	Conference Style	U-Shape	Hollow Square	Reception	Banquet
BALLROOM	472	27 x 14	5.30	450	135	160	80	102	480	270
GAIA BOARDROOM	25	3.6 x 7.4	2.90	20	***	16	***	***	***	***
SYPHAX	140	19.1 x 7.2	2.90	130	80	80	60	62	140	100
SYPHAX1	63	8.8 x 7.2	2.90	60	30	20	22	28	60	30
SYPHAX2	77	10.7 x 7.2	2.90	70	40	26	30	34	80	50
JUBA	138	19.3 x 7.4	2.90	130	80	60	56	62	140	100
JUBA1	77	10.8 x 7.5	2.90	70	40	22	28	34	80	50
JUBA2	61	8.6 x 7.5	2.90	60	30	20	22	28	60	30

Source : document interne de l'hôtel

Figure 14: Plan d'architecture des salles



Source : document interne de l'hôtel

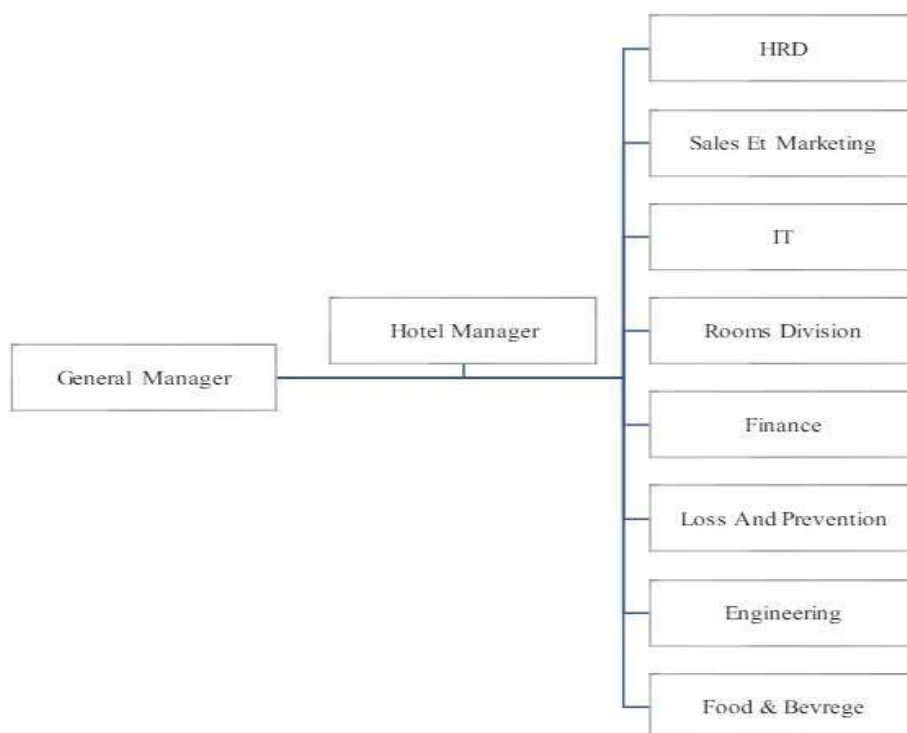
❖ Equipement et loisirs

Le Algiers Marriott Hôtel Bab Ezzouar vous offre une véritable oasis de tranquillité, avec des lieux dédiés à la détente et au bien-être, assurant une expérience d'évasion totale :

- ✓ **Baignade** : Une piscine extérieure et un jacuzzi extérieur sont disponibles.
- ✓ **La Suite Wellness** : offre une oasis de sérénité au cœur de la ville, Spécialement conçue pour les individus ou les couples, elle est équipée d'un jacuzzi et de deux tables de massage, créant ainsi un espace parfait pour la détente. De plus, les clients peuvent bénéficier des bienfaits revigorants des saunas.
- ✓ **Le centre de fitness** : est pourvu de machines de cardio et de musculation de pointe, répondant ainsi aux besoins les plus actuels en matière d'équipement sportif.

1.6. L'organigramme de l'hôtel Marriott

Figure 15 : Organigramme de l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar



Source : élaboré par moi-même à partir des infos fournis par le département RH de l'hôtel.

1.7 Le programme Marriott Bonvoy®

Le programme Marriott Bonvoy®, est le programme de fidélité Marriott International. Le nom du programme vient de l'expression « bon voyage ».

D'août 2018 à février 2019, les trois programmes Marriott Rewards®, The Ritz Carlton Rewards® et Starwood Preferred Guest® (SPG®) ont partagé un plan, un statut Elite. Ils ont été unifiés en un seul et unique programme.

Ce dernier permet d'accéder à un large éventail d'avantages, comme de gagner des points pour des nuits gratuites et des tarifs réservés aux membres.

❖ MARRIOTT BONVOY MEMBERSHIP

Tableau 6 : Programme de fidélité Marriott International

Member	De 0 à 9 nuits pendant un an
Silver	De 10 à 24 nuits pendant un an
Gold	De 25 à 49 nuits pendant un an
Platinum	De 50 à 74 nuits pendant un an
Titanium	75 nuitées et plus pendant un an
Ambassador	100 nuitées et 20000\$ dépensés pendant un an

❖ Welcome Gifts MARRIOTT

Gold	500 points ou des amenities
Platinum / Titanium	1000 points ou amenities

❖ Welcome Gifts RESIDENCE INN

Gold	250 points ou des amenities
Platinum / Titanium	500 Points ou amenities

1.8 Matrice SWOT de Marriott

Tableau 7 : Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
_ L'hôtel est situé à 7 min de l'aéroport. _ Localisation dans le quartier des affaires, une zone importante dans le pays. _ Prestige et Notoriété. _ Loyauté des clients (BONVOY). _ Adjacent au centre commercial de Bab Ezzouar. _ Variété de choix de restaurants avec un concept de steak house unique. _ Bar des champions dédié au Sport unique dans la ville d'Alger. _ Hôtel unique 5* situé dans le quartier des affaires de Bab Ezzouar. _ A 13 minutes du parc des expositions SAFEX où se tiennent les plus importantes foires d'Algérie.	_ Espace de parking limité. _ Accès difficile à l'hôtel dû aux nombreux bureaux et institutions (business area) et du centre commercial. _ Manque d'effectifs. _ Pas de piscine couverte et d'espace de divertissement nocturne. _ Espace de salle de réunion limité avec une petite et moyenne capacité.
OPPORTUNITES	MENACES
_ Développement du marché. _ Potentiel Marketing (Projet Original) _ Nouvelle technologie _ Ouverture du nouveau terminal international.	_ Concurrence (Hyatt Regency). _ Risque de la crise socio-économique.

1.9. Vision de Marriott

Figure 16: Marriott Vision



Source : Marriott global source, 2023

Section 2 : Cadre Méthodologique

Toute recherche nécessite un cadre méthodologique rigoureux pour garantir la fiabilité des résultats. Cette section présente le positionnement épistémologique de la recherche ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données. Elle clarifie le cheminement méthodologique suivi et assoit la crédibilité du travail effectué.

1. Approche méthodologique

Nous avons optés pour une approche méthodologique qualitative afin de répondre aux objectifs de notre recherche. Cette démarche vise à développer une compréhension approfondie des pratiques et des perceptions liées à l'audit marketing dans le segment MICE, considéré comme un levier stratégique d'amélioration de la qualité de service dans le secteur hôtelier. En nous concentrant sur les expériences, représentations et discours des professionnels impliqués au sein du Marriott Algiers Bab Ezzouar. Notre objectif est d'explorer en profondeur cette thématique encore peu abordée dans le contexte algérien, plutôt que de tester des hypothèses prédéfinies. À travers des entretiens semi-directifs. Cette méthode permet de guider le discours par des questions spécifiques tout en laissant une certaine liberté à l'interviewé pour développer ses réponses de manière approfondie. Ces derniers offrent un équilibre entre un cadre défini par des thèmes et questions préparés à l'avance et une ouverture pour capter la richesse des expériences et des points de vue des participants (Fenneteau, 2015). Ces entretiens ont été complétés par une analyse documentaire ciblée, nous chercherons à saisir la diversité des points de vue et la réalité vécue des acteurs sur le terrain. En favorisant une immersion dans le contexte organisationnel de l'établissement, cette approche nous permettra de recueillir des données riches, nuancées et contextualisées, en vue de formuler des propositions concrètes pour un système d'audit marketing adapté aux spécificités du segment MICE.

2. Posture épistémologique

Dans le cadre de cette recherche qui s'intéresse au rôle de l'audit marketing dans l'amélioration de la qualité de service dans les établissements hôteliers, plus particulièrement dans le segment MICE, nous avons adopté une approche épistémologique constructiviste, combinée à un raisonnement inductif. Ce positionnement s'explique par la nature exploratoire de notre sujet, encore peu traité en contexte algérien, et par notre volonté de

comprendre comment les acteurs hôteliers construisent, perçoivent, utilisent, ou pourraient intégrer l'audit marketing dans une logique de performance et d'amélioration continue. Le constructivisme nous permet de considérer la réalité comme une construction sociale, façonnée par les expériences et les représentations des individus, ce qui correspond à notre choix d'utiliser une méthode qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Par ailleurs, le raisonnement inductif nous conduit à partir des données recueillies sur le terrain, à travers les discours des professionnels du Marriott Algiers Bab Ezzouar, pour en extraire des régularités, proposer une lecture critique des pratiques existantes, et aboutir à la formulation d'un système d'audit marketing adapté aux spécificités du segment MICE.

3. Méthode de collecte de données

3.1. L'analyse documentaire

Dans le cadre de notre étude, nous avons mené une recherche documentaire approfondie en utilisant diverses sources d'informations telles que les données et les documents internes de l'entreprise, les sites web et les informations publiques. Cette étape, essentielle avant notre étude empirique, nous a permis de collecter des données informatives à partir des documents fournis par l'entreprise.

Selon Kenneth R. Bain dans "L'Art de la lecture", la recherche documentaire est un processus dynamique et créatif qui consiste à explorer, découvrir et comprendre les connaissances existantes sur un sujet donné, tout en restant ouvert aux nouvelles idées et aux perspectives changeantes. En nous appuyant sur cette approche, nous avons analysés de manière critique les théories actuelles pertinentes à notre sujet, en nous basant sur une diversité de ressources telles que des livres, des thèses disponibles au sein de la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), ainsi que des articles académiques de recherche accessibles en ligne.

3.2. Observation non participante

L'observation non participante a été mobilisée pour analyser les pratiques réelles sur le terrain, sans interférer dans le déroulement des activités. Elle a été réalisée lors de deux événements MICE organisés au Marriott Algiers Bab Ezzouar. Cette technique nous a permis de relever des éléments concrets tels que l'organisation de l'espace, la coordination entre les services, la communication avec les clients, ainsi que la présence de dispositifs

marketing visibles et cohérents avec les attentes MICE. Cette méthode complète les données issues des entretiens en révélant des détails implicites ou non verbalisés par les acteurs.

Cette observation s'est déroulée lors de deux événements MICE organisés au Marriott, et a porté sur divers aspects : mise en œuvre des dispositifs marketing, accueil, coordination des services, interactions entre équipes, et perception de la qualité par les participants. L'objectif était de repérer les écarts éventuels entre les discours recueillis lors des entretiens et les pratiques effectives observées sur le terrain. Cette technique permet ainsi de renforcer la validité des données en accédant à des éléments implicites que les entretiens seuls ne permettent pas toujours de saisir.

3.3. L'entretien

Selon (Romelaer & Garreau, 2019) L'entretien : « est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec un discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment ».

(Gaspard, scribbr.fr, 2021) Illustre que l'entretien de recherche « est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée ».

Pour effectuer notre enquête au sein de l'organisation, nous avons opté pour la méthode des entretiens afin d'avoir des réponses approfondies aux questions que nous posons.

Nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de notre enquête. Selon **(HABCHI, 2011)** l'entretien semi-directif : « C'est l'entretien le plus souvent utilisé sur le terrain. Il permet d'obtenir des informations et des avis sur des thèmes préalablement établis, de comprendre l'opinion de l'enquêté, d'approfondir des points important mais aussi de mettre en place une démarche participative ».

Les entretiens semi-directifs ont constitué le cœur de notre démarche de terrain, en raison de leur capacité à concilier rigueur méthodologique et souplesse d'exploration. Cette approche repose sur un guide thématique préétabli qui garantit la couverture des axes clés de la recherche, tout en laissant une marge de manœuvre suffisante pour approfondir des sujets émergents au fil de la discussion **(Aktouf, 1987)**. Elle permet ainsi de recueillir des données riches, nuancées et ancrées dans le vécu des répondants. Au total, sept entretiens ont été réalisés avec des acteurs stratégiques de l'Algiers Marriott Hotel Bab Ezzouar : le directeur commercial, le manager marketing, deux membres de l'Event Booking Center (EBC), un

auditeur externe, ainsi que deux clients ayant organisé un événement MICE. Cette diversité d'interlocuteurs a permis d'appréhender les pratiques d'audit marketing sous différents angles, croisant les perspectives internes et externes.

Les raisons du choix de cet outil :

- ✓ Il répond dans le cadre d'un sujet bien précis.
- ✓ Il donne une certaine liberté et spontanéité à l'interviewé qui est orienté par la thématique choisie.
- ✓ L'entretien semi-directif facilitera la création d'une fluidité dans la discussion, cette fluidité assure la collecte des données en toute objectivité.

Afin d'adapter les échanges à la diversité des profils interrogés, nous avons élaboré trois guides d'entretien distincts :

- Un guide destiné aux responsables de l'hôtel, centré sur leurs pratiques marketing, leurs méthodes d'évaluation de la qualité, et leur perception du rôle de l'audit marketing dans la performance du segment MICE ;
- Un guide spécifique aux clients B2B, visant à recueillir leur retour d'expérience, leurs attentes en matière de qualité de service, de suivi, de personnalisation, et leur vision des points à améliorer ;
- Et enfin, un guide conçu pour l'expert en audit marketing, qui explore son point de vue sur les dispositifs existants, les référentiels pertinents à appliquer et les recommandations pour adapter un système d'audit au contexte hôtelier.

Ces échanges ont permis de recueillir des perceptions approfondies sur le rôle, les limites, les attentes et les opportunités de l'audit marketing en lien avec la qualité de service dans le cadre MICE. Les données issues de ces entretiens ont été analysées de manière thématique en vue de proposer un système d'audit marketing adapté au contexte étudié.

3.3.1. Sélection des interviewés

Nos interviewés pour les entretiens semi-directifs ont été sélectionnés en fonction de leurs tâches et responsabilités spécifiques dans l'organisation et la gestion technique des événements MICE au sein du Marriott Algiers Bab Ezzouar. Il s'agit de professionnels occupant des postes clés dans le service commercial, marketing, événementiel et techniques, avec une implication directe dans la coordination logistique et la communication client.

Leurs fonctions couvrent des domaines tels que la stratégie marketing, la relation client, la vente de prestations MICE et l'organisation opérationnelle des événements.

Le choix des personnes interrogées dans le cadre des entretiens qualitatifs n'a pas été réalisé de manière aléatoire, mais a suivi une logique de ciblage raisonné, fondée sur les responsabilités, les compétences spécifiques et la connaissance du terrain de chaque acteur interrogé. Dans le premier guide d'entretien, composé de cinq grands thèmes, une répartition a été opérée en fonction de la pertinence de chaque thème au regard du poste occupé. Ainsi, les deux premiers thèmes, centrés sur les spécificités du segment MICE, les attentes des clients et les pratiques commerciales, ont été principalement adressés au directeur commercial — en raison de son ancienneté et de sa vision d'ensemble — mais également à l'EBC Sales Executive et à la coordinatrice événementielle, toutes deux en contact direct avec les clients MICE et donc à même de restituer leurs attentes et comportements de manière concrète. Les trois autres thèmes, davantage orientés vers les actions de communication, l'image de marque, la stratégie marketing et les outils de pilotage, ont quant à eux été spécifiquement traités avec le directeur marketing, dont les fonctions sont en lien direct avec ces enjeux. Cette sélection ciblée a permis de recueillir des témoignages pertinents et opérationnels sur l'ensemble de la chaîne de service MICE, ancrées dans la réalité des fonctions exercées, et de garantir une richesse d'analyse adaptée à chaque thématique abordée.

Tableau 8: Profil des interviewés

Interviewés	Profession	Date et lieu	Durée
Interviewé 1	Multi property director of sales	20/04/2025 à entreprise	1h
Interviewé 2	Multi property EBC sales executive	24/04/2025 à l'entreprise	45 min
Interviewé 3	Multi property Manager marketing	22/04/2025 à distance	1h
Interviewé 4	Event's coordinator	04/05/2025 à l'entreprise	30 min

Source : élaboré par nous même

3.3.2. Présentation du Guide d'entretien

Afin de répondre aux objectifs de cette recherche portant sur le rôle de l'audit marketing dans l'amélioration de la qualité des prestations MICE, trois guides d'entretien distincts ont été conçus. Chacun d'eux a été adapté au profil des participants afin de recueillir des données pertinentes selon leur position dans le processus MICE.

➤ Guide d'entretien n°1 : destiné aux responsables de l'hôtel

Ce guide a été élaboré pour interroger les acteurs internes directement impliqués dans la conception, la vente, l'organisation ou la communication autour des événements MICE au sein de l'Algiers Marriott Hôtel Bab Ezzouar. L'objectif est de comprendre les pratiques internes d'audit marketing, les indicateurs suivis, les attentes perçues des clients, et les actions d'amélioration mises en œuvre.

Selon la fonction occupée, deux sous-profils ont été distingués :

- Responsables (ex. : directeur commercial, directeur marketing) → questions à dimension stratégique et managériale ;
- Employés opérationnels (sales executive MICE, event's coordinator) → questions à dominante terrain et expérience client.

Le guide est structuré autour de 6 axes, suivis d'une conclusion :

• Présentation de l'interviewé

Cette première partie vise à recueillir des informations générales sur le répondant : son poste actuel, son ancienneté, et ses principales missions dans l'établissement, notamment en lien avec l'organisation d'événements professionnels.

Thème 1 : Importance du segment MICE pour l'hôtel

Ce thème permet d'évaluer la place stratégique du MICE dans l'activité de l'hôtel, en analysant son poids économique, son impact sur l'image de marque et les enjeux de développement associés à ce segment spécifique.

Thème 2 : Enjeux et exigences des clients MICE

Ce volet explore les attentes spécifiques des clients B2B, les types d'événements organisés, les

niveaux de qualité attendus, les difficultés rencontrées dans la gestion MICE, et les leviers utilisés pour assurer la satisfaction client.

Thème 3 : Évaluation et audit marketing du service MICE

Cette rubrique aborde les pratiques actuelles d'évaluation marketing : méthodes, outils, fréquence, indicateurs utilisés, exploitation des retours clients, et cas concrets d'actions correctives issues d'audits.

Thème 4 : Conception d'un système d'audit marketing adapté au MICE

Il s'agit ici d'imaginer, avec les interviewés, les composantes idéales d'un dispositif d'audit marketing MICE : critères de qualité, indicateurs clés, outils recommandés, départements impliqués, et périmètres d'évaluation (avant, pendant, après l'événement).

Thème 5 : Ajustements stratégiques et alignement avec le marché

Ce thème vise à évaluer la cohérence entre l'offre actuelle et les attentes du marché, et à identifier les ajustements stratégiques, innovations marketing ou partenariats qui pourraient renforcer la compétitivité de l'hôtel sur le marché MICE local et international.

Clôture : Pour terminer, l'entretien se clôture par des remerciements et une dernière question ouverte pour encourager d'éventuelles remarques supplémentaires de la part de l'interviewé.

➤ Guide d'entretien n °2 : destiné à l'expert en audit marketing

Ce deuxième guide a été conçu pour un expert externe en audit marketing, afin d'apporter une vision technique, méthodologique et critique du processus d'évaluation marketing dans le secteur hôtelier spécifiquement segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions).

Ce guide vise à recueillir son expérience de terrain, ses connaissances des référentiels, ainsi que ses recommandations pour bâtir un système d'audit marketing efficace, adapté aux exigences du segment MICE.

Ce guide vise à recueillir Il s'articule autour de 2 grands thèmes divisés en axes :

Thème 1 : Pratiques et méthodologies en audit marketing

- ✓ Démarches spécifiques à l'audit marketing dans les services événementiels

- ✓ Outils, référentiels et méthodes utilisées pour évaluer la performance marketing
- ✓ Détection des écarts entre image de marque et expérience réelle
- ✓ Exploitation des résultats pour ajuster l'offre
- ✓ Bonnes pratiques de gestion des retours clients
- ✓ Exemples concrets d'actions correctives réussies

Thème 2 : Conception d'un système d'audit marketing MICE

- ✓ Dimensions essentielles à auditer dans le secteur MICE (qualité, communication, logistique...)
- ✓ Méthodes pour croiser les données opérationnelles et perceptives
- ✓ Indicateurs clés de performance (KPIs) à intégrer
- ✓ Critères qualité pour garantir une amélioration continue
- ✓ Parties prenantes internes à mobiliser dans le processus d'audit
- ✓ Étapes du parcours client à évaluer (avant, pendant, après)
- ✓ Niveau actuel d'exploitation des retours clients B2B dans les audits marketing

Une conclusion qui permet à l'interviewé de formuler des recommandations stratégiques générales pour renforcer l'efficacité de l'audit marketing dans l'hôtellerie haut de gamme et le secteur MICE.

➤ Guide d'entretien n °3 : destiné aux clients de l'hôtel

Ce troisième guide s'adresse aux clients professionnels ayant organisé un ou plusieurs événements au sein du Marriott Bab Ezzouar. Il s'agit de recueillir leur retour d'expérience, leurs attentes spécifiques, leur perception du service reçu, suggestions d'amélioration, et leur intention éventuelle de fidélisation ou de recommandation.

Ce guide se structure autour de 5 axes :

- Présentation du client (type d'entreprise, fonction, fréquence des événements organisés)
- Attentes avant l'événement (réactivité, personnalisation, accessibilité de l'offre)
- Expérience durant l'événement (qualité du service, coordination, flexibilité, professionnalisme)

- Suivi après l'événement (retours, fidélisation, relances commerciales, évaluation perçue)
- Évaluation globale et suggestions (comparaison avec d'autres établissements, recommandations)

Il se conclut par une question ouverte invitant le client à exprimer librement son avis général et ses conseils pour améliorer l'offre MICE.

3.3.3. Réponses des interviewés et analyse préliminaire des verbatim par thème prédéfini

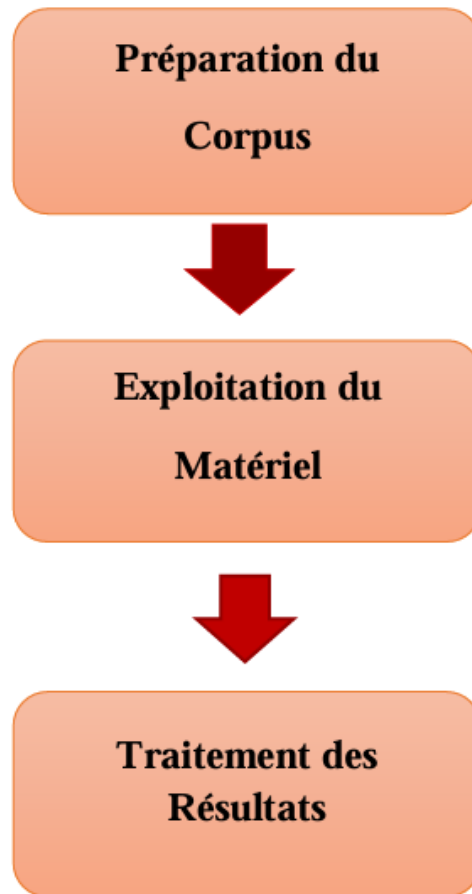
Dans cette première analyse, nous nous concentrerons sur l'examen du contenu des verbatims (réponses des interviewés) recueillis lors des entretiens réalisés avec les différents acteurs internes, les clients B2B et l'auditeur externe. Cette analyse est structurée à partir des thèmes prédéfinis dans le guide d'entretien, tels que l'importance stratégique du MICE, la perception de l'expérience client, les pratiques d'audit marketing, ou encore l'exploitation des retours clients. Il ne s'agit pas ici d'une analyse formelle approfondie basée sur des codages systématiques, mais plutôt d'un traitement préliminaire visant à faire émerger des tendances saillantes. L'objectif est de dégager les grandes lignes de perception, les points de convergence ou de divergence entre les catégories d'acteurs, tout en mettant en lumière les représentations et attentes spécifiques liées aux services MICE proposés par l'hôtel.

3.4. Analyse des données

Les données recueillies seront retranscrites dans l'annexe B.

L'analyse du contenu se compose de 03 principales étapes, suivant une démarche qualitative.

Figure 17: analyse des données qualitatives



Source : (Andreani & Conchon, 2015)

3.4.1. Présentation du corpus

Cela veut dire réécrire toutes les réponses des entretiens obtenus sans rien modifier telles qu'elles sont exprimés lors de l'entretien. Dite aussi la retranscription (ANNEXE B : Présentation du verbatim)

Chaque entretien a été retranscrit intégralement sous forme de verbatim (mot à mot), afin de conserver l'authenticité des propos. Les noms des personnes interrogées ont été anonymisés, conformément aux principes éthiques de la recherche qualitative.

Le corpus ainsi formé a été organisé en deux volets principaux : les entretiens internes (acteurs de l'hôtel) et les entretiens externes (clients et auditeur externe).

La transcription a ensuite été organisée selon une logique axée sur les thèmes des guides d'entretiens, permettant de regrouper les réponses par grandes catégories (importance du MICE, outils d'évaluation, attentes clients, etc.).

L'analyse des données a été réalisée à travers une **analyse thématique**, méthode particulièrement adaptée aux recherches qualitatives. Cette approche nous a permis de dégager les principaux thèmes évoqués par les participants au cours des entretiens semi-directifs menés dans le cadre de cette étude.

En effet, l'analyse thématique consiste à identifier, organiser et interpréter des récurrences significatives dans les discours recueillis. Elle nous a offert une vision structurée des représentations, perceptions et pratiques liées à l'audit marketing dans le segment MICE.

Après la transcription intégrale des entretiens, nous avons procédé à une lecture approfondie du corpus afin de repérer les unités de sens. Les propos ont été codés de manière systématique à l'aide d'un codage fermé. Ce codage a permis de classer les données selon des catégories préalablement définies (par exemple : attentes des clients MICE, performance marketing, qualité perçue, etc.).

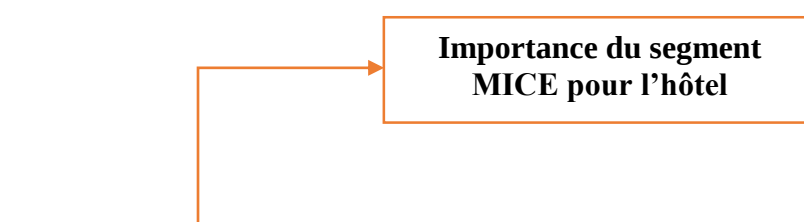
Les regroupements de codes ont ensuite conduit à l'identification de thèmes centraux et de sous-thèmes, correspondant aux axes clés de notre problématique.

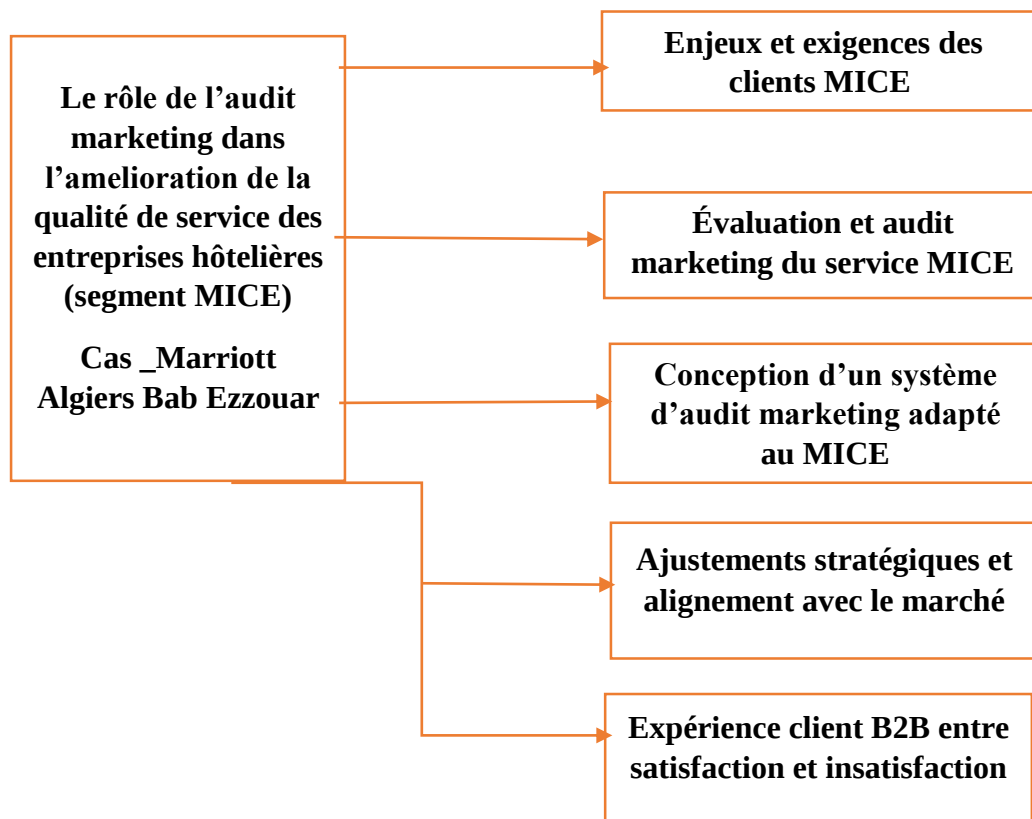
L'analyse thématique nous a ainsi permis de structurer, organiser et interpréter les données de manière rigoureuse, tout en conservant leur dimension subjective et contextuelle.

Cette méthode s'est révélée particulièrement pertinente dans le cadre de notre travail, car elle permet d'identifier les perceptions, les représentations et les logiques d'action des acteurs interrogés, tout en offrant une vue d'ensemble des convergences et des divergences exprimées.

- **Arbre thématique**

Figure 18: arbre thématique





Source : élaboré par nous même

- **Échantillonnage**

Dans le cadre de cette recherche qualitative, nous avons opté pour un échantillonnage raisonné (également appelé échantillonnage par choix raisonné ou par pertinence). Ce type d'échantillonnage consiste à sélectionner les personnes interrogées non pas de manière aléatoire, mais selon leur pertinence vis-à-vis de la problématique étudiée et leur niveau d'implication directe dans le segment MICE au sein de l'établissement étudié.

Ce choix s'explique par la nature même de l'étude, qui vise à explorer en profondeur les pratiques internes liées à l'audit marketing MICE, ainsi que la perception des clients et d'un expert externe. L'objectif n'étant pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population, mais de comprendre finement des réalités spécifiques à travers les points de vue d'acteurs clés.

Ainsi, l'échantillon est composé de trois groupes stratégiques :

- Des acteurs internes de l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar (responsables marketing, commerciaux, coordination événements).

- Des clients B2B du segment MICE (entreprises ayant organisé des événements dans l'établissement).
- Un auditeur externe ayant une expertise dans l'évaluation marketing des services hôteliers.

Ce type d'échantillonnage est particulièrement adapté aux recherches qualitatives orientées vers l'analyse des discours, des représentations et des pratiques, comme le soulignent Miles, Huberman et Saldaña (2014), qui recommandent la sélection de cas "informatifs" plutôt que représentatifs.

3.4.2. Exploitation du matériel

Un codage d'information, classification, énumération, résultant du corpus. Les données essentielles seront affectées en catégories afin d'identifier le contenu soustrait dans l'analyse de notre guide d'entretien.

Dans le cadre de notre étude qualitative, nous avons été amenés à choisir une méthode de codage adaptée à nos objectifs de recherche. Deux principales approches s'offrent au chercheur : le codage ouvert et le codage fermé.

Le codage ouvert, de nature inductive, consiste à attribuer librement des codes aux segments du corpus, sans grille prédéfinie. Il permet de faire émerger des catégories directement issues des données, ce qui est particulièrement adapté aux recherches exploratoires ou à visée théorisante (Grounded Theory).

Le codage fermé, également désigné comme codage dirigé ou a priori, consiste à analyser un corpus qualitatif à l'aide de catégories prédéfinies. Contrairement au codage ouvert qui laisse émerger les thèmes à partir des données elles-mêmes, le codage fermé mobilise un référentiel théorique ou analytique établi en amont pour guider la lecture du matériau. Cette méthode repose sur une logique déductive : elle cherche à vérifier ou illustrer des concepts préexistants plutôt qu'à en faire émerger de nouveaux (Saldaña, 2016).

Tableau 9 : Types de codage

Critères	Codage ouvert	Codage Fermé
----------	---------------	--------------

Définition	Attribution libre de codes à partir des données, sans grille préexistante. Phase exploratoire où les catégories émergent directement des données.	Attribution de codes à partir d'une grille ou d'un référentiel préétabli. Application de catégories prédéfinies aux données (souvent issues d'un cadre théorique).
Objectif	Découvrir les thèmes et concepts sans a priori	Vérifier, illustrer ou approfondir un modèle ou une grille théorique existante
Souplesse	Très flexible, adaptée aux données	Plus rigide, centrée sur les concepts déjà définis
Avantage principal	Favorise l'émergence de catégories inattendues	Permet la comparaison entre cas et la validation de concepts existants
Inconvénient principal	Peut être subjectif et difficile à structurer	Peut manquer de nuance ou de profondeur si les catégories sont trop rigides
Exemple de codage	Un passage est codé "manque de communication" à partir du discours spontané	Un passage est codé selon la catégorie "relation client" déjà présente dans la grille

Source : établi par nous même

Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour un codage fermé, en cohérence avec notre cadre d'analyse préétabli. L'objectif de notre recherche étant d'évaluer certains aspects bien définis (tels que la qualité perçue, la coordination des équipes, ou encore la satisfaction client dans le segment MICE).

Ce choix méthodologique nous a permis de structurer le traitement du corpus d'entretiens selon des catégories thématiques précises, assurant ainsi une lecture ciblée et une exploitation efficace des données. Il nous a également permis de comparer facilement les réponses des différents profils interrogés, tout en maintenant une certaine homogénéité dans l'analyse.

3.4.3. Traitement des résultats

D'après (Andreani & Conchon, 2015), il existe deux types de traitements :

• **Traitement statistique** : est un traitement informatique des données en utilisant un logiciel spécifique.

• **Traitement sémantique** : il sert à étudier des idées des participants (analyse empirique). Les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'ils donnent (analyse de l'énonciation)

Tableau 10 : Type des données

Traitement statistique	Traitement sémantique
Traitement informatique	Traitement manuel
Analyse statistique des mots et phrases	Analyse empirique des idées, des mots et leurs significations
Chercheurs académiques	Professionnel des études

Source : (Andreani & Conchon, 2015)

Nous avons choisis le deuxième traitement qui est le sémantique. Ce choix se justifie par la traduction des données collectées manuellement en faisant une étude minutieuse du verbatim afin de comprendre les idées de l'interviewés. Enfin nous n'avons pas sans besoin d'utiliser les logiciels informatiques. Ce traitement rigoureux des données sémantiques a permis de faire émerger des thèmes clés sur la réalité du segment MICE, les forces et faiblesses de l'offre actuelle et les leviers d'amélioration marketing envisageables pour le Marriott Hôtel Alger Bab Ezzouar.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Section 1 : Analyse thématique des résultats

Dans cette section nous allons analyser le verbatim (ANNEXE B), que nous avons en suite aux entretiens menés avec certains cadres au sein de l'hôtel Marriott Bab Ezzouar.

1. Guide d'entretien A : destiné aux opérationnels

➤ Importance du segment MICE

Les questions posées dans cet axe visent à évaluer la place qu'occupe le segment MICE au sein de la stratégie commerciale et opérationnelle de l'hôtel. Elles permettent de comprendre à la fois la perception des acteurs internes sur la valeur stratégique de ce segment, mais également leur degré d'implication dans sa gestion quotidienne.

Le segment MICE est perçu comme un axe majeur de développement par les responsables interrogés, notamment le Directeur Commercial, qui affirme clairement que « le MICE représente un pilier de notre chiffre d'affaires hors haute saison, c'est une activité qui garantit un flux constant même en période creuse ». À travers cette déclaration, il est évident que le MICE est considéré non seulement comme une source importante de revenus, mais également comme une stratégie d'amortissement de la saisonnalité, permettant à l'hôtel de maintenir une activité régulière tout au long de l'année.

Toujours selon ce responsable, « la clientèle MICE est une clientèle exigeante, mais fidèle. Lorsqu'on répond bien à leurs attentes, on les fidélise sur plusieurs années pour leurs séminaires ou conventions ». Cette remarque met en lumière un autre aspect clé de l'importance du MICE : la fidélisation client. Contrairement à la clientèle de loisirs, souvent ponctuelle et volatile, les entreprises recherchent des partenariats stables et récurrents, ce qui peut représenter un atout majeur pour la pérennité de l'établissement.

La Coordinatrice Événementielle confirme cette analyse en déclarant que « ce type de clientèle attend de nous de la précision, de la flexibilité et un accompagnement personnalisé. Cela implique une préparation en amont, des process clairs, et surtout une coordination fluide entre les services ». Elle ajoute d'ailleurs « on travaille à 95 % MICE, on fait que des événements corporate ; parfois ce sont des conférences, parfois des formations, parfois des lancements de produits... généralement on a des réunions d'affaires ». Ce témoignage illustre l'omniprésence du segment MICE dans l'activité quotidienne de l'établissement et confirme que la structure est quasiment dédiée à une clientèle d'affaires. On comprend ici que la

gestion du MICE oblige l'hôtel à renforcer sa structure organisationnelle, à améliorer la transversalité entre départements, et à professionnaliser davantage ses pratiques.

Par ailleurs, plusieurs éléments émergent de l'analyse des propos concernant les retombées indirectes du segment MICE. Selon le Directeur Marketing, « les événements qu'on organise sont aussi des vitrines. Un client MICE satisfait peut revenir en individuel ou recommander l'établissement à d'autres ». Ainsi, le MICE agit comme un levier d'image et de notoriété : chaque événement constitue une opportunité de communication implicite sur la qualité globale de l'hôtel.

Le rôle du segment MICE dans le positionnement haut de gamme de l'hôtel est également souligné. Comme le souligne à nouveau la Coordinatrice, « on ne peut pas viser le segment MICE si on ne garantit pas un certain standing. Ce sont des clients qui comparent les hôtels, qui ont des attentes de qualité élevées ». En conséquence, investir dans le MICE pousse l'hôtel à rehausser ses standards, tant sur les infrastructures (salles, équipements technologiques, restauration) que sur le service (personnalisation, réactivité, professionnalisme).

Il ne s'agit donc pas d'un segment secondaire ou complémentaire, mais bien d'un vecteur central de la stratégie commerciale hôtelière. À ce titre, les ressources humaines, matérielles et marketing allouées au MICE doivent être considérées comme un investissement stratégique et non comme une simple opération ponctuelle.

Cette place centrale du segment MICE est renforcée par l'évolution des attentes des entreprises clientes, qui exigent souplesse, personnalisation et innovation constante. L'hôtel qui souhaite rester compétitif sur ce marché doit donc intégrer durablement le MICE dans son plan d'action stratégique global.

➤ **Enjeux et exigences des clients MICE**

Les questions abordées dans cet axe permettent de mieux cerner les attentes spécifiques des clients MICE, ainsi que les enjeux stratégiques que cela représente pour un établissement hôtelier haut de gamme.

Il ressort des entretiens que les clients MICE recherchent avant tout un accompagnement complet, couvrant l'avant, le pendant et l'après de l'événement. Cet accompagnement ne se limite pas à la logistique : il s'agit de proposer une prestation "clé en main", où l'hôtel prend en charge tous les aspects techniques, matériels et humains. L'objectif est de décharger le client de toute contrainte opérationnelle, grâce à une coordination fluide et continue entre les services : présence constante d'un responsable technique, d'un superviseur banquet, de l'équipe sécurité et du personnel F&B.

La compréhension des besoins est au cœur de cette exigence. La coordinatrice événementielle du Marriott souligne l'importance d'une écoute active, qui permet une personnalisation précise de l'offre. Un exemple cité concerne un client souhaitant une pause-café aux accents locaux pour un public étranger : l'équipe a alors intégré des gâteaux traditionnels algériens, valorisant l'identité culturelle du lieu. Cette capacité d'adaptation renforce la qualité perçue de l'expérience.

Au-delà de l'organisation, les contraintes techniques et humaines représentent un véritable défi. Le directeur commercial insiste sur la complexité de la coordination interservices dans des délais parfois très courts, et sur la nécessité de faire preuve d'une grande flexibilité. Il évoque notamment des changements de dernière minute, des problèmes de communication interne ou encore la gestion d'imprévus logistiques. Certains clients peuvent avoir des exigences élevées avec des budgets limités, ce qui oblige les équipes à faire preuve de créativité et de rigueur pour maintenir la qualité.

La coordinatrice événementielle complète ce constat en évoquant des imprévus fréquents liés aux installations techniques. Certains équipements peuvent être interdits par le règlement interne de l'hôtel (pour des raisons de sécurité ou de conformité), mais des exceptions sont parfois accordées selon les cas, après évaluation. D'autres situations imprévues concernent les variations du nombre de participants : il arrive qu'un client annonce 200 personnes, puis en invite 250 sans avertir l'hôtel en amont. Dans ce genre de situation, l'équipe s'efforce de s'adapter en temps réel, dans la mesure du possible, pour ne pas altérer la satisfaction globale.

Pour faire face à ces défis, plusieurs leviers organisationnels sont mobilisés :

- Mise en place d'un coordinateur MICE dédié ;

- Utilisation du logiciel OPERA, qui centralise les réservations, disponibilités et demandes spécifiques ;
- Réunions de synchronisation entre services avant chaque événement ;
- Envoi systématique de questionnaires de satisfaction post-événement.

Les qualités les plus valorisées par les clients sont la réactivité, la personnalisation, la souplesse dans l'organisation (modularité des salles, adaptation des menus), et surtout la relation de proximité avec l'équipe MICE, perçue comme un gage de fiabilité et de confiance.

Sur le plan stratégique, l'établissement investit dans des équipements innovants pour rester compétitif : systèmes de traduction simultanée, jeux de lumière professionnels, écrans haute résolution... Ces dispositifs répondent aux standards internationaux du marché MICE, en constante évolution.

En somme, cet axe met en lumière la complexité opérationnelle du segment MICE, mais aussi son potentiel stratégique. La satisfaction des clients repose sur une combinaison d'anticipation, de coordination multiservices, d'adaptabilité et de proximité relationnelle. Comme le résume la directeur marketing : « *Nos clients MICE n'achètent pas une salle. Ils achètent une expérience complète, fluide, sans faille.* »

➤ **Évaluation et audit marketing du service MICE**

À travers cet axe, il s'agit de comprendre les mécanismes mis en place pour évaluer la performance du service MICE, détecter les écarts entre l'offre promise et l'expérience réelle, et enclencher des actions d'amélioration concrètes et mesurables. L'entretien révèle que, bien qu'il n'existe pas une procédure strictement appelée « audit marketing » dédiée exclusivement au segment MICE, une démarche d'évaluation structurée et constante est effectivement instaurée. Le Marketing Director explique ainsi : « Nous réalisons des analyses internes basées sur des KPIs, des questionnaires post-événement, et une veille concurrentielle ». Ces retours sont collectés via plusieurs canaux – enquêtes, échanges directs, observations terrain – puis analysés collectivement au sein de réunions réunissant les équipes Marketing, Sales et Opérations, dans une logique d'amélioration continue.

L'un des outils phares utilisés est le Guest Satisfaction Survey (GSS), une enquête systématiquement envoyée après chaque événement pour mesurer la satisfaction globale et

identifier les points d'alerte. Comme l'a précisé l'EBC Sales Executive, « Dès que nous recevons les résultats, nous organisons des réunions post-événement. Si un point d'insatisfaction est identifié, nous réajustons immédiatement les processus concernés ». Ces réunions rassemblent les Heads of Department (HOD) afin d'analyser les retours de façon transversale et de mettre en œuvre des ajustements concrets.

Parmi les indicateurs de performance suivis, on retrouve le taux de satisfaction, le taux de reconduction, la rentabilité, ainsi que le ROI (retour sur investissement). Ces indicateurs sont confrontés à l'analyse qualitative de l'expérience client. Le Marketing Director ajoute : « Nous croisons les retours clients avec nos standards de marque pour détecter les écarts, puis ajuster les messages, revoir l'offre ou améliorer certains points de service ». L'évaluation ne se limite donc pas à des corrections ponctuelles, mais alimente aussi la stratégie globale et les futurs investissements.

Un exemple concret illustre la réactivité du processus : plusieurs clients avaient signalé un manque de flexibilité technique, notamment l'absence de régisseur en salle. Comme l'a rapporté l'EBC Sales Executive, « Cela a été discuté entre les départements, et le service technique a été chargé de garantir une présence continue du technicien tout au long de l'événement ». De même, un problème de signalétique a été soulevé, poussant l'équipe à « repenser entièrement le parcours client dès la semaine suivante » (Marketing Director).

Enfin, la collecte et l'exploitation des données sont facilitées par des outils dédiés comme GXP (outil interne) et Medalia (outil externe), permettant une centralisation rigoureuse et un suivi partagé des retours. Loin d'être un simple outil de contrôle, l'audit marketing est perçu comme un levier stratégique de qualité, structurant les actions à court terme tout en consolidant la réputation et la compétitivité de l'offre événementielle. Comme l'a souligné le Marketing Director, « Un retour client ou un écart repéré déclenche souvent une action concrète ».

➤ Conception d'un système d'audit marketing adapté au MICE

Dans une logique d'amélioration continue, la mise en place d'un système d'audit marketing spécifiquement dédié au segment MICE représente un levier stratégique majeur pour les établissements hôteliers. À travers l'entretien avec le Directeur Marketing, plusieurs éléments clés ont été identifiés pour structurer un dispositif d'audit à la fois pertinent, opérationnel et tourné vers la satisfaction client.

Un système d'audit marketing efficace dans le cadre du MICE doit tout d'abord intégrer une approche globale, couvrant plusieurs dimensions essentielles : qualité de service, logistique, accueil, communication, suivi commercial, sans oublier la satisfaction globale. L'idée est de pouvoir évaluer, de manière systématique, l'ensemble du parcours client, de la phase de prospection à la fidélisation post-événement.

Pour assurer une évaluation fine des prestations, le Directeur Marketing recommande de combiner plusieurs outils et méthodes : des enquêtes de satisfaction simplifiées, accessibles via QR codes disposés sur les lieux de l'événement ; Des débriefings post-événement impliquant les équipes opérationnelles ; Et surtout, une écoute active en temps réel, permettant de capter à chaud les signaux faibles et d'ajuster rapidement si nécessaire.

L'hôtel s'appuie notamment sur GXP, un outil centralisé qui regroupe les commentaires clients issus de différentes plateformes (dont Marriott Bonvoy), permettant d'avoir une vision consolidée et exploitable du feedback client. Ce type d'outil contribue à rapprocher les données quantitatives (notes, scores) de l'analyse qualitative (verbatim, remarques spécifiques).

Les indicateurs de performance clés à intégrer dans un tel système sont multiples :

Taux de satisfaction post-événement /Taux de reconduction des événements (clients récurrents) /Volume de leads générés à partir d'un événement /Avis en ligne et leur évolution. Et bien sûr, l'impact direct sur le chiffre d'affaires MICE. Ces indicateurs permettent non seulement d'évaluer la performance à court terme, mais aussi de nourrir des réflexions stratégiques sur le positionnement et l'image de l'hôtel.

Sur le plan de la qualité, certains critères apparaissent comme essentiels : réactivité des équipes, clarté des informations communiquées, ponctualité, propreté des espaces, ainsi qu'une grande capacité d'adaptation face aux demandes spécifiques des clients. Le Directeur Marketing insiste sur le fait que ces éléments, bien qu'opérationnels, influencent directement la perception de professionnalisme et la propension des clients à recommander l'établissement.

Un audit pertinent ne saurait se limiter à une analyse marketing isolée. Il nécessite une implication transversale des différents services :

Sales pour l'avant-vente et la relation client/ Events pour la coordination logistique/ F&B, Housekeeping et Front Office pour l'exécution sur le terrain/ Sécurité et services techniques pour les aspects de confort et de sûreté/ Et naturellement le service Marketing, garant de la structuration des retours et de l'analyse des résultats. Cette approche décloisonnée permet une vision plus juste et plus complète de l'expérience client.

L'audit doit également s'articuler autour de trois moments clés de l'expérience MICE :

Avant l'événement : évaluer la clarté de l'offre, la réactivité commerciale, et la qualité des échanges initiaux ;

Pendant : mesurer la fluidité de l'organisation, le confort des participants, et l'efficacité des équipes ;

Après : analyser le niveau de satisfaction, la qualité du suivi commercial, et la volonté du client de revenir ou de recommander.

Enfin, l'entretien souligne une faiblesse structurelle : les retours clients, notamment B2B, ne sont pas encore exploités de manière optimale. Bien que des données existent, elles ne sont pas toujours analysées ni converties en actions concrètes. Le Directeur Marketing plaide ainsi pour une formalisation renforcée du processus de collecte, d'analyse et de diffusion des retours clients, afin d'en faire un véritable levier d'amélioration continue.

En conclusion, la mise en place d'un système d'audit marketing spécifique au MICE ne se limite pas à un outil d'évaluation. C'est un dispositif stratégique, conçu pour piloter la qualité, renforcer la fidélisation, et aligner l'ensemble des services sur une exigence commune de performance client.

➤ **Ajustements stratégiques et alignement avec le marché :**

L'offre MICE de l'Algiers Marriott Hotel Bab Ezzouar est globalement en adéquation avec les attentes du marché, bien que certains segments expriment des besoins accrus en matière de flexibilité, de personnalisation et de digitalisation. On note encore des marges de progression, notamment l'absence de formules tout-en-un, une digitalisation partielle des parcours clients, et parfois un manque de réactivité dans la réponse aux demandes de devis.

Pour y remédier, plusieurs pistes d'ajustements sont envisagées, telles que le développement de packages ciblés, l'introduction d'offres hybrides combinant présentiel et distanciel, une meilleure valorisation des équipements techniques disponibles, ainsi qu'une accélération des délais de traitement et un accompagnement plus fluide du client. Il est aussi recommandé de soigner davantage l'expérience avant et après l'événement, de créer des offres saisonnières ou thématiques et de renforcer la présence en ligne, notamment en incitant les clients à utiliser la plateforme Marriott Bonvoy, en mettant en avant les témoignages clients, et en organisant des événements vitrine. L'intégration de visites virtuelles en réalité augmentée ou d'outils digitaux innovants contribuerait également à renforcer la compétitivité de l'établissement sur le marché local et international. Parallèlement, l'hôtel veille à maintenir une veille active sur les tendances émergentes telles que la recherche de flexibilité, l'écoresponsabilité, la personnalisation des services ou encore la recherche de valeur perçue, et s'y adapte en proposant des prestations modulables. La création de partenariats stratégiques avec des agences de voyages, des compagnies aériennes, des fournisseurs technologiques, des influenceurs B2B, ou encore des institutions étatiques et diplomatiques est également envisagée pour enrichir l'offre. Nous essayons aussi de nous aligner sur la concurrence : à ce titre, l'hôtel est actuellement en train de revoir sa politique tarifaire, nos prix étant encore inférieurs à ceux du marché — à titre d'exemple, la grande salle du Sheraton est facturée à 1 million DA contre 700 000 DA pour celle du Marriott —, ce qui conduit à envisager une revalorisation progressive de nos tarifs pour mieux refléter notre positionnement en tant qu'établissement cinq étoiles. Le Marriott n'est pas seulement un fournisseur de services MICE, c'est un partenaire d'image. Organiser un événement chez nous, c'est bénéficier d'un standing international, d'un environnement moderne et élégant, et d'un service aligné sur les standards Marriott Bonvoy. Le segment MICE y est traité comme une expérience complète, conjuguant standing, professionnalisme et excellence de service. C'est un levier de croissance concret, qui permet d'ajuster en continu notre offre aux évolutions du marché et aux attentes spécifiques de notre clientèle professionnelle. Comme l'a précisé la EBC sales executive : « Le Marriott n'est pas seulement un fournisseur de services MICE, c'est un partenaire d'image. Organiser un événement chez nous, c'est bénéficier d'un standing international, d'un environnement moderne et élégant, et d'un service aligné sur les standards Marriott Bonvoy. » Ce positionnement fort justifie pleinement la mise en place d'un audit marketing MICE régulier, pensé non pas comme un simple rapport figé, mais comme un outil vivant d'amélioration continue.

2. Guide d'entretien B : destiné à l'auditeur externe

Dans cette première analyse issue de l'entretien avec l'auditeur externe, nous avons identifié deux grands axes structurant sa perception et son expertise autour de l'audit marketing dans le secteur MICE : les pratiques et démarches spécifiques mises en œuvre d'une part, et les conditions d'élaboration d'un système d'audit marketing efficace d'autre part.

Thème 1 : Pratiques et démarches d'audit marketing dans le contexte MICE

L'auditeur souligne que le marketing des services MICE impose une démarche d'audit différenciée, en raison de la complexité organisationnelle et des attentes élevées du segment B2B. L'évaluation intervient généralement après l'événement (évaluation post-événement), de manière périodique, à travers une combinaison d'outils comme les audits internes, les diagnostics externes, les enquêtes clients, les observations de clients mystères ou encore le benchmark concurrentiel. L'objectif est d'évaluer à la fois la logistique événementielle, la qualité de l'expérience client, la satisfaction, mais aussi l'efficacité des dispositifs déployés pour atteindre les objectifs marketings.

Des outils variés sont mobilisés pour mesurer la performance, allant des KPIs (taux de remplissage, coût par lead, ROI), aux outils CRM (tels qu'OPERA), en passant par les tableaux de bord du type Balanced Scorecard et l'analyse des 7P adaptée au contexte événementiel. Pour identifier les écarts entre l'image de marque véhiculée et l'expérience réellement vécue, plusieurs méthodes sont évoquées : indicateurs de satisfaction (NPS, CSAT), analyse de parcours client, retours spontanés, et surtout des ateliers de co-évaluation avec les clients entreprises. L'exploitation de ces résultats permet alors des ajustements ciblés, qu'il s'agisse d'améliorer des processus logistiques, de réorienter la communication, ou de renforcer la personnalisation de l'offre. Des exemples concrets appuient cette démarche : simplification des processus d'inscription, création de postes de suivi client, ou refonte des supports marketing pour plus de cohérence avec le positionnement MICE.

Thème 2 : Élaboration d'un système d'audit marketing efficace dans le MICE

L'auditeur insiste sur la nécessité d'une approche globale, couvrant plusieurs dimensions interdépendantes : qualité des prestations, cohérence de la communication B2B, fluidité de l'expérience client, performance financière, coordination entre services internes, et positionnement concurrentiel. Il recommande d'intégrer des méthodes croisées, combinant

outils quantitatifs (KPIs, analytics, taux de conversion) et qualitatifs (clients mystères, enquêtes ciblées, ateliers collaboratifs), pour relier les données opérationnelles aux perceptions des clients.

Parmi les indicateurs clés de performance, on retrouve des mesures de satisfaction (NPS, taux de rétention), des données commerciales (nombre de contrats signés, taux de remplissage), des éléments liés à l'engagement (nombre de participants, taux de présence), ainsi que des indicateurs financiers (ROI, rentabilité par événement). Les critères de qualité à inclure dans l'audit doivent aller au-delà des standards classiques pour intégrer des dimensions relationnelles et expérientielles : réactivité, empathie, personnalisation, professionnalisme, et capacité d'amélioration continue. Enfin, la mise en œuvre efficace d'un audit repose sur une mobilisation interservices, incluant les équipes MICE, le marketing, la logistique, le front office, le département financier, les systèmes CRM, la direction générale et les partenaires externes.

Un point faible est toutefois mis en lumière : la gestion des retours clients B2B demeure souvent informelle et dispersée. L'absence d'un système centralisé ou d'un interlocuteur dédié freine l'exploitation efficace des données recueillies. Néanmoins, une évolution positive est en cours, avec une culture du feedback qui tend à se renforcer via des outils comme les enquêtes post-événement et l'intégration progressive de la voix du client dans la stratégie globale d'amélioration continue.

3. Guide d'entretien C : destiné aux clients

Thème : expérience client B2B entre satisfaction et insatisfaction

Les retours recueillis auprès de deux clients B2B majeurs –Easyfairs Algérie et Zyriab Voyages – confirment que le Marriott Hôtel est perçu comme un acteur de référence pour l'organisation d'événements MICE. Ils saluent la qualité des infrastructures, le professionnalisme du personnel et la réactivité des équipes, autant d'éléments qui contribuent à une expérience client positive. Néanmoins, une faiblesse revient dans les deux entretiens : l'absence d'un interlocuteur unique. Cette fragmentation de la communication peut générer des confusions ou des lenteurs dans la transmission des informations, notamment lorsqu'il s'agit de gérer des ajustements de dernière minute. Easyfairs souligne clairement cette attente, et Zyriab mentionne également un manque de coordination ponctuelle entre les équipes internes (commerciale, technique, banquet). Ces remarques

pointent une défaillance organisationnelle qui, bien que compensée par l'implication du personnel, mérite une attention particulière. Malgré cela, les deux entreprises continuent de recommander l'établissement, appréciant la constance du service et le haut niveau de prestation.

Section 2 : Discussion des résultats

Après l'analyse des entretiens et la mise en évidence des principaux thèmes, cette section vise à discuter les résultats obtenus à la lumière des objectifs initiaux de la recherche.

1. Discussion des résultats

À travers l'analyse des données issues des entretiens menés avec les acteurs internes de l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar, les clients du segment MICE ainsi qu'un auditeur externe, il ressort que l'audit marketing, lorsqu'il est bien structuré, peut jouer un rôle fondamental dans l'amélioration de la qualité de service, notamment en contexte événementiel professionnel. Tous les groupes interrogés s'accordent à reconnaître l'importance d'un suivi rigoureux des retours clients, à travers des dispositifs de mesure de la qualité perçue avant, pendant et après l'événement, ce qui confirme la pertinence du marketing relationnel tel que développé par Grönroos (1984), et place l'expérience client au centre de la stratégie hôtelière. Toutefois, des divergences apparaissent dans les priorités perçues : là où les collaborateurs internes mettent l'accent sur les impératifs opérationnels et financiers, comme le respect des budgets, la gestion des délais ou l'efficacité des outils CRM, les clients MICE, eux, attendent avant tout une personnalisation accrue, une forte réactivité et un accompagnement humain constant. L'auditeur externe, dans ses observations, met justement en lumière cette déconnexion entre les logiques internes et les attentes du marché, et recommande une approche holistique et intégrée du parcours client, afin de réconcilier les deux visions. Ce constat rejoint le modèle des « gaps » dans la qualité de service, développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), qui identifie notamment le fossé entre les spécifications du service et sa prestation effective, souvent dû à des lacunes organisationnelles internes. En effet, notre étude révèle que l'une des failles majeures identifiées, à la fois par les clients B2B et l'auditeur, est le manque de coordination entre les services (commercial, événementiel, technique, F&B), entraînant une fragmentation du service, des délais dans la transmission des informations, voire des erreurs dans la gestion des événements. Cette faiblesse structurelle correspond à ce que Foreman et Money (1995)

appellent un déficit de marketing interne, lorsque les départements ne partagent ni objectifs, ni information, ni culture commune. Face à cela, il apparaît impératif de transformer l'audit marketing en un outil transversal, capable de diagnostiquer les processus internes, d'harmoniser les pratiques et de proposer des actions concrètes. Sur le plan pratique, cela suppose la création de comités interservices, le développement de tableaux de bord partagés dans l'esprit du Balanced Scorecard défini par Kaplan et Norton (1996) et l'instauration d'un référentiel commun intégrant aussi bien les indicateurs clients (CSAT, NPS) que les métriques opérationnelles. Il convient également de renforcer la communication transversale, la culture de feedback et l'usage collaboratif des outils CRM, conformément aux recommandations de Kotler et Keller (2016) en matière de marketing intégré. Cette discussion met ainsi en évidence que l'audit marketing ne peut plus être envisagé comme un simple exercice de mesure, mais doit être conçu comme un levier stratégique de gouvernance interne, articulé autour d'une logique de qualité globale, de transversalité et d'adaptation continue aux attentes du segment MICE. C'est en cela qu'il devient un vecteur concret de compétitivité et de différenciation durable dans un marché hôtelier de plus en plus exigeant.

2. Recommendations

À la lumière des résultats obtenus et des constats récurrents exprimés tant par les collaborateurs internes que par les clients et l'auditeur externe, il apparaît clairement que l'une des principales failles entravant la performance du service MICE au sein du Marriott Algiers Bab Ezzouar réside dans le manque de coordination entre les différents services impliqués dans la chaîne de prestation (commercial, événementiel, technique, restauration, accueil, sécurité). Cette défaillance, identifiée également comme un facteur de décalage entre l'offre promise et l'expérience réellement vécue, nécessite une réponse structurelle, stratégique et concertée. C'est dans cette optique que nous proposons la mise en place d'un système d'audit marketing interne spécifiquement dédié au segment MICE, pensé non comme un outil figé de contrôle, mais comme un dispositif dynamique d'amélioration continue centré sur la transversalité, la communication interservices et la qualité de service perçue. Ce système repose d'abord sur la constitution d'un comité pluridisciplinaire réunissant des représentants de chaque service opérationnel concerné, permettant ainsi une lecture collective, croisée et concertée des enjeux du MICE, comme le recommande Foreman et Money (1995) dans leur approche du marketing interne. Ensuite, il s'agira de définir un référentiel commun d'indicateurs clés, intégrant à la fois les attentes des clients (satisfaction, réactivité, personnalisation) et les impératifs de fonctionnement internes

(respect des délais, coordination logistique, fiabilité technique), conformément à la logique du Balanced Scorecard développée par Kaplan et Norton (1996), qui permet d'articuler objectifs stratégiques, processus internes et résultats mesurables. Ces indicateurs devront être renseignés de manière continue à travers un système de collecte combiné (enquêtes post-événement, rapports internes, échanges directs), centralisé dans un outil CRM partagé et accessible à l'ensemble des services, ce qui répond aux recommandations de Kotler et Keller (2016) en matière de marketing intégré. Une fois les données collectées, une phase d'analyse collaborative sera organisée sous forme de réunions périodiques interservices, au cours desquelles les résultats seront interprétés collectivement, les dysfonctionnements identifiés, et des plans d'actions définis. Chaque action corrective devra être affectée à un service ou à une cellule transversale, avec des échéances claires, des indicateurs de suivi, et une évaluation d'impact ex post. Ce fonctionnement en boucle fermée, inspiré du cycle d'amélioration continue PDCA de Deming (1986), permet d'inscrire durablement l'audit dans la stratégie de service de l'établissement. Enfin, une communication interne régulière autour des résultats de l'audit et des progrès réalisés viendra renforcer l'implication des équipes, stimuler l'intelligence collective et diffuser une culture de la qualité partagée. Ce système vise donc à transformer le pilotage du segment MICE en un processus transversal, structuré, participatif et évolutif, capable de répondre aux exigences spécifiques de la clientèle d'affaires tout en renforçant la cohérence et l'efficacité des pratiques internes. Il s'inscrit pleinement dans les principes contemporains de la gestion de la qualité dans les services hôteliers et répond concrètement à la problématique centrale de ce mémoire.

2.1 Les étapes d'un plan d'audit marketing dédié au MICE

Pour garantir l'efficacité de l'audit marketing dans le secteur MICE, il est essentiel de suivre un plan structuré en plusieurs étapes clés. Ce processus méthodique permet d'assurer une évaluation complète, depuis la préparation jusqu'à l'exploitation des résultats, tout en prenant en compte les spécificités liées à l'organisation d'événements professionnels.

2.1.1 Définition des objectifs de l'audit marketing MICE

Avant toute action, l'audit marketing doit commencer par une clarification de ses objectifs spécifiques. Pour le segment MICE, ces objectifs doivent viser à :

Évaluer la qualité perçue par les clients B2B (entreprises, agences, institutions).

Identifier les écarts entre la promesse marketing (positionnement haut de gamme, personnalisation, standing) et l'expérience réelle.

Analyser la cohérence et la fluidité du parcours client MICE (mix 7P, ROI, relation client).

Détecter les dysfonctionnements organisationnels, notamment la coordination interservices.

Cette étape détermine la portée de l'audit et oriente l'ensemble du processus d'évaluation (Kotler & Keller, 2016).

2.1.2. Constitution d'une équipe d'audit pluridisciplinaire

Pour garantir une vision complète et opérationnelle, le processus d'audit doit inclure tous les départements intervenant dans la chaîne MICE : marketing, direction commerciale, équipe logistique/événementiel, support client, F&B, finance, qualité, IT/CRM, technique et maintenance et sécurité. Cette composition permet d'éviter les silos et de faire émerger une lecture transversale et intégrée, comme le recommandent Foreman et Money (1995) dans leur approche du marketing interne.

2.1.3. Cartographie du parcours client MICE (Service Blueprint)

Cette étape consiste à visualiser le parcours complet du client MICE depuis le premier contact jusqu'au suivi post-événement. Elle comprend :

_L'identification des points de contact (site web, devis, réunions, accueil, salle, banquet, etc.).

_Les processus internes liés à chaque étape.

_Les zones d'interactions critiques entre services.

Cette représentation permet d'anticiper les défaillances potentielles et de rendre visibles les relations de cause à effet entre les actions internes et la satisfaction client (Bitner et al., 2008).

2.1.4. Collecte des données multi sources

La collecte de données doit être multicanale et multicritère, combinant sources internes et externes, cette étape hybride associe :

Audits internes : rapports d'activités, taux de reconduction, budgets MICE (audits périodiques ou post-événements), efficacité CRM (ex. OPERA), délais de réponse, KPIs.

Diagnostics Externes : enquêtes clients post-événement (GSS, Medalia), scores NPS, observations terrain, retours clients (via sondages post-événement, interviews, scoring (CSAT, NPS), commentaires qualitatifs, de diagnostics périodiques, et d'ateliers collaboratifs confrontant les perceptions internes et clients (cf. Grönroos, 2007) comme l'a mentionné l'auditeur externe .

Complémentaires : audits mystères testant la réalité terrain (qualité d'accueil, réactivité), entretiens clients corporate, benchmark concurrentiel (Sheraton, Sofitel, Hyatt Regency...).

Tableau 12 : les indicateurs de performance

RATIOS ET DONNÉES	FORMULES OU DESCRIPTIONS
Tarif quotidien moyen	Ventes totales de chambres divisé par le nombre de chambres louées
Taux d'occupation	Nombre de chambres louées divisé par le nombre de chambres disponibles à ce moment
Ventes de groupes	Nombre de nuitées occupées par des groupes divisé par le nombre total de chambres occupées durant la même période
Revenu par chambre disponible	Ventes de chambres divisé par le nombre de chambres disponibles à ce moment
Segmentation par clientèle	Nombre de chambres louées par segment divisé par le nombre total de chambres louées
Ratios de comptabilité générale	Ratios communs à toutes les industries (bénéfice brut, bénéfice d'exploitation, etc.)
Nombre d'appels de vente	Nombre d'appels des représentants vers chacun des segments de clientèle visée
Part de marché	Nombre de nuitées réalisées par un hôtel divisé par le nombre de nuitées réalisées par l'ensemble des hôtels actifs dans le même marché
Index de rendement	Revenu par chambre disponible de l'hôtel divisé par le revenu par chambre disponible des hôtels actifs dans le même marché
Taux de « no show » (client défaillant)	Nombre de réservations où les clients ne se sont pas présentés divisé par le nombre total des réservations
Taux de conversion	Nombre de réservations concrétisées par le numéro 1 800 divisé par le nombre total d'appels à ce numéro
Nombre de réunions/ congrès réservés	Nombre d'événements, réunions ou congrès réservés durant une période donnée
Notoriété de la marque (bannière)	Nombre de clients conscients de l'existence de la bannière à laquelle l'hôtel adhère divisé par le nombre total de clients utilisant les services de l'hôtel
Préférence de la marque (bannière)	Nombre total de clients qui préfèrent la bannière divisé par le nombre de clients conscients de la bannière
Revenu par client disponible	Revenus totaux générés par les clients divisé par le nombre total de clients

Source : site <https://hrimag.com/>

2.1.5. Analyse croisée des données (quantitative et qualitative)

Il est recommandé de croiser les résultats statistiques et les verbatims : Les données sont analysées à la fois de manière statistique (KPIs, NPS, délais, taux d'erreurs) et sémantique (commentaires, entretiens, verbatims) pour obtenir une lecture complète. Le modèle des 7P du marketing événementiel (Booms & Bitner, 1981) est utilisé pour évaluer chaque levier

marketing (Produit, Prix, Place, Promotion, Personnes, Processus, Preuve physique), tout comme le modèle SERVQUAL pour les écarts qualité (Parasuraman et al., 1988). Cette double lecture permet de confronter perception client et performance réelle.

Analyse quantitative : taux de satisfaction, délai de traitement, coût par lead, rentabilité MICE.

Analyse qualitative : attentes exprimées par les clients, ressentis sur l'organisation, fluidité, clarté, réactivité.

2.1.6. Identification, hiérarchisation des écarts et priorisation des dysfonctionnements

On confronte les résultats à la promesse de marque, aux engagements clients, et aux standards opérationnels. Les écarts sont classés selon leur :

Impact sur la satisfaction client, Fréquence d'apparition, Coût de correction, Urgence stratégique.

Le modèle des « gaps » de Parasuraman et al. (1985) permet ici d'identifier les zones critiques (les plus critiques sont priorisés selon leur impact client et leur fréquence), notamment le gap n°3 : la faiblesse de la coordination interne, point majeur soulevé par l'auditeur. Cela permet de passer d'un constat descriptif à une logique d'amélioration ciblée.

2.1.7.Élaboration d'un plan d'action correctif (logique PDCA)

Chaque dysfonctionnement donne lieu à un plan d'action correctif spécifique :

_Actions concrètes à mettre en place (ex. : création d'un interlocuteur MICE unique, digitalisation du suivi, check-lists interservices),

_Services responsables désignés,

_Délais de mise en œuvre,

_ KPIs de suivi post-implémentation.

_ Échéances et ressources,

Ce plan s'inscrit dans une logique d'amélioration continue inspirée du cycle PDCA (Plan–Do–Check–Act) développé par Deming (1986), essentiel pour rendre l'audit opérationnel et évolutif.

2.1.8. Communication et mobilisation interne

Les résultats du diagnostic et les mesures à venir doivent être partagés de manière pédagogique avec toutes les équipes concernées :

Réunions d'information interservices, Rapports simplifiés et visuels, Retours clients anonymisés pour prise de conscience directe, Valorisation des réussites et correction collective des écarts. Une communication régulière permet de créer une culture orientée client et améliore l'adhésion aux changements.

Cette transparence renforce l'engagement du personnel, crée une culture de qualité et soutient l'idée d'un marketing interne porteur de sens (Foreman & Money, 1995).

2.1.9. Suivi post-audit et intégration dans le pilotage stratégique

Une évaluation du plan d'action est programmée après chaque cycle (3 à 6 mois) :

Mesure des résultats obtenus (amélioration CSAT, baisse des incidents, délais réduits...), Ajustements éventuels, Intégration des leçons dans la planification stratégique.

Pour institutionnaliser le processus, les indicateurs de l'audit doivent être intégrés dans un tableau de bord stratégique selon la logique du Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), assurant une cohérence globale avec les objectifs de performance et de marque.

2.2. Référentiel d'évaluation de l'audit marketing MICE

Dans toute démarche d'audit marketing rigoureuse, il est essentiel de définir le référentiel sur lequel repose l'évaluation. Le référentiel représente l'ensemble des normes, standards, documents de référence et bonnes pratiques servant de base à la comparaison entre ce qui est effectivement mis en œuvre sur le terrain et ce qui est attendu ou prescrit. Il permet ainsi de juger si une action, un processus ou un service est conforme, partiellement conforme ou non conforme aux attentes stratégiques de l'établissement et aux standards internationaux. Dans le cadre du segment MICE à l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar, le référentiel d'évaluation mobilisé est composé de plusieurs couches complémentaires.

Tout d'abord, un référentiel interne repose sur les Conditions Générales de Vente (CGV) de l'hôtel, les chartes de qualité internes, les fiches procédures, les promesses marketing affichées dans les supports commerciaux (brochures, site web, plateformes de réservation OPERA) ainsi que les standards de marque Marriott Bonvoy. Ces éléments forment un

premier socle d'engagements contractuels et de promesses de service, servant à vérifier la conformité des prestations livrées (ex. : présence d'un régisseur technique, modularité des salles, délais de devis, équipements audiovisuels mentionnés). C'est également sur cette base que le client B2B construit ses attentes.

Ensuite, l'audit s'appuie sur des référentiels normatifs internationaux, notamment :

La norme ISO 9001 relative au management de la qualité, qui fixe des exigences en matière de gestion des processus, d'amélioration continue, de traitement des réclamations et de satisfaction client (ISO, 2015).

La norme ISO 20121, dédiée spécifiquement au management responsable des événements, particulièrement pertinente pour le secteur MICE. Elle encourage une planification anticipée, la maîtrise des risques, la traçabilité des actions et l'engagement des parties prenantes dans une logique durable (ISO, 2012).

D'autres guides de bonnes pratiques du secteur hôtelier, comme les normes de classification hôtelière nationales (ex. norme algérienne NA 5001 sur les établissements touristiques).

Ces normes apportent des critères objectifs, universels, audités par des tiers, permettant de comparer les pratiques de l'établissement avec celles attendues dans un contexte international exigeant.

Enfin, un référentiel marketing est également mobilisé pour analyser la qualité perçue et la performance de la relation client. Deux modèles sont ici utilisés :

Le modèle des 7P du marketing des services (Booms & Bitner, 1981), qui permet d'évaluer chaque levier de l'offre MICE (produit, prix, place, promotion, personnes, processus, preuves physiques) de façon structurée.

Le modèle SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988), qui propose cinq dimensions de la qualité perçue (tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance, empathie), et aide à identifier les écarts entre les attentes des clients et la réalité du service délivré.

En combinant ces différents référentiels – contractuels, normatifs et marketing – l'audit marketing MICE peut produire une évaluation complète, rigoureuse et argumentée. Chaque action, chaque service ou chaque processus observé peut ainsi être comparé à un critère

clairement défini, ce qui permet de déterminer s'il est conforme aux engagements de l'hôtel, aux normes de qualité internationales, et aux attentes concrètes des clients MICE. Cette approche multiplie les angles d'analyse et renforce la fiabilité du diagnostic final.

Au terme de cette analyse approfondie, il apparaît clairement que le segment MICE occupe une place stratégique dans la politique commerciale et opérationnelle de l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar, tant par sa capacité à générer un chiffre d'affaires stable que par son potentiel en matière de fidélisation, d'image de marque et de différenciation concurrentielle. Les résultats issus des entretiens avec les acteurs internes, les clients B2B et l'auditeur externe ont permis de mettre en lumière les forces de l'établissement, notamment la qualité des infrastructures, le professionnalisme du personnel et la volonté d'amélioration continue. Toutefois, cette étude a également révélé une défaillance organisationnelle structurelle : le manque de coordination interservices, qui nuit à la fluidité du parcours client, fragilise la cohérence de l'expérience MICE et accentue le décalage entre la promesse de service et sa réalisation effective. Ce constat, en résonance avec le modèle des « gaps » de Parasuraman et al. (1985) et la théorie du marketing interne (Foreman & Money, 1995), souligne l'importance d'intégrer une dimension organisationnelle forte dans toute démarche d'audit marketing. En réponse à cette faille, nous avons proposé un système d'audit marketing dédié au MICE, conçu non pas comme un outil figé de contrôle, mais comme un dispositif transversal, évolutif et participatif, reposant sur une logique de qualité globale, de communication interservices, et d'engagement collectif. Structuré autour d'étapes méthodiques – de la définition des objectifs à la cartographie du parcours client, de la collecte de données à l'élaboration d'un plan d'action PDCA, jusqu'au suivi stratégique via le Balanced Scorecard – ce dispositif vise à rendre l'audit vivant, pertinent et ancré dans les réalités opérationnelles de l'hôtel. L'ancrage de ce système dans un référentiel combinant standards internes (CGV, promesses Marriott), normes internationales (ISO 9001, ISO 20121), et modèles marketing éprouvés (7P, SERVQUAL) lui confère rigueur, légitimité et adaptabilité. En définitive, l'audit marketing, lorsqu'il est ainsi repensé, devient un levier de transformation organisationnelle, un outil stratégique d'amélioration continue et un pilier de la compétitivité dans un secteur MICE en constante mutation. Il permet à l'établissement non seulement de corriger ses écarts, mais surtout d'anticiper les attentes du marché, de renforcer l'expérience client, et de consolider durablement sa position sur le segment événementiel haut de gamme.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'est attaché à explorer une problématique centrale dans le contexte actuel du secteur hôtelier : dans quelle mesure l'audit marketing peut-il contribuer à l'amélioration de la qualité de service, notamment dans le segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions). Ce thème, à la croisée du management marketing et de la gestion de la qualité, prend toute son importance dans un environnement touristique algérien en mutation, où la montée en gamme, l'exigence de compétitivité et la diversification de la clientèle exigent des outils de pilotage performants et adaptés.

Le choix de l'hôtel Marriott Algiers Bab Ezzouar comme terrain d'étude ne relève pas du hasard. Établissement cinq étoiles, leader sur le marché MICE en Algérie, le Marriott offre un cadre d'analyse pertinent pour étudier à la fois les exigences du service événementiel professionnel et les mécanismes managériaux mobilisés pour répondre à ces attentes. À travers une étude qualitative approfondie, notre objectif a été de proposer un système d'audit marketing structuré et spécifique au segment MICE, capable d'identifier les écarts entre les promesses de marque et les prestations effectivement délivrées, et de contribuer, par là même, à une amélioration continue de la qualité perçue.

Notre démarche méthodologique a reposé sur une triangulation d'outils qualitatifs : des entretiens semi-directifs, conduits avec des responsables internes, des clients B2B et un auditeur externe ; une observation non participante des processus en place au sein de l'établissement ; ainsi qu'une recherche documentaire, fondée sur les documents internes de l'hôtel (procédures, CGV, OPERA) et les références scientifiques pertinentes en matière d'audit marketing, de qualité de service et de management hôtelier. Cette approche a permis de croiser les perceptions internes et externes, et de construire un regard à la fois critique, opérationnel et constructif sur les pratiques existantes.

L'une des principales contributions de cette recherche réside dans la modélisation d'un système d'audit marketing adapté aux spécificités du segment MICE. Ce système repose sur plusieurs piliers : la cartographie du parcours client, la collecte et l'analyse croisée de données internes et externes, l'identification des écarts de service, l'élaboration de plans d'actions correctifs, et l'intégration des résultats de l'audit dans les dispositifs de pilotage stratégique de l'hôtel. Il s'appuie sur des outils éprouvés tels que le modèle SERVQUAL, la logique PDCA, le Balanced Scorecard ou encore le modèle des 7P, tout en tenant compte du référentiel interne propre à la marque Marriott et des normes internationales de qualité (ISO 9001, ISO 20121).

Cette proposition de système se veut transversale, évolutive et centrée sur l'expérience client. Elle vise à faire de l'audit marketing non plus un simple instrument de contrôle ex post, mais un véritable levier de gouvernance et de différenciation concurrentielle. En intégrant les différents services concernés (commercial, événementiel, technique, F&B, qualité, sécurité, etc.) dans une logique de collaboration et de feedback continu, elle permet d'aligner les pratiques internes avec les attentes réelles du marché, et de renforcer la performance globale de l'établissement.

Cependant, cette recherche comporte également des limites, qu'il convient de souligner avec rigueur. Tout d'abord, le choix méthodologique d'une étude qualitative approfondie, bien que pertinent pour comprendre les logiques internes, ne permet pas de généraliser statistiquement les résultats à l'ensemble du secteur hôtelier algérien. De plus, le terrain d'étude s'étant limité à un seul établissement (Marriott Algiers Bab Ezzouar), il conviendrait de reproduire l'analyse dans d'autres hôtels de même standing, ou dans d'autres régions, pour valider la transférabilité du modèle proposé.

En outre, certaines dimensions restent à approfondir, notamment la question de la digitalisation de l'audit marketing (exploitation des données issues du CRM, IA pour l'analyse sémantique des retours clients, tableaux de bord automatisés, etc.), ou encore l'intégration des critères de durabilité et de responsabilité sociétale (notamment via la norme ISO 20121) dans le pilotage qualité du segment MICE.

En perspective, cette étude ouvre la voie à plusieurs prolongements intéressants. Sur le plan académique, elle pourrait faire l'objet d'un approfondissement en recherche-action, en collaboration avec l'hôtel, pour tester et affiner le système d'audit proposé. Sur le plan professionnel, elle pourrait inspirer d'autres établissements hôteliers algériens ou maghrébins à structurer leurs démarches qualité autour de l'audit marketing, notamment dans des segments stratégiques comme le tourisme d'affaires. Enfin, elle invite les professionnels du secteur à repenser l'audit non plus comme une simple formalité, mais comme un instrument stratégique de transformation organisationnelle et de création de valeur.

En somme, à travers ce travail, nous avons démontré que l'audit marketing peut devenir un vecteur central de pilotage de la qualité dans l'hôtellerie, en particulier dans des segments à forte exigence comme le MICE. Il constitue un pont entre la promesse de marque et

l'expérience réelle du client, un outil de cohérence interne, et un levier de différenciation durable dans un marché hôtelier en pleine évolution.

Bibliographie

(s.d.).

CHEBOUTI Lamia, & IOUDARENE Taous. (2018/2019). L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients cas du CPA Draa El Mizan. 41. Sciences Commerciales.

LAPERT(D), & MUNOS (A). (2009). « *le marketing des services* » (éd. 2ème édition). Paris: Dunod.

al, f. e. (2023). marketing audit as a tool for assessing business performance .

André Boyer, A. N. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion* , 43 à 54.

BOUHADIDSonia. (2017- 2018). Étude d'impact de la qualité du nouveau service « FTTH » sur la satisfaction des clients. 19.

CHRISTIAN Pinson. (2009). *marketing des services*. Paris: Dunod.

Christian, G. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*.

Christine Mayende, F. M. (2021). Customer-Centric Service Provision in Academic Libraries in Universities: Systematic Literature Review. *Technology and Investment, Vol.12 No.4*.

DEFINITION Methode SERVQUAL de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, et Leonard L. Berry. (s.d.). Consulté le Mai 5, 2022, sur le dico du marketing: <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Methode-SERVQUAL-de-Valarie-A.-Zeithaml-A.-Parasuraman-et-Leonard-L.-Berry-.html>

Dyah R. Rasyida, M. M. (2016). *Assessing Service Quality: A Combination of SERVPERF and ImportancePerformance Analysis* . Indonesia.

EIGLIER, P. (2002). *le service et sa survictiion*. Clos Guiot : institut d'administration des entreprises.

GIORDANO, J.-L. (2006). *L'approche qualité perçue*. 61, bd Saint-Germain, 75240 Paris cedex 05: Éditions d'Organisation et Groupe Eyrolles.

killer, k. (2016). *Management marketing*. 15eme.

KOTLER (P), & KELLER (K). (2003). « *marketing management* » (éd. 14ème édition). France: Pearson.

MAISONNAS (S), & DUFFOUR(J C). (s.d.). « *marketing et service* ». Montréal: Edition chenelier Education.

NEFZI, A. (2007). LA RELATION ENTRE LA PERCEPTION DE LA QUALITE ET LA FIDELITE : UNE APPLICATION A LA DISTRIBUTION DES PARFUMS ET COSMETIQUES EN FRANCE. *Xème Colloque Etienne THIL* , 7.

- Nha Nguyen, G. L. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*.
- Qualtrics. (2022). *Votre guide ultime de l'expérience client (CX)*. Consulté le Mai 5, 2022, sur qualtrics: <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/experience-client/>
- Sabadie, W. (2001). *CONTRIBUTION A LA MESURE DE LA QUALITE PERÇUE D'UN SERVICE PUBLIC*. TOULOUSE: UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES DE TOULOUSE, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES.
- Vladimira Vlckova, L. P. (2018). CUSTOMER SERVICE QUALITY IN B2B MARKET FROM THE BUYER'S PERSPECTIVE. *10th International Scientific Conference "Business and Management 2018"* (p. 365). Vilnius, LITHUANIA: Contemporary Business Management Challenges and Opportunities.

Annexes

Annexe A : Guides d 'entretiens

➤ **Guide d'entretien 1 : destiné aux acteurs internes du Marriott**

Présentation de l'interviewé

1. Quel est votre poste actuel au sein de l'établissement ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ?
3. Combien d'années d'expérience avez-vous dans le domaine ?
4. Pourriez-vous nous décrire brièvement vos missions et responsabilités principales ?

Thème 1: Importance du segment MICE pour l'hôtel

1. Quelle est, selon vous, l'importance stratégique du segment MICE dans l'activité globale de l'hôtel ?
2. Quelle part du chiffre d'affaires ou du taux d'occupation l'activité MICE représente-t-elle ?
3. Quelles sont les priorités stratégiques de l'établissement concernant le développement du segment MICE ?
4. Quels avantages ce segment apporte-t-il à l'hôtel, au-delà des aspects financiers ? (ex. : image de marque, notoriété, fidélisation, positionnement premium...)
5. Avez-vous constaté une évolution de la demande MICE ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ?
6. Comment cette évolution a-t-elle influencé les décisions commerciales ou stratégiques de l'hôtel ?
7. Quels sont, selon vous, les principaux défis et obstacles majeurs à relever pour optimiser le potentiel du MICE ?

Thème 2 : Enjeux et exigences des clients MICE

1. Quels types d'événements MICE sont les plus fréquemment organisés dans votre établissement ?
2. Quelles sont les attentes spécifiques des clients MICE en matière de qualité, personnalisation et réactivité ?
3. Quelles exigences particulières ce segment impose-t-il en termes de coordination, délais et niveau de service ?
4. Quels leviers, outils ou pratiques mettez-vous en œuvre pour garantir des prestations conformes aux attentes des clients professionnels à chaque étape de l'événement (avant, pendant et après) ?

5. Quelles caractéristiques de service sont les plus valorisées par ces clients ?
6. Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans la planification et la gestion des projets MICE (logistique, coordination, communication, imprévus, etc.) ?
7. Comment l'hôtel fait-il face à ces contraintes pour maintenir la satisfaction et la qualité de service ?

Thème 3 : Évaluation et audit marketing du service MICE

L'audit marketing comme outil d'amélioration de la qualité

1. Existe-t-il une démarche d'audit marketing spécifiquement dédiée au segment MICE ? Si oui, à quelle fréquence et sous quelle forme est-elle menée (enquêtes, analyse interne) ?
2. Quels outils, méthodes ou critères sont utilisés pour évaluer la performance des prestations MICE ?
3. Comment identifiez-vous les écarts entre l'image de marque souhaitée et l'expérience réellement vécue par le client ?
4. Comment ces résultats sont-ils exploités pour tirer des renseignements et ajuster l'offre ?
5. Quels indicateurs suivez-vous après un événement pour mesurer la performance marketing du service MICE (ex. : taux de satisfaction client, taux de reconduction, rentabilité, ROI, retours clients),
6. De quelle manière les retours clients sont-ils collectés, analysés et exploités dans une logique d'amélioration continue ?
7. Existe-t-il un lien concret entre les audits ou analyses marketing et les actions d'amélioration mises en œuvre ? Quels effets avez-vous constatés ?
8. Pouvez-vous partager un exemple concret où un audit marketing ou retour client a permis de détecter une faiblesse et de mettre en place une action d'amélioration efficace ?

Thème 4 : Conception d'un système d'audit marketing adapté au MICE

1. Selon vous, quelles dimensions ou composantes un système d'audit marketing efficace dédié au MICE devrait-il inclure ? (Qualité de service, communication, logistique, satisfaction client, etc.)

2. Quels outils ou techniques recommanderiez-vous pour améliorer l'évaluation des prestations MICE, tant sur le plan opérationnel que sur celui de la perception client ? Avez-vous des suggestions concrètes ?
3. Quels indicateurs de performance clés recommanderiez-vous d'intégrer dans ce système ?(Ex. : taux de fidélisation, avis en ligne, recommandation client, ROI événementiel, etc.)
4. Quels critères qualité vous paraissent essentiels à intégrer, et en quoi ce type de dispositif peut-il contribuer concrètement à l'amélioration continue des service MICE ?
5. Quels départements ou services internes devraient, selon vous, être impliqués dans ce processus d'audit pour assurer une évaluation globale et pertinente ?
6. Quelles dimensions de l'expérience client MICE devraient être systématiquement mesurées(avant, pendant et après l'événement) ?
7. Pensez-vous que les retours clients, notamment ceux des clients B2B, sont aujourd'hui suffisamment exploités dans le cadre de l'audit marketing MICE ?

Thème 5 : Ajustements stratégiques et alignement avec le marché

1. Selon vous, l'offre MICE actuelle de l'hôtel est-elle alignée avec les attentes du marché ? Si non, quels écarts ou limites principales observez-vous ?
2. Quels ajustements stratégiques recommanderiez-vous pour renforcer l'adéquation entre l'offre actuelle et les besoins du marché ?
3. Quelles adaptations concrètes ou évolutions de l'offre pourraient permettre de mieux répondre aux attentes des clients professionnels (entreprises, agences, organisateurs d'événements...) ?
4. Quelles recommandations proposeriez-vous pour renforcer durablement l'attractivité de l'offre MICE de l'Algiers Marriott Hotel Bab Ezzouar ?
5. Quelles innovations marketing ou pratiques différenciantes pourraient améliorer la compétitivité de l'établissement sur le marché MICE local et international ?
6. Quelles tendances émergentes percevez-vous dans le comportement des clients MICE ? Comment l'hôtel pourrait-il s'y adapter de manière proactive ?
7. Quels types de partenariats ou de collaborations stratégiques (avec agences, institutions, fournisseurs, etc.) pourraient enrichir ou valoriser davantage l'offre MICE ?

Souhaitez-vous ajouter quelque chose concernant le segment MICE ou l'audit marketing qui ne serait pas couvert par les questions précédentes ?

➤ **Guide d'entretien 2 : destiné aux clients**

Thème 1 : Expérience client B2B entre satisfaction et insatisfaction

1. Pourriez-vous nous présenter votre entreprise ?
2. Quel type d'événements avez-vous organisé dans cet hôtel (conférence, séminaire, team building, etc.) ?
3. Quelles sont vos attentes prioritaires lors de l'organisation d'un événement MICE ?
4. Comment jugez-vous la qualité de service reçue (avant, pendant, après l'événement) ?
5. Quels points d'amélioration suggèreriez-vous ?
6. Y a-t-il un moment ou un détail marquant de votre événement que vous aimeriez partager ? (Point fort ou point faible, service inattendu, incident géré efficacement...) ?
7. Avez-vous déjà organisé ce type d'événement dans d'autres hôtels concurrents ? comment compariez-vous leur organisation et services à ceux du Marriott ?
8. Envisageriez-vous de recommander ou de revenir dans cet établissement ? Pourquoi ?

➤ **Guide d'entretien 3 : destiné à l'auditeur externe**

Thème 1 : Pratiques et démarches en audit marketing

1. Existe-t-il des démarches spécifiques d'audit marketing pour les services événementiels ou B2B ? Si oui, à quelle fréquence sont-elles réalisées et sous quelles formes (audits internes, enquêtes, diagnostics externes, etc.) ?
2. Quels sont, selon vous, les outils, méthodes ou référentiels les plus utilisés dans l'évaluation de la performance marketing de services professionnels ?
3. Comment identifiez-vous les écarts entre l'image de marque MICE souhaitée et l'expérience réelle vécue par les clients ?
4. Comment les résultats d'un audit marketing sont-ils en général exploités pour ajuster ou améliorer l'offre ?
5. Quelles bonnes pratiques recommandez-vous pour exploiter les retours clients dans une logique d'amélioration continue ?

6. Avez-vous observé, dans votre expérience, des exemples concrets où un audit marketing a permis de détecter une faiblesse et d'engager une action d'amélioration efficace ?

Thème 2 : Élaboration d'un système d'audit marketing efficace

1. Selon vous, quelles dimensions un audit marketing complet devrait-il impérativement couvrir (ex. : qualité de service, communication, expérience client, logistique, relationnel...) ?
2. Quelles méthodes ou outils d'évaluation recommandez-vous pour croiser les aspects opérationnels et perceptifs d'un service ?
3. Quels indicateurs clés de performance (KPI) devraient être intégrés dans un système d'audit marketing efficace ?
4. Quels critères qualité jugez-vous essentiels à inclure dans ce type de démarche ? En quoi contribuent-ils à une amélioration durable ?
5. Quels services, fonctions ou départements internes devraient participer au processus d'audit pour garantir une vision globale ?
6. À quelles étapes de l'expérience client recommandez-vous de mesurer la qualité perçue (avant, pendant, après la prestation) ?
7. À votre avis, les retours clients notamment dans le contexte B2B sont-ils aujourd'hui suffisamment exploités dans le cadre des audits marketing ? Pourquoi ?

Annexe B (Tableaux des verbatim)

Tableau des verbatims des acteurs internes :

Theme	Questions	Interviewé1(directeur commercial)	Interviewé2 (directeur marketing)	Interviewé3 (EBC sales executive)	Interviewé4 (coordinatrice d'événement)
Importance du segment MICE pour l'hôtel	Quelles est l'importance stratégique du MICE ?	«Le segment MICE est un levier stratégique majeur pour notre hôtel. Il nous permet non seulement de générer un chiffre d'affaires important, mais aussi d'optimiser notre taux d'occupation sur les périodes creuses, notamment en semaine. C'est un pilier essentiel de notre stratégie B2B, car il nous positionne comme un acteur incontournable pour les entreprises locales et internationales. » «L'activité MICE représente environ 90 % du chiffre d'affaires global de l'hôtel.»	«Quand on parle du segment MICE au <i>Marriott Algiers Bab Ezzouar</i>, on ne parle pas uniquement d'un lieu de réunion. On parle d'une expérience complète, portée par un cadre luxueux, un service d'excellence, et une image de prestige qui rejaillit sur chaque entreprise ou institution qui choisit de collaborer avec nous.» «Le <i>Marriott</i> n'est pas seulement un fournisseur de services MICE, c'est un partenaire d'image. Organiser un événement chez nous, c'est bénéficier d'un standing international, d'un environnement moderne et élégant, et d'un service aligné sur les standards <i>Marriott Bonvoy</i> — un label qui inspire confiance et valorise la marque de nos partenaires.» «Aujourd'hui, travailler avec le <i>Marriott Algiers</i>	« On a des réunions d'affaire aussi donc les événements MICE génèrent des revenus souvent supérieurs aux séjours individuels (banquets, services,etc .) »	« On travaille à 95 % MICE, on fait que des événements corporate (...) d'un point de vue économique, le MICE est plus rentable . »

			<i>Bab Ezzouar, c'est faire le choix de la qualité, du prestige et d'un savoir-faire reconnu dans un monde MICE de plus en plus exigeant et concurrentiel.»</i>		
	Quelle part du chiffre d'affaires ou du taux d'occupation l'activité MICE représente-t-elle ?	L'activité MICE représente environ 90 % du chiffre d'affaires global de l'hôtel, avec une contribution significative au taux d'occupation surtout en semaine , où les événements professionnels compensent le ralentissement du tourisme de loisirs.			
	Quelles sont Les priorités stratégiques de Marriott concernant le développement du MICE ?	« Nos priorités sont : _Le renforcement de partenariats corporates, notamment avec des entreprises multinationales. _ L'amélioration de nos infrastructures technologiques pour répondre aux besoins hybrides (présentiel/distanciel). _Le développement d'une offre sur-mesure et modulable selon les objectifs et			

		formats d'événements.»			
	Quels avantages ce segment apporte-t-il au Marriott au delà des aspects financiers?	Le MICE améliore considérablement notre image de marque, car accueillir des événements professionnels de qualité renforce notre crédibilité et notre positionnement premium. Cela favorise également la fidélisation des clients B2B et génère des retombées indirectes : réservations individuelles, bouche-à-oreille, visibilité sur les réseaux professionnels ...			
	Avez-vous constaté une évolution de la demande MICE ces dernières années ? Si oui, dans quel sens ?	Oui, nous avons constaté une demande accrue pour des formats plus flexibles et plus courts, notamment des réunions hybrides, des team buildings plus expérientiels, et une sensibilité accrue à la RSE (choix écoresponsables , réduction des déchets...).			
	Comment cette évolution a-t-elle influencé les décisions commerciales ou	Nous avons dû adapter notre offre, en proposant des forfaits hybrides, des solutions technologiques			

Enjeux et exigences des clients MICE	stratégiques de l'hôtel ?	avancées (visioconférence, diffusion en direct) et en formant nos équipes à des approches plus agiles. Notre stratégie commerciale s'est orientée vers une plus grande personnalisation et réactivité.			
	Quels sont, selon vous, les principaux défis et obstacles majeurs à relever pour optimiser le potentiel du MICE ?	Les principaux défis sont : • La concurrence accrue sur ce segment.(principaux concurrents le Sheraton et Hyatt regency) • La complexité logistique des événements sur-mesure. • Le besoin de coordination interservices fluide et constante. • La maîtrise des délais et l'anticipation des imprévus. • Enfin, la fidélisation des clients MICE, souvent très exigeants			
	Quels types d'événements MICE sont les plus fréquemment organisés dans votre	Nous organisons principalement :			

	établissement ? • Des séminaires d'entreprise. • Des conférences et lancements de produits. • Des formations professionnelles . • Et de plus en plus, des événements incentives (team building, soirées de gala...).			
Quelles sont les attentes spécifiques des clients MICE en matière de qualité, personnalisation et réactivité ?	« Les clients MICE attendent un haut niveau de personnalisation, une réactivité exemplaire dès la demande de devis, ainsi qu'un suivi rigoureux avant, pendant et après l'événement. Ils souhaitent aussi une qualité constante, quelle que soit la taille de l'événement.	Nos clients s'attendent aussi qu'on les écoute, qu'on comprenne vraiment leurs attentes et qu'on s'aligne dessus, ils attendent également d'être protégés juridiquement législation, notamment concernant la sécurité de leurs données. Sur ce point, Marriott est très développé. Nous avons commencé à travailler sur la protection des données bien avant la loi 1708, et ça a commencé après un vol de base de données (Marriott à l'international pas en Algérie). Aujourd'hui, c'est un enjeu majeur (pour l'état et même pour les sociétés).	« Nos clients s'attendent à un accompagnement total, que ce soit avant, pendant ou après leur événement. Ils ne veulent pas se soucier des détails comme la disposition des chaises, la disponibilité du matériel ou des équipements, la présence du responsable banquets, de la sécurité, de l'équipe technique ou F&B... Ils veulent que tout soit pris en charge et qu'il y ait toujours quelqu'un pour intervenir si besoin.	Ils attendent une équipe dédiée, des espaces modulables et des équipements high-tech adaptés (salles de réunion, matériel audiovisuel). Il précise également que la qualité de la restauration et de l'hébergement figurent parmi les attentes fondamentales de ces clients.

			Et Après un événement, le client s'attend toujours à une continuité. Nous reprenons contact avec lui pour savoir si tout s'est bien passé. En cas de réclamation, nous l'analysons objectivement : est-elle justifiée, rationnelle »		
	Quelles exigences particulières ce segment impose-t-il en termes de coordination , délais et niveau de service ?	Ce segment impose une coordination transversale irréprochable entre les départements (ventes, banquets,F&B, hébergement, technique...). Les délais sont souvent très courts, ce qui exige une grande réactivité et flexibilité de notre part.»			
	Quels outils ou pratiques mettez-vous en œuvre pour garantir des prestations conformes aux attentes des clients professionnels à chaque étape de l'événement ?	<u>Affectation</u> d'un cordinnateur exclusivement dédié au MICE. <u>l'utilisation</u> d'un CRM: nous utilisons OPERA, notamment pour la prise de réservations des salles et des chambres, la gestion de l'hébergement, ainsi que pour consulter les disponibilités afin d'assurer un suivi personnalisé. <u>Réunions</u>			

		d'alignement interne avant chaque événement. _Questionnaires de satisfaction systématiques post-événement pour améliorer nos prestations.»			
	Quelles caractéristiques de service sont les plus valorisées par ces clients ?	«• Flexibilité dans l'organisation (modularité des salles, menus adaptés). • Temps de réponse rapide dès la prise de contact. • Personnalisation des prestations. • Proximité relationnelle avec l'équipe MICE, perçue comme un gage de confiance.»			
	Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans la planification et la gestion des projets MICE?	« Nous avons des Problèmes de dernière minute (retards, annulations, changements de programme). _Communication interservices, parfois perfectible sous pression. _Gestion de contraintes techniques ou logistiques imprévues. _Certains clients ont aussi des attentes élevées mais des budgets très			«En ce qui concerne les contraintes rencontrées lors de l'organisation des événements, elles sont principalement d'ordre technique, notamment liées à des imprévus. Certains équipements sont interdits par le règlement interne, mais des dérogations peuvent être accordées selon les circonstances. D'autres imprévus peuvent également

		restreints, ce qui nécessite de faire preuve de créativité.»			survenir, comme le dépassement du nombre de participants prévu. Par exemple, un client peut annoncer 200 invités, puis en accueillir 250 sans en informer l'établissement. Dans de tels cas, nous faisons tout notre possible pour nous adapter à la situation et satisfaire le client dans la mesure du possible.»
Évaluation et audit marketing du service MICE	Existe-t-il une démarche d'audit marketing spécifiquement dédiée au segment MICE ? Si oui, à quelle fréquence et sous quelle forme est-elle menée		«Il n'existe pas une démarche marketing spécialement dédiée au MICE mais on fait une évaluation en quelque sorte sous forme d'analyses internes (KPIs, taux de conversion, origine des leads), de questionnaires post-événement pour recueillir le feedback client, et d'une veille concurrentielle. Nous organisons aussi des points réguliers avec l'équipe Sales & Events pour ajuster notre stratégie.»	Nous utilisons le guest satisfaction survey (une méthode utilisée pour mesurer la satisfaction des clients) Des questionnaires (des enquêtes de satisfaction) que nous envoyons aux clients après leurs événements. Ensuite, nous organisons des réunions post-événement afin d'analyser les retours. Dès que nous recevons les résultats des enquêtes, nous prenons les mesures nécessaires pour ajuster ce qui doit l'être. Nous sommes dans une démarche d'amélioration continue : selon les points d'alerte ou d'insatisfaction nous avons des points et selon ces points, nous	

				retraitons réajustons processus concernés.	nous les	
	Comment identifiez-vous les écarts entre l'image de marque souhaitée et l'expérience réellement vécue par les clients ?		«Nous identifions ces écarts principalement via les retours clients, notamment à travers les enquêtes de satisfaction post-événement, les avis en ligne, ainsi que les observations terrain des équipes opérationnelles. Des revues qualité mensuelles nous permettent de croiser ces retours avec nos standards de marque pour détecter d'éventuels écarts»			
	Comment ces résultats sont-ils exploités pour tirer des renseignements et ajuster l'offre ?		«Les résultats sont analysés conjointement par les équipes Marketing, Sales et Opérations. Ils servent à ajuster nos messages, améliorer certains points de service, ou revoir des éléments de l'offre MICE (ex. pauses café, aménagements, signalétique). Ils nous permettent aussi d'affiner nos supports de communication pour mieux refléter l'expérience réelle.»			
	Quels indicateurs		«On suit la satisfaction			

	suivez-vous après un événement pour mesurer la performance marketing du service MICE ?		client, les feedbacks à chaud, le taux de reconduction et bien sûr le ROI»		
	De quelle manière les retours clients sont-ils collectés, analysés et exploités dans une logique d'amélioration continue?		«On utilise des enquêtes post-event, des échanges directs et les retours des commerciaux. Tout est regroupé, analysé, puis partagé en réunion pour ajuster. aussi on utilise des outils comme GXP (outil interne) ou Medalia (outil externe)»	Ils sont collectés par e-mail, réunions directes avec les clients, ou via les questionnaires. Même la rentabilité est un élément que nous prenons en considération c'est important pour nous déjà nous demandons : "Le client est-il satisfait ? Le rapport qualité/prix est-il lié ? Le service a-t-il été rentable ?"	Pour les retours clients à un moment donné nous avons reçu plusieurs plaintes concernant un manque de flexibilité en terme d'a jour, notamment sur la gestion technique. Par exemple,un client signalait que le technicien en régie n'était pas toujours présent dans la salle pendant l'événement et nous pour radier ça nous avons les HOD (Heads of Department) se réunissent dès qu'un commentaire client est critique ou demande une action. Lors de ces réunions, ils peuvent demander à tel ou tel service d'agir. Par exemple, le département technique a été chargé de mettre en place une présence technique continue pendant tout l'événement (gestion du son, lumière, data show...).
	Existe-t-il un lien concret entre les analyses		«Oui, c'est le but. Un retour client ou un écart repéré		

	marketing et les actions d'amélioration mises en œuvre?		déclenche souvent une action concrète.»		
	Pouvez-vous partager un exemple concret où un retour client a permis de détecter une faiblesse et de mettre en place une action d'amélioration efficace ?		«Un client a souligné un manque de signalétique pour accéder à la salle. On a repensé tout le parcours client dès la semaine suivante. »		
Conception d'un système d'audit marketing adapté au MICE	Selon vous, quelles dimensions ou composantes un système d'audit marketing efficace dédié au MICE devrait-il inclure ?		«Qualité de service, logistique, accueil, suivi commercial, communication et bien sûr la satisfaction globale.»		
	Quels outils ou techniques recommanderiez-vous pour améliorer l'évaluation des prestations MICE, tant sur le plan opérationnel que sur celui de la perception client ?		«Des enquêtes simples, des QR codes de feedback sur place, des debriefs avec les équipes, et l'écoute active pendant l'événement. GXP outil qui regroupe les avis et le feedback des client, commentaire Marriott Bonvoy»		
Ajustements stratégiques et alignement avec le marché	Quels KPI'S recommanderiez-vous d'intégrer dans ce système ?		«taux de satisfaction, taux de reconduction, volume de leads générés, avis en ligne, et évolution du		

			chiffre d'affaires MICE.»		
	Quels critères qualité vous paraissent essentiels à intégrer, et en quoi ce type de dispositif peut-il contribuer concrètement à l'amélioration continue des services MICE ?		«Réactivité, clarté des infos, propreté, ponctualité, et adaptabilité. Ça joue directement sur la fidélisation.»		
	Quels départements ou services internes devraient, selon vous, être impliqués dans ce processus d'audit pour assurer une évaluation globale et pertinente ?		«Sales, Events, F&B, Housekeeping, Front Office, et Marketing. Chacun a un rôle dans l'expérience client et même le service de sécurité et le technique.»		
	Quelles dimensions de l'expérience client MICE devraient être systématiquement mesurées aux différentes étapes de l'événement ?		« <u>Avant</u> : clarté de l'offre. <u>Pendant</u> : fluidité, confort, service. <u>Après</u> : satisfaction, suivi commercial, volonté de revenir.»		

	Pensez-vous que les retours clients, notamment ceux des clients B2B, sont aujourd'hui suffisamment exploités dans le cadre de l'audit marketing MICE ?		«Pas toujours. Il y a un vrai potentiel à structurer davantage l'écoute et à en faire un levier d'action régulier.»		
	Selon vous, l'offre MICE actuelle de l'hôtel est-elle alignée avec les attentes du marché ?		« Globalement oui, mais certains segments attendent plus de flexibilité et de personnalisation»		
	Quels écarts ou limites principales observez-vous ?		«Le manque de formules tout-en-un, de digitalisation des parcours, et parfois de réactivité dans les devis.»		
	Quels ajustements stratégiques recommanderiez-vous pour renforcer l'adéquation entre l'offre actuelle et les besoins du marché ?		«Développer des packages ciblés, digitaliser les demandes, raccourcir les délais de réponse et renforcer le sur-mesure.»		
	Quelles adaptations concrètes ou évolutions de l'offre pourraient permettre de mieux répondre		«Des offres hybrides présentiel/distance, une meilleure mise en avant des équipements techniques, et des solutions clés en main.»		

	aux attentes des clients professionnels?				
	Quelles recommandations proposeriez-vous pour renforcer durablement l'attractivité de l'offre MICE de l'Algiers Marriott Hotel Bab Ezzouar ?		«Soigner l'expérience avant/après événement, créer des offres saisonnières ou thématiques, et améliorer la visibilité en ligne.»		
	Quelles innovations marketing ou pratiques différenciantes pourraient améliorer la compétitivité de l'établissement sur le marché MICE?		«inciter les clients à utiliser notre plateforme de réservation MICE en ligne marriott bonvoy, valoriser les témoignages clients, proposer des événements vitrine. aussi fournir des guides digital et des Site Inspections Virtuelles VR»		
	Quelles tendances émergentes percevez-vous dans le comportement des clients MICE ?		«Ils cherchent plus de flexibilité, d'écoresponsabilité, de personnalisation, et une forte valeur perçue»		
	Comment l'hôtel pourrait-il s'y adapter de manière proactive ?		«En intégrant des prestations modulables, et un accompagnement plus fluide du client. »		

	Quels types de partenariats ou de collaborations stratégiques ?		«Agences de voyages ou événementielles, compagnies aériennes, influenceurs B2B, fournisseurs tech, organismes de formation et clusters professionnels, entreprises étatiques influantes , ambassades»		
	Souhaitez-vous ajouter quelque chose concernant le segment MICE?	Notre objectif est simple : faire en sorte que chaque événement soit un levier de performance, mais aussi de notoriété pour nos clients. Et c'est dans cette logique que nous plaçons le marketing et l'audit comme des outils vivants, capables de faire évoluer notre offre en continu, en phase avec les attentes du marché.	L'hôtel offre une infrastructure pensée pour les professionnels, avec plusieurs salles modulables, parfaitement équipées, et un accompagnement sur mesure à chaque étape. Mais ce qui fait vraiment la différence, c'est l'attention portée aux détails : de l'accueil chaleureux à la réactivité des équipes, en passant par une cuisine raffinée, constamment saluée par nos clients — qu'il s'agisse de buffets d'affaires, de pauses gourmandes ou de dîners de gala.	Aujourd'hui, travailler avec le <i>Marriott Algiers Bab Ezzouar</i> , c'est faire le choix de la qualité, du prestige et d'un savoir-faire reconnu — dans un monde MICE de plus en plus exigeant et concurrentiel.	

--	--	--	--	--	--

Tableau des verbatims :destine aux clients MICE

Thème	Questions	Interviewé 1(Easyfair Algérie)	Interviewé 2 (Zyriab Voyages)
Experience client MICE	Pourriez-vous nous présenter votre entreprise?	«Easyfairs Algérie est la filiale algérienne du groupe international Easyfairs, un acteur de référence dans l'organisation de salons professionnels et grand public à travers le monde. Présente en Algérie afin de soutenir le développement économique local, Easyfairs Algérie conçoit et organise des événements B2B innovants, axés sur des secteurs stratégiques tels que l'industrie, l'emballage, l'agroalimentaire, la logistique, la sécurité, la santé et l'hôtellerie. Notre mission est claire : créer des plateformes de rencontres professionnelles à forte valeur ajoutée, facilitant les opportunités d'affaires, le réseautage de qualité, et le développement des entreprises locales et internationales.»	«Nous sommes Zyriab Voyages, une agence spécialisée dans le business travel. Figurant parmi les leaders du marché algérien, nous accompagnons nos clients B2B dans l'organisation de leurs voyages d'affaires, congrès et événements professionnels.»
	Quel type d'événement avez-vous organisé dans cet hotel ?	«Nous avons déjà eu l'occasion d'organiser plusieurs types d'événements au	«Conférence, Séminaire, Atelier de formation»

		Marriott Hotel. Notamment, des séances de team building visant à renforcer la cohésion d'équipe, ainsi qu'un Iftar annuel pendant le mois de Ramadan, réunissant l'ensemble de nos collaborateurs dans un cadre convivial et fédérateur. Nous y organisons également des conférences de presse en amont de nos salons, afin d'informer nos partenaires et les médias des temps forts à venir. Enfin, le Marriott Hotel a également accueilli le dîner de gala de notre plus grand événement, Maghreb Pharma, durant lequel nous célébrons les Maghreb Pharma Awards dans une atmosphère élégante, détendue et propice aux échanges.»	
	Quelles sont vos attentes prioritaires lors de l'organisation d'un événement MICE?	« _Qualité des infrastructures et des services hôteliers (des salles équipées, restauration de qualité, un service irréprochable à la hauteur des standards internationaux) _Souplesse et réactivité des équipes sur place (Collaboration flexible et réactive, Adaptabilité et écoute active avec le personnel). _Accessibilité et localisation stratégique	« _Qualité et flexibilité de l'hébergement et des infrastructures : chambres confortables, salles de réunion modulables, équipements techniques fiables. _Réactivité et communication fluide : un interlocuteur dédié capable de répondre rapidement à nos demandes et d'anticiper nos besoins. _Offre compétitive et transparente : des tarifs adaptés à notre clientèle, avec des conditions commerciales claires.

		(Emplacement central privilégié) _accompagnement technique et soutien logistique complet (sonorisation, projection, connexion internet haut débit, etc.) _Expérience globale positive pour les participants (accueil chaleureux, propice aux échanges, au réseautage et à la valorisation des marques)»	_Expérience client irréprochable : accueil chaleureux, professionnalisme du personnel et attention particulière portée aux participants. _Souplesse dans la gestion des groupes : capacité à s'adapter aux changements de dernière minute (modifications, annulations, ajouts). _Proposition de services additionnels → restauration de qualité, activités annexes, transferts aéroportuaires, etc. _Engagement en matière de qualité et de développement durable : respect des normes d'hygiène, sécurité, et attention aux pratiques écoresponsables.»
	Comment jugez-vous la qualité de service reçue (avant, pendant, après l'événement) ?	«Nous jugeons la qualité de service du Marriott Hotel comme étant excellente, tant avant que pendant et après nos événements. Nous apprécions particulièrement le professionnalisme et la disponibilité constante des équipes, toujours à l'écoute de nos besoins et orientées vers la recherche de solutions concrètes. Leur capacité à s'adapter et à prendre en charge certaines contraintes avec réactivité démontre un réel engagement à garantir	«De façon générale, nous jugeons la qualité de service selon plusieurs critères : _Avant l'événement : qualité de l'écoute, compréhension de nos besoins, réactivité dans les échanges, clarté des offres et des propositions commerciales. _Pendant l'événement : disponibilité de l'équipe (banquet ou salles) sur place, professionnalisme, capacité à gérer les imprévus et souci du

		notre satisfaction. Ce qui fait la différence, c'est également leur volonté de construire une relation de confiance sur le long terme. À titre d'exemple, nous considérons plusieurs membres du staff, comme une véritable extension de notre propre équipe, tant leur implication et leur sens du service sont précieux à nos yeux.»	détail pour garantir une expérience client fluide. _Après l'événement : suivi post-événement, recueil des feedbacks, gestion des factures et remerciements, ce qui contribue à renforcer la relation de confiance. À ce jour, nous avons généralement eu une bonne expérience avec cet hôtel, même si certaines améliorations sont toujours possibles pour gagner en fluidité et en anticipation.»
	Quels points d'amélioration suggèreriez-vous ?	«L'un des points d'amélioration que nous avons suggéré concernait la centralisation de la communication, en particulier le souhait d'avoir un interlocuteur unique lors de nos demandes de services, afin de fluidifier les échanges et éviter toute confusion.»	«_Améliorer la réactivité commerciale : réduire les délais de réponse aux demandes de devis et de modifications. _Renforcer la communication interne : garantir que toutes les équipes (commercial, réception, restauration, technique) soient alignées sur les besoins du client»
	Y a-t-il un moment ou un détail marquant de votre événement que vous aimeriez partager?	«Lors de notre dernier événement, le dîner de gala du salon Maghreb Pharma, nous avons été confrontés à une situation imprévue : il n'était pas possible d'exploiter la salle d'entrée comme initialement prévu. Malgré cette contrainte de dernière minute, toute l'équipe du Marriott Hotel s'est mobilisée avec réactivité et professionnalisme pour nous proposer une solution alternative. Ils ont su s'adapter rapidement, dans des conditions qui n'étaient pas	«_Un point positif marquant ! L'équipe de l'hôtel a su faire preuve d'une grande disponibilité et réactivité pour répondre à des ajustements de dernière minute sur un événement important (client majeur de notre boîte) (ajout de participants, ajustement des salles, modifications de repas), ce qui a été très apprécié par notre client final. _Un point à améliorer : parfois, un manque de coordination entre les équipes (par exemple entre le service Event et le service technique) peut

		simples pour eux, afin de garantir le bon déroulement de l'événement. Grâce à leur engagement, tout s'est déroulé comme prévu. Nous avons particulièrement apprécié leur présence continue sur place, même tard dans la soirée, pour s'assurer que tout se passe dans les meilleures conditions.»	entraîner de petits couacs techniques, (tels que démarrage de data show), même si au final l'équipe parvient à les résoudre efficacement.»
	Avez-vous déjà organisé ce type d'événement dans d'autres hôtels concurrents ? Si oui, comment compareriez-vous leur organisation et services à ceux du Marriott ?	«Oui, nous avons déjà organisé ce type d'événement dans d'autres établissements hôteliers. Toutefois, nous constatons immédiatement une différence notable au Marriott Hotel, notamment en termes de cadre, de qualité de service et de souci du détail. Le cadre est plus raffiné, l'équipe fait preuve d'un professionnalisme exemplaire et d'une réelle implication. Des éléments qui peuvent sembler secondaires, comme la qualité de la vaisselle, la présentation soignée des tables, ou encore l'attention portée aux besoins spécifiques des invités, font toute la différence. Nous apprécions également le fait que le personnel soit formé pour communiquer en anglais, ce qui est essentiel pour nos collaborateurs et partenaires étrangers.»	«Oui, nous organisons régulièrement ce type d'événements dans d'autres hôtels concurrents à travers le territoire national. Cependant, grâce à la souplesse, la disponibilité et le professionnalisme de l'équipe commerciale du Marriott, nous avons effectivement un point faible pour cet établissement. Cette capacité à s'adapter à nos besoins fait souvent la différence.»

	Envisageriez-vous de recommander ou de revenir dans cet établissement ? Pourquoi ?	«C'est déjà le cas. Nous recommandons régulièrement le Marriott Hotel à nos partenaires et collaborateurs, et nous continuons à y organiser nos événements. La raison est simple: nous n'avons jamais été déçus. Quel que soit le contexte, nous sommes toujours accueillis avec bienveillance, professionnalisme et une grande disponibilité. Cette constance dans la qualité de l'accueil et des prestations renforce naturellement notre fidélité à l'établissement.»	«Oui, nous envisagerions sans hésiter de recommander et de revenir au Marriott. La qualité des infrastructures, le professionnalisme de l'équipe et surtout leur souplesse et leur capacité d'adaptation à nos besoins font de cet établissement un partenaire de confiance pour nos événements. Ces atouts sont essentiels pour garantir la satisfaction de nos clients B2B.»
--	--	---	---

Tableau des verbatims de l'auditeur externe

Thème	Questions	Interviewé (Auditeur externe)
Pratiques et démarches d'audit marketing dans le contexte MICE	Existe-t-il des démarches spécifiques d'audit marketing pour les services MICE ?	Oui. L'audit marketing MICE doit intégrer les spécificités des événements professionnels (congrès, séminaires, salons). On y évalue la logistique (planification, coordination des prestataires), la satisfaction des participants, la gestion de l'expérience client B2B, le ROI de l'événement. L'audit est réalisé post-événement, avec des bilans périodiques (trimestriels ou annuels), mêlant audits internes, diagnostics externes, enquêtes clients et parfois clients mystères.
	Quels sont les outils et méthodes les plus utilisés pour évaluer la performance marketing dans le MICE ?	Les hôtels ou organisateurs MICE utilisent :KPIs : taux de remplissage, ROI de l'événement, coût par lead généré. Balanced Scorecard : relie satisfaction client, performance logistique,

		notoriété, et efficacité opérationnelle. Analyse des 7P adaptée à l'événementiel : produit (format événement), prix, lieu, communication, personnel, processus, preuves tangibles (décors, brochures). Outils CRM (ex : OPERA), analytics web pour mesurer engagement, participation, interactions post-événement.
	Comment identifier les écarts entre l'image de marque MICE souhaitée et l'expérience réelle vécue par les clients ?	En MICE, on confronte les promesses de qualité, prestige ou personnalisation avec : Les retours post-événement (NPS, CSAT), Le parcours client complet (de la réservation à l'événement et au suivi), Les observations clients mystères ou de benchmarking concurrentiel, L'analyse des avis spontanés (emails, réseaux sociaux), Et les ateliers entre clients corporate et équipes hôtelières.
	Comment les résultats d'un audit marketing MICE sont-ils exploités ?	Ils permettent : D'ajuster l'offre MICE (format, services complémentaires), De corriger les dysfonctionnements opérationnels (logistique, accueil, délais), De réorienter la stratégie de communication MICE, De prioriser des actions comme améliorer le suivi client ou renforcer la formation des équipes événementielles, Et de mettre en

		place de nouveaux indicateurs spécifiques (satisfaction par session, taux de retour des clients entreprises).
	Quelles bonnes pratiques recommandez-vous pour exploiter les retours clients MICE ?	Collecte multicanale (enquêtes à chaud sur place, email à froid, interviews B2B), Sondages courts mais ciblés (satisfaction globale, qualité logistique, ressenti), Analyse qualitative et quantitative, Boucle de rétroaction rapide avec les équipes opérationnelles, Communication des améliorations mises en place aux clients pour renforcer leur fidélité.
	Exemples concrets d'amélioration grâce à un audit MICE ?	Un hôtel a simplifié son système d'inscription MICE suite à un audit : + taux de finalisation. Un autre a mis en place des responsables comptes pour les clients entreprises après avoir détecté un manque de suivi post-événement. Une refonte des supports événementiels a été engagée pour garantir une image professionnelle cohérente avec les promesses de standing MICE.
	Élaboration d'un système d'audit marketing efficace dans le MICE	Quelles dimensions un audit MICE doit-il couvrir ? Qualité du service (logistique événementielle, restauration, techniques audiovisuelles), Communication MICE (cohérence des messages B2B, visibilité), Expérience client B2B (accueil, fluidité, suivi), Processus internes (gestion des leads, coordination interservices), Relation humaine (personnalisation, qualité du contact),

		Performances financières (rentabilité des offres MICE), Analyse concurrentielle (positionnement face à d'autres hôtels ou lieux).
	Quelles méthodes permettent de croiser les aspects opérationnels et perceptifs dans le MICE ?	Clients mystères : testent la fluidité du parcours événementiel. Cartographie du parcours MICE : de la demande à la tenue de l'événement. Analyse croisée : entre retours clients et données internes (temps de réponse aux devis, respect des plannings). Ateliers avec clients MICE et équipes internes : confrontent les attentes et contraintes. Enquêtes post-événement : liées à chaque étape du service.
	Quels KPIs intégrer dans un audit MICE ?	Performance commerciale : taux de réservation des salles, nombre d'événements signés. Engagement : nombre de participants, taux de présence par rapport aux inscriptions. Opérationnel : incidents logistiques, respect du timing. Financier : ROI de l'événement, coût d'acquisition B2B. Innovation : adaptation de l'offre MICE après chaque audit.
	Quels critères qualité essentiels à inclure dans l'audit MICE ?	Fiabilité : prestations livrées selon les standards. Réactivité : délais de devis, flexibilité face aux imprévus.

		Assurance : professionnalisme des équipes événementielles. Empathie : personnalisation de l'offre selon le client entreprise. Cohérence : homogénéité entre image MICE et service réel. Amélioration continue : intégration des feedbacks dans la démarche qualité.
	Quels services doivent participer à un audit marketing MICE ?	Équipe MICE (ventes, coordination, opération), Marketing & Commercial (positionnement de l'offre MICE), Service client / Front office, Logistique et restauration, Finance (suivi rentabilité par événement), IT/CRM, Direction générale, Partenaires externes (agences, prestataires événementiels).
	À quelles étapes mesurer la qualité perçue dans le MICE ?	Avant : qualité des devis, réactivité, clarté des offres. Pendant : qualité de l'accueil, déroulé des sessions, services sur site. Après : suivi, fidélisation, retour sur l'expérience globale (questionnaires, appels).
	Les retours clients B2B dans le MICE sont-ils bien exploités ?	Pas toujours. Souvent informels et non structurés. Manque d'outils ou de culture feedback dans certaines structures. Toutefois, de plus en plus d'acteurs MICE

		mettent en place des enquêtes post-événement, utilisent le NPS et intègrent la voix du client dans les actions correctives.
--	--	---