

La « communication clients » dans les industries de l'accueil

Michel Balfet

Volume 10, numéro 2, juillet 1991

Accueil et tourisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1078956ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1078956ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Balfet, M. (1991). La « communication clients » dans les industries de l'accueil. *Téoros*, 10(2), 14–19. <https://doi.org/10.7202/1078956ar>

La «communication clients» dans les industries de l'accueil

Michel Balfet*

De nombreux ouvrages, revues et articles traitent des thèmes *image et communication*. Ces thèmes recouvrent des réalités que bon nombre de responsables d'entreprises ont découvert ces dernières années. Les opérateurs des métiers de l'accueil⁽¹⁾ ont montré, très tôt, une attention soutenue pour tout ce qui est construction d'image et communication. Dès le début de ce siècle, images de palaces, de services spécialisés ferroviaires, de compagnies de navigation, étaient véhiculées en France et en Europe par une clientèle privilégiée et par les médias naissants qu'étaient l'affiche et la presse.

Il est intéressant d'analyser le contenu actuel des approches «image et communication» dans le cadre d'une activité qui les a toujours considérées comme des «facteurs clefs du succès»⁽²⁾.

Nous envisageons de développer les points suivants:

- les industries de l'accueil: terminologie; métiers; évolution récente du référentiel de l'accueil;
- construction d'image et gestion d'image;
- vecteur image; vecteur communication; la stratégie image de l'entreprise.

LES INDUSTRIES DE L'ACCUEIL

Quelques concepts utiles

Communication «efficace» plutôt que communication «efficiente»

Le domaine de la communication n'est pas celui des sciences exactes. Une part d'incertitude demeure même si la démarche peut apparaître, a priori, adaptée et judicieuse. Nous avons préféré le terme «efficient»; «qui donne un bon résultat» à «efficace»; «qui atteint son objectif». Le rapprochement résultats/moyens nous paraît être un bon indicateur de performance «image - communication» dans un univers

où les unités de production sont de tailles disparates et très largement autonomes⁽³⁾.

L'objet de la communication client: l'image du produit ou de l'entreprise

Une image est transmise au client pour trois raisons essentielles:

- faire vendre ou mieux vendre le produit;
- susciter un «capital» sympathie et fidéliser la clientèle;
- impliquer le client dans l'action de production ou de distribution.

Les aspects communication interne et animation ne sont pas traités dans le cadre de cet article. La méthodologie proposée les prend en compte sous la forme d'une composante d'image: la culture d'entreprise.

Recherche et hiérarchisation des composantes d'une communication

Chercher à bâtir une bonne image de produit ou d'entreprise suppose comme première approche une identification et une évaluation des composantes de cette image. Il faut donc opérer un choix sur les éléments à communiquer et définir entre eux des relations d'ordre et d'intensité.

Client - image produit - image entreprise

Les composantes objectives ou subjectives de l'image d'un produit vont être traitées par «l'opérateur communication»; elles développent, à l'issue d'un processus plus ou moins sophistiqué, une image résultante perçue de diverses façons par le client. Cette image résultante va conditionner l'avenir commercial du produit mais également l'image donnée par l'entreprise ou le groupe auquel elle appartient. La réalité «image entreprise» est donc fonction, au travers d'un opérateur complexe, des différentes images générées par les sous-systèmes bâtis autour des produits.

Stratégie image

L'image du produit et l'image d'entreprise, comme toute ressource, doivent faire l'objet d'une gestion. Lorsque cette gestion s'inscrit dans le contexte d'objectifs à mo-

yen et long terme d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises, il convient de parler de stratégie image liée à un investissement image.

Métiers et industries de l'accueil

Il est difficile de définir avec précision tout le champ couvert par les activités d'accueil; on pourrait proposer la définition suivante: «ensemble des activités, marchandes ou non, dont la finalité principale est l'accueil des individus hors de leur domicile principal, dans un référentiel utilitaire ou de loisirs». Il est intéressant de rappeler avant tout développement le domaine des métiers couvert par les industries de l'accueil⁽⁴⁾.

Le graphe n'est qu'une présentation descriptive de la nature des activités combinées dans les métiers de l'accueil.

Exemples:

L'industrie hôtelière, élément important des industries de l'accueil, est constituée pour l'essentiel d'activités d'hébergement et de bouche; le contenu de ces dernières évolue très vite dans la mesure où les activités de communications (réservations, téléphone, télex, fax), de services financiers (crédit, change, cartes de paiement), de commerces et locations diverses, et d'animation complètent les activités traditionnelles du métier.

Évolution récente du référentiel de l'accueil

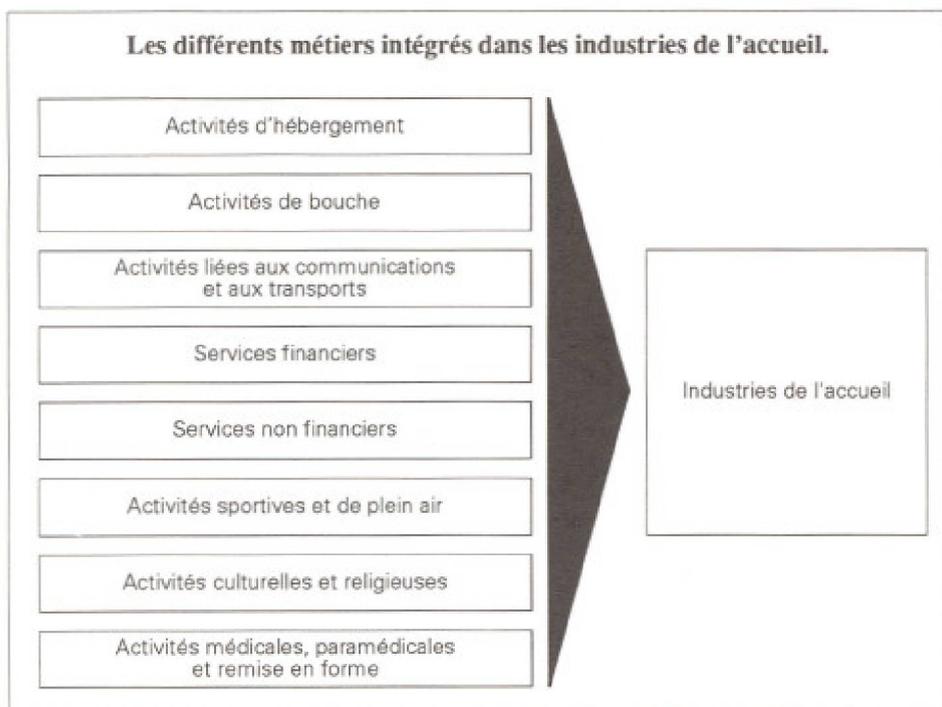
* La demande de produits et services accueil connaît depuis une dizaine d'années une évolution caractérisée par trois tendances:

- Une volonté d'élargissement des fonctions assurées par les produits et services des industries de l'accueil.

Manger, boire, dormir ne sont plus les motivations exclusives de la demande. Le client fait pression auprès des professionnels pour qu'à côté des fonctions traditionnellement utilitaires soient ajoutées de nouvelles composantes utilitaires mais, également, un nombre croissant de composantes immatérielles telles: culture, rêve, évasion, etc.

* Monsieur Michel Balfet est Maître de Conférences en Sciences de Gestion; il est chargé de la coordination pédagogique de la Maîtrise de Sciences et Techniques "Hôtellerie, Tourisme, Thermalisme" de l'Université Toulouse 2 Le Mirail.

Les différents métiers intégrés dans les industries de l'accueil.



Les produits/services présentés sur les marchés de l'accueil doivent être plus élaborés, plus sophistiqués, particulièrement dans leurs aspects «services rendus à la clientèle». Cette évolution peut se traduire par la simplification des aspects traditionnels du produit et l'élargissement du contenu «service»; cela peut parfois conduire à gérer le paradoxe apparent: «produit simplifié mais produit élaboré». Cet aspect de l'évolution de la demande entraîne un premier risque pour le professionnel: confondre simplification avec non élaboration...

- Une large extension numérique et qualitative des clientèles désireuses de consommer produits et services d'accueil.

Cet aspect peut être approché de multiples façons; nous avons retenu les points suivants qui nous paraissent les plus patents:

- * extension des clientèles nationales qui conduit à des adaptations, voire des modifications, du produit accueil; elles génèrent des composantes «demande» très typées: jeunes, troisième âge, congrès, dominante sociale, sportifs, etc.
- * extension des clientèles internationales; l'émergence de nouvelles clientèles et de nouvelles potentialités au Moyen Orient, en Extrême Orient, en Asie du Sud-Est, en Afrique se traduisent par un arbitrage difficile à gérer pour le professionnel de l'accueil; adopter un standard international ou garder une forte coloration nationale. Cet aspect de l'évolution implique un

deuxième risque pour le professionnel: quelle clientèle cibler? Quels segments exploiter?

- Une implication croissante du consommateur dans le processus de production du service ou de sa distribution. Participant actif, bien que vigilant, il est de plus en plus intégré dans le cycle de mise à disposition du produit ou du service⁽⁵⁾⁽⁶⁾: billetterie automatique, libre-service en restaurant, absence de chasseurs en hôtellerie, etc. Toutefois, et ce n'est pas là le moindre des paradoxes, le consommateur accepte de moins en moins l'état de dominé. L'ambiguïté est renforcée dans la mesure où «service» peut être compris comme «à la disposition de», d'autant que certains produits «haut de gamme» n'impliquent que cette seule acception. L'implication du client dans le circuit de distribution du produit ou du service suppose, dans le domaine de l'accueil plus qu'ailleurs, une compensation objective ou subjective à sa participation: qualité améliorée, pas d'attente, économie sur le coût, etc. Cette ambiguïté accentuée par la tradition des métiers de l'accueil souligne le troisième risque engendré par l'évolution de la demande: assimiler volonté d'implication de la clientèle à domination du client par le producteur de biens ou de services accueil.
- * L'offre a enregistré cette évolution récente à triple composante. La résultante en est un produit accueil aux

multiples facettes, dont la gestion est de plus en plus complexe.

Les intervenants offrent des produits à des segments de clientèle de plus en plus nombreux, donc étroits et strictement ciblés. Trois constatations s'imposent à l'observateur:

- quelles que soient les composantes du produit accueil, on voit sa structure se compliquer particulièrement par propositions ou adjonctions de services nouveaux. La part de ses composantes immatérielles tend à être prépondérante. On doit donc passer d'un marketing de produit à un marketing de service. De ce fait, l'image du produit ou du service perçue par le prospect devient essentielle puisque les aspects immatériels peuvent constituer l'essentiel de la prestation;
- les clientèles se diversifient: multiplicité des besoins à satisfaire et des fonctions à assurer impliquent un grand nombre de produits proposés sous de nombreuses variantes techniques ou tarifaires. Ainsi relève-t-on une segmentation extrême des marchés associée à une volonté d'en contrôler des parts importantes et croissantes. De ce fait, les entreprises du secteur de l'accueil éprouvent de grosses difficultés pour donner une image cohérente du produit. (Cf. décision de certains palaces parisiens visant à limiter l'accueil des groupes);
- la nécessité de donner une «image produit service» clairement perceptible et identifiable par le prospect ou le client, dans un contexte d'implication de ce dernier (participation à la vente du produit ou du service «accueil»), suppose une parfaite information; l'image transmise et reçue est la condition du succès ou de l'échec compte tenu des «à priori» qu'elle véhicule.
- * Le rôle de l'image dans l'adéquation Demande/Offre de produit accueil n'est pas toujours aisément identifiable. Une constatation générale prévaut: il est difficile, dans le milieu des industries de l'accueil, de percevoir des politiques d'image et de communication cohérentes, particulièrement au niveau des petites et moyennes entreprises. Citons quelques organisations qui mènent des politiques d'image et de communication évaluées comme cohérentes:
 - des chaînes intégrées de l'hôtellerie et de la restauration;

- des chaînes hôtelières volontaires;
- des groupes de villages vacances à vocation commerciale ou sociale;
- des groupes spécialisés dans les loisirs sportifs ou les activités paramédicales et remise en forme;
- quelques agences de voyages et voyagistes.

Il s'agit d'organisations dont les structures et les politiques, largement intégrées, contribuent au succès de leur image. Actuellement, certaines doivent les infléchir dans la mesure où ce qui fût un facteur important de succès dans un passé récent peut s'avérer être un frein en 1990⁽⁷⁾.

En revanche, pour beaucoup d'autres groupes ou entreprises, structurées ou non, on ne peut que constater l'absence, voire parfois le refus d'une politique d'image et d'une politique de communication: pas de continuité dans l'action, incohérence des images transmises, grande dispersion des espaces de communication, etc. En fait de politique on note parfois, même chez ceux qui affichent le désir de bâtir une image favorable de leur(s) produit(s) et de leur entreprise, une approche plutôt défensive visant à contrer certains aspects négatifs de leur produit. Or, construire et promouvoir une image implique avant tout une attitude optimiste. (Cf. restauration d'autoroute.)⁽⁸⁾

La pratique d'une segmentation très fine peut se justifier dans un contexte de rentabilité à court terme; cependant, elle semble très pénalisante, voire négative, pour ancrer et développer une image de produit et d'entreprise. Elle «casse» l'image du produit en mettant en avant des aspects qui peuvent paraître contradictoires: «à vouloir ratisser trop large, on perd son identité» (congrès IRENO 1985). C'est la personnalité du produit et l'identité de l'entreprise qui risquent de disparaître entraînant l'impossibilité de susciter, au travers d'une image et d'une politique de communication, une réaction favorable du prospect, du client ou du prescripteur. Tout le problème est d'arbitrer la contradiction suivante:

«LE MONDE ENTIER PEUT ETRE NOTRE CLIENT... PEUT-ON SATISFAIRE TOUT LE MONDE...»⁽⁹⁾

Une conclusion s'impose donc à l'issue de cette approche de l'évolution récente du marché des produits d'accueil:

L'extrême diversité des clientèles et les fonctions qu'elles attendent des divers produits sont génératrices de produits composites, d'images multiples, parfois contradictoires, de politiques de communication incohérentes. Il convient de mettre en place

une procédure d'approche qui limite les risques évoqués ci-dessus; toutefois, sachons bien qu'ils sont la rançon du développement rapide, tous «azimuts», des marchés de l'accueil.

CONSTRUCTION D'IMAGE ET GESTION D'IMAGE

Une méthode d'approche à mettre en oeuvre

Peut-on prévenir les risques d'éclatement ou de dispersion de l'image d'un produit et, en conséquence, l'image de l'entreprise ou d'un groupe? C'est une approche à trois niveaux que les responsables de l'entreprise doivent respecter afin d'établir une relation cohérente entre clients, image du produit et mode de développement de cette image. Cette approche doit permettre d'identifier un critère de segmentation optimal, les composantes du produit ou du service à mettre en avant, les modes et espaces de communication à utiliser afin qu'après recompositions et traitements, la résultante obtenue soit une image favorable et cohérente auprès des clients effectifs et potentiels, des prescripteurs et... face aux concurrents.

Quels critères de segmentation? Pour quels objectifs?

Raisonnons à partir de l'exemple des clients d'une cafétéria en centre commercial et en périphérie de grande ville. La clientèle peut-être analysée selon les bases de segmentation suivantes:

- professions et catégories socio-professionnelles (P.C.S.): toutes, ou presque, fréquentent la cafétéria;
- classes d'âges: toutes, ou presque, s'y rendent;
- zones de résidence: citadins, habitants de la proche banlieue et des banlieues éloignées sont clients de la cafétéria.

Si tous ces types de clientèles fréquentent la cafétéria, ils ne le font pas tous pour les mêmes raisons. Certains l'estiment «commode» (pour faire les courses et manger, simplicité d'un repas pris rapidement, facilité de parcage, libre choix, etc.); d'autres la reconnaissent comme «bon marché et de qualité»; d'autres enfin comme une possibilité «de sortie» (sortie familiale sans contrainte, convivialité, etc.).

Ainsi, toutes les P.C.S. fréquentent ce type de restauration; pratiquement toutes les classes d'âges s'y rendent et ceci quelles que soient leurs zones de résidence. Elles vont prendre des repas dans la cafétéria

pour de multiples raisons (trois d'entre elles ont été soulignées plus haut) et chaque individu peut connaître une motivation différente à l'occasion de chacune de ses visites.

Quelle image de la cafétéria mettre en avant, face à cette clientèle aux multiples facettes, de façon à optimiser l'activité commerciale à court et moyen terme?

Il est donc évident qu'on doit substituer aux critères de segmentation traditionnels: les professions et catégories socio-professionnelles, les tranches d'âge ou les zones de résidence, des critères de segmentation plus adéquats tels, par exemple:

- la clientèle qui vient pour motifs utilitaires (prix, localisation, qualité, courses);
- la clientèle qui vient manger pour des motifs liés au travail;
- la clientèle qui vient pour des motifs de sortie.

Ce type de segmentation doit bien évidemment être modulé en fonction des jours de la semaine et du service midi ou soir. Il convient donc de procéder à une segmentation par fonction recherchée par le client potentiel plus que par styles de vie ou positions socio-professionnelles.

À des degrés divers, on aurait pu souligner la nécessité de critères spécifiques de segmentation dans les activités de voyages, d'hébergement ou de services touristiques.

Les critères de segmentation retenus conditionneront le choix des composantes d'image à promouvoir; le plus difficile étant d'obtenir une image cohérente à partir de composantes très diverses. Il faudra donc sélectionner un petit nombre de composantes d'image possibles, communes à tous les segments, aptes à générer un ensemble cohérent facilement identifiable par le prospect.

Identification des composantes possibles d'une image; la hiérarchisation de ses composantes.

Les composantes d'une image de produit ou de service peuvent être identifiées par une approche à trois niveaux:

- Les composantes issues du marché et des fonctions de production: la principale, et probablement la plus synthétique, est le prix du produit ou du service. Cette approche peut être menée en termes absolus de prix de marché ou en termes relatifs d'écart sur prix par rapport à la concurrence.

- Les composantes du produit ou du service: elles sont relativement difficiles à regrouper. Les principales sont les suivantes:
- * la matérialité technologique du produit ou du service ou de son aire d'élaboration: technologie du produit, de sa fabrication, technicité des personnels de l'unité d'élaboration du service;
- * la logistique et les services connexes associés au produit ou au service: après vente, suivi client, etc.;
- * le style et la culture d'entreprise: ces composantes, difficiles à isoler jouent avec effet de retour sur l'image du produit. Style d'entreprise, personnalisation de l'image des dirigeants, image globale de ses actions, philosophie d'entreprise concourent à donner une certaine «aura» ou une certaine pénalité au produit ou au service⁽¹⁰⁾.
- Les fonctions assurées par le produit ou le service «accueil».

Qu'elles soient fondées sur les besoins, les pulsions ou les habitudes ressenties par le client, les fonctions dévolues au produit ou au service, dans un contexte de satisfaction de la demande, constituent la troisième composante de l'image d'un produit ou d'un service. Quel que soit le choix de classification des besoins adoptés (économique, sociologique ou technique), on peut dégager trois niveaux de satisfaction de besoins assurés par le produit ou le service «accueil»⁽¹¹⁾:

- * fonction utilitaire: manger, boire, dormir, etc.;
- * fonction d'identification, de démonstration: imitation, attributs sociaux, etc.;
- * fonction de satisfaction du «moi»: rêves, fantasmes, tout ce qui peut satisfaire la réalisation profonde de l'individu.

Il convient, après avoir approché les composantes possibles de l'image d'un produit ou d'un service, de déterminer une hiérarchie entre les composantes choisies compte tenu de l'idée ou des idées à «faire passer». Cette hiérarchisation doit être opérée à deux niveaux:

- * celui du choix des composantes du produit à promouvoir en priorité: composantes de marché, composantes liées à la nature du produit, du service

et de l'entreprise qui le propose, composantes issues des fonctions assurées par le produit ou le service;

- * celui des relations d'ordre entre les éléments d'une même composante; un exemple peut être avancé: celui d'un hôtel 3 étoiles, de réalisation récente en centre ville doté de facilités de parcage longue durée. C'est probablement ce dernier aspect qui pourra faire la différence avec les produits concurrents identiques; il conviendra donc de l'intégrer en bonne place dans les composantes possibles d'image.

L'approche ainsi suggérée peut être illustrée par le tableau ci-après concernant une cafétéria située en centre ville et intégrée dans une chaîne implantée sur tout le territoire national.

Bien choisir les modes et les espaces de communication...

Modes et espaces de communication peuvent influencer la composition des différents éléments d'une image. Tels des leviers, ils ont un effet d'amplification sur cette dernière. Suivant la maîtrise des moyens et vecteurs de communication, sa perception peut s'en trouver valorisée ou diminuée. (Nous excluons, à priori, les cas d'erreurs graves de communication où l'image est franchement négative.)

L'action de communication peut donc avoir des effets négatifs sur l'image du produit ou du service perçue par le récepteur; ceci est particulièrement vrai dans les industries de l'accueil où, comme nous l'avons déjà souligné, la matérialité du produit tend à être amoindrie par intégration croissante de services plus difficiles à «mettre en image». Le produit accueil, particulièrement son aspect matériel dans le contexte «loisirs», stimule le rêve, l'imagination, le fantasme; combien d'affiches, catalogues, bandes vidéo ont entraîné de forts sentiments de frustration, voire de rancœurs lorsque le client a rapproché les suggestions du message et la réalité.

Il convient, dans l'approche méthodologique envisagée, d'isoler les caractéristiques d'une bonne communication et d'en rechercher les éléments à travailler plus particulièrement. Les principes d'une bonne communication, et particulièrement celui qui fait connaître le produit accueil, doit respecter deux types de contraintes:

- * les contraintes de forme: clarté du message diffusé, originalité, adaptabilité et adéquation de ce dernier sont les quatre points essentiels; toutefois,

ils n'apportent un «plus» à la communication que si les moyens matériels d'exécution soulignent, voire amplifient, les qualités du message. (Exemple: nouvelle facilité de transport promue au travers d'une publicité originale diffusée par des hebdomadaires ou mensuels de référence);

- * les contraintes de fond: elles doivent être clairement respectées particulièrement dans le contexte de l'accueil où le produit est difficilement matérialisé et souvent éloigné du point de vente; l'honnêteté du contenu du message, le réalisme de l'expression, la cohérence des éléments et des différents aspects du ou des messages sont primordiaux.

Les théories de la communication sont très à la mode en 1990; notre propos n'est pas de les reprendre mais de rappeler brièvement un aspect intéressant et utile pour la mise en oeuvre d'une méthodologie de développement de l'image d'un produit ou d'un service: l'équation de communication.

COMMUNICATION = PERCEPTION * COMPRÉHENSION

COMMUNICATION EFFICACE = PERCEPTION * COMPRÉHENSION * ADHÉSION

La loi de composition «*» est une loi qui peut être associative; elle n'est pas commutative (on ne peut comprendre avant d'avoir perçu); l'équation correspond à un ensemble vide (pas de communication) si seulement un de ses membres est nul.

Cette équation souligne donc les caractéristiques de la «chaîne» communication et les impératifs à respecter. Modes et espaces de communication sont également liés à la nature des objectifs à atteindre auprès des prospects, des clients et des prescripteurs. Rappelons ce que «communication client» implique:

- communiquer pour «vendre»: attirer de nouveaux clients, porter des clients vers de nouveaux produits;
- communiquer pour «fidéliser»: confirmer que le produit répond à un besoin, dégager un capital de sympathie;
- communiquer pour «impliquer»: associer le client dans la mise à disposition du produit ou du service.

Détermination des composantes d'image à promouvoir Cafétéria «X», ville «Y»

Composantes «marché»	Composantes «produit»	Composantes «fonction»	À promouvoir	
			Image du groupe «X»	Image locale de la cafétéria «X» de la ville «Y»
<ul style="list-style-type: none"> - Gamme des prix de la carte largement ouverte. (1 à 3 pour chaque famille: entrées, plats chauds, desserts). - Positionnement prix supérieur de +5% en moyenne par rapport à la concurrence de centre-ville. - Politique de marge différenciée: <ul style="list-style-type: none"> . élevée: entrées, desserts, glaces, boissons. . faible: plats chauds. - Prix moyen de la carte légèrement supérieur au prix moyen de la demande. Indice réponse prix de décembre 1989 = 0,93). 	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil: hôtesse; accueil "Mamans et jeunes enfants"; accueil groupes; gâteaux anniversaires offerts. - Salle: qualité du mobilier et de la décoration. Air conditionné, fours «micro-ondes» dans la salle linéaire spécifique «glaces et café». Aire de jeux enfants. - Produit: fraîcheur et grande qualité des matières premières. Bonne image du groupe «X» (distribution de proximité et hypermarchés). - Environnement: parking payant proche. Zone urbaine présentent une bonne image de sécurité. Proximité de centres commerciaux. Située en centre-ville. Proche d'une future station de métro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Repas liés à l'activité professionnelle de proximité (midi). - Repas liés aux loisirs et sorties mardi, vendredi et samedi soir; dimanche. - Repas liés aux achats dans les centres commerciaux voisins. - Activités «Salon de thé» durant l'après-midi. Clientèle troisième âge et étudiante. - Repas de clients de passage (effet de chaîne lié à l'image du groupe «X»). - Repas pris avant le spectacle (théâtre ou cinéma). 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité et fraîcheur des produits. - Image cafétéria en «continuum» avec celle des activités principales du groupe (distribution). 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus restaurant que cafétéria. - Centre-ville. - Pour tous et en toute occasion. - Une véritable carte.
COMPOSANTES D'IMAGE À PRIVILÉGIER			IMAGE À CONSTRUIRE DANS LA VILLE DE «X»	
<p>Ouverture de la gamme: une véritable carte adaptée à chaque consommateur.</p>	<p>Un accueil, des produits de qualité. Centre-ville. L'enseigne «X». Un vrai restaurant.</p>	<p>Pratique en toutes circonstances.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un espace restauration en centre-ville. - Un produit «X». - Une carte qu'il faut découvrir en toute occasion. 	

La gestion de l'image d'un produit ou d'un service vecteur image - vecteur communication: la stratégie image de l'entreprise

Les éléments mis en évidence dans les paragraphes précédents doivent être replacés dans le référentiel des industries de l'accueil et dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il ne faut jamais oublier qu'une image doit avoir une haute teneur en «spécificité», qu'elle n'est acquise, sauf cas très rares, que progressivement et qu'elle s'inscrit «dans la durée» comme un investissement. C'est là un double objectif de gestion qui doit être atteint: gérer au mieux l'image spécifique du produit ou du service dans l'ensemble «stratégie d'image de l'entreprise».

Qui est concerné?

À ce type de question, on peut répondre que toute entreprise du monde des industries de l'accueil, quelle que soit la taille ou la forme d'activité, doit créer et développer une image de ses produits et services.

* La petite entreprise indépendante, à structure familiale ou très personnalisée va bâtir l'image des produits ou services proposés autour de la personne de son dirigeant ou de son animateur. Ce trait d'image hautement personnalisé, a été utilisé par de nombreux chefs de cuisine: Messieurs Bocuse, Daguin, Guérard et de nombreux autres chefs de valeur ainsi que par de nombreux sportifs de haut niveau, dans le cadre des centres sportifs ou de remise en forme qu'ils animent ou gèrent: citons pour exemples messieurs Barthès, Balesteros, Lacroix, la famille Bobet.

* Les grandes entreprises aux sièges d'exploitation multiples ou les organisations structurées en réseaux vont développer une image commune à tous les maillons du réseau: qualité et unicité du produit, adéquation aux besoins objectifs du client, amorceront et entretiendront «l'effet de chaîne». Cet effet de synergies est celui recherché par toutes les chaînes présentes sur les marchés de l'accueil, qu'elles soient de nature intégrée ou volon-

taire. Novotel, Mercure, Campanile, Ibis ou Urbis, Best Western, Relais Châteaux ou France Accueil poursuivent un tel objectif.

La gestion du «vecteur image».

Image = FONCTION (des composantes du marché, des composantes du produit, des motivations couvertes)

Cette équation souligne toute la difficulté d'obtenir le juste positionnement d'une image; en effet, les composantes principales du «vecteur image» peuvent connaître de multiples combinaisons et de rapides évolutions dans leur contenu. La complexité de la construction d'une image dans les industries de l'accueil vient également des distorsions que peut connaître le vecteur image: ces distorsions sont le plus souvent liées à la diversité des fonctions que peut et doit remplir un produit ou un service d'accueil (utilitaire, évasion, attribut social, etc.). Le premier objectif de gestion de l'image du produit ou du service est donc le suivant:

ASSURER LA COHÉRENCE DU VECTEUR IMAGE AU CHOIX JUDICIEUX DES COMPOSANTES À PROMOUVOIR

(Exemple négatif: éviter de promouvoir un produit à vocation utilitaire, la restauration de collectivité par exemple, et un produit affaires ou luxe, par exemple hôtels ****L, sous le même nom.)

La gestion du «vecteur communication»: le développement de l'image.

Communication efficiente = FONCTION (de la perception des composantes d'image sélectionnées, de la compréhension de l'information transmise, de la part d'adhésion recueillie auprès des prospects). Le développement favorable d'une image est un processus essentiellement séquentiel défini autour de trois variables; comme l'image, il s'agit d'un vecteur à trois composantes.

La grande efficacité des techniques favorisant la perception, un certain engouement pour la communication publicitaire combiné avec un niveau culturel moyen satisfaisant chez le prospect font que les deux premières composantes d'une communication efficiente sont facilement maîtrisées; il s'agit, avant tout, de moyens matériels et de créativité. Il est nécessaire d'évaluer à ce niveau les qualités et les risques inhérents aux choix médiatiques: couverture, ciblage, audience, coûts et souplesse commerciale, rapidité de mise en œuvre, risque créatif, etc.

En revanche, la composante adhésion est plus difficile à maîtriser dans le référentiel qui nous préoccupe. En effet, adhésion a pour nous trois significations qui se combinent: vendre, plaire et impliquer.

Le processus d'adhésion recherché est à deux déclenchements: convaincre le prospect et l'amener à devenir un promoteur favorisant d'autres adhésions. Le rôle du bouche à oreille est toujours efficace dans les métiers de l'accueil car un client de produit accueil est toujours un spécialiste; il est fort capable d'évaluer la réelle qualité d'un produit hôtelier, d'un produit restauration ou d'un produit transport. Il en est autrement dans d'autres secteurs d'activités tels la réparation automobile, les assurances ou l'informatique par exemple.

Le deuxième objectif de gestion de l'image d'un produit ou d'un service à vocation «accueil» peut être énoncé ainsi:

EMPORTER L'ADHÉSION DU PROSPECT (À PRIORI ET À POSTERIORI) PAR UNE CRÉDIBILITÉ SANS FAILLE

DU MESSAGE. CELA SUPPOSE UN MESSAGE PRÉCIS PORTANT SUR UN DOMAINE PARFAITEMENT IDENTIFIÉ PAR CELUI-CI.

(Exemple négatif: ne pas préciser les services proposés avec supplément de prix; jouer avec les classifications hôtelières locales; en fait, toutes les distorsions que le client ou le prospect peuvent constater ou supposer entre la proposition de service et un réel vécu ou imaginé.)

Une stratégie d'image pour l'entreprise.

IMAGE DU PRODUIT X = fonction du vecteur IMAGE «X» et fonction du vecteur COMMUNICATION «X»

L'image d'un produit ou d'un service donné est une relation complexe entre des composantes d'image et des composantes de communication; ce système de base n'est pas exempt d'interférences avec d'autres systèmes mis en place pour d'autres produits ou services proposés par une même entreprise ou groupe d'entreprises. Il convient d'harmoniser les politiques d'images menées pour un produit avec l'image émanant d'une stratégie d'entreprise ou de groupe.

IMAGE DE GROUPE OU D'ENTREPRISE = fonction (de L'UNION, au sens BOOLEEN du terme, DES DOMAINES COUVERTS POSITIVEMENT OU NÉGATIVEMENT PAR LES IMAGES DES PRODUITS ET(OU) DES SERVICES DE L'ENTREPRISE ET(OU) DU GROUPE).

Cette fonction d'images de produits ou services ne peut être réduite à un total algébrique d'images positives ou négatives. Quelles que soient les fonctions assumées par les produits ou services, leurs images interfèrent et créent de fait des liens de dépendance entre les images de produits et l'image d'entreprise. Tout le monde a encore présent à l'esprit les difficultés du groupe «Jacques Borel» dues pour une large part à l'image négative projetée par la restauration collective et la restauration d'autoroutes. Nous sommes confrontés ici aux risques possibles de l'effet multiplicateur de la communication et de l'image. Dans les métiers de l'accueil, plus que dans tout autre secteur, il est impératif d'être vigilant lors des phases du développement de l'image; pour limiter les risques évoqués, une gestion cohérente des images de produits et de l'image d'entreprise doit être réalisée.

Conclusion

Développer une image de produit et d'entreprise n'est pas chose aisée dans les métiers de l'accueil. Complexité accrue des composantes, immatérialité croissante du produit, fonctions de moins en moins utilitaires dévolue à ces produits, etc., font qu'il est difficile de construire une image cohérente. Le public, largement spécialiste, sait parfaitement détecter les faiblesses et les impostures d'une image. C'est donc une politique globale de gestion d'image qu'il faut mettre en œuvre, politique qui pousse à harmoniser les images des produits et services avec la stratégie d'image de l'entreprise. Ignorer cette nécessité peut entraîner les risques non maîtrisables d'une multiplication d'images négatives ou incohérentes; dans les deux cas on aboutit pratiquement aux mêmes inconvénients et aux mêmes faiblesses. **f**

Notes explicatives

- (1) Principalement les métiers liés aux secteurs de l'hôtellerie, des transports et organisation de voyages et de la grande restauration.
- (2) Éléments de compétence considérés comme essentiels par les opérateurs concurrents. STRATEGOR; Inter Éditions 1988.
- (3) Les unités appartenant à des chaînes intégrées d'hôtellerie ou de tourisme, bien que promouvant une image commune de chaîne, recherchent de plus en plus une personnalisation des établissements.
- (4) BALFET, Michel, *Faut-il dépasser le concept traditionnel de produit hôtelier*, **Revue Tertiaire**, juin 1990.
BALFET, Michel, *Hôteliers: les services obligatoires*, **Revue Espaces**, août-septembre 1990.
- (5) Pierre Eiglier et Éric Langeard ont longuement analysé dans leur ouvrage **Servuction** l'implication du client dans le service hôtelier, McGraw-Hill, 1987.
- (6) Consulter également l'ouvrage de BEAUDRY, C., **Manager les services**, Economica, 1986.
- (7) Nous pensons ici à la campagne du Club Méditerranée, *Du bonheur... Si je veux*.
- (8) La campagne des restaurants «L'Arche» du groupe Accor vise à donner une image gaie, sympathique et rassurante par l'axe développé: *Nous voulons changer la restauration d'autoroute*.
- (9) Robert Huyot, ancien président de Hilton International.
- (10) Lire à ce propos l'article de Jean Muller, *L'approche de la culture d'entreprise*, **Les Cahiers Français**, décembre 1987, p. 61 et suiv.; Gilles Marion, dans son ouvrage **Les images de l'entreprise**, aborde ces thèmes dans le chapitre *L'image diffusée*, p. 118 et suiv..
- (11) La classification de Maslow en cinq niveaux de besoins pourrait être utilisée.