



## **Le Yield Management : une Fonction Emergeante en Algérie- Cas du Secteur Hôtelier**

### ***Yield Management: an Emerging Function in Algeria-Case of the Hotel Sector***

**Nezha Fatima BELOUD**

Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2  
Algérie

*fn.beloud@yahoo.com*

*Reçu le: 01/12/2020*

*Accepté le: 16/02/2021*

#### **Résumé :**

Le Yield Management, né de la mise en concurrence des compagnies aériennes en 1978 ; est devenu un outil stratégique indispensable pour la maximisation du profit des entreprises de services. Il est principalement adopté aujourd'hui par les groupes hôteliers ayant les moyens de le valoriser. L'objectif de ce travail est de faire un éclairage sur la notion du Yield Management dont le contenu n'apparaît pas nettement, et mérite dès lors d'être examiné et de mesurer le degré de son application au sein du parc hôtelier de la wilaya d'Oran mais aussi de comparer son niveau de pratique entre un hôtel de chaîne nationale et celui d'une chaîne internationale.

**Mots Clés :** Yield Management, prix, profit, Tarification, Hôtellerie

#### **Abstract:**

Yield Management, born out of competition between airlines in 1978; has become an indispensable strategic tool for maximizing the profit of service companies. It is mainly adopted today by hotel groups with the means to promote it. The objective of this work is to shed light on the notion of Yield Management, which the content does not appear clearly, and therefore deserves to be examined, and to measure the degree of its application within the hotel park of the wilaya of Oran but also to compare its level of practice between a national chain hotel and that of an international chain.

**Key Words:** Yield management, Price, Profit, Pricing, Hospitality.

**JEL Classification:** M31, L83.

#### **Introduction :**

En quelques années, une nouvelle composante s'est imposée comme un moteur déterminant de la croissance des économies: l'immatériel. Pour preuve, la croissance continue dans ce secteur ainsi que son importance au sein des économies développées. Proportionnellement à cette évolution, la concurrence s'est amplifiée, ce qui a poussé les entreprises touristiques à innover afin de se distinguer et de répondre au maximum aux besoins des consommateurs, à la recherche perpétuelle de nouvelles expériences donnant au marketing des services de plus en plus d'importance, de plus en plus d'ampleur.



Le choix de notre étude s'est donc porté vers une des nombreuses approches du marketing des services: le Yield Management, aussi appelé Revenu Management, au sein de l'hôtellerie. Il s'agit plus précisément d'un outil stratégique pour des entreprises soucieuses d'optimiser le revenu global d'un site d'exploitation de service (un avion, un hôtel, locations de voiture, etc.) et d'accroître sa compétitivité. Cela consiste ainsi à proposer des tarifs différents pour gérer au mieux les capacités et maximiser la contribution, c'est-à-dire la marge sur coûts variables. Développé dans les années 1980, il a permis aux entreprises qui l'ont adopté de développer des avantages concurrentiels importants tout en maximisant leur profit (Foignet & Carluer, 2009)

Le secteur hôtelier algérien, qui se caractérise par une demande supérieure à l'offre, est encore en cours de développement même si l'état algérien mise tout sur ce secteur. Malgré un programme ambitieux, le secteur du tourisme connaît un grand déficit en infrastructures. Cela étant dit, la concurrence entre les hôtels existants n'en demeure pas moins féroce. Le Yield Management s'impose, nous semble-t-il, de lui-même, afin de gérer le rendement au mieux et maximiser les capacités et ainsi le profit.

L'objectif de notre travail n'est pas d'arrêter une pratique propre à l'entreprise algérienne, il s'agit plus de déterminer la nature des pratiques du Yield Management menées en Algérie et d'avoir une idée sur leur niveau d'application.

Ce travail de recherche pose une interrogation principale qu'on peut formuler de la manière suivante: *Le Yield Management est-il pratiqué au sein du parc hôtelier algérien au même degré et de la même manière entre un hôtel d'une chaîne nationale et celui d'une chaîne internationale?*

Cette question a pour objectif général d'apporter modestement une contribution à la progression de la connaissance d'un terrain peu exploré, et pourtant d'importance certaine: la contribution du Yield Management au développement de l'entreprise algérienne et pour corolaire le développement économique.

Les hypothèses de notre travail de recherche se déclinent comme ceci:

- Le Yield Management est pratiqué à un degré élevé et d'une manière structurée et opérationnelle au sein des deux chaînes d'hôtels (Nationale et internationale).
- Le Yield Management est pratiqué différemment au niveau de ces chaînes d'hôtels et à un degré distinct.
- Les chaînes Internationales sont mieux rodées quand aux pratiques du Yield Management par rapport aux chaînes nationales.

Pour vérifier ces hypothèses de travail, nous avons fait appel à une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche. Pour cela, nous avons opté pour une méthode analytique, en utilisant les outils suivants:

D'abord, la littérature existante sur le sujet, avec laquelle nous allons traiter l'aspect théorique du thème.

Ensuite, à l'aide de la consultation des documents internes aux entreprises choisies. Enfin, pour l'étude du terrain, à l'aide de notre enquête, qui se déroule en deux parties: d'abord au sein d'Eden Hôtel (chaîne nationale), ensuite au Sheraton Hôtel



and Towers (chaîne internationale), éclairés par un guide d'entretien destiné aux responsables.

## I. Quelques définitions et concepts de base relatifs au Yield Management :

### 1. Définition du Yield Management:

Il est difficile de formuler le même concept lorsqu'il existe une variété de définitions issues de points de vue différents. Le Yield Management est défini différemment selon le métier de l'auteur ou son secteur d'activités.

(Zrelli, 2010) a rassemblé dans son article les nombreuses définitions du Yield Management que différents auteurs ont exposé dans leurs ouvrages, depuis Daudel et Vialle en 1989 jusqu'à Capiez en 2003. Trois visions différentes s'en dégagent: le management, l'optimisation et la continuité. Ces définitions se distinguent aussi par la vision du Yield Management que possèdent les auteurs, permettant de les classer en deux grandes catégories:

**Tableau 1 : Catégories de définitions du Yield Management selon la vision de l'auteur**

Vision opérationnelle	Vision stratégique
Daudel et Vialle (1989) Donaghy et McMahon (1995) Le Gall (1998) Autissier (2000)	Kimes (1989) Lieberman (1991)

Source : Zrelli, I. (2010). « Les déterminants de l'orientation Yield Management ». *Lavoisier*.

Le Yield Management peut être défini comme étant: « Une politique de prix qui consiste à proposer des tarifs différents pour gérer au mieux les capacités (réduction des prix pour remplir les capacités ou augmentation des prix quand elles vont être saturées) et maximiser la contribution à la marge. Cette méthode est surtout employée dans les services quand les capacités de production sont fixes et que les produits ne peuvent pas être stockés » (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2009).

### 2. Les principes du Yield Management :

#### 2.1. Les bases fondamentales:

Le Yield Management est basée sur la demande qui est en général très fluctuante. Elle peut fortement varier d'une période à l'autre, d'un jour à l'autre voire d'une heure à l'autre sur une même journée. Un hôtel peut refuser des clients sur certains jours quand la demande est supérieure à l'offre, et manquer de clients sur d'autres jours quand l'offre est supérieure à la demande. (Meatchi, 2019)

Le Yield Management est aussi un système mathématique et informatique : Cela correspond en fait à un processus et à une façon de mener sa stratégie. L'outil informatique est ainsi indispensable à la gestion des principales caractéristiques de cette technique:

- Préviation de la demande, des annulations, des no-shows ;
- Définition du prix optimum ;
- Réseaux et systèmes de réservations, etc.



Le Yield Management n'est profitable que si les concurrents l'utilisent : Cette technique ajoute un degré de complexité quant à la fixation du prix dans l'hôtellerie. L'efficacité des actions de l'hôtel est clairement menée par les actions des concurrents. En répondant à des attentes différentes et en se positionnant vers telles ou telle cibles, les hôtels créent un certain équilibre sur le marché. Le Yield Management existe grâce aux différences de demande, de prix et de services. (Kimes, 1989).

### **2.2. Les bases marketing:**

Une flexibilité du facteur prix est nécessaire au Yield Management : Il est important de comprendre qu'augmenter ou baisser le prix des chambres à une date donnée est une décision de gestion. Le Yield Management permet de définir le prix optimal du nombre de chambres à vendre, il indique aussi s'il faut limiter ou augmenter la vente de chambres suites ou chambres standard. Le Yield Management doit être adapté à chaque situation : Même si les objectifs relatifs à l'utilisation du Yield Management sont les mêmes pour toutes les entreprises, les problématiques de chacune de ces dernières ne sont pas tout à fait les mêmes : La taille du marché, le motif du séjour ainsi que sa durée, la saisonnalité... sont des paramètres à prendre en compte. (Guinebretière, 2000)

### **2.3. Les bases stratégiques :**

Le Yield Management est un outil d'aide à la décision (Guilloux, 2000): Certaines entreprises sont réticentes voire hostiles à l'instauration du Yield Management au sein de leur organisation. Elles pensent que ce système d'information met en péril le travail des employés.

Le Yield Management est très complexe : Pour ne pas être trop compliqué, un programme de Yield Management doit être amené à évoluer lentement, la mise en place d'un système aussi sophistiqué doit réellement s'inscrire dans le cadre d'une politique et de culture d'entreprise. Les compagnies aériennes sont d'ailleurs des entreprises pionnières dans le domaine.

## **3. Les moyens du Yield Management :**

### **3.1. Le personnel:**

Le bon fonctionnement du Yield Management nécessite l'implication d'une équipe de spécialistes très pointus, souvent appelés les Yield Managers. Ces personnes doivent être adaptées à la capacité, secteur et environnement de l'entreprise (Selmi, 2008).

Le Yield Manager a pour fonction l'amélioration de la rentabilité des unités disponibles au sein de l'entreprise ; cette fonction s'exerce au niveau des recettes liées à l'utilisation des capacités de gestion. (Chabani & Haddad)

### **3.2. Internet :**

Internet est un outil qui permet de mettre en œuvre les stratégies de Revenu management. En effet, de nombreux hôtels utilisent Internet pour proposer leurs offres. C'est un outil qui permet de mettre en œuvre les stratégies de Revenu management, Internet permet aux consommateurs de rechercher en ligne des informations sur l'hôtel, de réserver et même de payer en ligne leurs réservations (Gonduin, Granado, & Pons, 2014) Internet donne un écho particulier à la politique



de prix des producteurs fondée sur le YM, que ces derniers vendent ou non en direct, puisque les clients finaux sont ainsi instantanément informés des changements de prix (Hikkerova, 2011).

L'e-distribution est la forme de communication et de ventes pour les hôteliers la plus utilisée. En effet, bon nombre de clients se dirige sur Internet avant même d'acheter ou de réserver. L'essor d'Internet a un véritable impact sur le comportement d'achat des consommateurs (Lehu, 2000)

#### **4. Les techniques du Yield Management :**

##### **4.1. La surréservation:**

«Une politique raisonnée de surréservation est un élément essentiel de tout système du Yield Management. La surréservation permet aux entreprises de services de se protéger contre les annulations tardives et la non-présentation du client. En théorie l'annulation doit être distinguée de la non-présentation car l'unité annulée est aussitôt affrété à la surréservation»(Chakor & Djabour, 2009)

La surréservation est une pratique commerciale, utilisée dans l'hôtellerie et d'autres entreprises de services et considérée comme la principale technique du Yield Management, consistant à réserver davantage de place que n'en comporte l'hôtel ou l'avion par exemple.

Le risque le plus probable est que tous les clients se présentent, ce qui engendrera des conséquences dommageables pour l'entreprise. Le délogement d'un client provoque :

- Un mécontentement qui peut se traduire par des réclamations ou des attaques en justice,
- Un abandon de l'entreprise,
- Un bouche à oreille négatif.

Même si des études révèlent que le mécontentement de certains clients n'est pas toujours une fatalité pour l'entreprise (Camus, Hikkerova, & Sahut, 2014), il est primordial de limiter les sentiments négatifs de ces derniers afin de ne pas mettre en péril l'entreprise.

##### **4.2. La tarification différenciée:**

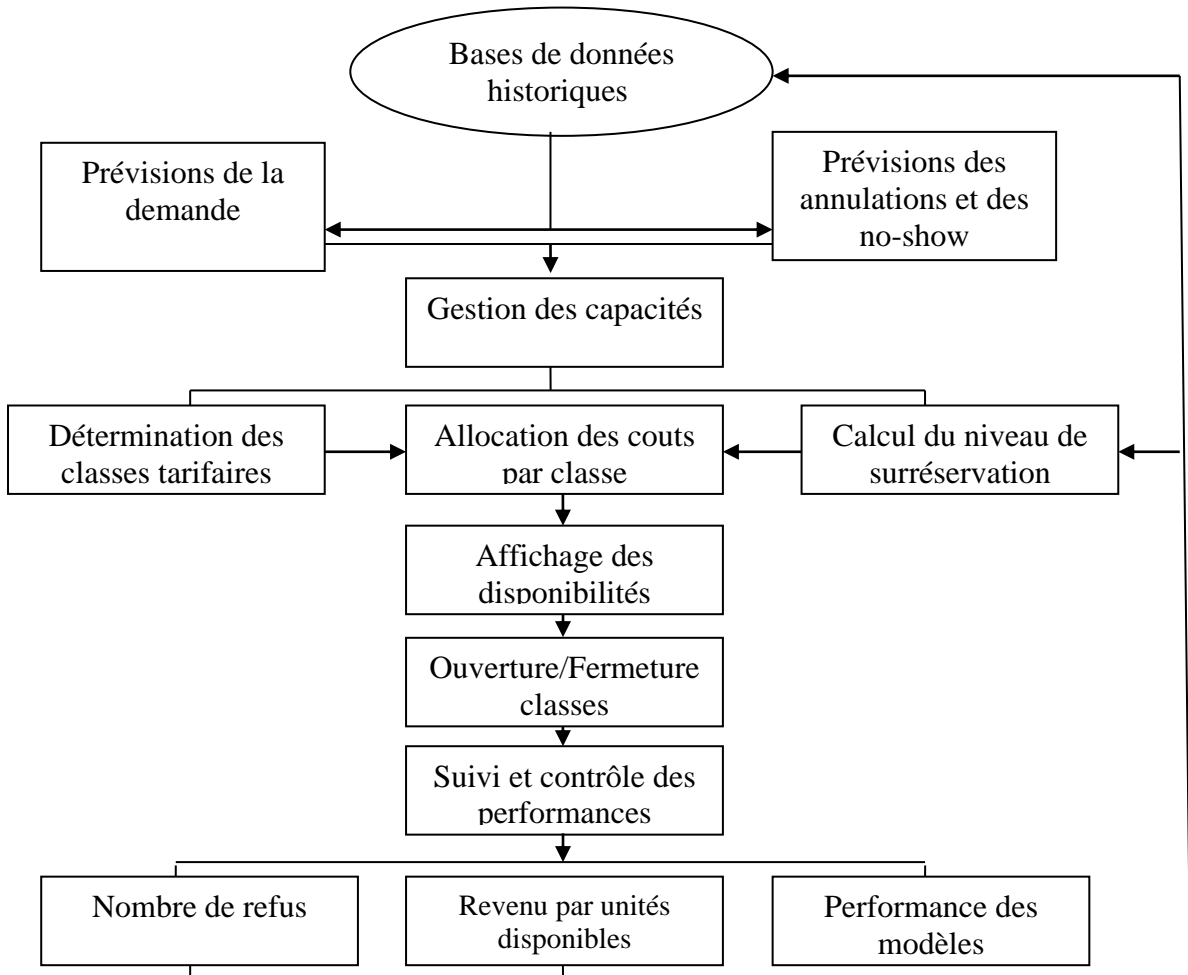
Méthode consistant à faire varier les prix dans le but de toucher tous les micro-segments définis. La tarification différenciée consiste à regrouper les clients en segments homogènes au regard de leur sensibilité de prix et de leurs attentes en vue de maximiser le profit de l'entreprise. (Legohérel & Poutier, 2011).

##### **4.3. Le contingentement :**

« Le contingentement est une technique qui consiste à allouer un certain nombre de places à différentes catégories tarifaires. L'entreprise définit des contingents qui correspondent à un certain nombre d'unités de vente, elle affecte chaque contingent à l'un des niveaux des prix préalablement définis. » (Frochot & Legohérel, 2010).



Figure 01 : Les phases du Yield Management



**Source:** Capiez, A. (2003). *Yield Management : Optimisation du Revenu dans les Services*, *Hermes Science Publications*.

## 5. Implantation du Yield Management :

En général, la mise en place du Yield Management dans un hôtel se déroule en plusieurs étapes et entraîne des modifications à différents niveaux (Audoux, Mazzeti, & Bessenay, 2002).

### 5.1. Étude du marché :

- L'analyse de l'offre : Il est essentiel d'évaluer en premier lieu, les avantages et les limites concurrentiels de l'hôtel. Par ailleurs, il faut également différencier les catégories de chambres et les divers services à offrir aux clients.
- L'analyse de la demande : Cette analyse est indispensable dans l'intégration du Yield puisque sans celle-ci, le Yield Management ne pourrait pas se pratiquer. Elle se présente en étapes :
  - Identification de l'environnement concurrentiel,
  - Estimation des sources et des niveaux de demande,
  - Définition des catégories tarifaires.



### **5.2. La segmentation du marché :**

Le Yield Management encourage les hôtels à affiner leur processus de segmentation de la clientèle (Autissier, 2000). Divers segments se font apparaître :

- Segment affaires ou loisirs (segment de clientèle qui échappe aux intermédiaires),
- Segment groupes isolés (groupes non répétitifs),
- Segment groupes de série (groupes planifiés à l'avance, fréquentation répétitive),
- Segment « corporate » (tarifs négociés entre les sociétés et l'hôtel),
- Segment compagnies aériennes (« emergency » et « en transit »),
- Segment agences de voyages,
- Tour Opérateur (clients ou groupes avec forfait tout compris).

La segmentation de la clientèle doit permettre de connaître la sensibilité au prix des différents segments.

### **5.3. La fixation des prix :**

Après avoir fait une étude du marché, il est essentiel d'élaborer des prix afin d'optimiser les ventes de l'hôtel. Le prix s'établit en premier lieu en fonction de contraintes externes imposées par les clients, leur pouvoir d'achat, leur situation de consommation, la valeur qu'ils accordent à nos produits et par la concurrence qui propose un prix en fonction de ses propres contraintes internes et de sa stratégie. Le prix doit par ailleurs satisfaire aux contraintes internes (investissement, charges d'exploitation, objectif de profit) de l'entreprise pour assurer un retour sur investissement suffisant.

### **5.4. Le Yield Management appliqué à l'hôtellerie :**

Dans un secteur très concurrentiel comme l'hôtellerie, le Yield Management est une nouvelle arme stratégique pour conquérir les marchés compétitifs.

Le secteur hôtelier possédant l'ensemble des conditions d'application du Yield Management, il est nécessaire de nous intéresser à ses spécificités :

### **5.5. La gestion de la durée de séjour :**

La durée de séjour dans l'hôtellerie est un paramètre à prendre en compte au même titre que la gestion des itinéraires dans le transport aérien. Les demandes sont contrôlées par jour et par classe tarifaire mais également par durée de séjour. (Sinsou & Rannou, 2005). L'hôtellerie étant un réseau complexe, il arrive de rencontrer des séjours de plusieurs nuitées avec chevauchement de dates d'arrivées et de départ (Capiez, 2003).

Il est alors essentiel de ne pas accepter trop vite une réservation en milieu de semaine pour une nuit, même à un tarif élevé, qui pourrait bloquer des réservations de clients souhaitant rester deux ou trois nuits consécutives et par conséquent les rémunératrice. (Daoudi & Kourbali, 2018)

### **5.6. La gestion des groupes :**

Il est courant en hôtellerie de recevoir des demandes de clients en groupes. Celles-ci peuvent être considérées comme très intéressantes pour les hôtels. Cependant il est nécessaire d'évaluer la rentabilité des groupes et d'effectuer une comparaison de revenu généré par le groupe avec le revenu déplacé, c'est-à-dire le revenu des



réservations qui ne pourront être acceptées du fait de l'attribution des chambres au groupe au détriment des réservations futures non encore exprimées. (Sinsou & Rannou, 2005)

## 6. Le Yield Management appliqué à l'EDEN Phoenix et Sheraton Oran

Afin d'évaluer la pratique du Yield Management au sein des hôtels Phoenix (Chaîne Nationale) et Sheraton (Chaîne Internationale), une présentation de ces deux derniers est nécessaire à notre étude.

### 6.1. Présentation des établissements hôteliers:

Première chaîne hôtelière privée en Algérie, EDEN HOTELS est présentée dans la région de l'Oranie par cinq hôtels, et se déploie jusqu'à la ville de Sidi-Bel-Abbès par l'ouverture d'un nouvel établissement 4 étoiles. En tout, elle compte : 05 Hôtels sur le territoire national ; 870 lits ; 11 restaurants ; 18 salles de séminaires et événements ; 01 Khaima ; 50 bungalows et 04 Studios ; 575 employés dont 60 cadres, 180 techniciens, 335 agents. Aussi, le groupe a une direction générale avec plus de 15 cadres supérieurs et une centrale d'achat pour l'ensemble du groupe.

**Tableau 02 : Ressources humaines de l'équipe dirigeante**

Fonction	Rôle	Périmètre d'action
DG de la chaîne	Donner les axes de développement stratégique et superviser la mise en œuvre opérationnelle	Assigne les objectifs globaux au chef de projet et au directeur marketing
Chef de projet	Coordinateur entre le TOP Management et les équipes opérationnelles	Faciliter les interactions avec les différents hôtels Animer les réunions Travailler les contenus
Responsable Marketing	Elaboration du contenu et réflexion méthodologique Piloter les actions terrain	Gestion des projets marketing partant des besoins jusqu'à la mise en œuvre Animer les réunions
Analyste informatique	Appui et support technique Web	Mise en ligne des contenus Web élaborés par l'équipe de projet
Designer	Appui et support technique, création visuelle	Elaboration et mise en ligne des créations

Source : Département Marketing du groupe EDEN hôtels

**Sheraton Hotels and Resorts** : Avec plus de 400 hôtels à travers le monde, l'enseigne Sheraton est celle dont le nom est le plus répandu et le plus connu au sein du groupe Starwood et Marriott (fusion effectuée en 2016) et dotée d'une présence internationale.

Quelques hôtels appartenant à cette enseigne :

- Sheraton Paris Airport à Roissy CDG (France).
- Sheraton Houston Brookhollow à Houston (Etats-Unis).
- Sheraton Casablanca Hotel and Towers à Casablanca (Maroc).





- Sheraton Hotel and Towers Oran (Algérie).

**Tableau 03: Fiche technique du Sheraton Oran Hotel and Towers**

L'hôtel	Adresse	Capacités en chamber	Capacités en lits	Nombre du personnel	Date d'ouverture	Standing
Sheraton Oran Hotel and Towers	Route des falaises Commune d'Oran	321	406	515	Année 2005	5 étoiles

Source : Direction du tourisme et de l'artisanat de la wilaya d'Oran

L'insuffisance des travaux sur ce domaine nous amène à concevoir ce projet de recherche et à en formuler l'objet, qui consiste à analyser les pratiques du Yield Management.

## II. Etude de cas :

### 1. Méthodologie de l'étude:

La méthodologie utilisée dans cette étude se base sur une conception d'ordre qualitatif, le recueil et le traitement des données font largement appel à des techniques qualitatives. « *Les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contacts y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception* » (Gauthy-Sinechal & Vandercammen, 2005).

La discussion que nous menons, se base sur une analyse d'un guide d'entretien semi directif qui permet à la fois de laisser aux responsables toute latitude pour exprimer leurs idées et qui soit relativement aisé d'exploitation pour la partie analyse.

Le choix de ces responsables comme terrain d'investigation a été motivé par leur connaissance du sujet ainsi que leur expérience respective dans le domaine de l'hôtellerie.

Le choix de ces deux hôtels a été motivé par certaines de leurs caractéristiques :

- Leur cible : Segment de clientèle affaires
- Leur appartenance à une chaîne d'hôtels.
- Leur poids dans le secteur hôtelier de la wilaya d'Oran

La rareté de travaux similaires et de repères ainsi que la myriade d'éléments existants, nous ont incité à centrer notre travail afin de réduire le champ d'analyse.



## **2. Analyse et discussion des résultats :**

Afin de procéder au traitement des résultats nous avons opté pour la méthode de l'analyse du contenu, car elle offre au chercheur une plus grande marge de manœuvre interprétative. Dans notre cas, nous allons nous intéresser à l'analyse du contenu des différents discours, témoignages et apports des différents acteurs interviewés.

L'analyse que nous présentons de manière synthétique et sans passer par les chiffres permet de mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques du Yield Management en Algérie.

### **2.1. Concernant la démarche du Yield Management et sa pratique :**

- Le Yield Management est un concept connu des dirigeants, pratiqué au sein des deux établissements mais à des niveaux différents.
- Le Yield Management est considéré de la part de l'EDEN Phoenix comme étant une nécessité pour le maintien de sa position concurrentielle. A l'inverse, le Sheraton Oran Hotel and Towers, l'applique pour des raisons stratégiques liées à sa politique de prix afin de maximiser son profit.
- L'EDEN Phoenix a commencé à pratiquer le Yield Management récemment et développe la démarche avec l'intégration d'un logiciel de réservation et paiement en ligne (Juin 2014). Le Sheraton Oran Hotel and Towers le pratique depuis son implantation en 2005.

### **2.2. Concernant l'application du Yield Management :**

- L'EDEN Phoenix anticipe la demande selon la haute et basse saison, avec réduction et majoration de son prix de base, chaque prix étant destiné à un segment différent. Le Sheraton prévoit sa demande selon l'historique de son activité d'après sa base de données et le type de clientèle.
- Concernant la segmentation, les hôtels la réalisent en deux étapes: D'abord une clientèle d'hommes d'affaires, de cadres et de personnel d'entreprise, c'est-à-dire B2B, puis le grand public que représente la clientèle loisirs, B2C. Ensuite, les deux segments sont divisés en deux autres sous segments: conventionnés et non conventionnés. Ceci étant pour une meilleure réponse aux besoins de chacun d'entre eux.
- Pour ce qui est de la communication, l'hôtel EDEN Phoenix est centré sur les médias traditionnels tels que la radio et la presse écrite. Le Sheraton Oran Hotel and Towers est lui, d'avantage axé sur la communication sur Internet avec une meilleure visibilité. Cependant, les deux hôtels communiquent de manière régulière sur les réseaux sociaux.
- En ce qui concerne les outils et moyens mis à disposition du Yield Management, ils diffèrent considérablement d'un hôtel à un autre. D'abord, la fonction de Yield Manager n'existe pas au sein de l'EDEN Phoenix, de même que les logiciels relatifs à la démarche, comme le Revenue Plan. L'hôtel a quand même un logiciel de réservation en ligne et le PMS Hotix. Quand au Sheraton, il possède un département de Yield Management, ainsi que les différentes fonctions allouées à sa pratique. Il utilise le système Opéra, ainsi que le Revenue Plan ce qui automatise toute la démarche.



- Les techniques pratiquées au Phoenix sont la tarification différenciée et la surréservation, la première pour une différenciation des prix selon les saisons et une meilleure gestion des capacités, la deuxième en cas de non présentation des clients à l'hôtel après réservation. La proximité de l'hôtel EDEN Airport permet de diminuer considérablement les risques de mécontentement de la clientèle. Le Sheraton pratique lui aussi la tarification différenciée pour des prix mieux adaptés à chaque type de clientèle pour chaque période de l'année, ainsi que la gestion des groupes, le but étant toujours de rechercher le revenu le plus élevé pour l'hôtel plutôt qu'un taux d'occupation maximum.
- Le personnel en place à L'EDEN Phoenix n'a reçu aucune formation axée sur le sujet et ne connaît pas la démarche. Le responsable de l'hébergement a quelques notions grâce à des cours pris axés sur le sujet. L'absence de formation engendre quelques problèmes comme l'incapacité d'expliquer la politique de prix de l'hôtel aux clients insatisfaits ou demandant des informations. Le directeur de l'hôtel et le directeur Marketing connaissent la démarche, le premier explique au fur et à mesure la pratique au personnel concerné. Au Sheraton, les employés sont formés et maîtrisent le Yield Management à l'aide de formation sur place et en ligne mis anciennement à leur disposition par la chaîne Starwoods, Ils assistent aussi à des séminaires à l'étranger centrés sur la démarche afin de connaître les nouvelles techniques et les nouvelles mises à jour.

### **2.3. Concernant l'impact du Yield Management sur l'hôtel et son évolution :**

- Même si l'un des principaux objectifs du Yield Management est la satisfaction de la clientèle avec une mise en adéquation de l'offre et de la demande de l'entreprise et la diversité des prix correspondant à chaque cible, la démarche empêche sur la satisfaction des clients de l'hôtel en raison de l'opacité de la politique de prix et d'une perception d'injustice et d'iniquité. Les deux hôtels ont ce problème et tentent tant bien que mal de miser sur la communication pour y remédier. L'avantage du Sheraton est la qualification de son personnel autour de ce sujet.
- Concernant le chiffre d'affaires, pas de données chiffrées en raison de la confidentialité caractéristique de la gestion hôtelière, mais une affirmation unanime quand à l'impact positif du Yield Management sur le profit des deux hôtels ainsi qu'une meilleure gestion des capacités.
- Pour ce qui est de l'évolution de la démarche, le Phoenix a du chemin à faire quand à certains aspects du Yield Management, à commencer par la formation du personnel, l'attribution d'un poste spécifique à sa pratique, l'intégration de certains outils automatisés tels que le Revenu Plan et une base de données relative à l'historique du taux d'occupation de l'hôtel, facilitant ainsi la prévision de la demande. Le Sheraton, quant à lui, déjà bien opérationnel sur ce plan, souhaite intégrer de nouveaux systèmes encore plus performants et être plus centré sur la communication.
- Enfin, quand à la généralisation du Yield Management au sein des services périphériques que propose l'hôtel l'EDEN Phoenix, la démarche semble avoir



du potentiel au niveau de ses salles des fêtes qui remplissent les conditions de son application. Pas de perspective liée à son adoption au sein du Sheraton, de par sa complexité pour l'instant.

- Il convient ainsi de rappeler que les principes et techniques du Yield Management, leur apparition et leur développement sont récents, et qu'ils se sont épanouis dans un environnement favorable.

### **Conclusion :**

Notre objectif était de mieux cerner le concept du Yield Management, d'évaluer son application au sein d'un hôtel d'une chaîne nationale (EDEN Phoenix Hotel) et d'un hôtel d'une chaîne internationale (Sheraton Oran Hotel and Towers de Marriott), pour ainsi faire ressortir les points de convergence et de divergence entre les deux et comparer le degré de sa pratique (grâce aux outils et moyens) et la manière de son application (par les différentes techniques utilisées dans chaque établissement), en suivant une démarche analytique.

De ce fait, nous pouvons répondre à la question centrale de ce travail de recherche en affirmant deux des hypothèses de départ suivantes, à savoir :

- Les chaînes Internationales sont mieux rodées quand aux pratiques du Yield Management par rapport aux chaînes nationales ;
- Le Yield Management est pratiqué différemment au niveau de l'EDEN Phoenix et du Sheraton Oran Hotel and Towers et à un degré distinct.

Le Yield Management n'est donc pas appliqué de manière structurée et n'a pas encore atteint un degré optimal de pratique au sein de l'EDEN Phoenix Hotel et demeure ainsi encore en état embryonnaire.

À l'opposé, le Sheraton Oran Hotel and Towers applique le Yield Management et respecte la démarche liée à son application tout comme il a les outils nécessaires à son utilisation. Il existe donc un décalage dans la pratique du Yield Management entre un hôtel de chaîne nationale et un hôtel de chaîne internationale. Les raisons reviennent à la méconnaissance de la démarche, à la non instauration de sa culture au sein des établissements hôteliers locaux mais aussi et surtout à la non formation du personnel concerné ainsi qu'au manque de moyens essentiels à son application. Il ressort ainsi que l'apparition de nouvelles pratiques du Yield Management en Algérie coïncide ainsi avec le rythme imposé par les firmes étrangères.

La Culture d'Entreprise (sa personnalité, son caractère, sa culture distincte qui orientent l'ensemble de ses actions) est l'un des facteurs de réussite de l'émergence du Yield Management, elle a une influence clef sur les comportements.

### **Limites de l'étude et perspectives :**

Plusieurs pistes de recherche ou perspectives peuvent être mentionnées à l'issue de ce travail exploratoire. La taille du champ d'observation suggère tout d'abord de poursuivre l'investigation sur une population d'entreprises plus large avec le même cadre d'analyse. Aussi, et afin de pouvoir étudier l'impact du Yield Management, fonction émergente, sur les consommateurs, une enquête visant à analyser la perception de ses derniers à l'égard de la variation des prix, permettrait d'observer les conséquences de son application sur les clients.



### Références Bibliographiques:

- Audoux, M.-P., Mazzeti, H., & Bessenay, J. (2002). « L'hôtel Théorie et Pratique ». Jacques Lanore Lt Eds.
- Autissier, D. (2000). « Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services ». 21ÈME CONGRES DE L'AFC. France.
- Barth, E. J. (2002). Yield Management: Opportunities for Private Club Managers. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14 .
- Camus, s., Hikkerova, L., & Sahut, J. (2004). L'injustice perçue à l'égard du Yield Management: antécédents et stratégies de réduction/Perceived unfairness towards Yield Management: antecedents and strategies of reduction. Décisions Marketing .
- Camus, S., Hikkerova, L., & Sahut, J.-M. (2014). « Yield Management et profil des consommateurs » . IPAG Business School .
- Capiez, A. (2003). Yield Management : Optimisation du Revenu dans les Services., Hermes Science Publications .
- Chabani, S., & Haddad, I. (n.d.). Les contraintes d'application du yield management pour la compagnie Air Algérie. Revue des sciences commerciales .
- Chakor, A., & Djabour, S. (2009). L'application du Yield Management dans l'industrie ferroviaire: cas de l'office national des chemins de fer ONCF. 2eme journée de recherche sur le tourisme. La Rochelle: Ecole superieur de commerce.
- Daoudi, N., & Kourbali, B. (2018). Le marketing touristique: Les pratiques de yield management en algérie: cas des hotels du groupe eden. Revue Des Etudes Economiques Approfondies .
- Foignet, J.-J., & Carluer, F. (2009). « Le Yield Management, Un catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers ». Lavoisier n° 196.
- Frochot, I., & Legohérel, P. (2010). «Marketing du tourisme » 2eme édition. Paris: Dunod.
- Gauthy-Sinechal, M., & Vandercammen, M. (2005). « Etudes de marchés: Méthodes et Outils» 2ème édition. Paris: BERTI Editions.
- Gonduin, J., Granado, D., & Pons, J. (2014). «Le Revenu Management en Hôtellerie indépendante : du rêve à la réalité ». Toulouse.
- Guilloux, A. (2000). « Le Yield en marketing : Concepts, méthodes et enjeux stratégiques ». Issue published .
- Guinebrière, V. (2000). Les facteurs clés de succès du Yield Management dans le transport aérien. France: Institut d'Administration des Entreprises.
- Hikkerova, L. (2011). « Internet, Stratégie de prix et Yield Management » Revue Management et avenir, n°42, 2011. Revue Management et avenir , n°42.
- Kimes, S. E. (1989). «The basics of Yield Management ». Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely .
- Legohérel, P., & Poutier, É. (2011). « Revenu Management-Optimisation des ventes dans les Services : Optimisation des ventes dans les Services. » , Paris 2011. Paris: Dunod.
- Lehu, J. (2000). «Internet comme outil de Yield Management dans le tourisme ». Décisions Marketing , p. 7- 19 .
- Lendrevie, J., Levy, J., & Lindon, D. (2009). «Mercator, théorie et sa pratique du marketing ». Dunod.



- Lendrevie, J., Levy, J., & Lindon, D. (2009). Mercator, théorie et sa pratique du marketing. Paris: Dunod.
- Lieberman, W. H. (1993). Debunking the Myths of Yield Management. The Cornell H.R.A. University .
- Lieberman, W et Raskin, M. (2005). Comparable Challenges: A new approach to performance measurement, . Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 4, No. 2, .
- Mattila, A., & Choi, S. (2005). The impact of hotel pricing policies on perceived fairness and satisfaction with the reservation process. Journal of Hospitality & Leisure Marketing .
- Meatchi, S. (2019, Juillet). La tarification par le Revenue Management: de la mesure de l'injustice perçue à la validation d'un modèle "de fairness based pricing" . Angers.
- Meatchi, S. (2019). La tarification par le Revenue Management : de la mesure de l'injustice perçue à la validation d'un modèle de « fairness based pricing» . Angers.
- Selmi, N. (2008). «La perception de la pratique du Yield Management». XIVème Congrès international de l'AFM . Paris.
- Selmi, N. (2006). Yield Management et Performance, Une revue de la littérature. 5ème colloque international de la recherche en sciences de gestion de l'ATSG (Association Tunisienne des Sciences de Gestion. Tunis.
- Sinsou, J., & Rannou, B. (2005). «Gestion optimisée de la recette de services périssables, Yield et Revenue Management, l'exemple hôtelier ». Paris: Les presses du transport aérien.
- Wirtz, J., & Kimes, S. E. (2007). The moderating role of familiarity in fairness perceptions of revenue Management pricing. . Journal of Service Research .
- Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004, Octobre). The price is unfair! A conceptual framework of price. Journal of marketing fairness perceptions .
- Zrelli, I. (2010). « Les déterminants de l'orientation Yield Management ». Lavoisier.
- Zrelli, I. (2010). Les déterminations de l'orientation Yield Management, une étude exploratoire. Lavoisier | « Revue française de gestion » .