

Le marketing touristique : Les pratiques de yield management en Algérie
Cas : Des hotels du groupe EDEN

Noureddine DAOUDI

noureddine.daoudi@hotmail.fr

Université Mohamed benahmed Oran 2

Pr. Baghdad KOURBALI

kourb_bagdad@yahoo.fr

Université Mohamed benahmed Oran2

Abstract :

Difficulties in managing fixed capacities as well as problems of mastering demand make service enterprises using more and more yield management for better profitability. This practice emerges in the USA, in the 70's especially in area transport sector. Lately it was generalized to overall service enterprises. Hotel enterprises nowadays are using yield management through internet and others means of electronics payment. In Algeria, hotel sector is growing thanks to huge investment in the sector, in the EDEN hotels group, compose with five (05) hotels in exploitation and fourteen (14) that are to be operational. We have managed to work out evident on most used yield a management technique that was the object for our intended research topic.

Keywords Yield management, revenue management, services, marketing, tourism, hotels.

ملخص:

الصعوبات في إدارة القدرة الثابتة وإدارة الطلب تدفع شركات الخدمات إلى استخدام إدارة العائدات لتحقيق قدر أكبر من الربحية، تهدف هذه الممارسة، التي ظهرت في الولايات المتحدة في نهاية السبعينيات في النقل الجوي ثم انتشرت إلى قطاعات الخدمات الأخرى، إلى تحقيق أقصى قدر من إيرادات شركات الخدمات، في السنوات الأخيرة، يستخدم قطاع الفنادق بشكل متزايد إدارة العائدات، بتطوير الإنترنت وطرق الدفع الإلكترونية. في الجزائر، لا يزال قطاع الفنادق متأخراً على الرغم من الاستثمارات الأخيرة في هذا المجال، سألنا أنفسنا في هذا البحث عن ممارسات إدارة العائدات في قطاع الفنادق بالجزائر، خاصة في مجموعة EDEN للفنادق، واحدة من رواد قطاع الفنادق على المستوى الوطني مع 5 فنادق و 14 فندقاً قيد التشغيل، لقد أبرزنا تقنيات إدارة العائدات الرئيسية التي تمارسها مجموعة فنادق EDEN، وهو موضوع بحثنا

الكلمات المفتاحية: إدارة المحصول، إدارة الإيرادات، الخدمات، التسويق، السياحة، الفنادق معدل الفائدة
رموز تصنيف JEL C5, G15, G21, E4

-Introduction

Le yield management ou revenue management ou encore optimisation du revenu, est apparu à la fin des années 70 aux Etats-Unis, dans le secteur des transports aériens. Il a été développé par la compagnie American Airlines, qui a pris des mesures dans le but d'optimiser son rendement. Par la suite, cette pratique s'est généralisée aux entreprises de services, l'objectif étant de maximiser les profits avec une meilleure gestion des capacités.

De nos jours, les entreprises se basent sur un système informatisé de yield management pour gérer l'offre, la demande, les prix (pricing dynamique) et même la distribution. Le secteur hôtelier en particulier a plus que jamais besoin du yield management pour pouvoir gérer son rendement et optimiser ses capacités. Durant ces dernières années, cette pratique s'est imposée pour devenir le facteur principal dans le management des établissements hôteliers, notamment avec l'utilisation croissante d'internet, l'apparition de sites de comparaison des offres, de réservation en ligne (Booking.com, tripadvisor.com etc...).

Ce travail sur les pratiques du yield management dans les établissements hôteliers en Algérie s'explique par notre intérêt particulier au secteur du tourisme qui ne cesse de prendre de plus en plus de place dans l'économie algérienne, notamment en raison des (de l'intérêt que lui accorde l'Etat Algérien) facilités d'investissement et des subventions qui lui sont accordés. Ce travail est un essai d'appréciation des pratiques de yield management dans le groupe EDEN Hôtels dans la Wilaya d'Oran.

C'est une approche qualitative de l'analyse de ces pratiques dans les différents hôtels du groupe.

En Algérie, le secteur hôtelier est en pleine croissance avec un programme de développement ambitieux, mais qui est loin de satisfaire une demande, supérieure à l'offre. Ceci peut s'expliquer par le retard pris par le secteur touristique de manière générale et le secteur hôtelier en particulier (TERFAYA, 2008).

Le yield management est-il pratiqué dans les établissements hôteliers en Algérie ? Les établissements du groupe EDEN Hôtels pratiquent-ils les techniques du yield management ? Qu'en est-il de la réalité sur le terrain en ce qui concerne le management de ces hôtels pour une optimisation des revenus ?

Nous partons de l'hypothèse que le yield management serait pratiqué dans les établissements hôteliers du groupe EDEN hôtels mais pas de manière structurée et systématique.

Une investigation du terrain pourrait nous apporter des éléments de réponse à ces interrogations. A cet effet nous avons réalisés une étude qualitative exploratoire basée sur des interviews semi-directives réalisés aux seins des bureaux du group EDEN.

Ce travail sera présenté en deux points : une revue de la littérature (relative à l'état de l'art) succincte sur ce sujet et la présentation (synthèse) du travail de recherche sur le terrain concernant les pratiques du yield management dans les établissements du groupe. L'enquête de terrain a été réalisée sur la base d'un guide d'entretien semi-directif qui se présente en deux parties : un entretien avec le top management du

groupe et ensuite avec les directeurs opérationnels des différents établissements du groupe.

1 - Le yield ou revenue management : un état de l'art

1.1 Les Formes:

Le yield management est une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible. C'est un système de gestion des capacités disponibles (Chambres d'hôtel, sièges dans le transport aérien..) ayant pour objectif de maximiser le revenu global des entreprises de services. Il repose sur l'intangibilité des prestations de services qui doivent toutes être vendues avant le jour de la réalisation de la prestation, (LOVELOCK, 2004).

Les définitions proposées convergent vers l'idée centrale que le management du revenu est l'art et la science de prévoir la demande des clients en temps réel au niveau du micromarché et d'optimiser l'offre en termes de prix et de quantité. L'objectif du revenue management est de vendre le bon produit au bon moment au bon client et au bon prix (CROSS, 1998).

Daudel et Vialle définissent le yield management comme « un ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation des revenus d'une entreprise de services (DAUDEL, 1989 ».

Selon A.Capiez, le yield management « constitue un outil opérationnel permettant à toute entreprise à capacité fixe et périssable d'accroître son revenu global » (CAPIEZ, 2003).

Selon (LEGOHEREL, 2017), le yield management « Est une approche de gestion dynamique des prix qui permet une meilleure gestion des capacités pour maximiser la

recette globale ». Ces deux auteurs ont repris toutes ces notions dans leur dernier ouvrage sur ce thème paru au début de l'année 2017 ou on retrouve un exposé sur le mécanisme complexe de la prise de décision commerciale et présente la fonction Revenue Management qui allie différents aspects du marketing management (segmentation, pricing, distribution...) à d'autres problématiques (optimisation du chiffre d'affaires, gestion des capacités et des volumes de vente, analyse du budget...).

1.2quelles sont les conditions d'application du yield management ?

Les auteurs (CAPIEZ, 2003), (LEGOHEREL, 2017), (BILLON, 2004)s'accordent à dire qu'une pratique efficace et rentable du yield management doit répondre à un certain nombre de conditions, à savoir; une capacité fixe à gérer : ce qui peut entraîner une offre supérieure à la demande, au lieu de chercher à vendre plus il s'agira de vendre mieux ; des coûts fixes importants et des coûts variables faibles ; une demande fluctuante ou saisonnière ce qui va permettre d'ajuster l'offre et la demande en activant le levier prix, ce qui se traduit par des tarifs avantageux en période creuse et une augmentation des tarifs en période de forte demande.

D'autres conditions sont également citées, un marché pouvant être segmenté selon par exemple la sensibilité au prix, les dates de réservation..., la possibilité de vendre le produit ou le service à l'avance : cela passe par l'exploitation de système de réservation, permettant de vendre le produit avant même qu'il ne soit utilisé et enfin des produits pouvant se différencier, afin de justifier des niveaux de prix différenciés. Le développement des techniques de yield management repose sur un constat préalable : les entreprises de services font face à la double contrainte de spécificités des prestations de services (intangibilité) principalement et de l'obligation de vendre

un nombre de produits défini par la capacité de l'entreprise (capacité fixe) et non la demande exprimée sur le marché.

Le yield management s'applique aujourd'hui à toutes les activités de services (espaces publicitaires, hôtellerie, transports, location de voiture ou de bureau, salles de spectacle, télécommunications, énergie...) mais sa pratique est variable suivant les secteurs.

2. Les composantes du yield management

2.1 La Démarche

Les techniques de yield management reposent sur des éléments fondamentaux de l'approche marketing. Une des étapes préalable importante correspond à l'analyse du marché et à la politique de tarification. Il s'agit de bien comprendre la demande et de procéder à une segmentation pertinente du marché. Il faut considérer le prix comme une variable stratégique avec une relation directe avec le positionnement de l'entreprise ou de ses produits. En d'autres termes il s'agit de respecter la cohérence du marketing mix et de faire le lien entre la tarification et la qualité du service pour aboutir à un prix optimal (DAUDEL, 1994).

L'analyse du prix doit être replacée dans un contexte plus large qui intègre le prix non seulement comme sacrifice économique consenti par le consommateur mais également comme l'un des paramètres de l'analyse de la valeur. La définition qu'un client donne à la valeur peut être personnelle et subjective et elle correspond à ce que l'on obtient pour ce que l'on donne.

2.2 Les leviers du yield management :

- **La tarification différenciée :**

La demande n'est pas homogène et recèle des segments de clientèle ayant des sensibilités aux prix et des attentes différentes à l'égard des prestations offertes. Il faut donc, regrouper les clients en segments homogènes au regard de ces indicateurs.

La tarification différenciée doit reposer sur quelques règles :

- 1) La sensibilité au prix : les segments de clientèle doivent refléter les différents niveaux de sensibilités au prix.
- 2) L'étanchéité entre segments : chaque client est associé à un segment, à un type de tarif et à une prestation donnée. Parfois, lorsque le client trouve une solution pour accéder à un tarif plus avantageux, il semble s'échapper de son segment.
- 3) La flexibilité : pour une plus grande réactivité, il est impératif de conserver une certaine flexibilité des tarifs (variation à la hausse ou à la baisse), mais également les conditions de réservation associées à ces tarifs. L'entreprise conserve alors une capacité de réaction face à des événements imprévus, des modifications du marché ou des attaques des concurrents.
- 4) La dégressivité : chaque tarif proposé ne doit pas être éloigné ni du tarif immédiatement inférieur, ni de celui immédiatement supérieur. L'objectif est de permettre un passage du client vers un tarif supérieur à un moindre surcoût lorsque le tarif auquel il pouvait prétendre est fermé. Il faut tout faire pour respecter la mise en œuvre du principe suivant : un client prêt à payer un tarif ou à payer un peu plus, ne doit jamais payer moins.

- **Le pricing dynamique :**

Les entreprises de service ajustent leurs tarifs en temps réel. Les systèmes d'information se nourrissent de toute nouvelle donnée, affinant les recommandations. Les décisions tarifaires intègrent également toutes les opportunités et modifications des caractéristiques du marché (Legohérel, P., & Poutier, E. 2017).

- **Le contingentement :**

L'entreprise définit les contingents qui correspondent à un certain nombre d'unité de ventes. Elle affecte chaque contingent à l'un des niveaux de prix préalablement défini. Il faut rappeler que les prix de vente sont considérés comme une donnée d'entrée fixe dans les modèles d'optimisation du revenu (Legohérel, P., & Poutier, E. 2017).

- **La surréservation (surbooking)**

Les hôtels, les compagnies aériennes ou les sociétés de location de voitures acceptent régulièrement plus de clients qu'ils n'ont en réalité de produits à vendre ! Cette pratique de vente, appelée surbooking ou surréservation, consiste à anticiper des annulations tardives (parfois quelques heures seulement avant la réalisation de la prestation) ou la non venue de clients qui pourtant réservé (appelé no show en hôtellerie, une expression reprise par les autres secteurs) (Legohérel, P., & Poutier, E. 2017).

3. Spécificités pour l'hôtellerie

Initié à la base par les compagnies aériennes, le yield management a très vite été adopté dans les entreprises hôtelières, secteur auquel nous nous intéressons plus particulièrement. En effet, l'hôtellerie remplit l'ensemble des conditions d'application

du yield management (BARMA, 2004). Nous citerons principalement deux aspects importants de la gestion hôtelière :

3.1 La gestion de la durée de séjour :

La durée de séjour en hôtellerie est un élément fondamental à prendre en compte. Pour cela, il est nécessaire de contrôler les demandes non seulement par jour et par classe tarifaire, mais aussi par durée de séjour. L'hôtellerie représente un réseau complexe, on peut 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 plus rémunératrice.

3.2 La gestion des groupes :

Il n'est pas rare en hôtellerie de recevoir des demandes de groupes. Celles-ci peuvent être intéressantes pour l'hôtellerie. 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, 2005).

3.3 Les outils nécessaires pour le fonctionnement du yield management

- **L'outil informatique :**

Aujourd'hui, l'outil informatique est l'une des composantes clés du Yield Management, son efficacité est atteinte grâce à cet outil. Celui-ci permettra de réaliser

automatiquement les différents calculs de gestion. L'hôtelier va devoir choisir un progiciel qui lui permet de mener à bien sa politique de Yield Management.

- **Les systèmes de réservation et de distribution :**

Ce système est un élément essentiel d'efficacité de l'ensemble de la pratique du yield management. Il se compose de différents points de vente auxquels les clients peuvent s'adresser pour effectuer l'acte d'achat ou de réservation.

La clé de ce système est la possibilité d'afficher et de connaître en temps réel les disponibilités par classe tarifaire. En effet, toute réservation effectuée doit être enregistrée avec le prix de la chambre correspondante et modifier la capacité disponible.

- **Les GDS (Global Distribution System):**

Les hôtels appartenant à une chaîne hôtelière ont la possibilité de recevoir des réservations de la centrale de réservation qui est reliée aux GDS. Ceux-ci permettent la visibilité de l'hôtel par toutes les agences de voyage. Le GDS est un outil informatique intégré qui remplit trois fonctions essentielles : Il gère les bases de données des hôtels, donne des informations en temps réel sur différentes données (montée en charge des réservations, annulations...) et permet une communication plus facile avec le client, avec des offres adaptées permettant de limiter les invendus et de répondre aux préférences des consommateurs.

- **Internet :**

Beaucoup d'hôtels utilisent l'interactivité d'internet pour mettre en œuvre des stratégies de yield management. En effet, internet est une opportunité exceptionnelle de faire connaître les offres proposées d'un hôtel à un nombre important de clients. Il

permet donc de rechercher des informations en ligne par les consommateurs, la possibilité de réserver et de payer en ligne et d'interagir avec le consommateur après la transaction réalisée.

Les clients ont la possibilité, aujourd'hui, de réserver directement sur le site internet de l'hôtel lorsque celui-ci est équipé d'un outil lui permettant de confirmer la réservation en temps réel. Il existe des fournisseurs qui sont des moteurs de réservation proposant leurs services aux hôteliers comme fast booking, par exemple.

L'essor de l'e-distribution devient indispensable dans le secteur de l'hôtellerie pour acquérir une nouvelle forme de communication et des ventes d'un hôtel. Cet essor s'explique par le fait que les acheteurs consacrent de plus en plus de temps sur internet, d'où la notion de parcours client.

- **Les IDS (Internet Distribution System)**

Ce sont des intermédiaires qui favorisent la vente des chambres grâce à internet. En contrepartie, le partenaire bénéficiera soit d'une commission au pourcentage sur le prix de vente fixé par l'hôtelier soit d'un prix net négocié avec l'hôtelier. La gestion des prix et des disponibilités se fait par internet. Ces distributeurs sont très connus des clients avec des noms tels que : Last minute, Expedia, Booking...

- **Le Revenu management system RMS : un outil performant**

Il s'agit de l'optimisation du revenu et l'analyse de la valeur des clients. Le revenue management est avant tout un état d'esprit qui débute avec l'exploitation d'outils marketing tels que l'analyse des attentes des clients, la segmentation ou le tarification différenciée (LEGOHEREL, 2017). A ces éléments de base, appliqués par la quasi-totalité des managers de petites ou grandes structures dans l'industrie du tourisme,

s'ajoutent des principes plus novateurs que sont l'analyse de la valeur des clients, l'analyse des sensibilités aux prix et les tarifications différenciées fondée sur des micro-segmentations, la sélection des clients liée à leur niveau de contribution.

Enfin, à un stade plus avancé, la démarche du yield management se traduit par l'affectation des moyens humains, techniques et financiers spécifiques (un département yield management, un système informatisé dédié...) et par l'intégration de la démarche d'optimisation du revenu dans l'ensemble des prises de décision de l'entreprise.

Nous constatons donc que le secteur de l'hôtellerie répond aux principaux critères requis pour la mise en place du Yield Management. Ces critères correspondent à des produits périssables, un processus de réservation qui permet d'anticiper la demande, une capacité fixe ou contrainte, nécessitant le tri qualitatif de la demande excédentaire. On peut citer aussi, une clientèle segmentée dont on pourra analyser le comportement d'achat pour bâtir une prévision, une offre de produits tarifaires différenciée permettant de mieux satisfaire la demande et enfin une exacerbation de la concurrence rendant nécessaire la préservation et l'amélioration de sa part de marché.

Les études ont prouvé l'efficacité de l'adoption du yield management sur la performance de l'entreprise hôtelière. En effet, l'implication de cette pratique dans les hôtels a eu un effet positif important sur la performance opérationnelle et financière.

L'instauration du système yield management procure donc des changements à tous les niveaux, de nouveaux outils d'aide à la décision et à la prévision, des

revenus accrus, un taux de remplissage satisfaisant et une fidélisation de la clientèle avec une meilleure connaissance de ses caractéristiques.

Cependant, la mise en place du yield management entraîne différentes contraintes, notamment un coût du système informatique important, un délai de lancement relativement long et son efficacité repose sur les services de réception et de réservation avec la présentation des produits et de tarification, la gestion des délogements ainsi que l'application de procédures de garanties, de confirmation et d'accueil.

4. Le client face au yield management

La mise en place du Yield Management fait naître un problème important d'équité social lié au fait de faire payer pour la même prestation deux prix différents par deux clients différents. L'illisibilité des tarifs et le manque de transparence incitent parfois, les clients à juger cette pratique comme injuste. Elle a donc des conséquences négatives vécues par certains clients.

L'acceptation des différences de prix par les clients doit être accompagnée d'une meilleure distinction entre les différentes offres. Le consommateur veut sentir qu'il obtiendra une prestation qui équivaut à celle qu'il a payée. Ensuite, les établissements doivent proposer divers avantages comme réduire l'attente ou la disponibilité d'un site Web, pour justifier les variations des prix.

De plus, les différenciations des prix doivent être justifiées aux yeux des clients. Enfin, il est essentiel de veiller à l'équilibre entre les besoins et les attentes des clients ainsi qu'entre la valeur de l'offre et le service proposé.

2. Les pratiques du yield management en Algérie (Cas du groupe EDEN)

1. Quelques données sur le secteur hôtelier en Algérie

1.1 L'infrastructure hôtelière : un retard à combler

Le retard de l'Algérie en matière d'infrastructures hôtelières est relativement important et les nouveaux projets entrés en exploitation depuis les années 2000 (source ministère du tourisme) sont loin de répondre à la demande tant nationale qu'internationale aussi bien par les capacités d'accueil que par les standards de qualité. Les hôtels urbains font défaut alors que le pays est désormais marqué par la mobilité de ses citoyens qui se déplacent autant pour affaires que pour des visites familiales et touristiques.

Pour le Ministère du tourisme et de l'artisanat, les nouveaux hôtels devront impérativement répondre aux normes en vigueur dans le monde et les établissements hôteliers actuels sont sommés de procéder à leur mise à niveau.

1.2 Le parc hôtelier en Algérie en 2016 :

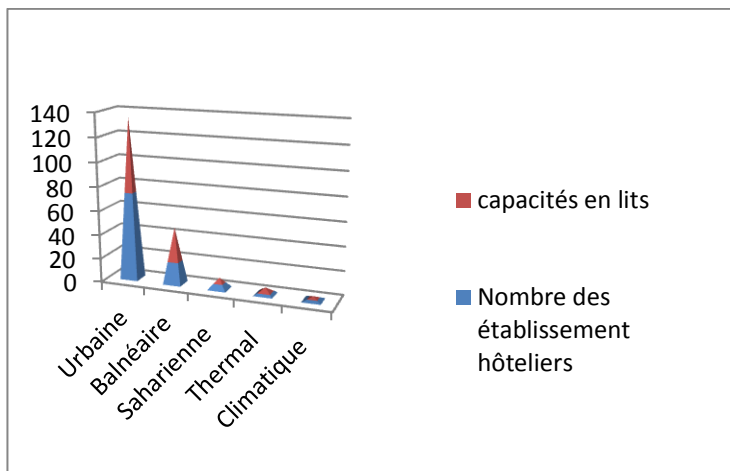
A la lecture du tableau T1 ci-après, nous relevons que l'Algérie dispose d'une capacité d'accueil en termes de lits de 107 420 avec un nombre d'établissements de 1231. Nous constatons que plus de 60 % des capacités d'accueil appartiennent à des hôtels urbains et donc pas nécessairement destinés à l'activité touristique. Ensuite un peu moins d'un tiers des lits sont de type balnéaire et donc à vocation estivale et touristique. Ces deux types d'hôtels représentent en termes de lits, près de 90 % des capacités d'accueil de l'Algérie. Nous devons donc noter une offre relativement faible pour le tourisme saharien et thermal.

Tableau 1 : Répartition des hôtels et des capacités d'accueil en Algérie pour l'année 2016

Désignation	Nombre des établissements hôteliers	Pourcentage	Capacités en lits	Pourcentage
Urbaine	903	73,35	66 155	61,5
Balnéaire	231	18,76	30 500	28,4
Saharienne	56	4,55	4 780	4,46
Thermale	22	1,78	4 102	3,8
Climatique	19	1,54	1 883	1,75
TOTAL	1 231	100	107 420	100

Source : construit à partir des données du Ministère du tourisme et de l'artisanat

Fig. N°1 : Répartition des hôtels et des capacités d'accueil en Algérie pour l'année 2016



L'analyse du tableau 12 nous révèle la part prépondérante du secteur privé dans le secteur de l'hôtellerie en Algérie aussi bien en nombre d'établissements qui est de 1 104 qu'en nombre de lits, qui est de 82 301. Le recul de a part du secteur public

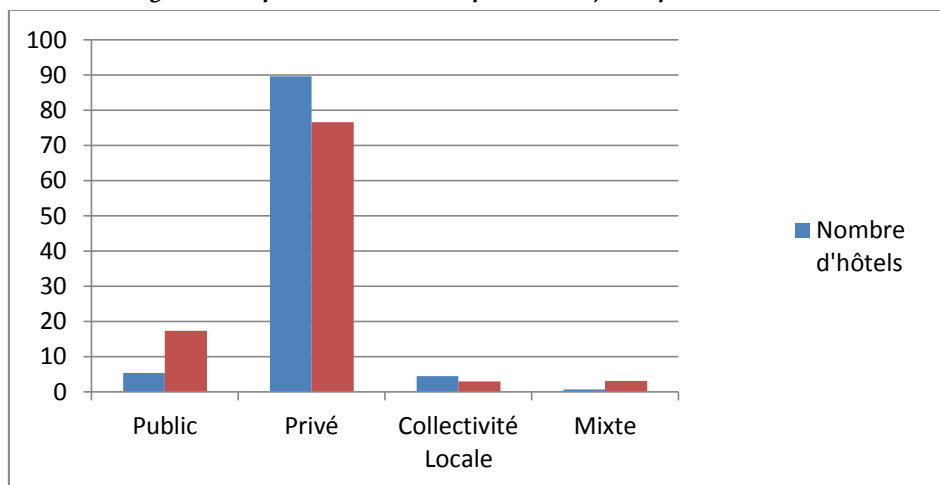
s'explique par la privatisation de plusieurs établissements et la fermeture de certains. Il y a également un arrêt des investissements publics dans la construction des hôtels et l'encouragement du secteur privé à investir en lui octroyant divers avantages, notamment l'accès au foncier, le financement, les exonérations fiscales et autres facilitations.

Tableau 2- Répartition des hôtels par secteur juridique : année 2016

	Nombre d'hôtels	Pourcentage	Capacités en lits	Pourcentage
Public	65	5,28	18 613	17,32
Privé	1 104	89,68	82 301	76,61
Collectivité locale	54	4,38	3 134	2,91
Mixte	08	0,65	3 372	3,14
TOTAL	1 231	100	107 420	100

Source : construit à partir des données du Ministère du tourisme et de l'artisanat

Fig. N° 2- Répartition des hôtels par secteur juridique : année 2016



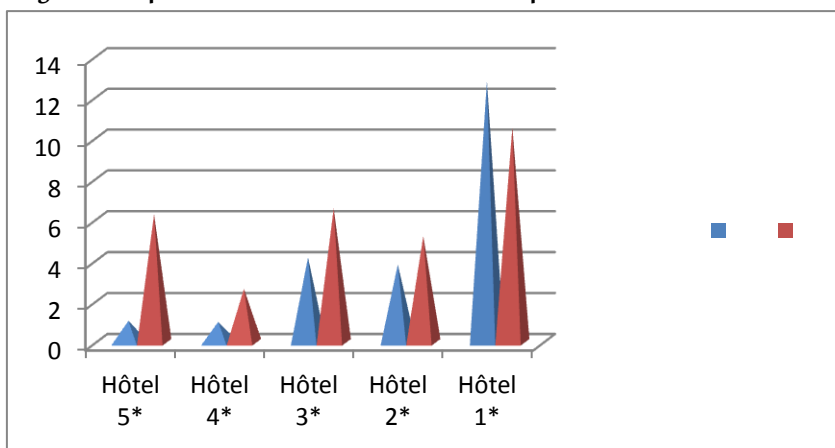
Que pouvons-nous dire en ce qui concerne la répartition des hôtels selon les étoiles ? Nous devons tout d'abord souligner la faiblesse du nombre d'hôtels étoilés de manière générale et notamment les hôtels classés entre 3 et 5 étoiles, soit 76 sur un ensemble de 1231, représentant un pourcentage de 6,17% seulement. Si on calcule leur capacité d'accueil, on obtient un nombre de lits de 16 589, soit un pourcentage de 15,44%. Ce sont les hôtels de 5 étoiles qui ont fait grimper ce pourcentage, ce qui s'explique par la taille des hôtels construits ces dernières années et qui sont gérés par des enseignes internationales et dont certains sont des entreprises hôtelières mixtes.

Tableau 3 : répartition des hôtels étoilés et leur capacité d'accueil - Année 2016

Classement des hôtels	Nombre d'hôtels	Pourcentage Sur l'ensemble des hôtels (1231)	Nombre en lits	Pourcentage sur la capacité d'accueil totale (107 420)
Hôtel 5*	13	1,05	6 734	6,26
Hôtel4*	12	1	2 810	2,61
Hôtel3*	51	4,15	7 045	6,55
Hôtel2*	46	3,8	4 425	4,20
Hôtel 1*	158	12,8	11 295	10,51

Source : construit à partir des données du Ministère du tourisme et de l'artisanat

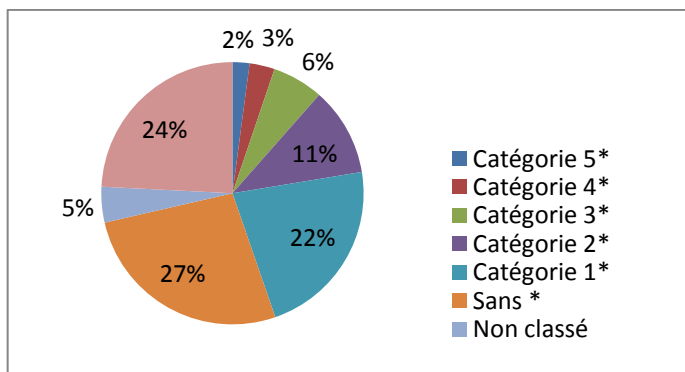
Fig. N° 3 : répartition des hôtels étoilés et leur capacité d'accueil - Année 2016



En ce qui concerne notre champ d'investigation, c'est-à-dire la wilaya d'Oran, celle-ci compte en 2014, 157 hôtels dont 95 de type urbain et 62 de type balnéaire, avec une capacité d'accueil en termes de lit de 14 342, alors qu'en 2011, elle comptait que 143 hôtels tous types confondus soit une évolution de 9% en trois (03)

ans. Pleins de projets d'investissement sont en cours pour élargir le parc hôtelier qui sont au nombre de 44 projets.

Fig. N° 4 : Répartition des hôtels de la ville d'Oran par catégorie – année 2014



Source : Direction du tourisme – Wilaya d'Oran

14 342 qui sont aux normes internationales et qui peuvent abriter une clientèle de qualité.

1.3 La place du groupe EDEN dans la ville d'Oran :

Sur les 35 établissements, de qualité acceptable, en exploitation au niveau de la ville d'Oran, le groupe EDEN hôtels, objet de cette recherche, possédait 4 hôtels en exploitation avec un total de 393 chambres et bungalows, une capacité de plus de 750 lits, le groupe EDEN possède 30% de l'offre hôtelière globale au niveau de la ville d'Oran, alors que le Sheraton Oran ne posséderait que 18%(selon la direction de tourisme). Le groupe EDEN est en exploitation depuis 1991 qui fait de lui la première chaîne hôtelière privée en Algérie.

Les entreprises du groupe EDEN sont des entreprises familiales à capitaux privés qui ont capitalisé une grande expérience dans le domaine de l'industrie touristique. Le groupe compte aujourd'hui 5 hôtels en exploitation avec plus de 875 lits, 14 hôtels en cours de réalisation sur tout le territoire Algérien dont certains (3 hôtels selon les responsables du groupe) sont déjà en exploitation avec une création de 795 emplois directs et 450 emplois indirects.

Le groupe s'est doté d'une Direction Générale de 15 cadres supérieurs et a mis en place une fonction marketing qui se présente sous forme d'une cellule présidée par le Directeur Général de la chaîne et qui gère l'ensemble des hôtels du groupe.

La stratégie de marque du groupe vise à développer une image forte de la marque Eden en renforçant le positionnement du groupe Eden et en véhiculant les valeurs du groupe. Les moyens affectés à cet objectif sont importants en termes de budget et de ressources humaines, d'une part et d'autre part, par la mise en œuvre d'un plan marketing stratégique et opérationnel. Nous devons souligner également la forte présence de la marque dans le paysage médiatique qui est le résultat d'un plan de communication marketing efficace. Soulignons également la mise en place d'une charte graphique à la hauteur des ambitions du groupe Eden.

2 : Les techniques du yield management au sein du groupe EDEN hotels

2.1 Méthodologie de recherche

Notre travail est basé sur une étude qualitative exploratoire, qui nous a permis d'apporter des éléments de réponse sur les pratiques de yield management au sein du groupe EDEN. Elle s'appuie sur un guide d'entretien de 15 questions ouvertes qui se présente en deux parties : une première partie sur la stratégie marketing du

groupe et la seconde est consacrée aux pratiques du yield management au sein du groupe.

L'étude est destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés. Elle est réalisée par des entretiens individuels semi directifs menés auprès d'un échantillon réduit et vise à comprendre en profondeur les techniques et les mécanismes des pratiques du yield management dans les établissements étudiés.

L'étude qualitative est réalisée auprès de 8 cadres, 05 directeurs, représentant chacun un hôtel du groupe EDEN et 3 cadres du top management. La prise de note est automatique, enregistrée sur dictaphone. La durée moyenne des entretiens est de 30 minutes et ont été réalisés au sein des bureaux du groupe EDEN dont les établissements ont une notoriété et fréquentés dans la wilaya d'Oran.

Nous avons classé les cinq hôtels du groupe EDEN dans lesquels nous avons fait notre enquête en deux catégories, 2 établissements de type balnéaire à savoir les hôtels EDEN Palace et EDEN village qui sont situés en bord de mer et 3 hôtels, en zone urbaine qui sont EDEN Phoenix, EDEN Aéroport et EDEN Belabbes, spécialisés dans le tourisme d'affaires.

Aussi, au plan méthodologique, nous allons distinguer les deux types d'hôtels, le balnéaire et l'urbain dont les stratégies, les fréquentations, les périodes de haute et basse saison ne sont pas les mêmes.

2.2 Identification de la stratégie du groupe

En ce qui concerne la stratégie marketing du groupe nous avons relevé que les principales décisions de gestion et la stratégie marketing sont définies au niveau du

groupe EDEN par l'équipe dirigeante. La stratégie est pilotée par le top management du groupe en s'appuyant sur les données fournies par les différents établissements qui met en place un schéma directeur et définit donc deux stratégies différentes, cohérentes et complémentaires pour les deux types d'hôtels.

Les hôtels en milieu urbain ciblent le tourisme d'affaire, en mettant en avant, les différentes prestations et moyens logistiques des hôtels : les salles de séminaires et conférences, qui par la suite, génèrent automatiquement des retombées sur les hébergements et la restauration. La stratégie repose aussi sur une spécialisation de ces hôtels urbains du groupe EDEN dans les événements des entreprises, qui constitue la cible principale des établissements. Les activités concernent les journées de détente et fêtes, journées de travail, les teams building, les formations, les réunions et assemblées générales, les regroupements de cadres d'entreprises, les congrès de laboratoires pharmaceutiques...

Pour le tourisme balnéaire, la stratégie est axée sur une exploitation maximale des chambres et des restaurants durant la haute saison (été) et de mettre en avant les produits de détente : spa et balnéothérapie durant la basse saison.

Le groupe ne dispose pas d'un plan marketing formalisé, par contre les hôtels reçoivent de la part de la Direction Générale du groupe un plan d'action à suivre qui est actualisé et retouché selon les périodes et les types d'hôtels.

Durant notre entretien avec le directeur général du groupe, conscient de l'importance d'un tel document, il nous a affirmé que l'équipe marketing du groupe travaille dans ce sens pour élaborer dans un futur proche, un plan marketing formalisé et validé. Notons que le groupe EDEN hôtels a adopté le plan qualité du ministère du

tourisme et de l'artisanat qui s'inscrit pleinement dans la stratégie générale du développement du tourisme à l'horizon 2025.

Par rapport aux différentes politiques du mix marketing du groupe, il n'y a pas de particularités à citer, sinon que les produits proposés par le groupe EDEN hôtels, sont des produits pur hôtelier, qui englobent l'hébergement, la restauration, et tous les services annexes qui vont avec l'hôtellerie.

La politique générale des prix est la même pratiquée pour les cinq hôtels, une politique d'alignement sur la concurrence, chaque hôtel par rapport à son marché. Rappelons que le groupe EDEN dispose de trois hôtels 4*, Eden phoenix, Eden Palace et Eden Belabbes et aussi de deux hôtels 3*, Eden Aéroport et Eden Village.

Il faut dire qu'au début des années 2000, le groupe avait une politique d'écramage avec des prix très élevés, qui s'explique par un monopole de l'hébergement et du service hôtelier du groupe EDEN hôtels au niveau de la wilaya d'Oran, et ce jusqu'à la fin de l'année 2006 avec l'ouverture de l'hôtel Sheraton Oran. Cette nouvelle donne a obligé le groupe EDEN à revoir sa politique de prix et à adopter une politique d'alignement.

La politique de distribution du groupe est axée sur une distribution avec un circuit court et direct sans intermédiaires suite à l'échec de l'expérience avec les agences de voyages.

La politique de communication du groupe est une communication basée sur les supports medias classiques, télévision, radio, presse, affichage et internet en plus du hors medias tel que la participation à des salons et foires et sponsoring...etc. Mais

de manière générale le groupe EDEN utilise beaucoup la presse et internet pour communiquer sur ses produits et prestations.

La qualité de service et la satisfaction de la clientèle figurent parmi les préoccupations du groupe qui utilise des formulaires de satisfaction envoyés par email ou disponibles au niveau des chambres des hôtels, des restaurants, et des différents lieux de prestations des hôtels tels que les boutiques, spa, bars...etc. Ces formulaires sont analysés et traités au niveau des hôtels et sont par la suite envoyés à la direction générale pour en déduire les points forts et les points faible de chaque hôtels et prendre les décisions nécessaires.

2.3 Les pratiques de le yield management au sein du groupe EDEN

Au niveau de l'équipe dirigeante, le yield management est un terme très connu, que ce soit de la part du Directeur Général qui maîtrise de manière parfaite les techniques de yield management ou du responsable des opérations et le responsable marketing du groupe.

Par rapport aux directeurs d'hôtels, sur les cinq directeurs, trois directeurs maîtrisent parfaitement les techniques du yield management, pour avoir travaillé déjà dans des chaînes internationales, par contre deux directeurs n'avaient pas une bonne connaissance de cette notion.

Quant à la question relative à la pratique de yield management, les établissements le pratiquent mais les techniques diffèrent d'une saison à une autre et entre les types d'hôtels, urbain et balnéaire. On a identifié deux techniques principales.

- **la tarification différenciée :**

Cette technique est utilisée par l'ensemble des hôtels du groupe EDEN hôtels, des prix maximum durant la haute saison et des prix réduits durant la basse saison.

Pour les hôtels urbains, qui sont au nombre de trois, la haute saison débute le mois d'octobre de l'année en cours et se termine le mois de mai de l'année suivante. Durant les sept mois, les hôtels situés en zone urbaine pratiquent des prix élevés que ce soit pour les chambres ou pour la location des salles de conférences. La basse saison va donc du mois de mai jusqu'au mois de septembre de la même année et ces hôtels enregistrent un taux de fréquentation faible

A titre d'exemple, l'hôtel Phoenix enregistre un taux d'occupation de 100% en haute saison et environ 40 à 50 %, en basse saison.

Durant cette période, les hôtels pratiquent des prix très réduits qui peuvent aller jusqu'à moins 50% à 60% des prix affichés en haute saison. Nous retrouvons dans ce cas une des conditions de la mise en place du yield management, à savoir, la communication qui est très intensive à travers pratiquement tous les medias mais en privilégiant la presse et les réseaux sociaux. Notons que durant cette période contrairement aux prestations d'hébergement, de restauration et de location de salle de conférences qui sont en basse saison, les hôtels urbains enregistrent une très forte demande sur une prestation bien spécifique qui est la location de la salle pour les mariages et les soirées. Cette prestation deviendra durant cette saison, l'activité la plus rentable pour les hôtels urbains, par conséquent ils axent tous leurs efforts sur cette prestation.

Pour les établissements balnéaires, au nombre de deux, la haute saison va du mois de juin jusqu'au mois de septembre de la même année. Durant cette période de

quatre mois environ, les hôtels balnéaires pratiquent des prix élevés d'environ 40% sur le prix de référence.

La demande est très élevée comparée à une offre limitée dans le balnéaire, avec une communication pratiquement nulle, car il n'y a pas de recours à une quelconque démarche de marketing pour attirer la clientèle. Par contre, la basse saison commence le mois d'octobre de l'année en cours jusqu'au mois de mai de l'année suivante. Durant cette période de huit mois, les hôtels balnéaires pratiquent des promotions et des réductions de prix très importantes qui peuvent aller jusqu'à moins 70% du prix pratiqué en haute saison. Contrairement au constat fait en haute saison, la communication est très présente pour faire connaître la nouvelle politique de tarification. Notons que pendant cette période, les hôtels de types balnéaires, enregistrent une forte demande pour les prestations de thalassothérapie et de remise en forme, donc ces hôtels réduisent les prix de toutes les prestations hôtelières, chambres, restaurations, piscine...etc. À l'exception des prestations de spa et de thalassothérapie.

- **le surbooking ou la surréservation :**

Nous avons relevés que tous les hôtels du groupe EDEN pratiquent la surréservation qui se fait en fonction du type d'hôtels et les basses/hautes saisons de chaque hôtel avec une fréquence de deux à trois fois par mois.

Les hôtels du groupe EDEN ont un avantage très important pour la gestion du surbooking.

Pour le surbooking l'un des avantages du groupe est la proximité des établissements aussi bien urbains que balnéaires, ce qui leur permet de gérer de

manière très facile les effets négatifs du surbooking. En effet, en zone urbaine les hôtels EDEN Phoenix et EDEN Aéroport, sont mitoyens et se trouvent à quelques mètres de distance, l'un de l'autre.

Pour les deux autres hôtels de type balnéaire qui sont EDEN Village et EDEN Palace, ils se trouvent également à quelques mètres de distance, l'un de l'autre.

Cet avantage de proximité va procurer aux directions des établissements une relative liberté et aisance dans la gestion du surbooking, puisque ces hôtels disposent toujours d'une option pour diriger les clients qui sont en plus, vers les autres hôtels du groupe.

Par contre, aucune structure de yield management n'existe aussi bien au niveau de la direction générale du groupe qu'aux niveaux des établissements. Aussi, le management n'a pas désigné un yield manager, ni formé ou sensibilisé le personnel au management et à la gestion de la rentabilité des structures hôtelières du groupe. Ils reçoivent des directives du directeur central des opérations qu'ils appliquent selon les niveaux de la demande exprimée. Mais aucune analyse de la demande ou prévision ne sont établies de manière formalisée par des études et orientations écrites. La prévision de la demande est basée simplement sur la fréquentation des hôtels et les chiffres de l'année précédente, en plus des réservations et aussi en fonction du calendrier annuel des événements tels que les salons et foires au niveau de la wilaya d'Oran, les grands événements, économiques, politiques, sportifs...etc.

Par contre une segmentation de la clientèle est réalisée avec un logiciel installé au niveau des réceptions de chaque hôtel, qui classe les clients de chaque établissement dans un premier temps en deux catégories. Tout d'abord, une clientèle

d'hommes d'affaires et de cadres et personnel d'entreprises, c'est-à-dire b to b avec des conventions pour certaines d'entre elles, et ensuite, le grand public c'est-à-dire b to c, à qui on applique les tarifs décidés durant la saison. Dans un deuxième temps, ces deux catégories sont divisées en plusieurs sous catégories selon les besoins et les spécificités de chaque client : VIP comme les DG et cadres supérieurs d'entreprises, les hommes d'affaires, le personnel d'entreprises en mission et les clients ordinaires. Le personnel de réception est sensibilisé sur la qualité de l'accueil de la clientèle notamment lorsqu'il s'agit d'une clientèle fidèle et exigeante.

La problématique de la tarification est très complexe et fixée de manière générale au niveau de la direction générale, en prenant en compte les spécificités de chaque hôtel et aussi, le classement en nombre d'étoiles de l'hôtel. Une faible marge de manœuvre est laissée aux directeurs d'hôtels pour la tarification des groupes, la tarification des conventions avec les entreprises ou avec les agences de voyages.

Un plan de communication est élaboré qui définit les objectifs, les cibles, les messages avec un plan media minutieux selon les spécificités des actions sur lesquelles les hôtels doivent communiquer. Cependant les hôtels de type balnéaire utilisent plus la presse et les réseaux sociaux vu que la majorité de leurs clients sont le grand public, par contre les hôtels de type urbain utilisent aussi la presse, les e-mailings et la force de vente.

Par rapport à l'impact sur la rentabilité, les responsables des cinq hôtels du groupe EDEN, s'accordent à dire que les techniques de yield management pratiquées que ce soit la tarification différenciée ou le surbooking ont un impact positif sur le rendement des hôtels de manière générale, sans pouvoir nous donner des évaluations

chiffrées, pour des raisons de confidentialité. Les responsables précisent que le personnel des hôtels manque d'expérience et de formation quant aux pratiques de yield management.

Enfin, en ce qui concerne la réaction de la clientèle, aucun sondage n'a été fait pour évaluer la perception des clients des hôtels des différentes techniques de yield management appliquées par le groupe.

Néanmoins, nous avons pu comprendre, durant nos entretiens, que les clients ne se sentaient pas toujours à l'aise par rapport à ces techniques et n'arrivent pas à comprendre les différences importantes de prix entre les saisons. Par exemple, les clients de l'hôtel Eden Village, de type balnéaire, acceptent mal la grande différence de prix entre la basse saison qui est de 4500 DA/nuitée le bungalow contre 15000 DA/nuitée en haute saison. Par rapport à la surréservation, les clients ont aussi du mal à accepter cette technique, mais la proximité des hôtels du groupe EDEN, facilite la gestion des inconvénients de cette pratique et trouve toujours un terrain d'entente avec les clients.

3 : quelles sont les implications managériales, les limites et les perspectives de la recherche ?

3.1 : Implications managériales

L'analyse des pratiques du yield management au sein du groupe Eden Hôtels fait ressortir des implications très intéressantes quant à l'impact sur le mode de management des établissements ainsi que sur les choix stratégiques pour les entreprises hôtelières du groupe. L'ensemble des résultats offre de multiples implications managériales notamment en termes de positionnement et de

communication. Actuellement, nous sommes dans le cas de figure où la demande en matière d'hébergement est supérieure à l'offre malgré la mise en exploitation récente de plusieurs établissements hôteliers dans la ville d'Oran et ses environs. Dans ce cas de figure, le yield management joue un rôle relativement modeste et un rôle de soutien aux actions de marketing vente et de communication des établissements. Mais à terme, quand l'équation s'inversera, c'est-à-dire quand la demande sera inférieure à l'offre, le yield management sera indispensable avec l'apparition probable d'un yield manager dont la fonction sera fondamentale dans l'optimisation du chiffre d'affaires et de la performance des hôtels. Les managers des hôtels doivent alors mettre en place les préalables d'une politique de yield management, à savoir une segmentation de la clientèle selon la sensibilité au prix, une analyse fine du processus de prise de décision d'achat, des canaux de prospection et de réservation, avoir une connaissance parfaite du marché et de la concurrence pour mettre en œuvre une veille informationnelle qui permettra une meilleure anticipation sur les décisions à prendre et la prévision de la demande.

Il faut également noter les risques encourus et les aspects négatifs que le management doit prendre en compte en ce qui concerne l'attitude des clients vis-à-vis de la politique tarifaire des hôtels difficilement acceptée par les clients et une incompréhension de cette discrimination. Notons aussi, l'effet que cela implique sur la politique de fidélisation de la clientèle des hôtels à qui on applique de manière systématique les techniques du yeild ; il faudra alors développer une communication efficace en termes d'image et de positionnement marketing des établissements.

3.2 : Les limites de la recherche

En ce qui concerne les limites de cette première recherche, tout d'abord, nous devons signaler la difficulté d'accès aux statistiques dans les hôtels investigués en raison du caractère confidentiel et sensible touchant à la connaissance du niveau de rentabilité des entités en question. En effet, il aurait été intéressant d'étayer nos constats et nos conclusions par des chiffres sur l'impact des techniques appliquées par les hôtels sur les chiffres d'affaires générés et leur performance financière avec une comparaison sur les périodes antérieures. Ensuite, le nombre limité d'établissement qui ont fait l'objet de cette enquête est limité et ne permet pas de prime à bord de conclure que l'ensemble des hôtels de la région ouest appliquent, même de manière timide, les techniques du yield management. Enfin, le travail d'investigation devra être plus approfondi sur une période plus longue de manière à cerner les différents cycles d'activité des hôtels. Ceci constitue les principales des limites de cette recherche.

3.3 : Les perspectives de la recherche

La pratique du yield ou du Revenue management, notion plus globale est maintenant inévitable pour tout hôtelier moderne qui utilise des canaux de distribution internet et qui segmente sa clientèle. Le Revenue management tend vers une adéquation parfaite entre la demande et l'offre pour une optimisation du chiffre d'affaires. Il s'agira donc de continuer cette recherche et aller au-delà des constats et résultats mis en évidence dans ce travail en ayant un champ d'investigation plus large, plus représentatif sur un horizon temporel plus long qui sera pertinent pour l'analyse en termes de disponibilité de statistiques notamment.

Conclusion :

A l'issue de ce travail au sein des hôtels du groupe EDEN, nous pouvons dégager des éléments de réponse qui confortent relativement nos hypothèses de recherche. Tout d'abord, en ce qui concerne les pratiques du yield management, nous avons identifié deux techniques principales, la tarification différenciée et le surbooking.

La tarification différenciée est appliquée aussi bien pour les hôtels urbains que balnéaires, ce qui permet aux hôtels du groupe de différencier les tarifs entre les saisons dans le but de gérer de manière optimale les capacités.

Ensuite, le surbooking, qui est un avantage concurrentiel du groupe sur les autres établissements hôteliers de la région, puisque le groupe dispose de deux hôtels urbains mitoyens, le Phoenix et l'Eden Airport et de deux autres hôtels balnéaires, Eden palace et Eden village qui permettent au groupe de surmonter la principale difficulté de cette pratique, c'est-à-dire la possibilité de diriger les clients d'un hôtel à un autre en cas de sursréservation.

Il faut aussi noter la diversification de l'offre de prestations qui tend vers une forme de mise en œuvre d'un revenu management system ou RMS. En effet, pour compenser les pertes de chiffres d'affaires dues à la fluctuation de la demande, le groupe a mis en œuvre une politique de diversification des prestations dans les établissements de manière à assurer une fréquentation régulière et stable des hôtels, pour assurer la rentabilité optimale ou encore le début d'implantation d'un RMS pour le groupe Eden. L'évolution de l'offre du nombre de lits ou d'hôtels va nécessairement amener les managers du groupe à mettre en œuvre l'ensemble des techniques du yield

management. En effet, les prévisions de mise en exploitation d'hôtels est de 44 établissement en cours de réalisation avec une capacité de 5 145 lit pour la seule wilaya d'Oran. Aussi, la recherche de la différenciation de l'offre de prestations par la qualité de service devra être également mise en œuvre et le groupe EDEN a commencé un processus de mise à niveau des établissements en s'engageant notamment à adopter le plan qualité du ministère du tourisme et de l'artisanat.

Le yield management est un outil plus que jamais nécessaire pour les entreprises de services en général et les établissements hôteliers en particulier, avec le secteur du tourisme ou la concurrence sera de plus en plus rude. Les établissements hôteliers devront dorénavant, gérer leurs capacités de manière optimale.

Le marché de l'hôtellerie en Algérie et notamment dans la ville d'Oran en particulier, commence à s'ouvrir à la concurrence avec la mise en exploitation des nouveaux investissements dans ce secteur, et selon la Direction du tourisme et de l'artisanat d'Oran, le parc hôtelier d'Oran comptera à partir de la fin 2016, plus de 200 hôtels, selon toujours la direction du tourisme et de l'artisanat.

Nous avons montré dans cette recherche que le yield management ou le revenu management est un concept novateur et important pour les entreprises de services et nous avons mis en évidence les avantages que procure la pratique du yield management et son succès auprès des entreprises hôtelières par l'optimisation de leur chiffre d'affaires, en équilibrant l'offre et la demande. Nous avons enfin, mis en évidence et identifié à travers notre enquête les pratiques effectives de yield management au sein du groupe hôtelier EDEN.

Bibliographie

- Billon, D., & Tardieu, J. M. (2002). Les nouvelles techniques de marketing. chiron éd.
- Capiez, A. (2003). Yield management: optimisation du revenu dans les services. Hermès Science.
- CAPIEZ. A. (2003). Le yield Management, Lavoisier.
- Lozato-Giotart, J. P., & Balfet, M. (2004). *Management du tourisme: les acteurs, les produits, les marchés et les stratégies*. Pearson Education France.
- Daudel, S., Vialle, G., & Humphreys, B. K. (1994). Yield Management: Applications to Air Transport and Other Service Industries; this New English Version is Published with Additional Material and Updated Statistics. Presses de l'Institut du Transport aérien.
- Lozato-Giotart, J. P., Leroux, É., & Balfet, M. (2012). *Management du tourisme: territoires, offres et stratégies*. Pearson Education France.
- Direction du tourisme et de l'artisanat DTA Oran
- France. Secrétariat d'Etat au tourisme, France. Conseil national du tourisme. Section des questions économiques, Wade, P., & Raffour, G. (2000). *Tourisme et technologies de l'information et de la communication: "le futur est déjà là"*. Documentation française.
- Ministère du tourisme et de l'artisanat Algérie
- BARMA, Jean-Louis, (2004). Marketing du tourisme et de l'hôtellerie. Edition organisation.
- Legohérel, P., & Poutier, E. (2017). Revenue Management: Anticiper l'offre et la demande pour optimiser les prix. Dunod.
- Lovelock, C. H., Wirtz, J., & Lapert, D. (2004). Marketing des services.
- SINSOU, J.P., RANNOU. B. (2005). Gestion optimisée de la recette de services périssable, les presses du transport aérien.
- Terfaya, N. (2008). Apport de la culture marketing dans le développement touristique: étude comparative au sein des pays du Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie.

- Zrelli, I. (2008). Le Yield Management, entre rentabilité et orientation relationnelle. Journée rochelaise de recherche sur le tourisme, La Rochelle.