

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management des organisations

**L'application des pratiques de base du *Revenue management* dans le  
secteur hôtelier en Algérie.  
Cas de l'hôtel « AZ Zeralda ».**

Élaboré par : ZIANE Amel

Encadré par : Dr LAHLOUH Khaled

Juin 2019

## RÉSUMÉ.

Cette présente recherche s'intéresse à l'application des principes de base du *Revenue management* dans l'hôtellerie en Algérie, et leurs impacts sur le rendement global des établissements hôteliers. Pour y faire nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire au sein de l'hôtel « AZ Zeralda », par laquelle nous avons tenté d'évaluer l'écart entre la théorie et la pratique, détecter les défaillances, et proposer des solutions managériales.

**Mots clés** : Yield management, Revenue management, Optimisation, hôtellerie.

## ABSTRACT.

The present research focuses on the application of basics of Revenue management in hotel industry in Algeria, and its impact on the overall performance of hotel establishments.

To do this, we opted for an exploratory study, whom help us to assess the gap between theory and practice, detect failures and propose managerial solutions.

**Key words** : Yield management, Revenue management, Optimization, hotel industry.

## ملخص.

تركز هذه المذكرة على أسس تطبيق المبادئ الأساسية للإدارة الدخل في المؤسسات الفندقية في الجزائر وتأثيرها على أدائها العام. ولذلك توجهنا لاختيار دراسة نوعية استكشافية داخل فندق AZ « ZERALDA التي تمكننا من تقييم الفراغ الكائن بين النظريات العلمية والجانب التطبيقي.

**الكلمات الأساسية:** إدارة العائد، فندقية.

## REMERCIEMENTS.

En premier, lieu je tiens à exprimer mes sincères remerciements à **Dr K. LAHLOUH** d'avoir accepté de diriger ce travail, mon respect et ma reconnaissance lui sont adressés pour ses orientations et son aide prodigieux. J'adresse également toute ma gratitude à **M. SADOUN Ramdane**, de nous avoir accueillis au sein de son établissement « **AZ hotel Zeralda** », ainsi qu'à mes promoteurs de stage.

Je remercie également mes deux parents et mon frère **Amokrane**, pour leur encouragement et leur soutien indéfectible, eux qui ont toujours là pour moi, j'espère qu'ils retrouveront dans ce travail le fruit de leur dur labeur.

Mes remerciements les plus affectueux sont adressés à mes ami(e)s. Enfin, j'adresse toute ma gratitude à toute personne, qui, de près ou de loin, a contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

## **TABLE DES MATIÈRES.**

<b>Résumé.....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>ii</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>v</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE I: REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>05</b>
1- Généralités sur le Revenue management.....	06
1.1- Définition du Revenue Management .....	06
1.2- Historique et secteur d'application du RM.....	09
1.3- Les fondements économiques du RM.....	11
1.4- Les principes du YM.....	12
1.5- Les niveaux du YM.....	12
1.6- L'impact de la pratique du YM sur la performance de l'entreprise.....	13
1.7- Avantages et inconvénients du YM.....	14
2- Revenue Management System.....	16
2.1- Le RMS : définition.....	16
2.2- La structure d'un RMS standard.....	16
2.3- Les outils du YM.....	17
2.4- Les composants d'un RMS.....	18
2.5- Implantation d'un RMS.....	20
2.6- Limites d'un système YM.....	21
<b>CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>23</b>
1- Epistémologie, paradigme, paradigme épistémologique.....	24
2- Démarche méthodologique.....	25
2.1- Méthodologie de l'étude qualitative.....	27
2.2- L'échantillon de l'étude.....	28

2.3- L'entretien semi directif.....	32
2.4- Le guide d'entretien .....	34
<b>CHAPITRE III : ANALYSE DU CORPUS ET DISCUSSION DES</b>	
<b>RESULTATS.....</b>	<b>36</b>
1- Analyse du corpus et résultats.....	37
1.1- Procédure de codage.....	38
1.2- Résultats des entretiens semi directif.....	39
2- Discussion et synthèse des résultats.....	43
2.1- Discussions des résultats de l'étude qualitative.....	44
2.2- Importance de l'intégration des pratiques de base du RM et leurs impacts sur l'organisation.....	44
2.3- Plan d'actions RM pour l'hôtel AZ Zeralda.....	47
2.4- Implications managériales et limites de l'étude.....	49
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>57</b>

<b>N° tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>N° de page</b>
<b>Tableau n°01</b>	Définitions du <i>Yield management</i>	08
<b>Tableau n°02</b>	Conditions d'application du <i>Revenue management</i>	11
<b>Tableau n°03</b>	Les avantages du <i>Revenue management</i> .	14
<b>Tableau n°04</b>	Plan d'action <i>RM</i>	19
<b>Tableau n°05</b>	Les différents types de paradigme épistémologique.	25
<b>Tableau n°06</b>	Phases de la démarche inductive	26
<b>Tableau n°07</b>	Fiche signalétique AZ Zeralda	28
<b>Tableau n°08</b>	Liste des participants à l'étude qualitative.	32
<b>Tableau n°09</b>	Occupation des chambres/mois	45
<b>Tableau n°10</b>	Les segments des clients d'AZ	48

<b>N° de la figure</b>	<b>Titre</b>	<b>N° de page</b>
<b>Figure n°01</b>	Les visions du <i>Yield management</i> .	13
<b>Figure n°02</b>	Architecture d'un <i>RMS</i> .	17
<b>Figure n°03</b>	L'implantation d'un <i>RMS</i>	21
<b>Figure n°04</b>	Organigramme de AZ Zeralda.	30
<b>Figure n°05</b>	Histogramme de l'occupation des chambres/mois	46
<b>Figure n°06</b>	Courbe d'évolution des ventes de chambres par année.	46
<b>Figure n°07</b>	Pourcentages d'occupation des chambre par mois	48

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>YM</b>	Yield management
<b>RM</b>	Revenue management
<b>GDS</b>	Global distribution system
<b>USA</b>	United states of American
<b>CAB</b>	Civil aeronotique board
<b>AA</b>	American Airlines
<b>ADA</b>	Airline Deregulation Act
<b>USA</b>	United States of America
<b>CAB</b>	Civil Aeronautics Board
<b>RMS</b>	Revenue Management System
<b>PMS</b>	Proprety management system
<b>F&amp;B</b>	Food and Beverage
<b>F O</b>	Front Office
<b>F O M</b>	Front Office manager

**INTRODUCTION  
GÉNÉRALE.**

---

Dans un contexte économique où la dépendance aux hydrocarbures doit impérativement cesser, l'industrie du tourisme devient un substitut de taille. Cependant la carence en infrastructures touristiques que subit l'Algérie constitue un frein pour le développement de ce secteur.

Cette prise de conscience de l'état le pousse à concentrer ses actions vers le développement de ce dernier, une nouvelle politique touristique est alors instaurée. Elle est accentuée par l'encouragement massif des investissements touristiques, notamment en matière d'infrastructures hôtelières, cela se traduit par le passage de 765 hôtels en 1999 à 1330 hôtels en 2018, soit une hausse de près de 56 000 lits, ces chiffres communiqués par le Ministère algérien du Tourisme de l'artisanat, révèlent un taux d'accroissement de près de 50 %.

Par conséquent, la concurrence dans le milieu hôtelier a connu une croissance accrue, d'où le fait que chaque hôtel cherche à développer un avantage concurrentiel lui permettant de se distinguer face à ses concurrents. De différentes stratégies sont alors adoptées, la plus en vogue est l'intégration des pratiques du *Revenue management/Yield management*.

Le Yield management se définit comme étant un outil de gestion qui a pour but de rentabiliser des capacités disponibles et limitées, ainsi que d'optimiser le revenu global d'une entreprise de service pour lesquelles il est très avantageux. (S. Camus, L. Hikkerova & J.M. Sahut, 2014.)

Cette réalité constatée nous a conduits à nous approfondir plus sur le sujet par le biais d'une étude intitulée : « L'application des pratiques de base du *Revenue management* dans le secteur hôtelier en Algérie. »

Pour ce faire, nous avons opté pour l'hôtel AZ Zeralda comme terrain de recherche.

Notre présente étude a pour but d'explorer le processus de mise en place des pratiques du *Revenue Management* dans le secteur hôtelier, et ce en prenant pour cas le groupe AZ.

Ce choix s'est fait, d'une part dans le but d'associer les connaissances acquises durant premier cursus universitaire qui est la gestion hôtelière et touristique à celle de la formation actuelle en management des organisations. D'autre part, par rapport à la nouveauté du concept en Algérie et au déficit d'études qui traitent du *Yield management* en hôtellerie. En effet, nous avons constaté que tous les travaux réalisés portaient sur le *Yield management* dans le secteur aérien, nous citons à titre d'exemple la recherche réalisée à l'ENSM par Safar Zitoun Naim intitulée « *le Yield management confrontés à l'intensité concurrentiel. Cas :Air Algérie* », nous avons également remarqué que le nombre de spécialistes en *Revenue management* hôtelier est vraiment restreint.

Notre étude vise en premier lieu, à éclairer un concept complexe qui pourrait aider les managers de « AZ Hôtel » à mener leurs établissements de l'avant afin de concurrencer les chaînes hôtelières étrangères.

Véritable outil marketing, mais aussi un pilier stratégique, le *Yield management* aide dans la prise de décision, notre travail de recherche permettra de définir les concepts de base tout aussi nécessaire pour les managers que pour les exécutants, et offrira un plan d'action *Yield*, actuellement inexistant, qui pourrait être adopté par AZ Zeralda, ainsi que tous les hôtels de la chaîne AZ. De tous ces objectifs, une problématique a émergé.

Afin de comprendre l'origine de notre problématique, il est nécessaire de faire le point sur le lien entre une problématique de décision et la problématique de recherche.

- La problématique de décision : est relative à toute décision prise par un manager qui lui pose un problème et qui le soumet à une réflexion accrue, elle exige de faire des choix souvent de nature stratégique ;
- La problématique de recherche : est assez similaire à la problématique de décision, à la différence qu'elle suit une approche méthodologique pour être traitée.

Donc la problématique de décision formule le problème du point de vue du gestionnaire, tandis que la problématique de recherche énonce le problème en se basant sur la vision et la pensée du chercheur qui élabore son mémoire, le but de ce dernier étant de réduire le risque lié à la prise de décision.

Notre problématique de recherche émane du terrain, après entretien avec les responsables de l'hôtel AZ, ils nous ont exprimé leur souhait de traiter le sujet du *Revenue management* hôtelier, de là nous avons élaboré une première problématique de recherche qui avait pour but de traiter l'écart entre la théorie et la pratique concernant les pratiques *Yield management*. Cependant une fois sur le terrain cette problématique a changé à plusieurs reprises, jusqu'à en arriver à celle qui nous permet de former notre étude relative à l'application des pratiques de bases du *Revenue management* dans le secteur hôtelier, et qui est la suivante :

### **Quelle est l'étendue de pratiques de base de *Yield management* dans les services opérationnels de l'hôtel AZ Zéralda ?**

De cette question principale, en découlent des questions secondaires :

- Quel est l'écart entre la théorie et ce qui se fait sur le terrain, concernant ces pratiques ?
- Quelles éventuelles pratiques pourraient contribuer à la maximisation du revenu global de AZ Zeralda ?
- Quel plan d'action de *Revenue management* conviendra à cet établissement ?

Pour y répondre, nous avons divisé notre travail comme suit :

- Un premier chapitre intitulé : revue de la littérature et cadre conceptuel qui regroupent les aspects théoriques abordés par les auteurs principaux ;
- Un deuxième chapitre méthodologique qui justifie notre démarche adoptée, ainsi que notre choix de l'outil de collecte de données ;
- Un troisième chapitre rassemblant les résultats de l'étude, ainsi que les limites et difficultés rencontrées.

Ajouté à cela une introduction et une conclusion générales.

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LA LITTERATURE ET  
CADRE CONCEPTUEL.**

---

Dans ce premier chapitre, nous tenterons de définir les concepts les plus importants qui sont liés au *Revenue management*, tout en regroupant les travaux et apports des principaux auteurs, qui ont traité de notre thème de recherche.

## **1. Généralités sur le *Revenue management*.**

Nous entamerons notre section par les définitions les plus pertinentes du concept *Revenue management* de différents auteurs.

### **1.1. Définitions du *Revenue management*.**

Étant une discipline récente qui ne s'est pas encore étendue dans tout le secteur des services, il est très rare de trouver des ouvrages qui offrent une définition complète du « *Revenue management* », c'est pour cette raison qu'il est nécessaire de commencer par la différenciation des deux termes « *Revenue management* » et « *Yield management* ».

#### *1.1.1. Revenue management VS Yield management.*

Le mot *Yield* vient de l'anglais, qui au départ était utilisé pour désigner « *le revenu par Mile d'un siège disponible, d'où l'origine du terme Yield Management (YM) qui se traduit par : management de la recette.* » (A.Chakor, 2010).

D'après Daudel & Vialle (1995) : « *le YM est un système de gestion qui a pour objectif l'optimisation du chiffre d'affaires d'un service précis, en jouant sur les prix et les capacités par type de client. L'application des techniques du YM nécessite donc la mise en place de trois fonctions : la prévision de la demande, la maximisation du profit et le contrôle des ventes.* »

Le *Revenue management* quant à lui se traduit par : management du rendement global. Son but est la maximisation des revenus globaux d'une entreprise donnée (L.Hikkerova, 2011.). Cependant, on peut dire que ces deux notions de *Revenue management* et de *Yield management* ne sont pas distinguées l'une de l'autre dans la pratique.

Pour mieux comprendre cette différence, nous revenons aux observations de Legohérel & Poutier (2011, p.4). Selon eux, « *le Revenue management se situe aux confins de différentes disciplines... il est traditionnellement rattaché au domaine marketing et commercial. L'intégration de l'esprit Yield et les choix en matière de pratique de Yield management relèvent dans un premier temps de l'orientation stratégique de l'entreprise. Le Yield management n'est pas en soi une stratégie, mais il s'intègre dans la stratégie marketing et en constitue un élément majeur...* ».

Pour Cross (2011), « *Le Revenue management dépasse les considérations techniques et mathématiques du Yield management et replace le client et ses attentes au cœur des considérations de l'entreprise* ».

Néanmoins, comme le souligne Hikkerova (2011), la non-distinction de la notion de *Revenue management* de celle de *Yield management* est admissible, lorsque ce dernier est considéré comme un terme générique. Ce qui nous amène, dans ce travail à utiliser les termes *Revenue management* et *Yield management* pour les mêmes notions.

### 1.1.2. Les différentes définitions.

Dans leur livre intitulé, *le Revenue management*, Legohérel & Poutier (2011, p.3), ont repris la définition de Smith, Leimkhuler, & Darrow (1992), qui stipule que 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 processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment.* »

Cette définition est l'une des plus fréquentes qui est reprise par un bon nombre d'auteurs, tel que Stanislav Ivanov (2014, p.8), dans son livre « *Hotel Revenue Management: from theory to practice* », sauf qu'il a rajouté deux autres variables qui sont : le canal de distribution et le moyen de communication. Il nous donne alors la définition suivante : « *C'est la constellation d'outils et d'actions dédiés à l'atteinte d'un niveau optimal du chiffre d'affaires net et du résultat brut d'exploitation de l'hôtel, en offrant le bon produit aux bons clients via le bon canal de distribution au bon moment au bon prix avec la bonne communication.* »<sup>1</sup> (traduction libre).

Pour clarifier sa définition, l'auteur explique :

- **Le bon client** : c'est un concept marketing qui peut être associé à un segment de marché ciblé par l'entreprise de service, et dont les besoins sont pris en considération lors de la conception du produit vendu ;
- **Le bon produit** : qui est déterminé en même temps par le fournisseur et par le client. C'est un produit qui satisfait le « bon client » et qui est profitable pour le fournisseur ;
- **Le bon moyen de distribution** : le fournisseur peut vendre son produit directement face au client ou via Internet en passant par les centrales de réservation ou les GDS.

---

<sup>1</sup>*It's the constellation of tools and actions dedicated toward the achievement of an optimal level of the hotel's net revenues and gross operating profit by offering the right product to the right customers via the right distribution channel at the right time at the right price with the right communication*

Chaque chaîne de distribution permet de vendre à un certain type de client, selon le segment ciblé par le produit ;

- **Le bon prix** : c'est le prix le plus profitable pour le fournisseur, mais qui satisfait le « bon client », en lui reflétant que c'est le prix du « bon produit » ;
- **Le bon moment** : c'est le choix de la meilleure période afin de présenter le « bon produit » sur un « bon canal de distribution » pour attirer le « bon client » et lui vendre ;
- **Le bon moyen de communication** : la communication influe beaucoup sur les ventes des produits, aux meilleurs clients qui soient.

Cependant, il en existe d'autres définitions tout aussi claires et concises que celle citée ci-dessus, le tableau ci-dessous est récapitulatif des différentes définitions que nous avons trouvées.

**Tableau n° 01** : définitions du *Yield management*.

Auteurs	Définitions
Daulet & Vialle (1989).	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.
R. Cross (2011).	C'est l'art d'optimiser son capital-client en vue de maximiser son chiffre d'affaires. C'est tout à la fois un état d'esprit, un ensemble de tactiques de marketing et, selon l'ampleur du marché et la taille de l'entreprise, l'utilisation de technologies de l'information sophistiquées pour prévoir finement et en temps réel l'évolution de la demande.
Berman (2005) cité par B.Coissieu, N.Selmi & R.Dornier (2012).	Une technique qui consiste à assurer aux entreprises de services le plus haut revenu possible par rapport à leurs capacités fixes. Il est vu comme un principe suivant lequel une entreprise de service doit continuellement mettre à jour ses prix en se basant sur l'évaluation des réservations pour de futurs achats.
E. Orkin (1989), cité par P.L. Dubois & M.C. Frendo (1995).	C'est le contrôle de l'équilibre entre le prix moyen et le taux d'occupation. Un outil de mesure qui serait le produit du taux d'occupation par le taux d'efficience, ce dernier étant le rapport entre le prix moyen d'une chambre d'hôtel sur une période donnée et le prix maximum de cette même chambre.

Source : élaboré par l'étudiante.

## 1.2. Historique et secteurs d'application du *Revenue management*.

Bien qu'il soit développé, le « *Revenue management* » n'en demeure pas loin une discipline assez récente. Dans la section qui suit, nous allons retracer l'histoire de son évolution.

### 1.2.1. *Bref historique du Revenue management.*

Au début des années 1970, personne ne se doutait qu'une nouvelle discipline nommée *Revenue management* verrait le jour, et pourtant le commencement fut en 1958, date à laquelle est apparu pour la première fois la notion de *Yield management*, lorsque pour faire face au phénomène de *no-show*<sup>2</sup> auquel étaient confrontées les compagnies aériennes, ces dernières ont commencé à appliquer la politique de surréservation, ou autrement dit *overbooking*<sup>3</sup>. (J.Gondouin, D.Granado & J.Pons, 2014.).

C'est bien des années plus tard, au courant des années 1970, que les bases du *Yield management* ont fait l'objet d'écrits académiques, les premiers travaux ont été réalisés par Littlewood précisément en 1972. (P.Legohérel & E.Poutier, 2011, p.2.).

D'un point de vue managérial, le *Yield management* tel que nous le connaissons actuellement, n'a vu le jour qu'en 1978, grâce à la dérégulation du secteur aérien aux USA, ou ce qui est appelé *the Airline Deregulation Act*.

Avant 1978, la « CAB » fixait les tarifs et les horaires, durant cette période prendre l'avion était considéré comme un luxe suite aux prix élevés appliqués. (M.Treszl, 2012.).

Adopté en 1978, l'*Airline dérégulation*, encourageait la concurrence et le développement du secteur aérien, ce qui a immédiatement conduit à l'apparition des compagnies *Low-cost*<sup>4</sup>, menant aussi les compagnies à baisser leurs prix. Cependant, cette solution ne demeure pas moins néfaste sur le long terme, d'où l'émergence du *Yield management*.

Ce dernier a pour but de maximiser le revenu, même avec un taux de remplissage bas de l'appareil, et ce en jouant sur les prix, cette technique marketing est particulièrement utilisée par les entreprises ayant des coûts et des capacités fixes, et commercialisant des services non stockables. Par exemple, lors de votre dernier vol, votre voisin d'avion a payé son billet bien moins cher que le vôtre. À l'inverse, en réservant une chambre d'hôtel au dernier moment

---

<sup>2</sup> No-show: c'est quand un client réserve un billet d'avion ou une chambre d'hôtel ou une prestation de service à l'avance, puis ne se présente pas le jour même.

<sup>3</sup> Overbooking : terme anglais qui signifie surréservation, et qui veut dire vendre plus de chambres que la capacité totale d'un hôtel (ou de billets d'avion).

<sup>4</sup> Compagnies Low-cost : ce sont des petites compagnies aériennes qui ont vu le jour après le ADA, qui vendent des billets à des tarifs très bas, en contrepartie de ne pas fournir les mêmes prestations de service que les compagnies classiques telles que le catering (repas servis durant le vol) ou même le volume de bagage autorisé.

vous avez décroché un tarif plus intéressant que votre ami, qui a pourtant réservé pour la même période.

Cependant l'application des techniques du *Revenue management* fut facilitée par le développement des *GDS (Global Distribution System)* ainsi que l'avènement d'Internet qui en est un outil principal, ce qui a fait de la *American Airlines* la première compagnie aérienne à avoir appliqué le *Yield management* en ayant comme soutien essentiel son propre système informatisé : *Sabre*. (P.Legohérel & E.Poutier, 2011, p.2).

Ces techniques n'ont cessé de se développer depuis ce temps-là, tout en se déployant dans la quasi-totalité du secteur des services.

### 1.2.2. Différents secteurs d'application du Revenue Management.

D'après B. Coissieu, N. Selmi & R. Dornier (2012) : tout secteur des services répondant à certains critères (que nous verrons et détaillerons ci-après) peut prétendre à l'application du *RM*. Le fournisseur de service ayant parfois un excès de demande, et d'autres un excès de service à vendre par rapport à la demande. De ce fait, le *RM* est appliqué afin de trouver un équilibre entre les niveaux de demande et la capacité sur une période donnée, allant d'une journée à une année. En conséquence, on peut retrouver les techniques du *YM* principalement dans :

- Le domaine aérien ;
- L'hôtellerie ;
- La location de voiture ;
- La restauration ;
- Les parcs d'attractions ;
- Le théâtre ;
- Le cinéma.

Cependant, d'après l'étude de Pullman & Rodgers (2012), le *Revenue management* est appliqué davantage dans le tourisme : billetterie, hôtellerie, et restauration.

Dans notre travail, nous allons nous intéresser au *Revenue management* hôtelier.

### 1.3. Les fondements économiques du *Revenue management*.

Dans son article, « *The basics of Yield Management* » paru en novembre 1989, Sheryl E, Kimes, revient sur les fondements économiques, où dans d'autres termes les principes de base du *Revenue Management* ainsi que ses conditions d'application.

L'auteur souligne également, les caractéristiques en commun qu'ont les hôtels et les compagnies aériennes qui sont à l'origine des pratiques *Yield Management*.

Ces caractéristiques font de ces industries de services les meilleurs candidats pour l'implantation d'un système *Yield Management*, dont l'idée principale est d'utiliser leurs capacités d'une façon optimale, en faisant en sorte que le profit généré soit au maximum.

Cependant Sheryl.E, Kimes n'est pas le seul auteur à avoir défini les conditions d'applications du *Revenue management*, d'autres auteurs ont abordé ce point tel que Jean-Marc Lehu (2000) et Lubica Hikkerova (2011).

Le tableau ci-dessous est la synthèse de leurs conclusions en ce qui concerne les caractéristiques du *Revenue Management*.

**Tableau n° 02** : conditions d'application du *Revenue management*.

Condition	Illustration dans le secteur hôtelier
Une industrie de services.	La location de chambres, d'espaces pour évènements, restauration...
La segmentation du marché par une offre de prix différenciés est possible.	Différents tarifs pour différents types de clients.
Demande fluctuante, variation importante et pas totalement prévisible.	Phénomène de saisonnalité.
L'activité de l'entreprise porte sur des produits périssables non stockables.	Une nuitée n'est plus commercialisée une fois la nuit passée.
Un processus de réservations qui permet d'anticiper la demande.	La réservation des chambres permet de percevoir à l'avance l'activité à venir.
Capacité fixe.	Le nombre de chambres d'un hôtel n'est pas extensible.
Concurrence accrue.	Ce qui intensifie et rend nécessaire le combat pour gagner des parts de marché.
La part des coûts variables est faible par rapport à celle des coûts fixes.	Vendre une chambre d'hôtel à bas prix reste toujours plus intéressant que de ne pas vendre du tout.

Source : Sheryl.E, Kimes (1989), Jean-Marc, Lahu (2000), Lubica, Hikkerova (2011).

#### **1.4.Principes du *Yield management*.**

Dans leur livre intitulé *Revenue management* des éditions DUNOD, paru en 2011, P.Legohérel & E.Poutier (p.3) nous ont expliqué en quoi consistent les principes du *Yield management*, que nous avons résumé ci-dessous :

- Variation tarifaire adaptée au contexte de marché ;
- Protection des clients à haute contribution en les servant en premiers et en leur offrant des avantages ;
- Segmentation approfondit des clientèles, et leur sélection par profil et apport potentiel en termes de revenus, ce qui provoque la fin du « premier arrivé, premier servi » ;
- Diminution des risques liés à toute décision commerciale sur la base de données rassemblées (passées, présentes et futures) : c'est un outil d'aide à la prise de décision.

#### **1.5.Les niveaux du *Yield management*.**

Dans sa thèse intitulée *Yield management*, Márta Treszl (2012), recense les niveaux du *Revenue management*.

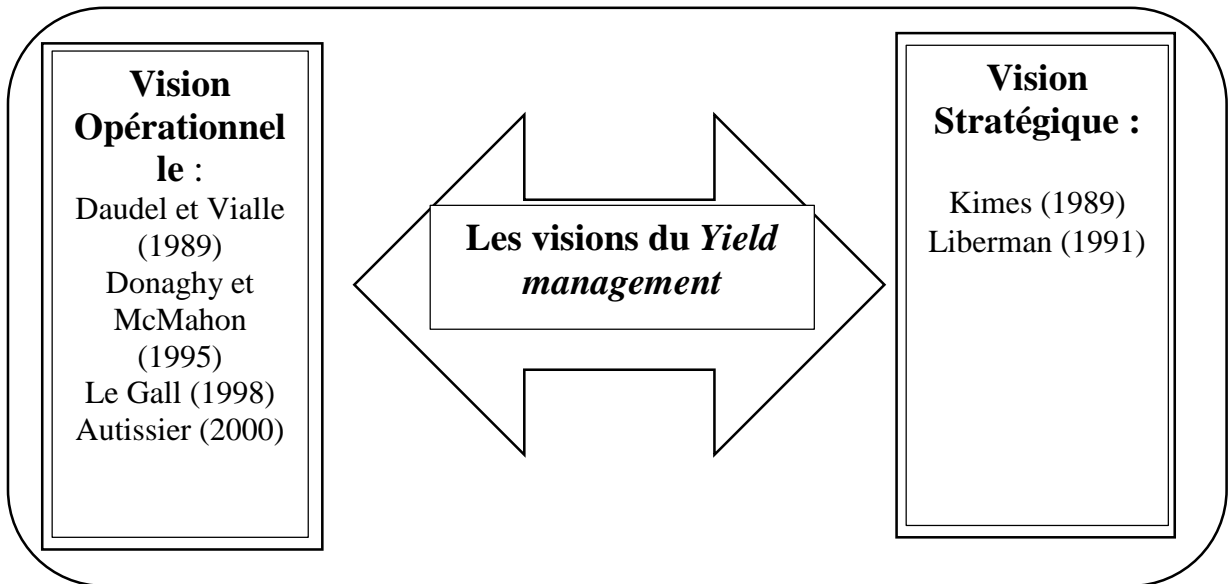
D'après l'auteur, Le *Revenue management* comporte trois niveaux : le niveau stratégique, le niveau tactique et le contrôle de réservation.

- Le niveau stratégique : est le niveau auquel les segments de marché et le prix, définis pour ces segments, sont déterminés. Cela se fait principalement chaque année.
- Le niveau tactique du *Revenue management* : consiste à déterminer et à mettre à jour la limite du nombre d'unités de capacité pouvant être vendues à une classe tarifaire donnée. Cela se fait fréquemment, dans la plupart des cas quotidiennement ou hebdomadairement.
- Le contrôle des réservations : est effectué en temps réel. Quand une demande de réservation arrive, elle se doit d'être acceptée ou refusée dans l'attente d'une autre qui puisse augmenter davantage le profit. La décision est prise à l'aide d'un système de réservation, limitant le nombre de réservations pour toutes les classes tarifaires.

### 1.6. L'impact de la pratique des techniques du *Yield management* sur la performance de l'entreprise.

Malgré les différentes visions, extraites des différentes définitions du *Revenue management*, l'impact de ce dernier sur l'entreprise reste, cependant indiscutable. Tous les points de vue se rejoignent sur le but ultime de la pratique du *Yield management* qui est : l'optimisation des ressources et la maximisation du revenu global des entreprises du secteur tertiaire.

**Figure n° 01** : les visions du *Yield management*.



#### Commentaire :

On peut distinguer deux visions : la vision opérationnelle assimile le YM à un ensemble de techniques permettant de gérer le revenu. La vision stratégique ouvre des horizons nouveaux à la conception du YM.

Toujours dans le domaine hôtelier, Noureddine Selmi, a effectué une étude sur un échantillon de 132 cadres travaillant au sein d'hôtels, afin de déterminer le lien entre les pratiques du *Revenue management* et la performance des entreprises, les résultats obtenus par l'auteur son dans son article « *Yield management* et performance dans l'hôtellerie » (2010).

Après traitement des données collectées à travers des questionnaires, l'auteur est arrivé aux conclusions suivantes :

- La pratique du *YM* influence positivement sur la performance et le rendement de l'établissement hôtelier ;
- La familiarité du personnel avec les pratiques *YM*, qui s'acquière à travers l'expérience engendre une plus forte performance de l'entreprise : un personnel ayant une expérience des techniques de *YM* sera plus enclin à saisir les opportunités ;

- La satisfaction des clients par l'adoption d'une pratique raisonnable du YM garantit la rentabilité sur le long terme : des conflits peuvent apparaître dans le cas où la pratique du YM n'obéit pas aux principes de la satisfaction des clients, à ce moment-là, l'entreprise doit prévoir des réactions négatives de leur part ;

La pratique du YM n'est pas exclusive à une catégorie d'hôtels. Elle s'applique aussi bien à ceux de grande taille (Emeksiz et al., 2005) qu'à ceux de petite taille (Luciani, 1999), à des hôtels appartenant à des chaînes (Brotherton et Turner, 2001 ; Beluze et Guilloux, 2002), à des groupes d'hôtels (Okumus, 2004) ou à des hôtels indépendants (Jauncey et al., 1995). Sauf que les grands hôtels ont souvent une gestion plus organisée, et ce sont ceux qui possèdent des départements *Yield* contrairement aux hôtels de petite taille, d'où le résultat obtenu par N.Selmi (2010) stipulant que la taille de l'hôtel impacte sur le lien : pratique YM-performance de l'entreprise.

### **1.7. Avantages et inconvénients du *Revenue management*.**

Comme tout autres pratiques, le *Revenue management* a de nombreux avantages pour les entreprises qui l'adoptent, mais génère aussi des inconvénients, dans cette partie nous allons citer les avantages et les inconvénients du *Yield management* relevés par plusieurs auteurs, lors de nombreuses études.

#### *1.7.1. Avantages du Yield management pour les entreprises de service.*

Les avantages de la pratique du *Revenue management* pour les entreprises sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 03** : les avantages du *Revenue management*.

<b>Principe</b>	<b>Illustration</b>
Le <i>Yield management</i> optimise la gestion des capacités et des tarifs en temps réel.	<i>Dans l'hôtellerie</i> : Le <i>Yield management</i> permet de connaître pour chaque hôtel, chaque jour et chaque chambre, le tarif et la cible optimums.
En tant que denrée périssable, un service non consommé au moment de sa production est perdu. Le <i>Yield management</i> régule les réservations et transactions, et ainsi limite	<i>Dans les transports ferroviaires</i> : Une place de TGV annulée à la dernière minute constitue un manque à gagner pour la compagnie. Il est utile d'inciter les clients à

les pertes financières liées aux réservations ou annulations de dernière minute et no-shows.	anticiper leurs réservations et annulations, et à les dissuader de réserver une place de train sans l'occuper à la date fixée.
Les phénomènes saisonniers perturbent souvent les sociétés de services. Le <i>Yield management</i> stimule la demande pour certaines périodes, et évite les insatisfactions liées aux limites de capacités pour d'autres périodes.	<i>Dans les transports aériens :</i> Sur une année, une compagnie aérienne connaît des périodes et des jours de faible et de forte activité. Il est utile d'optimiser la répartition de l'activité, en gérant notamment le surbooking.
Une gestion centralisée et informatisée des réservations permet généralement à l'entreprise d'augmenter ses profits. Notamment parce que les centrales de réservations informatisées ou le savoir-faire qui leur est associé représentent une manne pour les sociétés créatrices.	<i>Dans les activités de transport et de loisirs :</i> La maîtrise des systèmes de réservation est une clé de pouvoir au sein d'un secteur concurrentiel.

**Source :** S.Camus, L.Hikkerova & J.M.Sahut, IPAG business school n° 228, (2014).

### 1.7.2. Les inconvénients des pratiques *Yield management*.

L'aspect négatif de la pratique du *Revenue management* est bel et bien la perception du client à l'égard de ces pratiques.

Si la tarification selon le phénomène de saisonnalité et les frais retenus suite à une annulation tardive sont relativement bien acceptés par les clients, tel n'est pas le cas quand il s'agit des variations des prix en fonction de la période de réservation : elles sont perçues par les clients comme des injustices. (L.Hikkerova, 2011.)

Néanmoins, plusieurs articles ont traité sur le sujet, et définissent les différentes stratégies à adopter afin de limiter le sentiment d'injustice ressenti par les clients vis-à-vis de la pratique du YM, nous citons alors : « *Effects of culture and service sector on customers' perception of the practice of Yield management* » de Nouredine Selmi (2010), et « *Yield management et profil des consommateurs* » de S.Camus, L.Hikkerova & J.M.Sahut (2014). Nous pouvons donner comme exemple la conclusion de ce dernier article, nous citons : « *l'injustice perçue à l'égard des pratiques de Yield management n'est pas une fatalité, y compris lorsque la situation est désavantageuse pour le client. Elle dépend d'un nombre important de facteurs. Pour réduire les risques de perception d'injustice, les entreprises ont intérêt à affiner leurs*

*critères de segmentation en se focalisant sur les variables les plus saillantes : le pouvoir d'achat, la situation d'usage, la sensibilité au prix, la fidélité et la sensibilité affective .... Par ailleurs, la réduction de la perception d'injustice passe par une prise en compte des pratiques de l'ensemble des acteurs du marché... »*

## **2. Le Revenue Management system.**

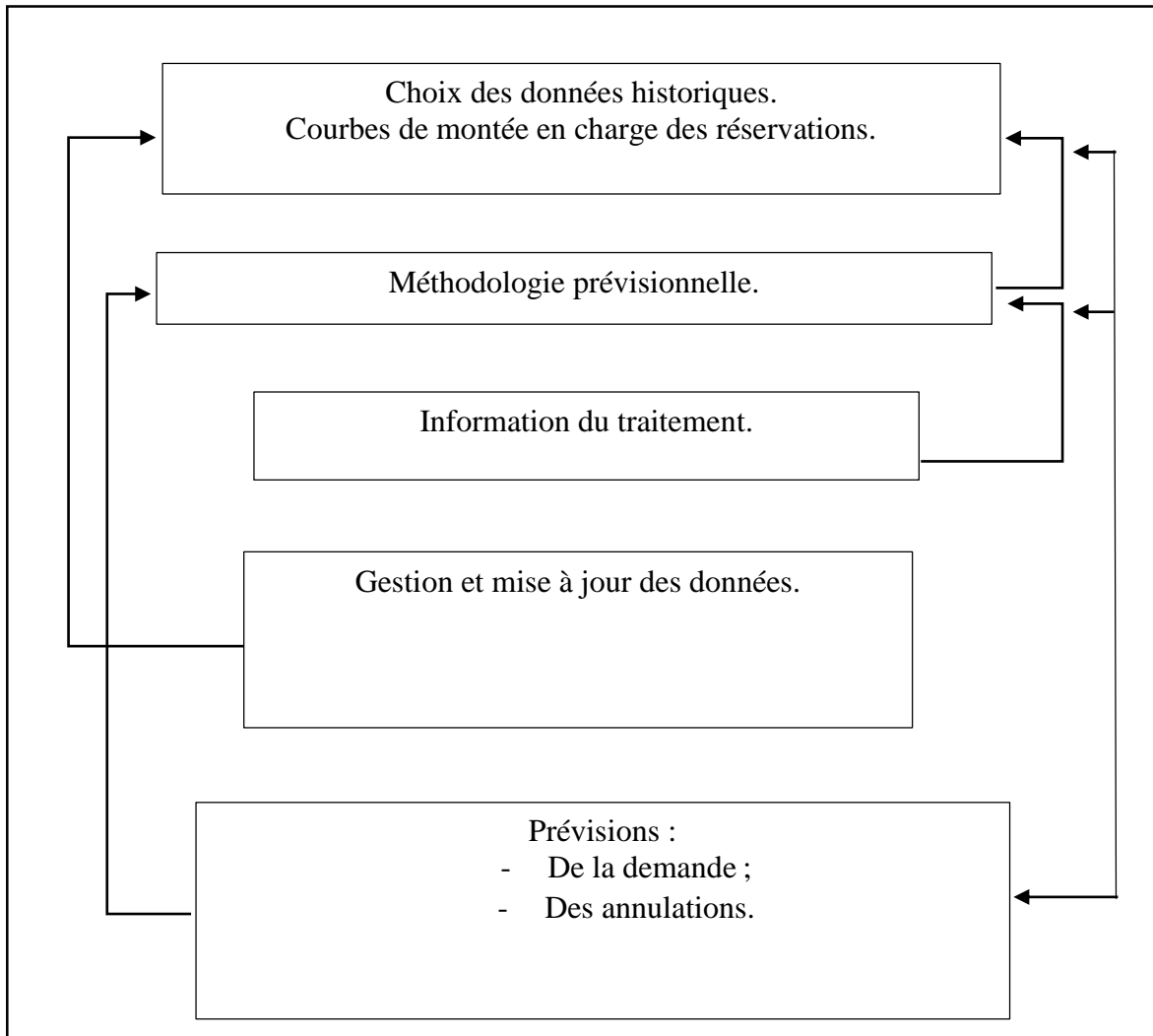
Dans cette deuxième section, nous allons aborder la notion de *RMS* : sa définition, ses composants, sa structure, ainsi que les outils du *Yield management*.

### **2.1.Le Revenue management system (RMS) : définition.**

*« Le Revenue management system est un outil automatisé ou non, facilement exploitable permettant de calculer des prévisions fiables et si possible proposant des préconisations automatisées ou non aux utilisateurs. La finalité du RMS est d'assurer le développement du chiffre d'affaires et l'optimisation de la marge sur l'entreprise. » (P.Legohérel & E.Poutier, 2011, p.106.).*

### **2.2.La structure d'un RMS standard.**

Dans leur ouvrage *« Revenue Management »* des éditions *« Dunod »*, paru en 2011, les auteurs P.Legohérel & E.Poutier proposent une architecture d'un *RMS* (p.107). Cette dernière est sous forme de processus : un ensemble d'opérations qui s'enchainent et qui interagissent entre elles. La figure suivante représente l'architecture d'un *RMS*.

**Figure n° 02** : architecture d'un *RMS*.**Commentaire :**

La structure standard d'un *Revenue management system*, est sous forme de processus qui passe par cinq étapes principales : la prévision de la demande et des annulations, la gestion et mise à jour des données, information du traitement, méthodologie prévisionnelle, choix des données historiques. Ces cinq étapes sont en interactions entre elles : chacune d'entre elles est indispensable pour la réussite de l'autre.

**2.3. Les outils du *Yield management*.**

Avant d'entamer les points suivants qui traitent, des composants et implantations des *RMS*, et en nous basant sur l'architecture qu'on a vue au-dessus, nous avons jugé nécessaire, de parler des outils sur lesquels s'appuie le *Revenue management*.

Le premier outil sur lequel se repose la pratique du *YM* est : Internet. Depuis son avènement l'application des techniques du *Yield management* ne cesse de se propager.

À l'ère du numérique où tout le monde est connecté, l'Internet reste le meilleur moyen de distribution des produits, ceci nous est confirmé par les travaux de J.M. Lehu (2000) et L. Hikkerova (2011), qui ont assurés qu'Internet est un outil majeur pour la pratique du *Revenue management*.

Autres outils qui sont nécessaires pour le *YM*, et la mise en place d'un *RMS*, sont les outils informatiques et les canaux de distributions.

Pour les outils informatiques nous avons : les logiciels de réservation et les *PMS* : *Proprety Management System*. En ce qui concerne les canaux de distribution, on retrouve : les *OTA* : *Online Travel Agencies*, les *GDS* : *Global Distribution Systems*, mais aussi le site Internet de l'entreprise. (J. Gondouin, D. Granado & J. Pons, 2014.)

#### **2.4. Les composants d'un RMS.**

Dans son article intitulé : « *l'application du Yield management dans l'industrie ferroviaire : cas de l'office national des chemins de fer (ONCF)* », l'auteur Abdellatif Chakor (2010), énumère dans le paragraphe qui suit les composants d'un RMS, il dit : « *Pour mettre en œuvre un système Yield management, l'entreprise de service doit pouvoir segmenter son marché et établir des prévisions de demande, pratiquer une politique de surréservation raisonnée, proposer un système tarifaire d'optimisation des capacités, en s'appuyant sur un système d'information et une organisation commerciale adéquats.* ».

Dans un autre article de G. Beluze & V. Guilloux (2002), dont le titre est : « *Revenue management par place : une spécificité Accor* », les deux auteurs nous présentent un plan d'action pour le *Revenue management*.

Vu la place de leader qu'occupe le groupe Accor, et afin de rester toujours dans le domaine hôtelier, nous allons le suivre et résumer les composants d'un *RMS*.

Selon eux : « *le processus du Revenue management correspond à cinq étapes : construire les classes de Yield, analyser l'historique par classe de Yield, prévoir la demande, optimiser la demande pour maximiser la marge brute, vérifier la pertinence des recommandations.* ».

Dans le tableau suivant, nous allons résumer tous les composants du RMS, étape par étape, en suivant le plan d'action :

**Tableau n° 04** : le plan d'action *Revenue management*.

Étape	Explication
<p><b>1<sup>ère</sup> étape :</b>  <b>Construire les classes du Yield.</b></p>	<p>S'effectue par la segmentation des clients selon des classes tarifaires, en respectant plusieurs règles, d'après Daudel et Vialle (1989) : l'étanchéité (distinction claire entre les segments), la flexibilité (modification rapide de la structure tarifaire pour rester réactif à l'environnement), la dégressivité (inciter les clients à se reporter vers le tarif immédiatement supérieur) et enfin la lisibilité (permet une bonne compréhension des prix par les clients).</p> <p>Les classes de <i>Yield</i> dépendent de deux variables : la contribution des clients et la façon de réserver. (G. Beluze &amp; V. Guilloux, 2002.)</p>
<p><b>2<sup>ème</sup> étape :</b>  <b>analyser l'historique par classe de Yield.</b></p>	<p>L'historique des demandes de réservation peut être analysé par tarif, par segment de client, ou par classe de <i>Yield</i>.</p> <p>Par classe de <i>Yield</i>, on définit un regroupement de demandes de réservations à comportement et contribution homogène. Son analyse s'effectue en examinant quatre variables : la production (nombre de chambres vendues), la montée en charge (reflète la dynamique des réservations suivant une courbe linéaire, exponentielle...), les refus (demande de réservations non acceptées), et les événements passés (à titre d'exemple l'ouverture d'un concurrent). (G. Beluze &amp; V. Guilloux, 2002.)</p>
<p><b>3<sup>ème</sup> étape :</b>  <b>prévoir la demande par classe de Yield.</b></p>	<p>Les analyses permettent de déterminer la demande non contrainte, qui veut dire la demande totale qui peut aller au-delà de la capacité offerte avec les refus. La demande non contrainte se détermine suivant l'historique (des ventes et des refus) et les événements à venir. (G. Beluze &amp; V. Guilloux, 2002.)</p>
<p><b>4<sup>ème</sup> étape :</b>  <b>optimiser la demande pour maximiser la marge brute.</b></p>	<p>En ayant recourt aux leviers du <i>Revenue management</i>, qui sont tous les éléments tactiques de vente qui permettent d'augmenter la marge brute de l'hôtel. Les leviers les plus utilisés sont au nombre de six et sont : la gestion du surbooking (réserver un nombre de chambre supérieure à la capacité de l'hôtel, anticipant des annulations et des <i>no-shows</i>), la gestion de la durée de séjour</p>

	(permet d'autoriser ou non la vente de chambres selon la durée de séjour), le transfert interhôtels (minimise les situations où l'on refuse un client, en l'envoyant vers un autre hôtel de la même chaîne ou un partenaire), la gestion des tarifs (autorise ou non la vente de chambres à un tarif donné), la gestion des groupes (c'est le fait d'accepter ou de refuser des groupes selon la prévision de demande individuelle), et enfin la gestion des contrats (il s'agit d'accepter ou de refuser de signer ou de renouveler un contrat selon la prévision de demande individuelle.) (G. Beluze & V. Guilloux, 2002.)
<b>5<sup>ème</sup> étape : vérifier les recommandations.</b>	Il s'agit d'estimer la pertinence des recommandations en exploitant les indicateurs de suivi de la performance de l'hôtel et qui sont : le taux d'occupation, le prix moyen, la marge, mais également le taux de surbooking, et des renvois interhôtels. (G. Beluze & V. Guilloux, 2002.)

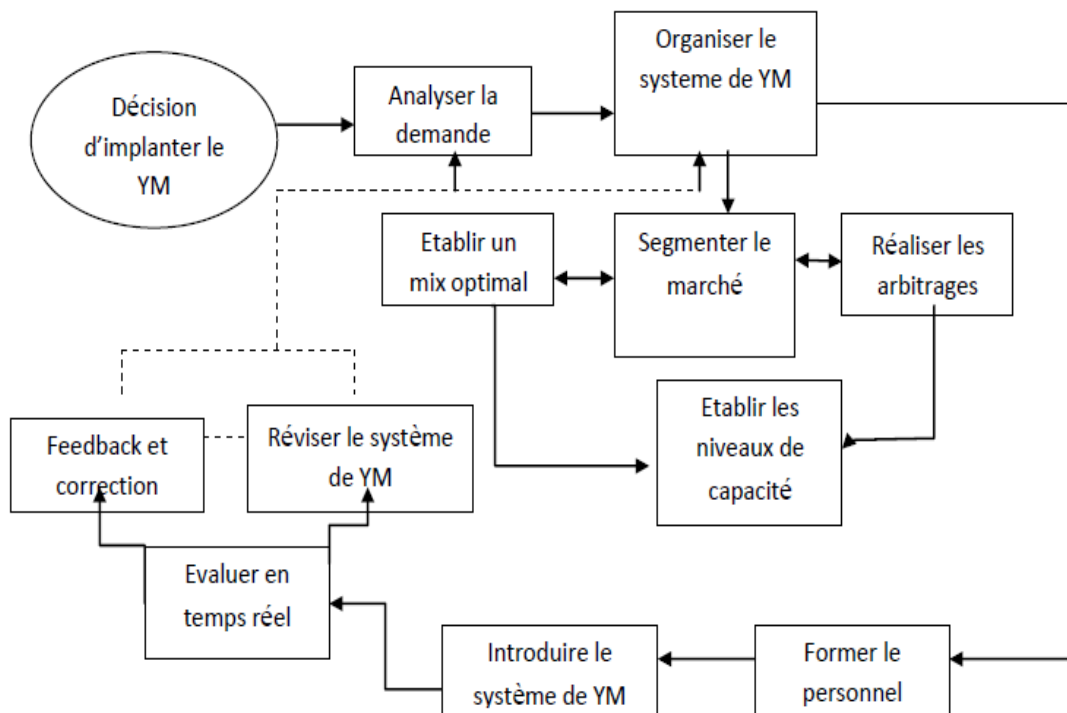
Source : G. Beluze & V. Guilloux (2002.)

### 2.5. Implantation d'un RMS.

Selon Abdellatif Chakor (2010), l'implantation d'un RMS au sein d'une entreprise de service s'effectue par deux approches :

- Soit par l'acquisition d'un système existant et adapté à l'environnement de l'entreprise ;
- Soit en développant en interne un système spécifique, éventuellement en collaboration avec un spécialiste en conception de systèmes du *Yield*.

La figure ci-dessous, nous montre de façon explicite, comment s'effectue l'implantation d'un RMS au sein d'une entreprise de service.

**Figure n° 03** : l'implantation d'un RMS

Source : A. Capiez (2003).

**Commentaire** : le processus d'implantation d'un Revenue management system passe par plusieurs phases, principales ou secondaires, et repose nécessairement sur les outils du Yield management que nous avons vu dans le point précédent. Les points les plus importants dans l'implantation d'un RMS restent l'analyse de la demande pour connaître les attentes du client, et la formation du personnel, car c'est de ces derniers que dépend la réussite de ce système.

### 2.6.Limites d'un système *Yield management*.

Bien qu'il apporte beaucoup de bénéfices aux entreprises de services qui l'adoptent, le RMS connaît aussi des limites. Dans l'article : « *Yield management* et marketing des services », les auteurs : P. L. Dubois & M. C. Frendo (1995), nous énumère les suivantes :

- Problèmes liés au seuil maximal de déplacement de la demande ;
- Les conséquences de la surréservation sur la qualité de service dispensé par les employés de l'entreprise de service ;
- La pratique d'une politique de prix discriminatoire pour un même service de base.

En plus des éléments cités ci-dessus, Sheryl E. Kimes (1989), dans son article « *Basics of Yield management* », révèle d'autres problèmes liés à l'application des techniques du *Revenue management*, des problèmes de nature managériale, tels que :

- Les problèmes de moral des employés : Si un *RMS* n'est pas structuré de manière à laisser aux employés une certaine marge de manœuvre pour exercer leurs fonctions, les personnes qui doivent l'utiliser risquent de travailler de manière à enfreindre les règles imposées par le système ;
- Système d'incitation et de récompense : les managers sont souvent récompensés sur la base de leur taux d'occupation ou le prix moyen. Avec un système de *Revenue management*, le manager doit se préoccuper de ces deux facteurs en même temps. À moins que le système d'incitation ne soit modifié en conséquence ;
- Formation des employés : comme pour tout nouveau système, un système *Yield management* nécessitera une formation poussée de tous les employés. Les employés doivent bien comprendre l'objectif du *Yield*, essentiellement son fonctionnement et son incidence sur leur travail. La direction ne peut assumer que le *Revenue management* ne fera que « se produire », cela nécessite une planification et une formation soigneuses ;
- Engagement de la direction : sans engagement de la part de la direction, l'implantation du *RMS* peut être vouée à l'échec. À moins que tous les employés ne sachent que *RMS* est considéré comme essentiel au succès de l'entreprise, ils peuvent être enclins à le traiter avec moins de sérieux ce que le top management estime devoir. Les entreprises utilisant des *RMS* font état d'une augmentation substantielle de leurs revenus avec un investissement minimal. Pour qu'un système *Revenue management* fonctionne, le directeur de l'hôtel doit s'y engager fermement, disposer des données nécessaires et disposer d'un système d'information performant. Il doit être pleinement conscient des implications en termes de gestion associées à un système *Yield* et devrait pouvoir apporter les ajustements nécessaires.

Pour conclure, nous soulignons que ce chapitre ne contient pas toutes les informations relatives aux *Revenue management*, mais juste celles que nous avons jugées pertinentes pour notre étude. Quant aux parties suivantes, elles aborderont la méthodologie de recherche et le travail de collecte de donnée sur le terrain d'étude.

**CHAPITRE II : CADRE  
METHODOLOGIQUE DE  
LA RECHERCHE.**

---

Dans ce chapitre, nous allons aborder en détail la démarche méthodologique utilisée pour réaliser notre travail.

Chaque travail scientifique doit impérativement répondre à une démarche méthodologique, cette dernière consiste à justifier les choix effectués quant aux outils de collecte de données et de l'échantillon de l'étude, mais avant toute chose nous allons aborder la notion de paradigme épistémologique.

### **1. Épistémologie, paradigme, et paradigme épistémologique.**

Selon Piaget (1967, p. 6), « *l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle s'intéresse principalement aux questions suivantes : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?* »

Tandis que la notion de paradigme se définit comme étant une « *constellation de croyances, valeurs, techniques ...etc. partagées par une communauté donnée* »

Le paradigme épistémologique quant à lui est « *un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Ces hypothèses concernent donc ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance.* »<sup>5</sup>

Ce dernier se compose de trois types : le positivisme, l'interprétativisme, et le constructivisme.

---

<sup>5</sup> Adapté à partir de : [https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100277220/extras/7241\\_chap01.pdf](https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100277220/extras/7241_chap01.pdf) consulté le 19/05/2019 à 11h54.

**Tableau n°05** : les différents types de paradigmes épistémologiques.

<b>Paradigme</b>	<b>Positivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>Constructivisme</b>
<b>Nature de la réalité.</b>	Les phénomènes existent. Les données sont objectives.	Les phénomènes sont interprétés. Les données sont subjectives.	Tout est construit.
<b>Statut de la connaissance.</b>	L'environnement est connaissable. La connaissance est indépendante du chercheur	Il y a interaction entre le chercheur et l'objet de recherche. Ces interactions sont à la base de la connaissance. Le phénomène est inséparable du sujet qui l'étudie.	
<b>Origine de la connaissance.</b>	Le chercheur observe la réalité.	Le chercheur a vécu certaines expériences et démontre de l'empathie.	Le chercheur construit la réalité.
<b>Objectif de la recherche.</b>	Découvrir la structure de la réalité.	Interpréter la connaissance.	Construire ou transformer la connaissance.
<b>Nature de l'objet.</b>	Interrogation des évènements.	Compréhension de l'intérieur d'un phénomène.	Développement d'un projet de connaissance.

Source : Thiéart et al. (2007).

## 2. Démarche méthodologique.

D'après les informations fournies dans ce tableau, notre recherche s'inscrit essentiellement dans le paradigme interprétativiste. Ce paradigme prétend la réalité comme un processus qui évolue en fonction de l'interprétation que le chercheur lui donne (Le Moigne, 1995).

Le phénomène auquel nous nous sommes intéressés concerne les pratiques Yield dans le secteur de l'hôtellerie. À partir de là, notre construction s'est faite par des allers-retours constants entre d'une part un cadre théorique et d'autre part une interprétation issue des données collectées à travers un ensemble d'entretien avec le personnel de l'établissement concerné ainsi nos observations sur le terrain de recherche.

En plus de la recherche documentaire basée sur les documents internes relatifs à l'organisme d'accueil ainsi que les documents externes qui se constituent d'articles scientifiques, sites web, thèses et ouvrage qui traitent de notre sujet et qui nous ont aidés à cadrer notre recherche et à nous orienter tout au long du travail, nous avons aussi eu recours à des entretiens interpersonnels afin de nous assurer de l'authenticité des données récoltées.

Par ailleurs, nous avons fait le choix d'être présent au sein de l'organisme d'accueil « AZ Hôtel Zeralda » pendant trois mois, pour côtoyer la population cible dans le but de la mettre à l'aise et faciliter l'interaction lors des entretiens, mais aussi pour être en contact direct avec les pratiques relatives à notre sujet de recherche.

Donc notre méthodologie de recherche est une méthode qualitative suivant une démarche inductive, cette dernière qui est une suite de phases qui sont récapitulées dans le tableau suivant :

**Tableau n°06 : phases de la démarche inductive.**

<b>Phases</b>	<b>Méthode inductive (explication)</b>
<b>Phase 1 : conception de la recherche</b>	Définition de la situation et du cas à étudier de façon empirique
<b>Phase 2 : élaboration d'un instrument de recherche</b>	Construction d'un instrument selon une méthodologie adaptative et créative
<b>Phase 3 : recueil de l'information</b>	Exploration de la situation et apprentissage du chercheur par interview ou par observation
<b>Phase 4 : analyses</b>	Analyse des idées, Recherche d'informations nouvelles, Étude des relations de cause à effet Génération d'hypothèses
<b>Phase 5 : validation</b>	Confrontation des informations entre les différentes sources, Recherche de concordance entre les enquêtes

Source : (Andreani & Conchon, 2015a cité par S. Benguettaf, 2018)

### **2.1. Méthodologie de l'étude qualitative.**

Cette présente partie du mémoire va nous aider à comprendre pourquoi recourir à l'étude qualitative, quel est son objectif ? Elle expliquera également notre choix qui s'est porté sur l'entretien de type semi-directif comme outil de récolte de données.

En dernier lieu nous aborderons la conception du guide d'entretien et de l'échantillon de l'étude qui constitue les personnes interviewées.

### 2.1.1. Définition de l'étude qualitative.

Bien qu'il soit très difficile, d'avoir une définition complète de ce concept complexe, nous avons trouvé que la définition donnée par le réseau ouest et centre africain de recherche en éducation ROCARE, cité par M. Bouzidi (2018, p.24) comme la plus adéquate.

Ils définissent alors la recherche qualitative comme étant « *un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question* ».

De ce point, nous tenterons de justifier l'importance et l'objectif de l'étude qualitative dans notre cas d'étude.

### 2.1.2. Importance et objectif de l'étude qualitative.

Le choix de la méthode qualitative s'est fait en prenant en compte plusieurs critères, principalement la question de recherche : en effet pour joindre les connaissances théoriques qui figurent dans notre cadre conceptuel au terrain d'étude, la méthode la plus convenable pour y parvenir est la démarche qualitative, et ce grâce à l'importance des données collectées par l'enquête qui s'effectue. Cette importance réside dans le fait qu'elle nous permet d'explorer l'émotion et le ressenti, le comportement et l'expérience des participants, ce qui contribue mieux les comprendre et facilite l'interaction chercheur/interviewé.

Le but premier de notre recherche qualitative est de nous éclairer sur l'étendue des pratiques Yield management au sein de AZ Zeralda, sur la perception des employés ciblés de cette nouvelle discipline qui est le Revenu management, et de nous donner un aperçu clair sur leurs opinions concernant les pratiques qui éventuellement pourraient être la clé de voute concernant la maximisation du revenu global de leur entreprise.

Enfin, sur la base d'une analyse de contenu, nous pourrions définir l'importance qu'a cette discipline dans l'organisme de stage, et répondre à notre problématique de recherche posée. Notre choix d'utiliser les entretiens semi-directifs pour l'étude qualitative s'impose par notre envie de tirer le maximum d'information de la part des interviewés, tout en leur laissant une certaine liberté d'expression de leurs points de vue, qui s'avère très utile pour notre étude.

## 2.2. L'échantillon de l'étude.

Avant de parler de la population ciblée par notre étude qualitative, nous allons aborder en premier lieu la présentation de l'organisme d'accueil.

### 2.2.1. Présentation et organigramme de l'entreprise d'accueil.

« AZ hôtels » est une chaîne hôtelière algérienne, la deuxième en son genre après la chaîne « Dar Eddiaf » était lancée, officiellement, en 2016 avec l'ouverture de son 1er site au niveau de la commune de Zeralda. En **ANNEXE A** nous retrouvant un entretien effectué avec M. Sadoun Ramdane, directeur général de AZ Zeralda qui nous fournit plus d'information sur cette chaîne d'hôtels.

L'hôtel AZ Zeralda est donc un hôtel de catégorie 4 étoiles, de type affaires, ce tableau ci-dessous présente la fiche signalétique de l'entreprise.

**Tableau n°07** : Fiche signalétique AZ Zeralda.

<b>Fiche signalétique AZ Zeralda</b>	
<b>Secteur d'activité</b>	Tertiaire : secteur de service
<b>Forme juridique</b>	EURL hôtel El Aziz : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
<b>Propriétaire</b>	M. Gara Abdelaziz
<b>Directeur général</b>	M. Sadoun Ramdane
<b>Catégorie/ type</b>	4 étoiles/ affaire
<b>Nombre de chambres</b>	133 chambres
<b>Année de construction et mise en service</b>	2015/ 2016
<b>Nombre d'effectifs</b>	111 employés (actualisé 2019)
<b>Renseignements généraux</b>	Adresse : 09 Route de Mahelma Zeralda 16032 Alger Téléphone et fax : +213 23 32 55 89/+213554518091 +213 23 32 55 93

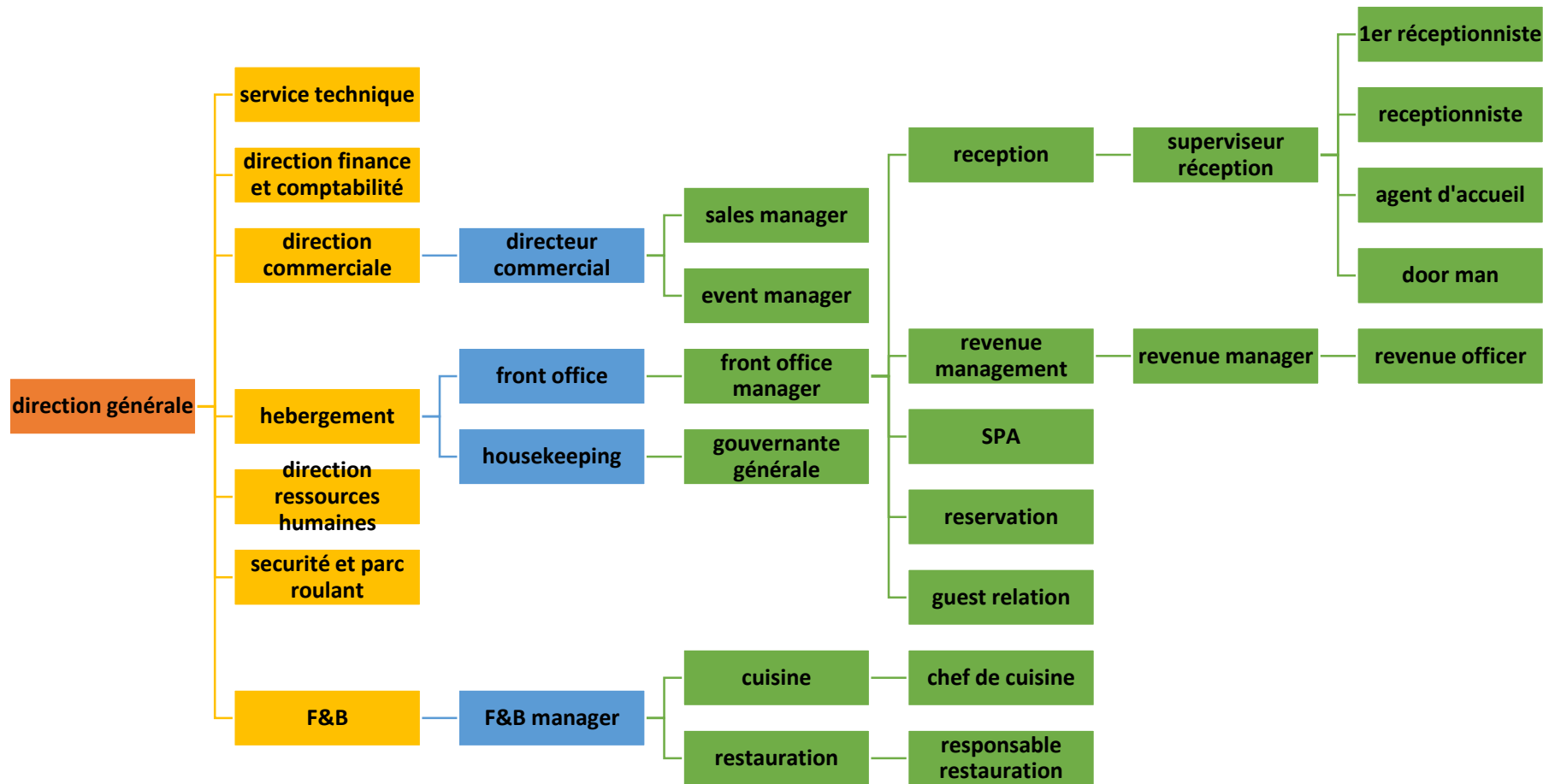
**Source** : documentation interne de l'entreprise.

**L'ANNEXE B** contient les tableaux qui fournissent les informations sur les équipements et aménagement de l'hôtel AZ Zeralda dans le détail, ainsi que les types de chambres dont il dispose.

**Organigramme de l'entreprise.**

À travers organigramme suivant, nous avons essayé de présenter l'ensemble des départements de l'établissement AZ globalement, sauf le « service réception » qui est principalement concerné par notre étude de cas.

Figure n°04 : organigramme de AZ Zeralda.



Source : documentation interne.

### 2.2.2. *Population cible.*

L'échantillon de notre étude est constitué principalement des employés du service *Front office*, au sein duquel le stage a été effectué, vu que le service *Revenue management* y est rattaché, ainsi que deux managers affiliés à la direction commerciale.

Nous avons choisi ces personnes d'une part, afin d'étendre notre recherche et diversifier les données collectées, mais surtout pour nous assurer de la fiabilité de l'information et ne pas être induit en erreur lors de l'analyse des résultats. D'une autre part, ces personnes interviewées sont celles qui ont recouru à de pratiques *Yield management* plus que tous les autres employés de l'hôtel.

### 2.2.3. *Le contact avec les participants et déroulements des entretiens.*

Le stage effectué au sein de l'entreprise d'accueil pendant trois mois, a facilité le contact avec les interviewés, cependant les entretiens qui ont fait objet d'un enregistrement audio se sont effectués selon la disponibilité des participants dont la charge de travail était importante. La productivité discursive variait d'un participant à un autre, pour plusieurs raisons, notamment l'expérience et le background de chaque personne interviewée, néanmoins la durée moyenne des entretiens est de : 49min06

### 2.2.4. *Le critère de saturation.*

Pour définir la saturation P. Robo (1995), explique que c'est le moment où les données recueillies et leur analyse ne fournissent plus d'éléments nouveaux à la recherche en cours. Pour Thiétart (2003, p.216) : « *la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Par conséquent, il est impossible de savoir a priori quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaire. Ce principe est difficile à mettre en œuvre de manière parfaitement rigoureuse, car on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie. Il revient donc au chercheur d'estimer s'il est parvenu au stade de saturation. Généralement la collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux...* ».

De ce fait, afin d'atteindre le but fixé de notre recherche, nous avons convenu que le nombre minimum d'entretiens nécessaire pour recenser les opinions des employés sur le Yield management et ses pratiques appliquées au sein de AZ Zeralda, est de six (6).

Une fois ce nombre effectué, nous avons pris la décision d'arrêter les interviews après trois (3) entretiens supplémentaires, dans le cas où aucun nouveau thème ne se manifeste dans les réponses des participants.

Nous avons donc réalisé neuf (9) entretiens de type semi-directif, dans le tableau suivant nous énumérons leurs caractéristiques.

**Tableau n°08** : liste des participants à l'étude qualitative.

Service	Poste	Genre	Durée
Réception	Superviseur réception	F	1h49min27
Réservation	Agent de réservation	F	34min45
Revenue management	Revenue officer	H	48min40
Réception	Réceptionniste	H	29min20
Réception	Réceptionniste	H	1h08min30
Commercial	Event manager	F	36min13
Réception	Réceptionniste principal	F	28min07
Hébergement	Front office manager	H	1h00min28
Commercial	Sales manager	H	22min06

### 2.3. L'entretien semi-directif.

Avant d'entamer le point traitant de l'entretien semi-directif, nous allons d'abord voir ensemble la définition d'un entretien de recherche, ses types et les caractéristiques de chacune d'entre elles.

#### 2.3.1.

#### *Définition de l'entretien.*

La définition donnée par Alain Beitone, Christine Dollo, Estelle Hemdane et Jean-Renaud Lambert (2013, p.25), cité par M.Bouzidi (2018, p.26.) stipule que « *l'entretien est une technique qui consiste à organiser une conversation entre enquêté et enquêteur. Dans cet esprit, celui-ci doit préparer un guide d'entretien, dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés* ».

## 2.3.2.

*Les types d'entretien.*

Il existe trois types d'entretien de recherche : l'entretien directif, l'entretien semi-directif, et enfin l'entretien non directif appelé aussi l'entretien libre.<sup>6</sup>

- *L'entretien directif* : est sous forme d'un questionnaire oral. Son avantage réside dans le fait qu'il est très sécurisant pour le chercheur.  
Le guide d'entretien pour ce type est très concis et précis, avec des questions directes posées dans un ordre préétabli. Le rôle du chercheur est de lire ses questions et cocher les cases des réponses. Cependant ce type d'entretien laisse très peu de marge pour le participant pour qu'il s'exprime librement et émette son avis : il va juste répondre aux questions du chercheur, sans aller plus loin.
- *L'entretien semi-directif* : contrairement à l'entretien directif, l'entretien de type semi-directif est moins rigide. En effet le chercheur a à sa disposition un guide regroupant un certain nombre de thèmes qu'il doit aborder sans tenir compte de l'ordre, en souhaitant d'obtenir le plus de réponses de la part des interviewés, ce dernier est libre de s'exprimer et d'émettre son avis en toute liberté, le rôle du chercheur dans ce cas-là est de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéressent, quand le participant se perd dans ses réponses, ainsi que de relancer l'entretien.
- *L'entretien non directif* : il est tout le contraire de l'entretien directif, ce type d'entretien n'a aucun cadre prédéfini, il est utilisé le plus souvent pour les récits de vie. Ce genre d'entretien peut s'avérer plus long et plus contraignant pour le chercheur par rapport aux deux autres types déjà cités, puisqu'il faut savoir faire parler la personne sur son vécu, et savoir rebondir sans cesse sur ce que raconte l'individu pour ne pas créer trop de vide et casser le rythme de l'entretien. Ce genre d'entretien est très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité.

---

<sup>6</sup> Adapté à partir de : [http://staps.univ-lille.fr/fileadmin/user\\_upload/ressources\\_peda/Masters/SLEC/entre\\_meth\\_recher.pdf](http://staps.univ-lille.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf), consulté le 28/05/2019 à 23h46.

### 2.3.3. *Choix de l'entretien semi-directif interpersonnel.*

Après comparaison entre les avantages et limites des trois types d'entretiens cités ci-dessus, notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif pour atteindre les objectifs de notre recherche.

Ce choix est basé sur plusieurs raisons, notamment la complexité du concept étudié, ainsi que sa nouveauté.

Afin de réunir le maximum d'informations de la part des participants sur leur définition du concept Yield management, et l'étendue de ses pratiques au sein de l'hôtel, l'entretien semi-directif s'avère être le plus adapté, car il assure l'encadrement de l'entretien avec un guide préétabli, ce qui, non seulement laissera une certaine liberté d'expression à l'interviewé, mais aussi nous permettra d'obtenir des réponses plus ou moins similaires, qui peuvent être comparées.

Contrairement à l'entretien directif, qui lui limite l'interlocuteur et sa prise de parole, tandis que les réponses d'un entretien non directif sont très difficiles à comparer vu qu'aucun guide ne cadre l'échange, donc les réponses peuvent ne pas aller dans le même sens.

Par ailleurs, nous tenons à souligner que notre préférence à avoir recours à des entretiens individuels avait pour but d'assurer une certaine intimité pour l'interviewé, instaurer un climat de confiance, et pour que l'interviewé se sente impliqué, et non mis à l'écart, ce qui aurait été possible dans le cas d'un focus group.

Nous avons aussi fait en sorte de signaler à tous les participants le caractère anonyme de notre entretien avant le début de chaque échange.

## **2.4. Le guide d'entretien**

La réalisation d'un guide d'entretien est une étape très importante pour la conduite de l'entretien. Elle nous permet de structurer ultérieurement les données que nous allons obtenir et de nous assurer que nous avons abordé tous les thèmes en relation avec notre problématique. (ANNEXE C).

Pour cela, nous avons structuré autour de trois parties qui se résument comme suit :

- *1<sup>ère</sup> étape : présentation.*

Cette partie est celle où le chercheur se présente et présente son thème d'étude, il aborde en gros les thèmes qui seront cités par la suite, dans la deuxième partie.

Le chercheur met aussi l'accent sur le caractère académique de l'entretien, sa confidentialité et demande l'autorisation d'enregistrement des réponses.

- 2<sup>ème</sup> étape : grille d'entretien.

La grille d'entretien sert à encadrer l'entretien, et permet au chercheur de savoir quelles sont les différentes thématiques à aborder. Nous y trouvons trois types de questions : des questions principales, abordant de façon directe notre sujet, des questions complémentaires, qui servent à compléter les questions principales, ou à relancer le dialogue pour éviter les silences, et des questions de clarification qui permettent au chercheur de creuser la réponse de l'interviewé en profondeur.

Les questions présentes dans la grille d'entretien suivent la logique d'entonnoir, c'est-à-dire nous partons de questions générales comme la présentation du poste du participant, sa formation, son expérience... ce qui lui permettra de se présenter et de se mettre à l'aise, avant d'aborder des questions plus précises qui traitent réellement du sujet d'étude.

- 3<sup>ème</sup> étape : clôture.

Cette phase a pour but de donner plus de liberté pour le participant afin d'exprimer son opinion et son ressenti, et de mettre fin à l'entretien sans le brusquer.

Nous soulignant tout de même que l'ordre des thèmes présentés dans la grille d'entretien n'a pas été respecté, nous avons laissé les interviewés y venir d'eux même, ensuite nous avons posé les questions relatives aux thèmes qu'ils n'ont pas abordés.

En conclusion, ce chapitre récapitule les concepts de base de la méthodologie de la recherche qualitative, et justifie nos choix que nous avons effectués. Concernant le codage des entretiens, leur analyse et les résultats de l'étude, ils seront présentés lors du chapitre suivant.

**CHAPITRE III : ANALYSE  
DU CORPUS ET  
DISCUSSION DES  
RÉSULTATS.**

---

Ce troisième chapitre de notre étude complètera les deux chapitres précédents. Il présentera les résultats de nos entretiens semi-directifs établis dans le but de collecter des informations, ainsi que leur analyse et finalement nous dresserons notre discussion par rapport aux résultats obtenus.

### **1. Analyse du corpus et résultats.**

Avant de passer directement aux résultats des entretiens, nous verrons ensemble quelques définitions.

Sachant que l'analyse du corpus comporte principalement deux méthodes d'analyse : l'analyse linguistique et l'analyse du contenu, dans ce qui suit nous allons exposer les définitions relatives à chacune des deux méthodes.

L'analyse linguistique est celle qui « *s'attache à l'étude et à la comparaison des structures formelles du langage* » (Quivy et Van Campenhoudt, 2006, cité dans K. Lahlouh, 2016, p.81).

L'analyse du contenu, quant à elle, selon Bardin (2007), se définit comme étant : « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (...) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages* ».

D'après ces définitions et dans le but de répondre aux objectifs de notre étude, la deuxième méthode citée : l'analyse du contenu semble la plus appropriée.

Dans cette dernière, on peut distinguer deux approches d'analyse, la première approche appelée l'analyse entretien par entretien.

Comme son nom l'indique, elle consiste à prendre en compte la logique de chaque personne interviewée individuellement, selon Blanchet & Gotman (2010), cette technique est utilisée dans l'étude de processus ou modes d'organisation individuels, car elle répond à l'hypothèse que chaque singularité est importante pour l'analyse.

La deuxième approche est l'analyse transversale du contenu, ou également appelée l'analyse thématique s'intéresse au discours des interviewés qui portent sur le même thème, d'un entretien à un autre, sans prendre en considération la singularité de chacun d'entre eux. (Blanchet & Gotman, 2010)

Notre étude veille à identifier les pratiques *Yield management* existantes au sein de l'hôtel AZ Zeralda, et à faire le point sur leur étendu, ainsi que sur les connaissances de certains employés sur le sujet.

De ce fait pour analyser nos neuf entretiens, nous aurons recouru à l'approche d'analyse transversale du contenu, sans pour autant prendre en compte les singularités individuelles, toute notre attention sera portée sur l'identification des thèmes cités précédemment.

### **1.1.Procédure de codage.**

Le codage est une étape primordiale, par laquelle chaque chercheur se doit de passer lors de l'analyse des entretiens.

Pour notre étude, nous avons fait le choix d'utiliser la technique de codage de Bardin (1977). Dans les points suivants, nous allons présenter les étapes suivies pour le codage.

#### *1.1.1. Choix des documents.*

Notre enquête est constituée de neuf entretiens enregistrés sur dictaphone, ensuite intégralement retranscrits sur papier. Néanmoins l'utilisation du même guide d'entretien avec les neuf personnes interrogées nous a permis d'obtenir un corpus homogène et susceptible d'être comparé.

#### *1.1.2. Représentativité de l'échantillon d'étude.*

L'ensemble des neuf personnes interrogées travaillent au sein de l'organisme d'accueil, la majorité est rattachée au service *Front Office* (sept des personnes interviewées), les deux autres restantes sont des managers du département commercial.

Cela nous assure la prise en considération des avis et opinions de la plus grande partie des acteurs utilisant des pratiques du *Revenue management* dans l'exercice de leurs fonctions. Cependant, la totalité de ces acteurs n'ont pas été interrogés, par manque de temps, ou d'intérêt pour notre étude, nous avons veillé à n'interroger que les personnes consentantes.

### 1.1.3. *Choix des catégories de codage.*

Notre cadre conceptuel traitant du *Yield management* en hôtellerie précédemment établi, ainsi que les questions du guide d'entretien, nous a permis d'identifier les catégories de codage.

Nous avons recensé sept catégories, codées selon une grille de codage adaptée en fonction de l'évolution du codage (**ANNEXE D**). L'intérêt de l'étude étant de connaître l'étendue et les connaissances des interviewés sur les pratiques *Yield management*, de ce fait, une seule répétition d'un thème dans un seul entretien nous a suffi pour le prendre en considération.

### 1.1.4. *Le double codage.*

Le double codage est habituellement utilisé afin de s'assurer de la fidélité du codage. Le coefficient inter codeur N est calculé comme suit :

$$N = (n \times 2) / (i + j)$$

n= nombre d'unités de codage communes aux deux analyses ;

i= nombre d'unités de codage utilisées par l'analyste n°1 ;

j= nombre d'unités de codage utilisées par l'analyste n°2.

Par ailleurs, par contrainte de temps, nous n'avons pas eu recours à un double codage pour notre étude.

## **1.2. Résultats des entretiens semi-directifs.**

Dans cette section de notre travail, nous aborderons les résultats obtenus par thème, certains d'entre eux peuvent paraître sans intérêt de prime abord, cependant ils nous seront très utiles pour élaborer les relations et la synthèse par la suite.

Le tableau en **ANNEXE E**. nous permet de voir l'apparition de chaque thème par répondant, ce qui nous donne une première idée des avis et opinions des interviewés sur les questions abordées lors de l'entretien.

### 1.2.1. *Métier, profil et formation.*

Le premier thème que nous avons recensé est celui du profil et de la formation des répondants, ainsi que leur expérience.

Nous comptons alors cinq des neuf interviewés qui ont un diplôme hors du domaine de l'hôtellerie, trois autres restants sont issus d'instituts nationaux spécialisés en hôtellerie et restauration, tandis qu'un seul participant a un diplôme d'études supérieur dans le domaine.

Nous remarquons également, que les participants dont le poste à AZ Zeralda est leur première expérience, sont les mêmes cinq interviewés qui ont un diplôme hors du domaine hôtelier, comme nous le souligne l'*Event manager* : « *oui, oui j'ai commencé à AZ dès son ouverture, c'est vrai que j'ai fait des études supérieures, mais elles n'ont aucune relation avec le domaine du tourisme et de l'hôtellerie* » (E6).

Les quatre autres répondants ont déjà une expérience dans d'autres établissements avant d'intégrer l'hôtel AZ, le *Revenue officer* par exemple nous indique : « *j'ai travaillé pendant dix ans à l'Aurassi, après en juillet on m'a proposé d'intégrer le poste de Revenue Officer à AZ Zeralda, j'ai accepté, car j'y ai vu une opportunité d'évolution* » (E3).

### 1.2.2. Prérogatives et prise de décision.

La deuxième catégorie identifiée est relative à la liberté de chaque participant concernant la prise de décision. On retrouve alors trois thèmes : des participants qui sont vraiment limités dans la prise de décision, ils sont deux. L'un d'eux nous dit alors « *je dois toujours prévenir mon superviseur de tout ce que je fais, c'est aussi mon supérieur hiérarchique qui m'informe avec quelle classe tarifaire je vends les chambres pour la journée* » (E4).

Cette limite peut être considérée comme un frein à l'ambition et l'évolution de ces employés, comme on peut le constater : « *j'ai tellement d'idée, je cherche toujours les nouveautés, malheureusement, on me dit toujours que ça me dépasse, je dois juste effectuer mes tâches...* » (E5).

Quatre participants affirment qu'ils ont une certaine marge pour la prise de décision, cependant ils doivent se tourner vers leur supérieur dans des cas complexes. Un superviseur de réception confirme : « *je peux prendre des décisions surtout quand il s'agit du bien-être du client, mais dans le cas où je suis confronté à une décision importante, j'informe le Front office manager et c'est à lui de prendre la décision* » (E1).

Néanmoins, 33,33% des participants nous ont affirmé qu'ils étaient totalement libres dans leurs décisions, ils n'ont pas à consulter leurs collaborateurs, juste les informer de leurs choix.

### 1.2.3. *Connaissances des participants liées au Revenue management.*

Pour cette catégorie, nous avons identifié trois thèmes : les participants qui ont des connaissances approfondies de notre thème d'étude, ceux qui connaissent juste les notions de base, et ceux qui ont des connaissances très restreintes concernant le YM.

Pour chaque thème nous avons obtenu trois réponses : trois interviewés maîtrisent le domaine et ont des connaissances théoriques, trois autres ne connaissent que les notions de base du YM, le *Sales manager* nous dit alors : « *je sais que c'est la tendance actuelle dans le domaine du tourisme, tout le monde en parle, je crois que ce sont des techniques marketing qui visent à accroître le taux de remplissage de l'hôtel et maximiser le chiffre d'affaires* » (E9). Les trois participants restants ont des connaissances très réduites du *Yield management*, l'agent de réservation indique : « *euh non, je n'ai jamais entendu parlé du Yield management... ah Revenue management comme le travail du Revenue officer...* » (E2).

### 1.2.4. *Les pratiques YM par poste.*

Le but derrière cette catégorie est d'identifier l'étendue des pratiques *RM* présentées dans la théorie. Six thèmes sont alors recensés : l'overbooking, la gestion des groupes, l'organisation d'évènements, les transferts inter hôtels, les promotions et la gestion des tarifs.

On constate que les pratiques YM sont utilisées au sein de l'hôtel AZ Zeralda, en revanche qu'elles ne sont pas clairement appelées techniques de YM comme nous l'indique le *Front Office Manager* : « *le Yield management existe à AZ, si vous demandez aux membres de l'équipe avec les termes techniques, ils ne vont pas vous répondre, malgré qu'ils les utilisent quotidiennement, car c'est une nouvelle discipline et ils ne la connaissent pas* » (E8).

Par ailleurs, toutes les pratiques identifiées ne sont pas utilisées par tous les répondants, le *Revenue Officer* confirme : « *ce n'est pas tout le monde qui est autorisé à faire de la surréservation, c'est très délicat et on peut facilement perdre des clients en cas d'erreur...c'est le même cas pour la gestion des tarifs si chaque individu était autorisé à changer les tarifs comme bon lui semble, on ne contrôlerait plus rien, on se retrouvera dans l'anarchie* » (E3).

### 1.2.5. Autres pratiques susceptibles de maximiser le revenu global.

Par cette catégorie, nous avons voulu connaître l'avis de tous les participants, concernant la façon dont l'entreprise pourrait accroître son revenu global, plusieurs thèmes nous ont été suggérés (13 thèmes), ceux qui se sont le plus répétés sont les thèmes traitant de :

- La communication interne, la réceptionniste principale indique alors : « *pour maximiser le chiffre d'affaires, il faut qu'il y ait plus de communication entre les différents services, nous perdons beaucoup d'opportunités à cause de ce manque de communication, ça serait merveilleux si tous les services travaillaient en synchronisation* » (E7).
- La communication externe, un des réceptionnistes interrogés nous dit sur ce sujet « *des promotions ont été lancées, mais elles n'ont jamais franchi les murs de cet hôtel par manque de communication...* » (E4). Le FOM rajoute « *ce qui nous manque le plus c'est la publicité* » (E8).
- La segmentation, une grande partie des répondants pensent qu'il serait nécessaire d'avoir recour à une étude de marché, pour visé d'autres segments de clients autres que les clients business, à cet effet le superviseur de réception indique « *moi ce que j'aimerais voir ici, c'est plus de famille, et pour cela il faut étudier le marché, connaître leurs attentes et leur offrir le produit qu'ils attendent de nous* » (E1).
- La formation, beaucoup d'interviewés ont insisté sur ce point, le considérant comme le plus important, l'Event manager indique « *il faut surtout faire des formations, sur le Yield et autres, il est très important de se former continuellement, le monde de l'hôtellerie ne cesse d'évoluer, nous devons évoluer avec...* » (E6).

Concernant l'apparition des autres thèmes par répondant elle est présentée en **ANNEXE E**.

### 1.2.6. Implantation des pratiques YM dans d'autres services.

Cette catégorie nous a permis de connaître les points de vue des participants concernant l'implantation des pratiques YM dans d'autres services de l'hôtel autres que le service Front office, à citer le service commercial et le service F&B.

100% des participants considèrent qu'il faut appliquer les techniques de *Yield management* au sein du service commercial, le *Revenue officer* explique « *ils ont déjà une grille tarifaire préétablie, ils travaillent avec, aussi ils signent des conventions avec des sociétés (annexe F), mais si on intègre plus le YM au commercial, on aura beaucoup à gagner* » (E3).

Concernant le département F&B, seulement quatre participants trouvent judicieux d'y intégrer le RM, les autres pensent qu'il existe énormément de risques et de pertes, comme



### **2.1. Discussions des résultats de l'étude qualitative.**

En revoyant les réponses des interviewés, nous remarquons que les personnes n'ayant pas eu ni une formation adéquate ni une expérience dans le domaine sont celles qui ont des connaissances relativement faibles sur notre sujet d'étude. Contrairement aux participants ayant une formation spécialisée et une expérience dans le domaine hôtelier, qui eux sont ceux qui maîtrisent le plus le concept de *Yield management*.

Le deuxième point que nous avons constaté est lié à la pratique du *YM* par participant et la prise de décision, nous remarquons alors plus un employé est limité dans la prise de décision, moins il est confronté aux pratiques *YM* dans l'exécution de ses tâches, telle que l'*overbooking* et la gestion des tarifs, inversement, plus le participant possède un pouvoir de décision, plus il est susceptible d'avoir accès aux pratiques *YM*.

Nous avons également remarqué que l'ensemble des employés utilisaient au moins une pratique *YM* dans l'exercice de leurs fonctions, malgré que ces derniers n'étaient pas au courant qu'il s'agissait de pratiques de *Revenue management*.

La majorité des interviewés a opté pour l'intégration des pratiques de base du *RM* dans d'autres services opérationnels afin d'optimiser le revenu global, et ont préféré l'implantation d'un *RMS* sur mesure, cela démontre leur prise de conscience quant à l'évolution et l'environnement assez particuliers de l'hôtel AZ.

Pour conclure, nous avons constaté que les pratiques de base du *Revenue management* recensées dans la théorie sont relativement appliquées au sein de AZ Zeralda, même si elles ne sont pas distinguées par l'implantation d'un *RMS*, néanmoins elles restent subtilement implantées sans pour autant prendre le nom de « *pratiques du Yield management* ».

### **2.2. Importance de l'intégration des pratiques de base du RM, et leur impact sur l'organisation.**

Afin de mettre en relief l'impact de l'intégration des pratiques *YM*, nous avons effectué une comparaison des données historiques de l'entreprise concernant le taux d'occupation des chambres par mois, depuis l'ouverture de l'hôtel en 2016, jusqu'à Mars 2019.

Notre but initial était de comparer l'évolution du chiffre d'affaires, ainsi que le prix moyen par chambre/mois, cependant par souci de confidentialité, nous n'avons pas eu accès à ces informations, nous nous contenterons donc de l'occupation des chambres/mois.

Néanmoins, nous tenons à préciser que les données du tableau suivant ont été modifiées sous la requête du *Revenue officer* de l'hôtel, toute fois nous avons veillé à conserver le même taux d'évolution.

**Tableau n°8** : occupation des chambres/mois

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>janvier</b>	70	1246	1374	1951
<b>fevrier</b>	567	1409	1758	2334
<b>mars</b>	879	1709	2555	2118
<b>avril</b>	2028	2107	2461	
<b>mai</b>	1729	1843	1953	
<b>juin</b>	521	409	1200	
<b>juillet</b>	531	1353	2551	
<b>aout</b>	613	673	1119	
<b>septembre</b>	979	1444	2336	
<b>octobre</b>	1682	2310	2663	
<b>novembre</b>	1835	1681	2095	
<b>decembre</b>	1470	1431	2281	
<b>TOTAL</b>	12904	17615	24346	

Source : document interne de l'entreprise.

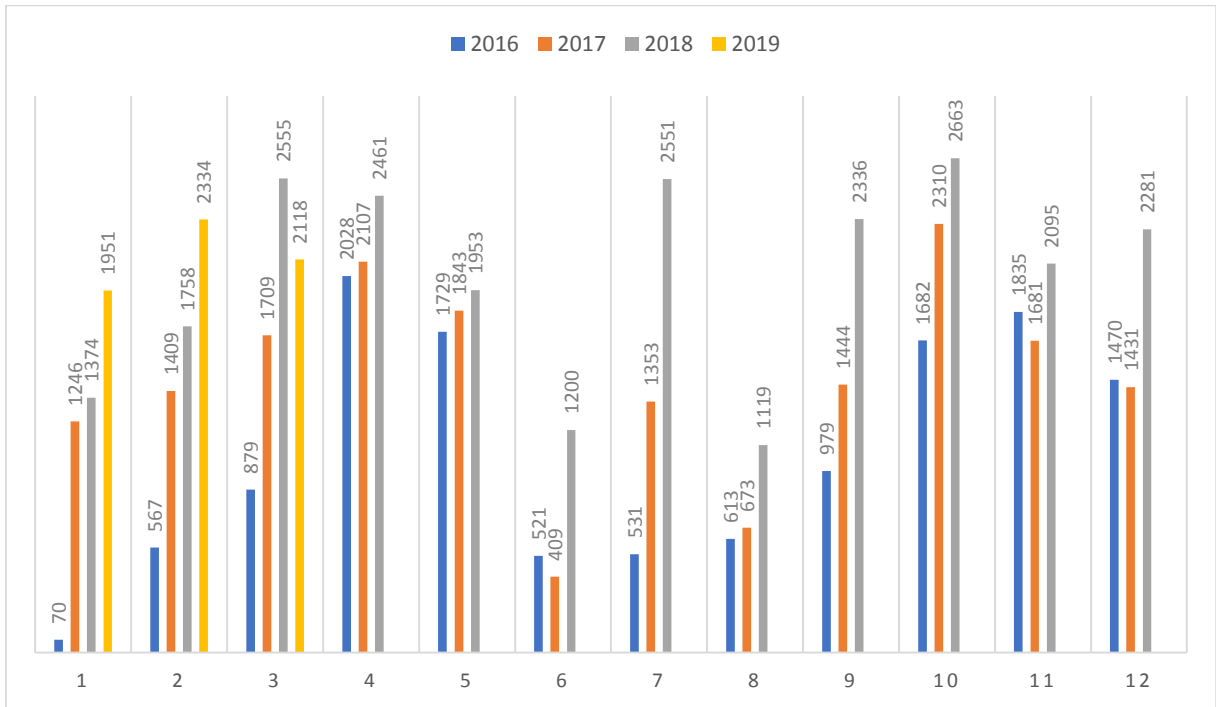
#### **Commentaire :**

En schématisant les données du tableau ci-dessus, nous avons remarqué que plus l'hôtel adoptait les pratiques de base du *YM*, comme la gestion des tarifs, la signature de convention pour la gestion des groupes, plus l'occupation des chambres/mois augmentée.

Nous déduisons que l'évolution de l'occupation des chambres, qui mène à l'évolution du chiffre d'affaires, est relativement proportionnelle à l'intégration des pratiques *Yield management*.

Les figures suivantes illustrent de manière plus claire l'évolution d'occupation des chambres par mois.

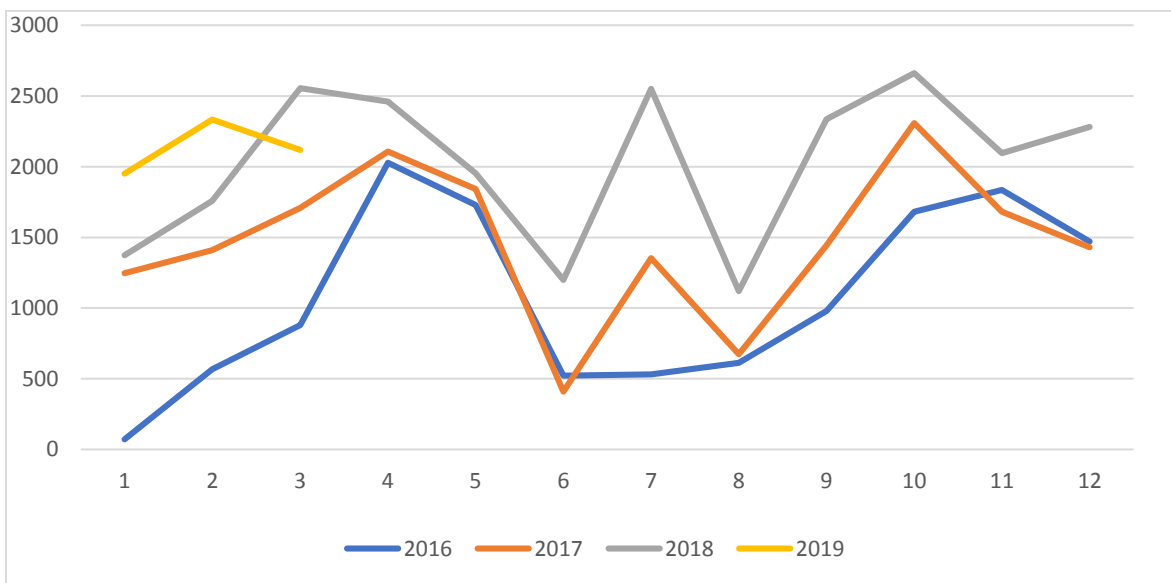
**Figure n°05** : histogramme de l’occupation des chambres/mois



**Commentaire :**

Cet histogramme nous permet de comparer visuellement l’occupation mois par mois, nous remarquons que depuis le recrutement du *Revenue officer* en juillet 2018, la vente de chambres a connu une remarquable expansion. Cependant, il reste très difficile de prévoir l’évolution des ventes, car l’environnement économique en Algérie ne le permet pas, nous constatons sur le schéma le recul des ventes à partir du mois de Mars, influencé par le climat politique que connaît le pays depuis le 22 Février.

**Figure n°06** : courbe d’évolution des ventes de chambres par année.



**Commentaire :**

Sur cette courbe qui illustre l'évolution des ventes par année, les points supérieurs représentent la haute saison, c'est-à-dire la période où l'hôtel vend plus de chambres, tandis que les points inférieurs représentent la basse saison : ou l'hôtel effectue le moins de ventes par année. Cet instrument peut être très utile au *Revenue officer*, car il lui permettra d'anticiper la demande et d'adapter ses offres en fonction de cela.

**2.3. Plan d'action Revenue management pour l'hôtel AZ Zeralda.**

Évoluant dans un environnement à rude concurrence, l'hôtel AZ doit mettre toutes les chances de son côté pour se faire une place sur le marché, et pourquoi pas un jour devenir leader sur le territoire national.

Pour ce faire il faut lui en offrir les moyens, afin de mener un combat loyal, de notre côté, en nous inspirons des cas d'entreprises exposés dans le livre « *Revenue management* » de P. Legohérel & E. Poutier (2011), ainsi que de l'article « *Revenue management par place : une spécificité Accor* » de G. Beluze & V. Guilloux (2002), tout en prenant compte des suggestions des employés interviewés, nous proposant le plan d'action *RM* suivant composé de plusieurs étapes, que nous jugeons comme étant un bon départ pour AZ.

- 1<sup>ère</sup> étape : créer un département *Revenue management*.

Premièrement, on recommande à la direction de l'hôtel d'envisager la création d'un département *Revenue management* directement liée à cette dernière, qui travaillera en collaboration avec le service commercial en plus du *Front office*.

En d'autres termes, il s'agit de faire de ce département un levier de Marketing stratégique, en mettant en place tous les outils nécessaires à l'atteinte des objectifs définis, notamment l'outil humain, par le biais de la formation du personnel, à différents niveaux, aux techniques du *RM*.

- 2<sup>ème</sup> étape : segmenter la clientèle.

D'après nos observations lors de notre stage en entreprise, ainsi que les réponses des participants à notre entretien, nous constatons que la plus grande partie des clients de l'hôtel AZ Zeralda est constituée de groupes envoyés par des sociétés.

Le tableau suivant regroupe les pourcentages des segments de clients de l'hôtel qui nous ont été communiqués par le *Revenue Officer*.

**Tableau n°09** : les segments des clients d’AZ.

		Motif	
		Affaires	Loisirs
Façon	Seul	Segment individuels affaires (3%)	Segment individuels loisir (5%)
	En groupe	Segment groupes affaires (90%)	Segment groupes loisir (2%)

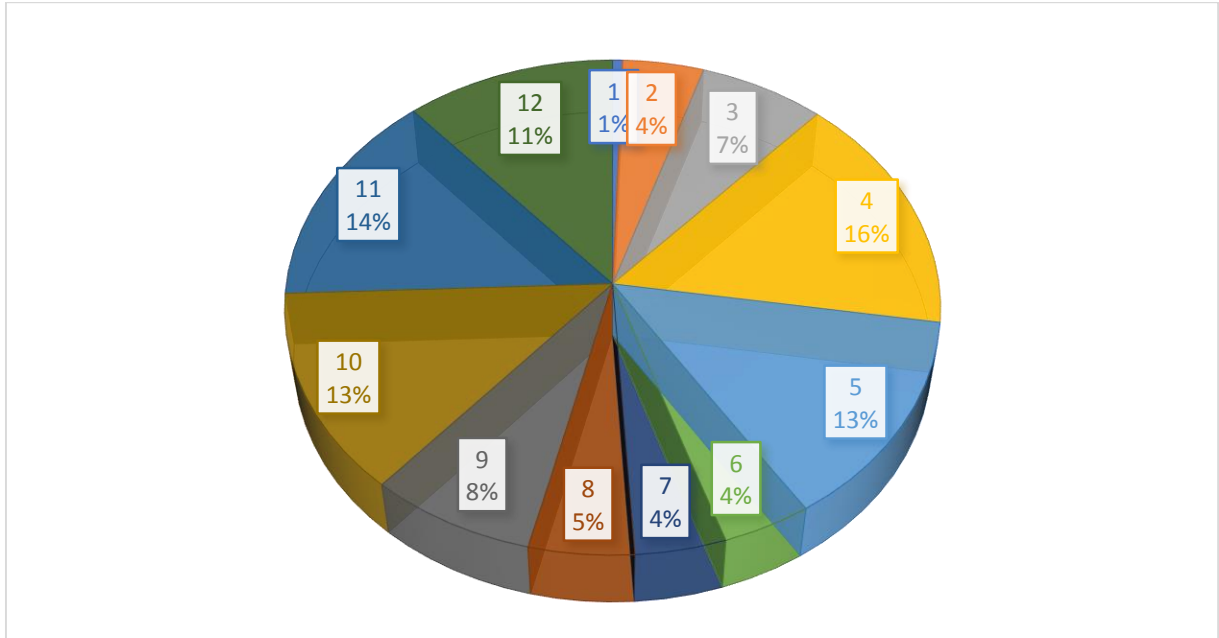
Source : adapté à partir de G. Beluze & V. Guilloux (2002).

Nous remarquons que les pourcentages des segments de loisir sont très bas, l’hôtel devrait se reposer sur cette segmentation pour adapter ses produits afin d’attirer de nouveaux segments.

- 3<sup>ème</sup> étape : analyser les données historiques et prévoir la demande pour optimiser les ventes.

L’analyse des données historiques représentées dans le tableau n°08 qu’on a vu précédemment nous a permis d’obtenir le graphe suivant :

**Figure n°07** : pourcentages d’occupations des chambres par mois.



Ce graphe nous illustre les mois où le taux d’occupation est le plus élevé, en prenant en compte ce que nous avons vu dans notre cadre conceptuel : que l’on gagne plus en période de forte occupation, le *Revenue officer* doit gérer ses tarifs en avance, en fonction du taux d’occupation. En période creuse il devrait adapter les produits qu’il propose dans l’intention d’attirer de nouveaux clients, comme des promotions pour les familles.

- 4<sup>ème</sup> étape : établir un plan de communication et fidéliser les clients.

La direction de l'hôtel devrait faire en sorte de recruter un chargé de communication, qui s'occupera du site internet de l'établissement ainsi que de la communication et de la présence sur les réseaux sociaux, afin d'externaliser l'information.

Le *Revenue officer* quant à lui, devrait s'assurer de faire passer l'information entre les différents services. Il devrait également veiller à la satisfaction des clients qui réserve à travers les *GDS* et les inciter à passer directement par l'hôtel, sans intermédiaires, afin de gagner la commission reversée pour ces sites.

Il serait également préférable de construire une base de données clients fiable à l'aide du *PMS*, dans ce cas nous parlons du *PMS Winner*, ensuite faire appel à un spécialiste du *Revenue management* pour l'implantation d'un *RMS* sur mesure pour l'établissement.

#### **2.4. Implications managériales et limites de l'étude.**

À travers cette étude nous avons cherché à traiter une problématique de décision, à laquelle sont confrontés les managers hôteliers, qui est l'intégration des techniques de base du *Revenue management* dans l'hôtellerie algérienne, par une démarche scientifique.

Nous sommes arrivés à constater l'importance de ses pratiques, tout en veillant à simplifier des concepts plus ou moins complexes, afin de les intégrer dans un secteur en développement pour lui permettre une expansion accélérée dans le but de s'aligner au standard international.

Cependant, comme dans la réalisation de chaque travail de recherche, nous avons rencontré quelques difficultés, les plus importantes sont :

- Le manque d'ouvrages documentaires qui traitent du sujet, l'inexistence des travaux de recherche sur le *Yield management* hôtelier, concernant les articles scientifiques les plus intéressants sont inaccessibles au grand public ;
- Le manque d'encadrement sur le lieu de stage dû à la nouveauté de la pratique du *Revenue management*, et à l'absence d'experts spécialisés dans le domaine sur le terrain ;
- L'échantillon de l'étude aurait pu être plus représentatif, seulement les profils des employés ne répondent pas à nos attentes recherchées ;
- Les réponses collectées lors des entretiens sont peu pertinentes, cela revient au manque d'expérience des répondants et à leurs connaissances réduites du sujet ;

Nous tenons à informer que dans notre étude élaborée, nous nous sommes concentrés que sur les pratiques de base du *Revenue management* hôtelier, il existe d'autres aspects de cette discipline que nous n'avons pas abordés comme la perception du *Yield management* par le consommateur, ou encore les calculs des ratios et des prévisions de ventes, par faute de temps, mais aussi par inaccessibilité à l'information. Ce qui pourrait être une fenêtre ouverte à d'autres éventuelles recherches dans ce domaine.

**CONCLUSION  
GÉNÉRALE.**

---

Le *Revenue management* également connu sous le nom de *Yield management* peut se définir comme étant un instrument incontournable pour maximiser le revenu global d'une entreprise en jouant sur l'allocation des capacités et la segmentation des clients.

Cette technique qui, initialement, fut développée par les compagnies aériennes est aujourd'hui adoptée par toutes les entreprises de services, notamment les établissements hôteliers, pour lesquels l'implantation d'une démarche *Yield* bien réfléchie pourrait être considérée comme un avantage concurrentiel.

À travers notre travail de recherche traitant de l'application des pratiques de base du *Revenue management* au sein de l'hôtel AZ Zeralda, nous avons tenté d'identifier l'écart entre les pratiques et principes de bases du *Revenue management* dans la théorie, et celles appliquées par les hôtels, tout en prenant compte de la nouveauté du concept en Algérie.

Pour se faire, nous avons opté pour le suivi d'une démarche qualitative pour la collecte de données, en plus de la recherche documentaire, neuf entretiens semi-directifs ont été effectués.

Les principaux résultats obtenus révèlent que les pratiques de base du *RM* sont appliquées, toutefois elles n'en demeurent pas plus développées que ça, malgré leur importance capitale. En effet l'analyse des résultats fait ressortir cette importance sur l'entreprise, cela se manifeste essentiellement par la croissance du taux d'occupation des chambres. Néanmoins nous remarquons que les employés ne tiennent pas en compte de l'ampleur de cette dernière. Cela est principalement dû à leurs profils ainsi qu'à leur manque d'expérience dans le domaine hôtelier, d'où la nécessité d'avoir recouru à des formations du personnel sur le *Revenue management* et son impact positif sur le rendement de l'établissement.

Dans ce même contexte, nous avons tenté de suggérer un plan d'action qui pourrait être un levier de développement du *Revenue management* hôtelier, qui lui s'avère être un pilier stratégique pour les entreprises.

Pour conclure, notre travail de recherche n'est considéré que comme une introduction au *Revenue management* hôtelier, car nous nous sommes intéressés qu'aux pratiques de base de ce dernier, ses autres aspects n'ont pas été pris en compte par faute de temps, de moyens et d'accès à l'information, ce qui fait que cette étude peut être détaillée et complétée par d'éventuels autres travaux de recherche.

**RÉFÉRENCES  
BIBLIOGRAPHIQUES.**

---

- BELUZE, Gilles & GUILLOUX, Véronique (2002). « *Revenue management par place : une spécificité Accor* », *Décisions Marketing*, N°26 (Juin-Avril), p.7-15.
- BENGUETTAF, Sara (2018). *L'IMPACT DES FORCES CONCURRENTIELLES DE « PORTER » SUR LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE Cas de : Société Algérienne d'Assurance*, mémoire de Master en management des organisations, ENSM.
- BOUZIDI, Moustafa (2018). *L'apport de l'approche processus dans l'évaluation des risques opérationnels Cas : Unité BATIMETAL charpente ouest*, mémoire de Master en management des organisations, ENSM.
- CAMUS, Sandra, HIKKEROVA, Lubica & SAHUT, Michel (2014). « Yield management et profil des consommateurs », en ligne sur : <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>
- CAPIEZ, Alain & POUTIER, Elizabeth (2008). « Le nouveau pricing en *Revenue management* : vers l'intégration de la valeur-vie du client », *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, N°234 (Novembre-Décembre), p.107-113.
- CHAKOR, Abdellatif (2010). « L'application du Yield management dans l'industrie ferroviaire : cas de l'office national des chemins de fer », *Moroccan Journal of management & marketing research*, en ligne sur : <https://www.researchgate.net/publication/312135755>
- DAUDEL, Sylvain & VIALLE, Georges (1989). « Le Yield management, la face encore cachée du marketing des services », InterEditions, Paris.
- DUBOIS, Pierre-Louis & FRENDON, Marie-Christine (1995). « *Yield management et Marketing des services* », *Décisions Marketing*, N°04 (Janvier-Avril), p.47-54.
- DUMEZ, Hervé (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, France, Vuibert.
- FADZLAN, Sufian (2008). « The effects of revenue management via diversification strategy on non-commercial bank financial institutions' productivity : empirical evidence from Malaysia », *Int.J.Revenue Management*, vol.2, N°4, p.376-401.
- FOIGNET, J-Jacques & CARLUER (2009). « Le Yield management : un catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers », *Lavoisier- Revue Française de Gestion*, N°196 (Juin), p.29-47.

- HAYES, David & MILLER, Allisha (2011). *Revenue management for the hospitality industry*, New Jersey, Wiley.
- HIKKEROVA, Lubica (2011). « Internet, stratégie de prix et *Yield management* », *Management et Avenir*, N°42 (Février), p.200-212.
- IVANOV, Stanislav (2014). *Hotel Revenue management : from theory to practice*, Varna, Zangador.
- KASWENGI, Joseph (2011). « Revenue management : fermeture d'allotements et coût d'opportunité dans le tourisme B to B », *Management & Avenir*, N°43, p.57-76.
- KIMES, Sheryl (1989). « The basics of Yield management [Electronic version]. », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, N°30 (Mars), p.14-19.
- LAHLOUH, Khaled (2016). *Partir à la retraite ou occuper un emploi de transition le rôle de l'ajustement Personne – Environnement de travail*, thèse pour doctorat ès science de gestion, Aix Marseille Université.
- LEGOHEREL, Patrick & POUTIER, Elisabeth (2011). *Revenue management*, Paris, Dunod.
- LEHU, Jean-Marc (2000). « Internet comme outil du *Yield management* dans le tourisme », *Décision Marketing*, N°19 (Janvier-Avril), p.7-19.
- LIEBERMAN, W.H (1991). « Making *Yield Management* Work for you: Ten steps to Enhanced Revenues”, *Journal Management Science*, Vol 23, N° 02, p.173-180.
- MCGILL, Jeffrey & VAN RYZIN, Garrett (1999). « Revenue management : reasearch overview and prospects », *Transportation Science*, vol.33, N°02 (May), p.233-256.
- SELMI, Noureddine (2008). « La perception de la pratique du Yield management », dans *XXIVème congrès international de l'AFM 15-16 Mai*, Bois de Vincennes, Paris.
- SELMI, Noureddine, DORNIER Raphael (2009). « *L'Application du Yield Management dans le secteur du cinéma : Le Cas du groupe Pathé-Gaumont* » en ligne sur <https://www.researchgate.net/publication/306264136> , page consultée le 28/03/2019 à 21h.
- SMITH, Barry & Al (1992). « Yield management at American Airlines », *Interface* 22 (Jan-Feb), p.8-31.
- THIETART, R.A (2003). *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- TRESZL, Marta (2012). « Yield management & mathematical analysis », thèse pour Master, université de Budapest.

- TRUYENS, Thomas (2016). *Étude exploratoire des impacts liés à la gestion du prix et des capacités en Revenue Management sur le client et l'entreprise*, mémoire de Master en science de gestion, Louvain school of management.
- ZRELLI, Imen (2010). « Les déterminants de l'orientation *Yield management* : une approche exploratoire », *Lavoisier- Revue Française de Gestion*, N°207 (Aout), p.63-82.

# **ANNEXES.**

---

Consulté en ligne sur : <https://www.lesoirdalgerie.com/le-soirmagazine/m-ramdane-sadoun-directeur-general-du-groupe-az-hotels-au-soirmagazine-7004>

Publié par **Sarah Raymouche**

le 23.06.2018 , 11h00

### **«Inculquer les codes et la culture du tourisme en Algérie»**

Dans cet entretien, M. Ramdane Sadoun, directeur général du Groupe AZ Hôtels, nous parle de la stratégie du groupe et du dynamisme que connaît le secteur touristique en Algérie. Pour le Soirmagazine, il décortique le profil du touriste algérien et donne, de même, des conseils aux touristes algériens pour choisir l'établissement hôtelier.

### **Soirmagazine : Pouvez-vous présenter aux lecteurs de Soirmagazine le Groupe AZ ?**

**Ramdane Sadoun** : Nous pouvons dire que le Groupe AZ Hôtels est une entité nouvelle sur le marché algérien. Mais en considérant la stratégie mise en place et notre ambition affichée, nous avons réussi à apporter une offre diversifiée et assez complète sur le marché algérien. En effet, le Groupe AZ Hôtels a été lancé, officiellement, en 2016 avec l'ouverture de son 1er site au niveau de la commune de Zéralda. Très vite, par la suite, d'autres hôtels ont été ouverts au cœur de la capitale, notamment à Kouba, Vieux-Kouba et à la périphérie d'Alger, au niveau de Palm Beach. Très récemment, nous avons inauguré un autre établissement à l'ouest du pays, plus exactement à Mostaghanem.

Nous considérons que c'est une étape décisive dans le développement de notre groupe et qui correspond à notre philosophie et notre volonté d'enrichir l'offre sur le marché algérien. L'établissement de Mostaghanem se présente sous forme de complexe touristique composé de deux hôtels d'une capacité de 250 chambres, suites et appartements. Le must de ce complexe est le grand parc aquatique, établissement répondant aux normes internationales. Les clients peuvent en profiter en toute sécurité. Il y a aussi un autre hôtel d'une capacité de 304 chambres, suites et appartements, doté d'un centre de conférences. Notre chaîne d'hôtellerie est classifiée 4 étoiles. Je rajoute, pour finir cette présentation succincte, que nos infrastructures sont réalisées par des partenaires étrangers de renommée mondiale. Je cite, à ce propos, l'équipe Indeco notamment, qui est une référence en matière de construction d'édifices hôteliers

### **Comment estimez-vous le marché algérien, notamment durant la saison estivale ?**

Pour répondre à cette question, je voudrais mettre en avant le constat de l'étude de marché

algérien relatif aux infrastructures hôtelières. Eh bien, il est assez significatif car il démontre le manque d'infrastructures face à la demande. Donc, une offre en deçà de la demande. Et c'est ce constat qui nous a incité à investir dans ce créneau porteur, lequel demeure vierge et d'un grand potentiel dans notre pays. Nos objectifs se résument à offrir toutes les commodités et un service de qualité au touriste algérien et étranger évidemment. Il faut savoir que les pouvoirs publics mettent tous les moyens nécessaires afin de booster le tourisme dans notre pays. Il faut savoir aussi que le tourisme est lié au risque pays et on peut dire qu'aujourd'hui la sécurité règne partout. Il ne manque que l'offre d'infrastructures qui doit répondre à des standards. Pour revenir à votre question, actuellement, il est nécessaire de se pencher sur la mise en place de dispositifs incitatifs pour réorienter ou bien réorganiser le tourisme de masse en période estivale. Cette réorganisation devrait, à terme, faire en sorte d'attirer davantage de touristes en leur offrant de meilleurs tarifs comparativement à ceux pratiqués par nos voisins maghrébins.

**En tant que professionnel de l'hôtellerie, comment estimez-vous l'organisation des vacances par les Algériens ?**

Nous partons du principe qu'en tant que professionnels de l'hôtellerie, nous avons comme devoir de capter le maximum de touristes algériens. Pour cela, nous considérons qu'il est indispensable de s'adapter à toutes les franges et à leur pouvoir d'achat. Ceci en proposant sur le marché diverses offres et afin d'éviter d'assister impuissant au départ des touristes vers d'autres destinations.

Pour y arriver, l'Etat joue un rôle primordial pour atteindre cet objectif qui est en somme commun. Ceci d'une part. D'autre part, l'investisseur, dans ce secteur, devrait avoir une analyse économique basée sur le retour sur investissement sur du long terme et non pas à court terme. En d'autres termes, être patient !

**Il y a beaucoup d'improvisation de la part des vacanciers algériens. Comment vous vous adaptez ? Y a-t-il des formules spéciales pour ce genre de clientèle ?**

Je voudrais tout d'abord dire que le tourisme est une culture. Pour que ce secteur soit rentable, il y a un certain savoir-vivre à instaurer. Et cela passe par l'organisation ou la programmation des vacances. Tous les acteurs concernés par cette problématique devraient, chacun dans son activité, inculquer cela dans les mœurs des Algériens. L'Algérien lambda devrait penser que lui aussi a droit à des vacances et que le congé n'est pas fait pour être cumulé indéfiniment. De notre côté, une offre concurrentielle doit être adaptée aux principes du marché, du moins par rapport aux pays de la rive sud de l'Europe et du Maghreb. Il ne faut pas omettre de souligner que l'Etat travaille d'arrache-pied sur ce

volet. Et au niveau de notre groupe, nous en faisons notre cheval de bataille et levier de la réussite.

**Les immigrés représentent-ils un grand pourcentage de votre clientèle ?**

De part notre expérience, et étude réalisée sur ce marché, le touriste émigré préfère séjourner ailleurs. Les séjours consacrés à leur pays d'origine sont juste pour des visites familiales de nostalgie. Néanmoins, une niche peut être intéressante si nous arrivons à leur offrir des conditions équivalentes à celles proposées ailleurs.

**Avez-vous des conseils à prodiguer pour bien choisir un établissement hôtelier ?**

L'Algérie est connue pour ses paysages paradisiaques et notamment avec les 1 200 km de côte donnant sur la Méditerranée. Donc, il y a l'aspect de placement géographique à prendre en considération, en premier lieu. En deuxième lieu, le choix de l'établissement dépend des commodités proposées et aussi de la présence d'infrastructures de loisirs. Il faut savoir que le secteur du tourisme a connu une progression importante depuis les cinq dernières années. Nous, acteurs de ce secteur, avons la responsabilité de réussir ce challenge et tirer ce secteur vers le haut.

**Un dernier mot...**

Le Groupe AZ Hôtels s'inscrit d'ores et déjà dans une démarche future avec un plan d'investissement conséquent qui comprend la réalisation de plusieurs établissements hôteliers à moyen terme. Pour cela, avec tous nos collaborateurs et partenaires, nous œuvrons de toutes nos forces pour y arriver.

<b>CHAMBRES</b>		
<b>Type</b>	<b>Nombre</b>	<b>Surface</b>
<b>Chambre simple</b>	<b>04</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
<b>Single Confort</b>	<b>19</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
<b>Twin Confort</b>	<b>16</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
<b>Twin Deluxe</b>	<b>04</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
<b>Deluxe</b>	<b>72</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
<b>Executive</b>	<b>17</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
<b>Suite</b>	<b>01</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>M<sup>2</sup></b>

<b>EQUIPEMENTS DE RESTAURATION</b>				
<b>Concept</b>			<b>Horaires</b>	<b>Places Assises</b>
<b>Restaurant Basta</b>	<b>Pasta</b>	<b>Propositions du jour</b>	<b>19.30/21.30- Diner</b>	<b>50</b>
<b>Restaurant Ami+lounge</b>	<b>l'entre</b>	<b>Menu « A la carte « Dégustation » sur réservation</b>	<b>08h/00H</b>	<b>40</b>
<b>Restaurant le buffet</b>		<b>Menu servie à la carte</b>	<b>06h30/10h</b>	<b>100</b>

<b>MEETINGS &amp; CONGRES</b>	
<b>Nombre de Salles meeting :</b>	
<b>Salle yasmine</b>	<b>200 pax</b>
<b>Salle Fairouz</b>	<b>50pax</b>
<b>Salle nedjma</b>	<b>10 pax</b>
<b>Warda 1</b>	<b>80 pax</b>
<b>Warda 2</b>	<b>30 pax</b>
<b>Méditerranéenne</b>	<b>60 pax</b>

<b>BIEN-ETRE &amp; FITNESS</b>	
<b>Centre bien-être 1500 Da/h</b>	<b>2 cabines traitements</b> <b>2 saunas</b> <b>2 hammams vapeur</b> <b>Piscine :1 interne chauffée</b>
<b>Salle de fitness : inclut avec le tarif De la chambre</b>	<b>Equipement Technogym</b>
<b>Message : 3500 DA/H</b>	<b>2 salles de massage</b>

**Type d'entretien** : entretien semi-directif ;

**Durée d'entretien** : max 01 heure ;

**Nombre de personnes à interviewées** :

**1<sup>ère</sup> étape** : présentation.

Bonjour, je m'appelle....., étudiante en .....

Je réalise une enquête dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude sur le *Revenue/Yield* management, afin de connaître les pratiques *Yield* au sein de votre hôtel.

La durée de cet entretien ne dépassera pas 01 heure, au cours duquel j'aimerai aborder avec vous :

- Votre description de votre poste au sein de AZ Zeralda ;
- Votre compréhension/définition du *Revenue management* et son objectif ;
- Les pratiques de *Yield management* existantes au sein de votre établissement hôtelier ;
- Le système *Revenue management* et son implantation au sein de votre établissement ;
- Les améliorations que vous jugez importantes à apporter aux pratiques *Yield*, afin de maximiser le revenu global de l'entreprise.

Je tiens à vous assurer, que cette entrevue est confidentielle, votre nom ne sera cité nul part, et que vos réponses seront utilisées à des fins pédagogiques.

Si vous me le permettez, j'aimerai enregistrer l'entretien, pour ne perdre aucune information, et en tirer le maximum de ce que vous me direz.

2<sup>ème</sup> étape : grille d'entretien.

Questions principales	Questions complémentaires	Questions de clarification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous me parler de votre poste à AZ Zeralda ?</li> </ul>	<p>Quelles sont vos prérogatives ?</p>	<p>Ce que vous venez de dire est très important/pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?</li> <li>- Pouvez-vous m'en dire davantage ?</li> <li>- Pouvez-vous me donner des exemples ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous entendu parler du <i>Yield management</i> ?</li> <li>- Quelles sont les pratiques <i>Yield management</i> auxquelles vous êtes confronté dans l'exercice de vos fonctions ?</li> <li>- Dans quel but utilisez-vous ces pratiques ?</li> </ul>	<p>Quelle est votre définition de ce concept ?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous, quelles autres pratiques <i>Yield management</i> l'hôtel doit-il intégrer afin de maximiser le revenu global ?</li> </ul>	<p>Dans quels services ?</p>	
<p>Comme vous le savez il existe des systèmes de <i>Revenue management</i>, que les entreprises de service implantent afin de bénéficier des pratiques <i>Yield management</i>, dans le cas où l'hôtel procède à cette implantation, voudriez-vous que ça soit ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un <i>RMS</i> standard ;</li> <li>- Un <i>RMS</i> spécialement conçu pour AZ.</li> </ul>	<p>Pour quelle raison ?</p>	

**3<sup>ème</sup> étape** : clôture de l'entretien.

- Y'a-t-ils d'autres aspects du sujet que nous n'avons pas abordés, qui vous semble important d'en parler ?
- Avez-vous quelque chose à rajouter ou une recommandation à me faire ?

Je vous remercie de m'avoir accordé un peu de votre temps.

Merci pour toutes les réponses et les précisions que vous m'avez apportées.

## 1- Métier, profil et formation.

Thème.	Code.	Signification.
Diplôme qualifié en hôtellerie.	Dip-Qual-Hot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir un diplôme d'un institut spécialisé en hôtellerie ;</li> <li>- Avoir fait des études supérieures dans le domaine hôtelier.</li> </ul>
Diplôme hors du domaine	Dip-Non-Qual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir un diplôme qui n'a aucune relation avec le domaine hôtelier.</li> </ul>
Première expérience en hôtellerie.	Prem-Exp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler à AZ Zeralda est la 1<sup>re</sup> expérience de l'interviewé dans le domaine hôtelier.</li> </ul>
Employé expérimenté dans le domaine hôtelier.	Emp-Exp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le participant a déjà occupé plusieurs postes au sein d'autres établissements hôteliers.</li> </ul>

## 2- Prérogatives et prise de décision.

Thème	Code	Signification
Limité dans la prise de décision.	Lim-Dec	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le répondant est limité dans la prise de décision ;</li> <li>- Il doit toujours se référer à son supérieur hiérarchique.</li> </ul>
Plus ou moins libre dans la prise de décision.	Part-Lib	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le répondant à une certaine marge de liberté pour la prise de décision ;</li> <li>- Il se réfère à son supérieur dans les cas complexes.</li> </ul>
Totalement libre dans la prise de décision.	Tot-Lib	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le répondant est totalement libre dans les décisions qu'il prend ;</li> <li>- Il informe ses collaborateurs de ses décisions sans les consulter.</li> </ul>

3- Connaissances liées au *RM*.

Thème	Code	Signification
Connaissances approfondies	Con-App	- Le participant a des connaissances approfondies sur le sujet de l'étude et maîtrise les concepts théoriques qui lui sont liés.
Notions de base	Not-Base	- L'interviewé a brièvement entendu parler du concept étudié.
Connaissances restreintes	Con-Rest	- Le répondant n'a jamais entendu parler, ou ne sait pas ce que l'on veut dire par <i>YM</i> .

4- Les pratiques *YM* par poste.

Thème	Code	Signification
Overbooking.	Ov-Book	- Accepter un nombre de réservations supérieur au nombre de chambres dont dispose l'hôtel.
Gestion des groupes.	Gest-Corpo	- Accepter ou refuser des groupes envoyés par une société.
Vente par Extranet.	Ext-Net	- Vente de chambre par Extranet à travers des sites de réservation comme Booking.com, Expedia, Travco...
Organisation d'évènements.	Org-Event	- Organisation d'évènements personnels ou professionnels au sein de l'hôtel.
Transfère interhôtels.	Trans-Int-Hot	- Transférer des clients de l'hôtel AZ Zeralda à un autre hôtel. (du même groupe ou autre)
Promotion vacances/weekends/honeymoon.	Prom-HD-WE-HM	- Lancer des promotions vacances et weekends, afin d'éviter un taux d'occupation très faible ;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les promotions Honeymoon ont pour objectif d'attirer un autre segment de clientèle : les familles.</li> </ul>
Gestion des tarifs.	Gest-Tar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allouer un tarif selon le taux d'occupation ;</li> <li>- Changer un tarif pour retenir un client et le fidéliser.</li> </ul>

5- Autres pratiques YM susceptibles de maximiser le revenu de l'hôtel AZ Zeralda.

Thème	Code	Signification
Comportement du consommateur.	Comp-Conso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser le comportement du consommateur.</li> </ul>
Communication interne.	Com-Int	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser la communication entre les différents services de l'hôtel.</li> </ul>
Communication externe.	Com-Ext	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inciter la communication en externe : publicité, présence sur les réseaux sociaux...</li> </ul>
Gestion des commentaires sur Extranet.	Gest-Comments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer et suivre les commentaires des clients sur les sites de réservation.</li> </ul>
Réduction des tarifs.	Réduc-Tar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire les tarifs, en suivant les tarifs présents sur le marché.</li> </ul>
Image de marque.	Img-Marq	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultiver l'image de marque de l'entreprise.</li> </ul>
Veille concurrentielle.	Veil-Concu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveiller les concurrents surtout en ce qui concerne la politique tarifaire.</li> </ul>
Aspect écologique.	Asp-Eco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner plus d'importance au volet écologique.</li> </ul>
Formation.	Form	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire des formations, au sein de l'établissement ou en externe.</li> </ul>
Segmentation.	Seg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire une étude de marché dans le but de cibler d'autres segments de clientèle autre que les clients d'affaires.</li> </ul>

Composition de la carte de restauration.	Compo-Cart-Restau	- Revoir la composition de la carte des trois restaurants de l'hôtel, et les diversifier.
Rattachement du département <i>Revenue</i> .	Rat-Dep-Rev.	- Rattacher le département <i>Revenue management</i> à la direction générale, et aux services commercial et <i>F&amp;B</i> , en plus du <i>Front Office</i> pour qu'il travaille en collaboration avec eux.
Navette gratuite aéroport.	Nav-Aéro	- Mettre en place une navette gratuite pour l'aéroport international.
Vente par Package.	V-Pack	- Vendre des packs de produit : évènements, nuitées, restauration, et SPA par exemple.

6- Implantation des pratiques *YM* dans d'autres services.

Thème	Code	Signification
Département commercial	Dep-Com	- Implantation des pratiques <i>YM</i> dans le service commercial pour maximiser le revenu global.
Département F&B	Dep-F&B	- Implantation des pratiques <i>YM</i> dans le service F&B pour maximiser le revenu global.

7- *Revenue management system* pour AZ Zeralda.

Thème	Code	Signification
RMS Standard.	RMS-Stand	- Implanter un système <i>Revenue management</i> standard pour l'hôtel AZ Zeralda.
RMS sur mesure.	RMS-Sur-Mes	- Implanter un système <i>Revenue management</i> sur mesure pour l'hôtel AZ Zeralda.
Sans opinion.	Auc-Opi	- Le répondant n'a aucune opinion sur le sujet.

Répondant code	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Dip-Qual-Hot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Dip-non-Qual.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Prem-Exp	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Emp-Exp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Lim-Décis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Part-Lim	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tot-Lib	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Con-App	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Not-Base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Con-Rest	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ov-Book	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Gest-Corpo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ext-Net	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Org-Event	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trans-Int-Hot	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Prom-HD-WE-HM	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Gest-Tar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comp-Conso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Com-Int	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Com-Ext	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gest-Comments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Réduc-Tar	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Img-Marq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veil-Concu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Asp-Eco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Form	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Seg	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Compo-Cart-Restau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Rat-Dep-Rev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nav-Aéro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V-Pack	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Dep-Com	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Dep-F&B	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RMS-Stand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RMS-Sur-Mes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Auc-Opi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>