

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en Entrepreneuriat et
Management de Projet

L'impact de la Digitalisation sur l'évolution du Yield Management dans le secteur touristique Cas : Hôtel Sofitel

Élaboré par :

Benmbarek Bochra

Bahloul Douaa Nour EL-Yasmine

Encadré par :

Pr. ZEROUTI Messaoud

Année 2024/2025

Résumé

Avec l'évolution rapide du secteur touristique, la digitalisation se révèle être un enjeu essentiel pour les hôtels. Ce projet de recherche, réalisé à l'Hôtel Sofitel Alger, examine l'impact de la transformation digitale sur les méthodes de Yield management. À travers une analyse quantitative, nous avons étudié l'impact de la digitalisation sur la tarification dynamique et l'utilisation des outils digitaux au sein de l'Hôtel Sofitel. Le questionnaire réalisé auprès d'un échantillon de 83 employés de l'établissement a permis de collecter des informations sur l'utilisation des outils digitaux. Selon les résultats de notre étude, la digitalisation, la satisfaction client et la performance financière s'associent pour renforcer le yield management à l'hôtel Sofitel. Bien que les employés aient une vision positive des outils numériques, il reste des lacunes en matière de formation. Par conséquent, l'hôtel connaît une meilleure rentabilité, ce qui confirme l'importance de poursuivre les investissements dans la technologie, la qualité du service et le développement des compétences.

Mots clés : Digitalisation, Yield management, Satisfaction client, Revenue et Hôtel.

Abstract

With the rapid evolution of the tourism sector, digitalization is proving to be a key issue for hotels. This project, carried out at the Sofitel Algiers Hotel, examines the impact of digital transformation on yield management methods. Through a quantitative analysis, we studied the impact of digitalization on dynamic pricing and the use of digital tools within the Sofitel Hotel. The questionnaire administered to the establishment's 83 employees allowed us to collect information on the use of digital tools. According to the study, digitalization, customer satisfaction, and financial performance combine to strengthen yield management at the Sofitel Hotel. Although employees have a positive view of digital tools, there are still gaps in training. As a result, the hotel is experiencing improved profitability, which confirms the importance of continued investments in technology, service quality, and skills development.

Keywords : Digitalization, Yield management, Client satisfaction, Revenue and Hotel.

ملخص

مع التطور السريع لقطاع السياحة، أثبتت الرقمنة أنها قضية رئيسية للفنادق. يبحث هذا المشروع، الذي تم تنفيذه في فندق سوفيتيل الجزائر، في تأثير التحول الرقمي على أساليب إدارة العائدات. من خلال التحليل الكمي، قمنا بدراسة تأثير التحول الرقمي على التسعير الديناميكي واستخدام الأدوات الرقمية داخل فندق سوفيتيل. وقد أتاح الاستبيان، الذي تم تنفيذه على عينة مكونة من 83 موظفًا في المنشأة، جمع معلومات حول استخدام الأدوات الرقمية. وبحسب نتائج دراستنا، فإن التحول الرقمي ورضا العملاء والأداء المالي تتضافر لتعزيز إدارة العائدات في فندق سوفيتيل. على الرغم من أن الموظفين لديهم وجهة نظر إيجابية بشأن الأدوات الرقمية، إلا أن هناك فجوات في التدريب. ونتيجة لذلك، يشهد الفندق تحسناً في الربحية، مما يؤكد أهمية مواصلة الاستثمار في التكنولوجيا وجودة الخدمة وتطوير المهارات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة العائدات، رضا الزبون، الإيرادات والفنادق.

REMERCIEMENTS

De premier abord, je remercie dieu de m'avoir permis et aidé afin d'arriver jusqu'à ce jour.

Je tiens en outre, à remercier infiniment et du profond de cœur mon encadrant Pr. Zerouti pour sa disponibilité, sa pertinence, ses conseils précieuses et bien sûr sa gentillesse illimitée.

Ma mère, mon aiguille, mon compas, mon précieux diamant. Merci d'éclairer mes pas dans l'obscurité et d'illuminer mes journées les plus sombres. Sans elle, je serais perdu, sans repères, sans force. Même si je lui consacrais chaque seconde de mon existence pour la remercier, cela ne suffirait jamais à lui rendre tout ce qu'elle m'a donné. Car sans elle, je ne suis rien.

Pour le premier homme de ma vie, mon père, merci infiniment de m'avoir toujours soutenu dans mes choix. Tu es mon pilier éternel et tu resteras toujours mon roi.

Sans oublier mon frère, merci d'être celui qui me fait toujours sentir en sécurité. Quand la vie devient trop difficile, tu es mon soutien inébranlable. À mes sœurs, mes alliées de toujours, my secret keepers, my backbone et my biggest supporters. Merci d'être à mes côtés à chaque étape de ma vie, de rendre chaque moment plus doux et chaque épreuve plus facile à traverser.

Une pensée toute particulière à ma binôme « Hasna » qui a été plus qu'une amie mais une véritable sœur de cœur. Nos souvenirs ensemble resteront gravés dans mon cœur pour toujours. Merci d'avoir été cette épaule sur laquelle je peux toujours compter.

Je voudrais également adresser mes remerciements à l'hôtel Sofitel pour son accueil, et mes promoteurs Mme Brahimi Hakima, Mme Bellir Saliha et Mr Benzin Nassim pour sa disponibilité, son engagement et son esprit de partage.

Un grand merci à mes enseignants, et bien sûr au Dr Bedaida pour ses précieuses orientations et sa gentillesse.

Et enfin, je remercie toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à cette aventure.

BENMBAREK BOCHRA

REMERCIEMENTS

Ce travail marque d'une façon très profonde la fin d'un parcours long plein de joie et de tristesse qui vont être un coup de pouce vers le début d'un nouveau chapitre.

Tout d'abord, je rends grâce à Dieu la source de ma force pour la patience et la sagesse qu'il m'a accordées.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance au Pr. Messaoud Zerouti pour ses conseils, sa disponibilité, et surtout pour sa gentillesse. Merci, vous êtes le véritable pilier de ce travail.

Merci du fond du cœur à celui qui m'a tenu la main sur le chemin de l'école primaire .Mon grand-père est mon héros et à ceux qui sont pris soins de moi lorsque mes parents étaient loin .Ma tante, mes oncles et ma grande mère allah yerhamha.

Je dédie une pensée très spéciale à ma grande sœur qui a été plus qu'un soutien. Son amour, son inquiétude, ses prières pour moi étaient comme un sentiment de douceur dans les moments de doute .Tant que tu es dans ma vie je respire toujours la pureté !

Aucune parole ne suffit pour remercier maman, ma porte vers le paradis qui a toujours cru en moi. Je n'oublierai jamais sa présence, ses sacrifices, son amour et ses prières silencieuses. Sans elle, je ne serais jamais la personne que je suis aujourd'hui. Tu es ma force, je te dédie toute ma réussite. Merci aussi à mon père, la personne à qui je ne pourrai jamais rendre ce qu'il m'a donné. Ses sacrifices ont façonné ma vie.

Un merci très sincère et doux à la nouvelle étoile de ma famille. Mon binôme « Hassna », je la remercie infiniment pour cette belle aventure. Je n'oublierai jamais nos éclats de rire, nos petites victoires et nos moments de stress. Ce travail n'aurait pas eu la même saveur sans toi. C'est le résultat de notre complicité !

Je souhaite à exprimer ma gratitude à « Mme Brahimi », « Mme Bellir» et « Mr Benzine » pour leurs informations précieuses.

Enfin, je réserve une pensée pleine de reconnaissance à « Mr abbaz » pour sa bienveillance.

BAHLOUL DOUAA NOUR EL-YASMINE

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	I
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	XI
Introduction Générale	1
CHAPITRE I : Revue De Littérature Et Cadre Conceptuel.....	2
Section 01 : Revue de la littérature	6
1. La digitalisation dans le secteur du tourisme.....	6
2. Les applications du Yield management (YM) dans le secteur d’hôtellerie :....	8
3. L’impact de la digitalisation sur la gestion financière.....	10
4. Modèle théorique :	12
5. Hypothèses	15
Section 02 : Cadre conceptuel	17
1. La digitalisation	17
1.1. La transformation digitale.....	17
1.2. La digitalisation	29
2. Le Yield management	32
2.1. Définition du Yield management.....	32
2.2. L’origine du yield management.....	33
2.3. Les principes du Yield management	34
2.4. Les domaines d’application de Yield management	34
2.5. Les objectifs attendus du Yield Management.....	37
2.6. La mise en place du Yield Management	38
2.7. Les avantages du yield management	39

2.8.	Les inconvénients du Yield Management	40
2.9.	Les différents indicateurs de performance	41
2.10.	Les problèmes spécifiques dans le Yield Management hôtelier	44
3.	L'impact de la digitalisation sur le Yield management	45
3.1.	Les enjeux de la digitalisation dans la fonction financière :	45
3.2.	Les avantages et les obstacles de la transformation numérique dans le revenu management	45
3.3.	Le Yield Management à l'ère internet	46
3.4.	Les logiciels du Yield Management :	47
3.5.	La transformation digitale dans la gestion des revenus (RM)	48
3.6.	Automatisation de la fonction finances	49
CHAPITRE II : Cadre Méthodologique Et Contexte De La Recherche		50
Section 01 : cadre méthodologique		51
1.	Approche méthodologique	51
2.	Méthode de collecte de données	51
2.1.	Le questionnaire	51
2.2.	Echelles de mesure	52
3.	Echantillon	55
3.1.	Population de l'étude	55
3.2.	Méthode d'enquête	55
3.3.	Taille de l'échantillon	56
4.	Modalités pratique de l'enquête	56
4.1.	Période de l'enquête	56
4.2.	Mode d'administration	56
Section 02 : Contexte de la recherche		56
1.	Présentation du Groupe Accor	56
1.1.	Histoire du Groupe Accor	57

1.2. Les services et les activités du Groupe Accor	59
1.3. Les marques du groupe ACCOR	60
1.4. Les stratégies du groupe Accor	63
2. Présentation d'hôtel Sofitel.....	64
2.1. Présentation de la chaîne SOFITEL	64
2.2. Présentation du Sofitel Hamma Garden Alger	65
2.3. L'organigramme d'hôtel Sofitel	68
2.4. Les départements de l'hôtel :.....	69
2.5. Les concurrents de l'hôtel Sofitel	73
CHAPITRE III : Résultats Et Discussion	75
Section 01 : Résultats de l'étude quantitative.....	76
1. Méthodes statistiques utilisées dans l'étude	76
2. Fiabilité du Questionnaire	77
3. Analyse descriptive des attitudes et opinions de l'échantillon de l'étude envers les items du questionnaire.....	79
4. Questions générales.....	80
5. Questions d'admissibilité.....	83
6. Analyser les réponses de l'échantillon d'étude aux axes du questionnaire	85
7. Les analyses préliminaires d'adéquation des données à l'analyse	91
8. Test des hypothèses de l'étude	92
9. Synthèse des résultats de logiciel SPSS V.27	97
Section 02 : Discussion des résultats	98
1. Les limites de notre recherche	99
2. Recommandations.....	99
Conclusion Générale	74
Références Bibliographiques	105
ANNEXES	112

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses.....	16
Tableau 2: Les objectifs de la transformation digitale.....	21
Tableau 3: Comparaison des applications du Yield management.....	35
Tableau 4: Tableau des échelles de mesures.....	52
Tableau 5: Les services et les activités du groupe Accor	60
Tableau 6: Les marques hôtelières du groupe Accor	60
Tableau 7: Autres marques du groupe Accor.....	62
Tableau 8: Caractéristiques des salons de l'hôtel Sofitel	67
Tableau 9: Les divers domaines du degré de fiabilité (Alpha)	77
Tableau 10: La valeur du coefficient Alpha de Cronbach pour les axes de l'enquête	78
Tableau 11: Echelle de Likert à cinq ponts.....	79
Tableau 12: Les niveaux d'accord sur l'échelle de Likert à cinq points	80
Tableau 13: Résultats de l'analyse des réponses des membres de l'échantillon aux énoncés relatifs au "Digitalisation"	85
Tableau 14: Résultats de l'analyse des réponses des membres de l'échantillon aux énoncés relatifs au "Yield management".....	87
Tableau 15: Résultats de l'analyse des réponses des membres de l'échantillon aux énoncés relatifs au «Satisfaction client"	89
Tableau 16: Résultats de l'analyse des membres de l'échantillon aux énoncés relatifs au "Performance financière"	90
Tableau 17: Test de normalité	92
Tableau 18: Résultat de la deuxième hypothèse	93
Tableau 19 : Résultat de la troisième hypothèse	94
Tableau 20: Résultat de la troisième hypothèse	95
Tableau 21 : Résultat de première hypothèse	96

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle théorique	13
Figure 2: Les étapes de la transformation digitale.....	22
Figure 3: Les étapes de la mise en œuvre de la digitalisation	32
Figure 4: Vision de traduction du Yield management	33
Figure 5: Vision de définition du Yield management.....	33
Figure 6: Les objectifs attendus du Yield management	37
Figure 7: les avantages et les obstacles de la transformation digitale dans le RM.....	46
Figure 8: Les stratégies de développement durable d'Accor.....	64
Figure 9: Organigramme de l'hôtel Sofitel Alger	68
Figure 10: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre.....	80
Figure 11: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	81
Figure 12: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le niveau d'instruction	81
Figure 13: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience	82
Figure 14: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la correspondance entre l'emploi actuel et la formation initiale	82
Figure 15: Répartition de l'échantillon d'étude selon le type de contrat	83
Figure 16: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'ancienneté dans l'hôtel	83
Figure 17: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le service principal de travail	84
Figure 18: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le travail de jour ou de nuit	84
Figure 19: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le contact direct avec les clients ..	85

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CRM : Customer Relationship Management

DSRTT : Disponibilité, Segment, Risques, Temps, Tarification

DT : Digital Transformation

DTS : Digital Transformation Strategies (Stratégies de la transformation digitale)

IDE : Investissements Directs Étrangers

IoT : Internet of Things

KPI : Key Performance Indicator

MR : Management des revenus

OTA : Online Travel Agencies

PM : Prix Moyen

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMS : Property Management System (Système de gestion hôtelière)

REVPAR : Revenu Par Chambre Disponible

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TO : Taux d'Occupation

YM : Yield Management

Introduction Générale

Le tourisme est aujourd'hui un véritable levier stratégique pour le développement économique et social des pays. Au fil des années, il a su se hisser parmi les secteurs les plus influents de l'économie mondiale. En tant que moteur de croissance, il est devenu un acteur clé en matière d'emplois. (Afaf EL Kaddouri et Nora Benahmed, 2022).

De plus, le tourisme ne se limite pas à une simple branche ou secteur d'activités traditionnel ; c'est une industrie dynamique qui allie promotion du tourisme et protection de l'environnement. Pour l'Algérie, le tourisme n'est plus une option, mais un impératif national, car il représente un véritable moteur de développement, de mise en valeur du patrimoine culturel et historique, ainsi qu'un catalyseur de croissance. Ainsi, le tourisme forme une chaîne dont l'harmonie entre ses différentes composantes – transport, information, hébergement, loisirs – est cruciale pour son succès. (Rofia ABADA et Sara FOURA, 2019).

Dans ce cadre, le secteur hôtelier occupe une place centrale dans la chaîne touristique. En Algérie, ce secteur est en plein essor grâce à un programme de développement ambitieux. Cependant, il reste encore insuffisant pour satisfaire une demande qui dépasse l'offre. Cela s'explique en grande partie par le retard accumulé dans le développement du tourisme en général, et du secteur hôtelier en particulier. (Nouredine Daoudi et Baghdad Kourbali, 2018).

Par ailleurs, le secteur du tourisme a toujours été à la pointe des évolutions technologiques qui ont profondément modifié notre façon de voyager. C'est dans cette optique que la digitalisation se présente comme l'une des tendances majeures qui transforment notre société et nos entreprises. Elle entraîne des changements significatifs, liés à l'intégration des technologies numériques au sein des organisations et de leur environnement opérationnel. (Clara. S Greeven et Susan. P Williams, 2017).

Le secteur du tourisme, et plus particulièrement l'hôtellerie, a vraiment vu une intégration marquée des technologies numériques dans ses processus organisationnels. (Hansali Abderrahim, 2019). Dans cette perspective, la digitalisation a particulièrement encouragé l'adoption du Yield management (YM) dans la gestion hôtelière. Aujourd'hui, la fixation des prix repose sur des stratégies novatrices visant à maximiser les revenus des établissements de services. (Yousfi Ilyas et al, 2018).

De nos jours, les entreprises s'appuient sur des systèmes informatisés de Yield management pour gérer l'offre, la demande, les prix (avec du pricing dynamique) et la distribution. Cette pratique est devenue un élément clé de la gestion hôtelière, surtout avec l'émergence de

plateformes de réservation en ligne comme Booking.com ou Tripadvisor.com. (Noureddine Daoudi et Baghdad Kourbali, 2018). En fait, des études ont révélé que le Yield management peut augmenter les revenus de 3 à 7 % sans engendrer de coûts supplémentaires significatifs. (Sébastien Beaud, 2015).

Ainsi, le YM permet une utilisation optimale des capacités, une exploitation continue des actifs, et une régularité dans l'activité. C'est une solution précieuse face aux variations de la demande. Cependant, certaines entreprises se trompent en pensant qu'elles pratiquent le YM simplement en utilisant un logiciel ou en ayant une structure interne. En réalité, le YM repose sur une gestion globale des ressources, y compris humaines, qui doivent être considérées comme des partenaires à part entière dans la production et la création de valeur du service. (Imen Zrelli, 2010).

L'évolution du Yield management dans le secteur touristique ne repose plus seulement sur des stratégies tarifaires classiques. Elle s'inscrit désormais dans un vaste processus de transformation numérique. Cette digitalisation change en profondeur la manière dont nous collectons et analysons les données, prenons des décisions en temps réel et interagissons avec nos clients. Elle pose également des défis techniques, organisationnels et humains qui impactent le rythme et l'efficacité de cette transition. C'est dans ce cadre que se situe notre question principale : **Quel est l'impact de la digitalisation sur les pratiques du Yield management dans l'hôtel Sofitel Alger ?**

Cette question principale nous amène à formuler des questions secondaires, qui joueront un rôle clé dans l'orientation de notre travail de recherche :

- Quelle est l'impact de la digitalisation sur la satisfaction des clients ?
- Quelle est l'influence de la satisfaction sur l'efficacité des stratégies du Yield management dans le secteur hôtelier ?
- Quelle est l'influence de l'application du Yield management sur la performance financière de l'hôtel Sofitel Alger ?

Pour répondre à cette problématique et à ses sous-problématiques, nous avons opté pour une approche quantitative en réalisant une enquête via un questionnaire.

L'Hôtel Sofitel Alger est un choix évident, grâce à sa réputation bien ancrée dans le secteur hôtelier en Algérie et son engagement envers des pratiques de gestion modernes. Cet hôtel illustre à merveille comment les technologies numériques s'intègrent progressivement dans

le fonctionnement hôtelier, notamment avec des outils de réservation en ligne, des systèmes de tarification intelligente et des interfaces de communication avec les clients. En étudiant cet hôtel, on peut mieux comprendre l'impact de la digitalisation sur les stratégies de Yield management dans le contexte algérien.

Cette étude se penche sur l'impact de la digitalisation sur les pratiques de Yield management à l'Hôtel Sofitel d'Alger. Elle examine comment les outils digitaux transforment les stratégies tarifaires et influencent le comportement des professionnels, tout en mettant en lumière les facteurs qui peuvent faciliter ou entraver leur adoption au sein de l'établissement.

Pour apporter une réponse à notre problématique, notre travail sera organisé en trois chapitres. Le premier chapitre proposera une revue de la littérature sur la digitalisation et le Yield management, accompagné d'un cadre conceptuelle sur ces derniers. Dans le deuxième chapitre, nous aborderons le cadre méthodologique de la recherche, en expliquant le choix de l'étude de cas, les outils de collecte de données, et la méthode d'analyse. Pour finir, le troisième chapitre sera dédié à l'analyse des résultats, à la discussion des données obtenues auprès des employés de l'Hôtel Sofitel, et à l'évaluation de l'impact réel de la transformation digitale sur leurs pratiques de gestion.

CHAPITRE I : Revue De Littérature Et Cadre Conceptuel

Ce chapitre a pour objectif d'établir une revue critique de la littérature existante sur l'impact de la digitalisation sur l'évolution du Yield management, afin d'identifier les principaux concepts et débats théoriques. Dans un premier temps, nous analyserons les travaux fondateurs et récents, avant de proposer un cadre conceptuel intégrateur permettant de fonder notre problématique. Ce cadre servira de base théorique pour l'analyse empirique menée dans les chapitres suivants.

Section 01 : Revue de la littérature

La revue de littérature est une partie importante dans la recherche scientifique puisque elle aide à préciser le positionnement de l'étude. Plusieurs chercheurs ont apporté divers axes d'analyse sur la digitalisation et le Yield management. Dans cette section nous allons structurer notre travail en 03 parties comme suit : la digitalisation dans le secteur du tourisme, selon le sujet abordé.

1. La digitalisation dans le secteur du tourisme

De nombreux chercheurs ont exploré l'impact de la transformation digitale sur le secteur du tourisme. Les travaux de Cloquet et al (2025) ont analysé les effets de la digitalisation sur l'emploi dans le secteur du tourisme dans la Région de Bruxelles-Capitale en discutant les changements organisationnels et professionnels provoqués par les technologies récentes. Cette étude est basée sur une approche mixte. D'un côté, l'étude qualitative, qui a été réalisée entre juin 2019 et septembre 2022 à travers 63 entretiens semi-directifs, ainsi que l'examen des visions et des approches d'adaptation des entreprises et des employés face aux évolutions numériques. Parmi les participants figuraient des prestataires de services touristiques (cadres supérieurs ou de première ligne, et autres salariés du secteur), des informateurs clés issus d'associations professionnelles publiques ou privées, des prestataires d'enseignement dans le domaine du tourisme, des représentants de syndicats, ainsi qu'un développeur de chatbot. D'un autre côté, l'approche quantitative qui s'appuie sur des études menées par d'autres chercheurs (données secondaires tels que les rapports). Cette analyse met en évidence plusieurs résultats clés tels que : les grandes entreprises adoptent des outils digitaux beaucoup plus rapidement que les PME. Cela entraîne la disparition de certaines catégories d'emplois, tandis que d'autres, plus récentes, ne sont pas encore bien établies. Les effets de cette digitalisation varient également considérablement d'un secteur à l'autre.

De même, EL OMRANI et TOUHAMI (2024) ont mis en lumière que l'industrie du tourisme joue un rôle essentiel dans le développement économique, ils soulignent également que la technologie a eu un impact profond sur les méthodes et outils utilisés dans ce secteur. Pour répondre à la problématique de l'étude, une approche méthodologique basée sur une analyse complète des travaux existants sur la digitalisation et son impact sur l'industrie du tourisme a été adoptée. Les résultats révèlent que la digitalisation transforme le secteur en influençant la recherche de destinations, le service client, les réservations, et même l'expérience de voyage. De plus, elle permet d'utiliser des outils numériques pour enrichir l'expérience des utilisateurs et facilite le transfert de produits et services. Pour rester compétitives, les entreprises doivent s'adapter aux changements apportés par le numérique.

Dans un contexte similaire, Afaf EL KADDOURI et Nora BENAHMED (2022) ont examiné l'impact de la digitalisation sur l'expérience des touristes, en se concentrant sur la co-crédation et le bien-être des voyageurs. Leur recherche met en avant les transformations du secteur, provoqués par les technologies numériques, et justifie l'intérêt croissant pour des expériences sur mesure. En se basant sur un questionnaire réalisé auprès de 217 touristes au Maroc (Tanger, Tétouan et Marrakech) et une analyse par équations structurelles via LISREL, les résultats montrent que l'environnement digital influence positivement la co-crédation, ce qui améliore le bien-être, tout en montrant que le digital agit directement sur ce dernier.

Sur le même principe, Hansali Abderrahim (2020) a étudié comment la transformation digitale influence le tourisme et la gestion du changement. Le numérique est désormais ancré dans notre société, modifiant les aspects culturels et socio-économiques sans négliger que le secteur du tourisme est en première ligne de ces évolutions, avec une adoption croissante des technologies digitales. Cette étude repose sur une revue de la littérature (analyse des travaux antérieurs). Les résultats mettent en lumière l'impact de la transformation numérique sur le tourisme, notamment en termes de valeur ajoutée, de redéfinition de la valeur, et des bénéfices pour les clients et la société, ainsi que sur l'emploi. Face aux échecs rencontrés dans les projets TIC, l'étude examine différentes approches (changement prescrit, construit et hybride) ainsi que les méthodes (éducation, participation, soutien, négociation, coopération, coercition) pour gérer le changement.

En outre, l'étude de Souini et Chakor (2019), nommée « La fidélisation des clients à l'ère de la digitalisation : cas des entreprises marocaines », examine l'emploi du digitale dans la gestion des liens avec la clientèle (GLC) comme une façon de garder les clients, surtout au

Maroc où le décalage technique se sent. En fait, même si les trucs en ligne sont partout et que les clients font des choses différemment, pas mal de boîtes au Maroc n'utilisent toujours pas vraiment le digitale pour garder leurs clients fidèles, c'est assez bizarre. Pour vraiment saisir l'affaire, les auteurs ont balancé trois idées clés : pas trop envie du digitale, une usine à gaz interne qui bloque l'adoption, et des sommes vues comme trop folles pour les boîtes. Pour juger ces idées, une étude curieuse fut faite grâce à un sondage donné à 150 boîtes, ciblées au petit bonheur parmi les banques à Casa, Rabat, El Jadida et Kénitra, entre juillet 2018 et février 2019. Les chiffres révèlent que 37 % des boîtes se servent du digitale, surtout par les réseaux ou les sites, mais une vraie tactique numérique est peu courante. En outre, des soucis bizarres ont surgi, tel le prix fou de la mue digitale, le peu d'outils et d'aptitudes en interne, comme une peur très partagée d'un chamboulement des bureaux. De plus, les firmes avouent un vide d'aide et de support venant de l'État, ce qui corse encore plus leur virage digitale actuel.

Bien que ces études fournissent des informations précieuses sur les effets de la digitalisation dans le tourisme, elles présentent certaines limites. Elles n'explorent pas en profondeur les opportunités stratégiques, les défis éthiques et environnementaux, ni les impacts à long terme de l'intégration des technologies numériques. De plus, la voix des touristes et les dynamiques dans les pays en développement sont souvent peu abordées. Notre travail a donc pour but de combler ces lacunes en analysant de manière plus globale et critique les enjeux, obstacles et perspectives que la digitalisation apporte au secteur touristique.

2. Les applications du Yield management (YM) dans le secteur d'hôtellerie :

Divers auteurs ont abordé l'usage du Yield management dans l'hôtellerie. YOUSFI ILYAS et Al, (2018) ont exploré comment les clients perçoivent les pratiques de Yield Management (YM) dans le secteur hôtelier, surtout à l'ère d'Internet. Pour cela, une étude empirique a été réalisée auprès de 150 clients d'un hôtel à Rabat, tous utilisateurs d'Internet pour planifier leur séjour. Un questionnaire a été distribué pour recueillir leurs avis sur les pratiques de YM. Les résultats ont été analysés avec le logiciel SPSS. L'étude révèle que les clients ont des opinions variées sur le Yield Management : ils acceptent généralement la tarification saisonnière et les frais d'annulation, mais trouvent souvent injuste la tarification basée sur le moment de la réservation. La manière dont les pratiques de YM sont présentées et les caractéristiques individuelles des clients jouent un rôle clé dans cette perception.

De même, Nouredine daoudi et Pr. Baghdad kourbali (2018) ont penché sur les pratiques de Yield management au sein du groupe EDEN Hôtels en Algérie. Elle utilise une approche qualitative exploratoire, s'appuyant sur des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été menés avec les membres de la direction générale du groupe ainsi que les directeurs opérationnels des différents hôtels. L'article met en lumière le fait que le secteur hôtelier en Algérie accuse un certain retard en matière d'infrastructures et de normes de qualité, malgré les efforts récents pour se développer. Il est également souligné que le Yield management est appliqué de manière informelle en Algérie, ce qui engendre à la fois des défis et des opportunités uniques.

Dans cette même optique, Sébastien Beaud (2015) a étudié comment le Yield management influence les clients dans le secteur du transport aérien. Son étude vise à comprendre l'impact de cette pratique sur les consommateurs et à repérer des outils pour réduire les effets négatifs. Grâce à une revue de la littérature, il a pu établir deux modèles de recherche basés sur des travaux antérieurs, afin de mieux saisir l'impact du Yield management sur les consommateurs. Pour les tester de manière empirique, une étude quantitative a été réalisée, utilisant des scénarios présentés dans des questionnaires anonymes pour vérifier les hypothèses. La méthodologie a inclus quatre échantillons pour évaluer l'impact des fluctuations de prix et des barrières tarifaires. Les résultats ont révélé que les hausses de prix liées au Yield management nuisent à la perception d'équité interne, même si l'impact sur l'équité externe n'est pas significatif. Les barrières tarifaires semblent atténuer ce sentiment d'injustice, et une corrélation positive a été observée entre la perception d'équité et la fidélité des clients.

Aussi, JEAN-JACQUES FOIGNET et FRÉDÉRIC CARLUER (2009) ont présenté le concept de "Yield Management" et explore comment il pourrait être appliqué pour rendre les Investissements Directs Étrangers (IDE) plus attrayants. Il propose une approche de Yield Management spécifiquement conçue pour améliorer l'attractivité des IDE, structurée autour de trois axes principaux : La prévision et l'anticipation de la demande, La segmentation des investisseurs et L'optimisation de l'attractivité grâce à une stratégie de prix différenciés. L'article affirme que le Yield Management peut non seulement rendre les IDE plus attractifs, mais aussi renforcer les finances publiques grâce à des prix adaptés, tout en aidant les territoires à sélectionner les projets les plus pertinents.

De plus, Nouredine SELMI et Sami SELMI (2006) ont penché sur le cadre conceptuel du Yield Management (YM), son influence sur la performance des hôtels, ainsi que les divers facteurs qui peuvent affecter cette dynamique. L'étude a été réalisée auprès de 132 cadres supérieurs, principalement des directeurs d'hôtels en France. Pour collecter les données, des questionnaires ont été envoyés à 1 021 directeurs d'hôtels qui pratiquent le YM depuis au moins deux ans. Les résultats de l'étude montrent un lien positif entre le Yield Management et la performance hôtelière en France, un lien qui est influencé par l'expérience du personnel, l'acceptation des clients et la taille de l'hôtel.

Ces études, bien qu'elles soient intéressantes, ne tiennent pas assez compte de certains éléments cruciaux, comme l'effet du Yield Management sur la satisfaction des clients sur le long terme, les comportements de réservation, ou encore les défis uniques auxquels font face les hôtels indépendants ou de petite taille. Notre recherche vise à combler ces manques en examinant de manière plus approfondie comment la gestion des revenus influence la fidélisation, la perception d'équité et les performances globales dans différents contextes hôteliers.

3. L'impact de la digitalisation sur la gestion financière

Plusieurs auteures ont étudié l'effet de la transformation digitale sur la performance financière. Jodie Moll et Ogan Yigibabasioglu (2024) ont étudié l'évolution des pratiques de gestion des revenus (MR) parmi les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'industrie hôtelière à l'ère numérique afin de comprendre comment la numérisation change les pratiques de gestion des revenus. Pour ce faire, les auteurs ont utilisé une orientation qualitative qui a été réalisée entre 2020 et 2021 à travers des entretiens semi-structurés avec 14 petits hôtels, 7 hôtels de taille moyenne et 3 consultants en revenue management. Ces derniers ont été complétés par une analyse des pages web (355 pages) et des réseaux sociaux des hôtels, l'examen de contenu des sites Web des OTA (Online Travel Agencies) et les observations sectorielles où les deux auteurs ont assisté à la conférence de Brisbane en 2021. Parmi les résultats de cette étude on trouve que Certaines petites et moyennes entreprises (PME) se tournent vers Excel, tandis que d'autres préfèrent des outils de gestion des revenus plus sophistiqués. Les hôtels, quant à eux, dépendent des agences de voyage en ligne (OTA), mais se retrouvent souvent à la merci de leurs algorithmes. Cela soulève des questions sur la fiabilité des données fournies par les OTA. Pour réduire cette dépendance, certaines PME incitent à privilégier les réservations directes.

Sous le même angle, KOUNOUWEWA Jules (2024) a exploré la digitalisation des processus de gestion et de performance financière des entreprises béninoises. Il met en avant la digitalisation comme une transformation cruciale pour optimiser les opérations, réduire les coûts et améliorer la prise de décision, ce qui, en fin de compte, booste la performance financière des entreprises. Pour son étude, il a utilisé une approche mixte, combinant des entretiens semi-directifs réalisés au Bénin en janvier 2024 avec 15 dirigeants, ainsi qu'une enquête par questionnaire auprès de 307 personnes au Bénin. Les analyses ont été réalisées respectivement avec des outils comme Nvivo 12 Plus et SPSS 21.3 (intégrant des méthodes telles que la régression, l'analyse bivariée et des tests du khi-deux). En outre, une modélisation par équations structurelles de type Partial Least Squares (PLS-SEM) a été mise en œuvre pour valider les mesures et tester les hypothèses. Les résultats indiquent que la réduction des coûts, la qualité des services, la qualité du travail et la démocratie ont un impact positif et significatif sur la performance financière. En outre, la taille de l'entreprise a été identifiée comme une variable modératrice importante dans la relation entre la digitalisation et la performance financière, influençant l'effet de ces facteurs selon la taille de l'entreprise.

De plus, Nassim Chakrouni et Mounia Cherkaoui (2023) ont identifié les principaux problèmes ainsi que les facteurs d'évaluation et les outils d'évaluation concernant la relation entre la digitalisation et la performance financière, cet article repose sur une méthodologie basée sur une évaluation d'une revue systématique de la littérature qui suit une approche théorique et elle analyse des articles scientifiques sur la digitalisation des entreprises et la performance opérationnelle. Les résultats obtenus soulignent que La digitalisation apporte de nombreux avantages, comme une meilleure efficacité, des économies de coûts, une stimulation de l'innovation, une prise de décision de qualité et une plus grande accessibilité aux marchés internationaux. Cependant, elle n'est pas sans ses inconvénients, tels que des coûts élevés, des défis au niveau de l'organisation, des risques liés au cyber sécurité et une performance financière qui peut parfois être incertaine.

En parallèle, Phan Anh et Dinh Tran Ngoc Huy (2021) ont évalué l'influence de la transformation digitale et des technologies avancées comme l'Internet of Things (IoT) sur l'amélioration du service touristique, surtout après la crise du COVID-19. Les auteurs ont adopté une approche quantitative fondée sur l'analyse des données et la modélisation statistique sur des données relatives aux revenus touristiques en Vietnam entre 2010 et 2020. L'objectif était d'élaborer les prévisions des années entre 2021 et 2024. Pour ce faire, une

régression linéaire simple a été appliquée sous la forme ($Y=aX+b$) ou (y : les revenus touristiques prévus) (X : les années) et (a,b : les coefficients de la régression). L'étude révèle que la transformation digitale dans le secteur du tourisme ouvre la porte à de nombreuses opportunités, comme l'IoT, l'IA et la réalité virtuelle, tout en posant également des défis, notamment en matière de coûts et de cyber sécurité. Malgré les impacts de la pandémie, les perspectives de revenus dans le tourisme demeurent encourageantes.

Dans le même ordre d'idée, Zaid Alrawadieh et Gurel Cetin (2020) ont étudié l'impact de la transition numérique sur les méthodes de management des revenus (MR) dans le secteur hôtelier, cherchant à saisir les opportunités et les menaces liées à l'adoption des nouveautés technologiques, ainsi que son influence sur la fonction du management des revenus. Cette étude s'appuie sur une approche qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs réalisés en juillet 2019, comprenant huit questions ouvertes sur l'usage des logiciels de RM, les atouts et les enjeux de la digitalisation, ainsi que les effets ressentis sur le métier de revenu manager. Par ces entretiens, ils ont ciblé tous les revenus managers d'hôtels 5 étoiles en Jordanie (chaines internationales ou hôtels indépendants). Les résultats de cette analyse sont : la numérisation de la gestion hôtelière a déplacé les décisions vers des outils technologiques, mais elle est encore freinée par les coûts et la résistance au changement. La gestion reste soutenue par l'humain, avec une tendance à faire appel à des consultants externes.

Ces travaux soulignent clairement les avantages de la digitalisation pour la performance des entreprises, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts et l'optimisation de la prise de décision. Cependant, ils négligent souvent les risques à long terme, comme la dépendance aux algorithmes externes ou les enjeux de cybersécurité. De plus, les effets sur les processus internes de gestion financière sont encore peu explorés. C'est pourquoi notre étude cherche à élargir cette perspective en se concentrant sur les effets durables de la transformation numérique sur la stratégie financière.

4. Modèle théorique :

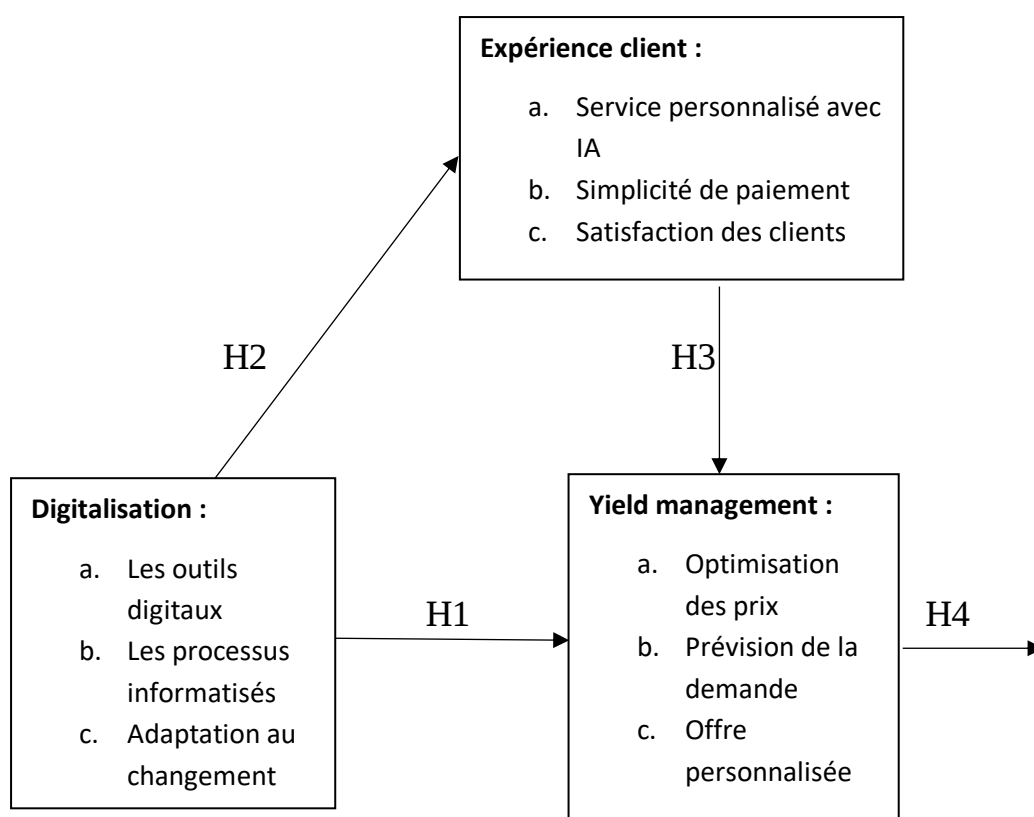
Notre modèle d'analyse est constitué de quatre variables essentielles qui sont mentionnées dans les articles de notre revue de littérature.

Les variables mentionnées dans le modèle d'analyse sont les suivantes :

1. La digitalisation
2. Le Yield management
3. La performance financière
4. Expérience client

Nous avons considéré que la digitalisation a un impact significatif sur le Yield management, la satisfaction des clients et comme résultats performance financière.

Figure 1: Modèle théorique



Source : Elaboré par nos soins

Selon les 04 articles : Sébastien Beaud (2015), Isabelle Cloquet et Al (2025), Selmi Nouredine (2006) et Souini Asmaa et Chakor Abdellatif (2019), la digitalisation impact le Yield et la conséquence de cette influence est une transformation radical de la performance financière. Parmi les variable et ses dimension qu'on peut les inspirer dans notre étude on trouve :

4.1. Les dimensions du Yield management

Selon Isabelle Cloquet et Al (2025) et Sébastien Beaud (2015) le Yield management possède trois dimensions :

- Optimisation des prix : On utilise des algorithmes et l'analyse des données pour ajuster les prix selon la demande.
- Prévion de la demande : On analyse les tendances passées et en temps réel pour anticiper les variations de la demande.
- Offre personnalisé : On adapte les offres en fonction des différents segments de clients afin de maximiser la rentabilité.

4.2. Les dimensions de la digitalisation

Selon la littérature (Isabelle Cloquet et Al, 2025 et Souini Asmaa et Chakor Abdellatif, 2019) la digitalisation comporte 03 dimensions :

- Les outils digitaux : L'arrivée d'outils numériques tels que le Big Data, l'IA et la blockchain change la façon dont on travaille et influence les décisions stratégiques.
- Les processus informatisés : Grâce à la digitalisation, on peut automatiser les tâches administratives et opérationnelles, ce qui permet de réduire les coûts tout en boostant l'efficacité.
- Adaptation au changement : Les employés doivent développer de nouvelles compétences pour maîtriser ces outils numériques.

4.3. Les dimensions de l'expérience client

L'expérience client se décompose de 3 dimensions (Sébastien Beaud, 2015 et Souini Asmaa et Chakor Abdellatif, 2019) :

- Service personnalisé avec IA : En utilisant les données des clients, on peut proposer des services qui sont vraiment adaptés et sur mesure.
- Simplicité de paiement : Les plateformes numériques rendent les services beaucoup plus faciles d'accès, comme les réservations en ligne et le check-in digital.
- Satisfaction des clients : Une expérience digitale améliorée a un impact positif sur la fidélité et la satisfaction des clients.

4.4. Les dimensions de performance financière

Selmi Nouredine (2006) détermine 03 dimensions de la performance financière qui sont :

- Qualité du travail : la performance financière repose sur la productivité et l'efficacité des employés. De plus, un travail bien fait minimise les erreurs, évite les pertes et booste la rentabilité.
- Qualité des services : des clients satisfaits sont plus enclins à revenir, ce qui fait augmenter les revenus. En outre, une bonne réputation attire de nouveaux clients et renforce la position sur le marché.
- Réduction des coûts : cruciale pour optimiser les dépenses permet d'augmenter la marge bénéficiaire sans nécessairement relever les prix. Une gestion efficace des dépenses contribue également à améliorer la rentabilité.

5. Hypothèses

En s'appuyant sur notre modèle théorique on a formulé les hypothèses nécessaires qui montrent les corrélations entre les variables de notre recherche.

5.1. La digitalisation et le Yield management

Isabelle Cloquet et Al, (2025) affirme que l'utilisation des outils numériques offre une belle opportunité d'améliorer la tarification dynamique et la gestion des capacités dans le secteur du tourisme. Il a ajouté aussi que grâce à une meilleure prévision et à une analyse approfondie des données, elles peuvent non seulement augmenter leur rentabilité, mais aussi s'adapter plus facilement aux fluctuations de la demande. De plus, Les grandes chaînes hôtelières et les compagnies aériennes tirent souvent plus de profit des avancées numériques que les petites structures. Ceci nous permet de supposer que :

H1 : La digitalisation a un impact positif et significatif sur le Yield management.

5.2. La digitalisation et la perception de la satisfaction client

Souini Asmaa et Chakor Abdellatif (2019) explorent comment la digitalisation influence la satisfaction des clients. Ils mettent en avant les avantages qu'elle offre, comme une plus grande proximité avec le client, la simplification des procédures et un gain de temps précieux. Ces facteurs contribuent à une meilleure compréhension des besoins des clients et favorisent des relations plus personnalisées. En somme, la digitalisation est considérée comme un atout stratégique pour enrichir l'expérience client et renforcer leur fidélité. Ce qui nous permet de considérer que :

H2 : La digitalisation a un impact positif et significatif sur la satisfaction client.

5.3. Le Yield management et la satisfaction client

Sébastien Beaud (2015) montre (dans les scénarios 2 et 1 du questionnaire D) que le Yield management soit un outil essentiel pour maximiser les revenus dans l'industrie aérienne, il présente des risques notables qui peuvent nuire à la satisfaction des clients. Cela se produit surtout à travers des perceptions d'injustice en matière de prix. Cela nous amène à penser que :

Performance financière de l'entreprise :

- a. Qualité du travail
- b. Qualité des services
- c. Réduction des coûts

H3 : La satisfaction client a un impact significatif sur le Yield management.

5.4. Le Yield management et la performance financière

Selmi Nouredine (2006) aborde l'impact du Yield Management (YM) sur la performance des hôtels en France. L'auteur souligne que cet effet est encore plus marqué lorsque le personnel est expérimenté, que les clients sont réceptifs à cette approche, et que l'hôtel est de grande taille. Il insiste également sur l'importance d'utiliser le Yield management de manière stratégique, équitable et respectueuse des clients, plutôt que de l'appliquer de façon aléatoire. Ce qui nous permet de supposer que :

H4 : Le Yield management a un impact positif et significatif sur la performance financière.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses

Type de variable	Concepts		Hypothèses
Indépendante	Digitalisation	H1	La digitalisation a un impact positif et significatif sur le Yield management.
		H2	La digitalisation a un impact positif et significatif sur la satisfaction client.
Indépendante/ Dépendante	Yield management	H1	La digitalisation a un impact positif et significatif sur le Yield management.
		H3	La satisfaction client a un impact positif et significatif sur le Yield management.
		H4	Le Yield management a un impact positif et significatif sur la performance financière.
Dépendante	Performance financière	H4	Le Yield management a un impact positif et significatif sur la performance financière.

Dépendante	Satisfaction client	H2	La digitalisation a un impact positif et significatif sur la satisfaction client.
		H3	La satisfaction client a un impact positif et significatif sur le Yield management.

Source : Elaboré par nos soins

Section 02 : Cadre conceptuel

Cette section offrira une vision globale sur les origines, les concepts, les étapes et des enjeux liés à notre sujet de recherche. Nous avons divisé cette section en 03 sous-section comme suit : la digitalisation, le Yield management et l'impact de la digitalisation sur le Yield management.

1. La digitalisation

La digitalisation et la transformation digitale sont devenues un pilier pour moderniser l'hôtellerie. Dans cette sous-section nous allons présenter tous les aspects nécessaires liées à la transformation digitale et la digitalisation.

1.1. La transformation digitale

1.1.1. Définition de la transformation digitale

Selon Océane Mignot (2019) la transformation digitale est « l'intégration de la technologie digitale dans tous les secteurs d'une entreprise pour changer la façon dont celle-ci fonctionne et offre de la valeur à ses clients. La Transformation Digitale permet l'agilité, l'engagement et la créativité des entreprises. Nous évoluons dans un monde digital où le succès commercial exige l'adoption de nouvelles technologies, de nouvelles approches stratégiques et un changement culturel ».

De son côté, Christian Buchel (2015) définit la transformation digitale comme suit : « La transformation digitale implique tous les métiers, tous les aspects de l'entreprise. La transformation digitale, c'est avant tout la transformation de l'entreprise. Beaucoup d'initiatives se prennent de façon plus horizontale via des réseaux » (cité dans Aurélie Dudézert, 2018, p.15).

1.1.2. Historique de la transformation digitale

John Mingam (2024) explique que « la digitalisation, telle que nous la connaissons aujourd'hui, est le résultat d'une évolution progressive qui a commencé bien avant l'ère numérique moderne ».

Comprendre cette progression permet non seulement d'évaluer l'impact des transformations actuelles, mais aussi de mieux prévoir les tendances futures.

a. Les Premiers Systèmes Informatiques et l'Automatisation des Tâches

Selon John Mingam (2024) « Le voyage vers la digitalisation moderne a véritablement commencé dans les années 1940 et 1950 avec l'invention des premiers ordinateurs. Ces machines, bien que rudimentaires, représentaient une avancée majeure, car elles permettaient d'automatiser des tâches répétitives et de traiter des volumes de données beaucoup plus importants que ce que l'humain pouvait accomplir manuellement. Les premiers systèmes informatiques étaient principalement utilisés par les gouvernements et les grandes entreprises pour des applications spécifiques, telles que le calcul des paies ou la gestion des stocks ».

Et aussi Youssef ER RAYS et al, (2022) ont mentionné que « Une véritable vague de recherche numérique a vu le jour depuis les années 1950, avec l'apparition des puces électroniques. Ensuite, dans les années qui ont suivi, on a assisté à la première transmission de messages sur ARPANET, qui était une sorte de précurseur d'Internet. Puis, dans les années 1970, on a fait un grand pas vers l'ère des ordinateurs personnels. Et après le renouveau du World Wide Web dans les années 1980, cette technologie a finalement été adoptée par le grand public dans les années 1990. »

b. L'Ère de l'Internet : Un Nouveau Paradigme de Communication

Selon John Mingam (2024) « L'arrivée de l'internet dans les années 1990 a marqué une étape cruciale dans l'histoire de la digitalisation. Ce nouveau réseau mondial a révolutionné la manière dont les entreprises et les individus communiquaient, échangeaient des informations et menaient des affaires. Pour la première fois, les entreprises pouvaient accéder à des marchés mondiaux en quelques clics, collaborer en temps réel avec des partenaires situés à l'autre bout du monde, et offrir des services numériques qui étaient autrefois impensables ».

« L'internet a également donné naissance à de nouveaux modèles d'affaires, tels que le commerce électronique, qui ont transformé des industries entières. Les entreprises comme Amazon, eBay et Google sont devenues des pionnières de cette nouvelle ère, en construisant leurs empires sur des infrastructures digitales qui leur permettaient de croître rapidement et de dominer leurs marchés respectifs. ». (John Mingam, 2024).

c. La Montée en Puissance du Mobile : L'Ère des Applications

« Au début des années 2000, une autre révolution digitale a pris forme avec l'essor des technologies mobiles. Les smartphones et les tablettes sont devenus omniprésents, changeant fondamentalement la manière dont les gens accédaient à l'information, interagissaient avec les entreprises, et consommaient des produits et services. L'avènement des applications mobiles a permis aux entreprises de se rapprocher de leurs clients, en offrant des services personnalisés, accessibles à tout moment et en tout lieu. Les applications mobiles ont également permis aux entreprises de collecter des données en temps réel sur les comportements des utilisateurs, offrant ainsi des insights précieux pour l'amélioration des produits et des services. » (John Mingam, 2024).

Selon Youssef ER RAYS et al, (2022) « Dès le début des années 2000, une nouvelle ère a commencé avec l'émergence d'une dimension inédite : l'approche numérique a pris un tournant décisif dans le domaine de la technologie numérique. Dans le secteur commercial, les multinationales ont commencé à intégrer le numérique dans leurs campagnes publicitaires et leurs stratégies de vente. À cette époque, la plupart des achats se faisaient encore dans des magasins physiques et des supermarchés, avec des paiements en espèces. »

d. L'Explosion du Big Data et de l'Intelligence Artificielle

« Au cours de la dernière décennie, la digitalisation a été profondément influencée par l'explosion des données et l'essor de l'intelligence artificielle (IA). Les entreprises collectent désormais des volumes massifs de données provenant de diverses sources, telles que les réseaux sociaux, les capteurs IoT, et les transactions en ligne. Ces données, souvent appelées Big Data, sont devenues une ressource précieuse pour les entreprises qui cherchent à mieux comprendre leurs clients, à optimiser leurs opérations, et à prendre des décisions plus éclairées ». (John Mingam, 2024).

« Depuis le début de la pandémie de Covid-19 jusqu'à aujourd'hui, on a vraiment observé un changement radical dans notre rapport à l'outil numérique. Ce qui était autrefois perçu comme un simple moyen de communication est désormais devenu un outil de travail essentiel, s'infiltrant aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, et touchant tous les domaines de notre vie. ». (Youssef ER RAYS et al, 2022).

En résumé, la transformation digitale s'est améliorée depuis les Premiers Systèmes Informatiques et l'Automatisation des Tâches jusqu'à l'Explosion du Big Data et de l'Intelligence Artificielle. Chacune de ses étapes a modelé de nouvelle approche de travail. Ce changement continu de s'accroître, imposant aux différents types d'entreprises de s'adapter régulièrement.

1.1.3. Les composantes de la transformation digitale

Farid Janati-Idrissi (2020) indique que « la transformation digitale est décrite comme une combinaison de l'automatisation, de la dématérialisation et de la réorganisation des schémas d'intermédiation ».

Chacune de ces trois familles d'effets réagit avec les deux autres et se perfectionne dans cette interaction.

- L'automatisation Derrière celle-ci se jouent les effets d'accroissement de performance dans l'emploi des facteurs de production productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières, mais aussi augmentation des capacités d'individualisation de l'offre (production à la demande, dont le mouvement d'impression 3D est le parangon). (Farid Janati-Idrissi, 2020, p. 202).
- La dématérialisation Elle entraîne l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplacent ou transforment les réseaux physiques d'agences, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et des coûts de transaction. (Farid Janati-Idrissi, 2020, p. 202).
- La troisième famille, désintermédiation / ré-intermédiation, concerne les effets de réorganisation des chaînes de valeur. L'irruption de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients imposent de réinventer les modèles d'affaires et d'intermédiation, notamment à partir du nouveau rôle joué par les

personnes et des nouveaux actifs issus des données. (Farid Janati-Idrissi, 2020, p. 202).

1.1.4. Les objectifs de la transformation digitale

Ebert Christof et Duarte Carlos Henrique.C (2018) ont résumé les objectifs de la transformation digitale dans ce tableau :

Tableau 2: Les objectifs de la transformation digitale

Perspective	Objectif
Social	Favoriser le développement d'une culture plus innovante et collaborative dans l'industrie et la société.
	Modifier le système éducatif afin de fournir de nouvelles compétences et une orientation future aux individus pour qu'ils puissent exceller dans le travail et la société numériques.
	Créer et maintenir des infrastructures de communication numérique et assurer leur gouvernance, accessibilité, qualité de service et abordabilité.
	Renforcer la protection des données numériques, la transparence, l'autonomie et la confiance.
	Améliorer l'accessibilité et la qualité des services numériques offerts à la population.
Economique	Mettre en place de nouveaux modèles commerciaux innovants.
	Augmenter la génération de revenus, la productivité et la valeur ajoutée dans l'économie.
	Améliorer le cadre réglementaire et les normes techniques.

Source : Ebert & Duarte (2018)

Ce tableau montre que la transformation digitale touche deux types d'objectifs. Ces objectifs visent à accélérer la progression, améliorer la productivité et élaborer de nouveaux modèles commerciaux.

1.1.5. Les étapes de la transformation digitale

Kamelia Stefanova et Dorina Kabakchieva (2019) expliquent que « les stratégies de transformation digitale (DTS) peuvent couvrir différentes structures et comporter un nombre variable d'étapes à suivre. Certaines publications se concentrent sur les aspects organisationnels, managériaux et culturels ; d'autres soulignent l'importance des nouvelles technologies et des compétences nécessaires pour les utiliser ; d'autres encore insistent sur les changements liés aux clients et aux marchés. »

Figure 2: Les étapes de la transformation digitale



Adopté de : "Challenges and Perspectives of Digital Transformation in Higher Education," de Stefanova, K., & Kabakchieva, D. 2019, dans International Conference INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN BUSINESS AND EDUCATION Conference proceedings, p. 17.

Étape 1 : Revoir le business model

La transformation digitale remet en question tous les fondements sur lesquels repose une entreprise, en commençant par son modèle économique. Pour les entreprises qui évoluaient avant l'ère numérique, la question centrale est de savoir comment générer des revenus et des marges dans un monde de plus en plus digitalisé. En continuant à fonctionner selon un modèle d'affaires, une organisation et un mode de distribution hérités du siècle dernier, il est peu probable qu'elle parvienne à maintenir sa rentabilité sur le long terme. Il est d'ailleurs rare de parler de « transformation digitale » en ce qui concerne les start-ups. Ces entreprises émergentes, par nature, sont digitales : elles conçoivent leurs services et produits avec une approche « Digital first ». Progressivement, elles construisent leur activité autour de canaux entièrement digitaux, adaptant leur organisation presque en temps réel et ajustant continuellement leur offre en fonction des comportements de leurs clients. Parfois, elles n'hésitent pas à modifier leur modèle économique en cours de route pour en découvrir un qui soit plus performant. (Lahchame Kasmia et Djilali Chafik, 2021, p.521).

Étape 2 : Ajuster l'expérience-client

L'expérience client constitue le deuxième axe fondamental de la transformation digitale. Pour améliorer cette expérience, il est essentiel de bien connaître ses clients. Cela passe par des outils digitaux tels que le suivi (tracking) et la géolocalisation. La collecte et l'analyse des données deviennent des enjeux cruciaux pour une meilleure compréhension des besoins et des comportements des clients, dans le but d'adapter les produits, les services et l'image de la marque. Des outils d'analyse de données comme le web analytics et le big data représentent des clés essentielles pour les entreprises désireuses d'approfondir leur relation avec leurs clients. Les médias sociaux jouent également un rôle majeur dans ce contexte. L'efficacité de la fonction marketing dépend désormais fortement de la présence sur ces plateformes, qui influencent et orientent les décisions et comportements d'achat des consommateurs. (Safaa ERRAGRAGUI et Mbarek AOUFIR, 2023, p.400).

Étape 3 : Repenser l'organisation

La réflexion sur la transformation digitale doit d'abord se concentrer sur une analyse approfondie de la maturité numérique de l'entreprise, en scrutant chaque aspect de celle-ci. L'intégration du numérique dans toutes les dimensions et services est une priorité essentielle qui doit guider les dirigeants. Cette démarche s'inscrit dans une vision globale souvent portée par le Chief Digital Officer (CDO), dont la mission principale est de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie digitale globale. Le CDO accompagne également les managers et les équipes, définit des indicateurs clés de performance, et établit un plan de mesure pour évaluer le succès des initiatives digitales. Au sein du comité de direction, son rôle consiste aussi à analyser l'impact du digital sur les fondamentaux de l'entreprise. (Lahchame Kasmia et Djilali Chafik, 2021, p.522).

Étape 4 : Améliorer la capacité de leadership

Pour assurer une transformation digitale réussie, il est primordial d'améliorer les capacités de leadership au sein de l'entreprise. Les dirigeants doivent adopter un état d'esprit novateur afin de réviser les méthodes de leadership et de gestion du travail. Il est crucial de renforcer les compétences des employés par le biais de programmes de formation adaptés et de promouvoir une culture d'apprentissage flexible. L'évolution des politiques, la révision des méthodes d'éducation et la formation professionnelle contribuent à créer des ressources humaines agiles, prêtes à embrasser les nouvelles technologies. Les employés doivent se

tenir informés des évolutions digitales afin de prendre des décisions éclairées sur l'utilisation des outils numériques dans leur quotidien. Un système de formation efficace ouvre la voie à des actions plus proactives et à une implication accrue dans la réalisation de la transformation digitale. (Safaa ERRAGRAGUI et Mbarek AOUFIR, 2023, p.401).

1.1.6. Les avantages de la transformation digitale

Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton (2022) ont cité plusieurs avantages pour la transformation digitale, parmi eux on trouve :

- **Productivité accrue, processus de travail plus rapides et réduction des coûts :** l'application de la transformation numérique peut augmenter la productivité des employés, accélérer les processus de travail, les coûts supportés par les entreprises pour la main-d'œuvre peuvent également être inférieurs. (Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton, 2022, P. 1).
- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle :** Avec la digitalisation, les entreprises peuvent automatiser les tâches répétitives et réduire les erreurs, ce qui booste leur efficacité opérationnelle. (kwark, 2024).
- **Communication, coordination et collaboration améliorées :** La transformation numérique sera très nécessaire, notamment pour la communication, la coordination et la collaboration entre les membres de l'équipe dans le but d'atteindre les objectifs de travail qui ont été déterminés, car tout est numérique, les activités peuvent être réalisées à tout moment et en tout lieu. (Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton, 2022, P. 1).
- **Utilisation des données et analyses en temps réel :** Les avantages de la transformation numérique résident dans l'obtention d'une collection de données de base et de tableaux de bord où les mesures commerciales sont faciles à trouver. Les entreprises peuvent utiliser ces données pour améliorer et soutenir de nombreuses initiatives, telles que le développement de produits, le marketing et le service client. Pour les responsables informatiques, il y aura des analyses en temps réel qui augmenteront l'efficacité et la satisfaction des clients. (Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton, 2022, P. 6).
- **Réduction des coûts :** La transformation digitale simplifie les processus et élimine les dépenses inutiles, permettant ainsi aux entreprises de faire des économies. (kwark, 2024).

- **Sécurité des données renforcée** : Avec la prévalence croissante du vol de données, la protection des données est devenue la chose la plus importante pour de nombreuses entreprises dans cette ère numérique. (Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton, 2022, P. 6).
- **Amélioration de la satisfaction client** : À l'ère numérique actuelle, de nombreux clients passent leur temps à utiliser des smartphones et d'autres appareils tels que des tablettes et des ordinateurs portables. De nombreuses entreprises en profitent donc pour augmenter la productivité et la capacité de ces appareils en s'adaptant à la transformation numérique. (Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton, 2022, P. 8).
- **Innovation** : Passer au digital ouvre la porte à la création de nouveaux produits et services, s'adaptant aux besoins changeants des consommateurs. (kwark, 2024).

1.1.7. Les inconvénients de la transformation digitale

Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton (2022) ont mentionné que la transformation digitale a des inconvénients aussi qui sont :

- **Dépendance à l'égard des technologies étrangères** : Avec la transformation numérique, de nombreuses industries, notamment dans le domaine de la défense, restent dépendantes des technologies étrangères. (Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton, 2022, P. 3).
- **La complexité des processus** : Avec la digitalisation, les processus peuvent devenir plus compliqués, ce qui rend parfois la gestion opérationnelle un peu plus difficile. (kwark, 2024).
- **Pression du marché et nécessité de mises à jour constantes** : les entreprises sont confrontées à des pressions pour mettre continuellement à niveau leur technologie, ce qui pourrait être coûteux et perturbateur. (Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton, 2022, P. 7).
- **Défis de mise en œuvre et d'adaptation des employés** : Une transformation numérique réussie nécessite une formation adéquate, sans laquelle les employés pourraient avoir du mal à s'adapter. (Mz Lerry Frendiana et Dwi Soedianton, 2022, P. 9).
- **Dépendance à la technologie** : Une dépendance excessive aux systèmes numériques peut mettre les entreprises en danger en cas de pannes ou de cyberattaques. (kwark, 2024).

1.1.8. L'impact de la transformation digitale

LADJOUZI Soumiya et al, (2023) ont mentionné que « grâce à la plateforme digitale, le temps de traitement du processus s'est nettement amélioré. Et ils ont ajouté que La transformation digitale permet de répondre à plusieurs attentes et créer de nouveaux besoins pouvant être des sources de valeur ajoutée ce qui renforcera le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents à condition d'en assurer le bon suivi tout au long du processus de digitalisation ».

Et selon Ebert Christof et Duarte Carlos Henrique Cabral (2018), « La transition digitale est un vecteur d'énergie et de nouveauté, particulièrement dans les secteurs technologiques. Les entreprises adoptent deux approches : une approche standard pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités, et une approche innovante pour explorer de nouvelles perspectives et innover dans les produits, services et méthodes ».

1.1.9. Les enjeux de la transformation digitale

Farid Janati-Idrissi (2020) a mentionné plusieurs enjeux de la transformation digitale qui sont :

- **Enjeux techniques** : Les technologies numériques participent à la transformation de l'organisation et des modes de fonctionnement au sein des entreprises à travers l'automatisation des processus et l'évolution des pratiques projets et métiers. « Elle a pour objectif d'optimiser les processus et d'accroître la productivité, tout en offrant une expérience améliorée tant pour les clients que pour les employés. De plus, elle s'efforce de gérer les risques et de contrôler les coûts. » (Lahchame Kasmia et Djilali Chafik, 2021). Aligner les technologies et leurs usages sur les orientations stratégiques de l'entreprise, maîtriser les sources de données internes et externes, identifier les algorithmes permettant de donner du sens aux informations recueillies et disposer des compétences pour un travail coordonné au sein de l'organisation semblent les facteurs-clés de succès dans le nouvel environnement numérique. La question d'une gouvernance des technologies de l'information permettant à l'organisation informatique de supporter et de développer la stratégie et les objectifs de l'organisation est plus que jamais centrale. (Farid Janati-Idrissi, 2020, p. 202).
- **Enjeux économiques** : Les technologies numériques bouleversent les modèles économiques traditionnels et redéfinissent le rôle du consommateur. La capacité des

entreprises à exploiter les données massives, tout en garantissant la transparence, pourrait devenir un capital immatériel majeur, encore peu reconnu. À l'image du capital marque, il devient essentiel de réfléchir à la notion de capital numérique et à sa valorisation, notamment dans une économie fondée sur la connaissance. Le secteur des médias, pionnier dans cette transformation, illustre bien ce changement, avec des consommateurs devenus eux-mêmes producteurs de contenus. (Farid Janati-Idrissi, 2020, p. 203).

La digitalisation aide à diminuer les coûts opérationnels, surtout en automatisant les tâches répétitives, ce qui booste la productivité générale de l'entreprise. (Trustpair, 2024).

Bien que la transformation digitale demande des investissements initiaux conséquents, elle promet un retour sur investissement considérable sur le long terme en boostant l'efficacité et en créant de nouvelles opportunités commerciales. (spendesk, 2024).

- **Enjeux humains :** La collaboration entre les employés et les machines est devenue monnaie courante de nos jours, et c'est l'une des premières conséquences de la transformation digitale. Dans cette optique, il est essentiel de considérer comment les équipes vont s'approprier ces nouveaux outils. Il est donc crucial d'adopter de nouvelles stratégies pour que chacun puisse s'adapter à ce nouveau mode de fonctionnement. (Absys Cyborg, 2023).
 - a. **L'appropriation du numérique par l'ensemble des acteurs :** L'une des conditions incontournables à un retour sur investissement de l'utilisation du numérique au travail est l'appropriation par les collaborateurs, managers et dirigeants des organisations. L'identification des facteurs d'appropriation du numérique dans un contexte particulier est primordiale pour travailler sur les stratégies de déploiement de l'ensemble des acteurs d'une organisation. (Farid Janati-Idrissi, 2020, p. 203).
 - b. **L'évolution des compétences individuelles/ collectives :** Dans l'usine de demain, les compétences des employés seront cruciales. Le rôle des humains va changer avec l'utilisation d'outils numériques comme la réalité augmentée, ce qui va transformer leur interaction avec les machines. L'intégration de capteurs et de données massives modifie les tâches, rendant nécessaire une montée en compétences. Les entreprises doivent soutenir cette évolution, car les

compétences techniques, informationnelles, relationnelles et métacognitives (TIRM) deviennent incontournables. (Farid Janati-Idrissi, 2020, p. 203).

L'évolution des compétences soulève également une question importante : comment le rôle des collaborateurs peut-il changer avec la transformation digitale ? Il est donc essentiel pour l'entreprise de trouver des moyens d'harmoniser les nouvelles technologies avec l'humain. (Absys Cyborg, 2023).

- c. **Analyse de l'évolution des emplois :** La transformation digitale semble dessiner de nouveaux métiers, souvent connus sous leur dénomination anglaise (Chief Data Officer ou Data scientists). L'ensemble de ces nouveaux métiers mériteraient d'être mieux identifiés et qualifiés, d'autant que les premiers constats indiquent que les compétences de certains de ces nouveaux métiers proviennent d'un autre registre que celui de leurs prédécesseurs. Ainsi les compétences attendues d'un Chief Data Officer relèvent moins de l'expertise informatique que de la compréhension fine des comportements numériques des parties prenantes et de la capacité à conduire, dans les entreprises, le changement nécessaire pour répondre de façon appropriée à leurs attentes. (Farid Janati-Idrissi, 2020, p. 203).

En résumé, malgré l'évolution rapide de la transformation digitale et ses avantages, plusieurs enjeux (techniques, économiques et humains) façonnent ce changement. D'un côté, elle exige une base infrastructurelle et une protection des données améliorée. D'un autre, elle affecte la rivalité entre entreprises et conduit à une adaptation des modèles économiques. Et enfin, l'amélioration du savoir-faire et l'adaptation au changement.

1.1.10. L'état actuel de la transformation digitale en Algérie

Djallal Bouabdallah (2024) explique que « l'Algérie se positionne actuellement à un moment crucial dans son parcours de transformation digitale. Elle s'efforce de développer ses capacités technologiques, de moderniser l'administration pour une gouvernance électronique et de réduire la fracture numérique ».

Il a ajouté aussi que « la stratégie nationale pour la transformation numérique vise à rendre l'Algérie numériquement prête d'ici 2025. Cette stratégie se concentre sur le développement de l'infrastructure, notamment en améliorant la connectivité, en développant des capacités d'hébergement et de Datacenter, et en intégrant des solutions numériques innovantes dans différents domaines, tels que l'éducation, la santé, l'industrie et la finance digitale ».

Il a conclu que « cette transformation est cruciale pour l'avenir économique et social de l'Algérie, car elle permettra au pays de rester compétitif dans un monde de plus en plus numérisé, tout en améliorant la qualité de vie des citoyens ».

1.2. La digitalisation

1.2.1. Définition de la digitalisation

BENABDELHAK Kaoutar (2022) a défini la digitalisation comme : « Processus de transformation des services (financiers, commerciaux) d'une entreprise, par un recours accru aux technologies de l'information. ».

LADJOUZI Soumiya et al, (2023) on définit la digitalisation comme : « Elle est considérée comme un domaine vaste qui a pour but de simplifier et d'automatiser les processus et les interactions au sein de l'organisation. Aussi, pour les politiques de l'innovation et les relations avec les collaborateurs, et pour exploiter les avantages des nouvelles technologies digitales, les entreprises sont dument obligées de transformer tous les stades de l'organisation y compris les processus opérationnels. »

« La digitalisation fait référence au processus technique de codage d'informations analogiques dans un format numérique, ce qui rend le contenu numérisé programmable, adressable, traçable et communicable. » (Tamssaout Zahir et Hadjadj Zineb, 2023).

Fähndrich Jochen (2023) a défini la digitalisation comme « Terme assez ancien lié à la numérisation, désigne maintenant un phénomène lié aux nouveaux usages des consommateurs et aux nouveaux objets qui impactent directement les modèles d'entreprises et d'organisations actuels. On Associe de plus en plus à la définition de la transformation digitale et ce terme est de plus en plus utilisé dans le cadre de la transformation digitale des entreprises. ».

1.2.2. La différence entre digitalisation et transformation digitale

Selon Tamssaout Zahir et Hadjadj Zineb (2023), « la transformation digitale est la conséquence ultime de la digitalisation ». Tout comme la digitalisation est à l'origine de la numérisation, la transformation digitale naît elle-même de la digitalisation.

Ils ont ajouté que « la transformation complète d'une industrie grâce à la digitalisation est l'exemple parfait de la transformation digitale ».

Ils ont aussi précisé que « la digitalisation se limite aux outils utilisés dans le cadre des avancées technologiques (numérisation de documents, évolution des CRM, remplacements des téléphones fixes par des smartphones... etc) ».

Aussi ils ont mentionné que « la transformation digitale est un concept beaucoup plus généraliste qui va s'appliquer à l'entreprise dans sa globalité ». Elle va vraiment transformer tous les aspects, en mettant particulièrement l'accent sur les méthodes de travail, l'organisation du travail et la relation à la hiérarchie.

A la fin ils ont indiqué que « la vague de digitalisation déclenchée par Internet a perturbé de nombreuses industries, l'industrie de la publicité en est un bon exemple. Une approche misant sur la dispersion était autrefois le meilleur pari de l'annonceur. De nos jours, des statistiques précises sont disponibles sur la façon dont les utilisateurs interagissent avec le contenu et sur la conversion des annonces publicitaires ».

1.2.3. Le tourisme à l'ère du numérique

Selon DOUIDENE Nadia (2018), « le numérique constitue un profond levier de transformation pour le secteur touristique, il est devenu vite un mode incontournable de promotion touristique pour les professionnels du métier, et une phase obligatoire pour le consommateur dans sa prise de décision d'achat d'un produit touristique, notamment grâce à l'émergence du web 2.0. La couverture numérique est donc primordiale dans la promotion d'une destination touristique ».

Elle à ajouter aussi que « le comportement du touriste se modifie en conséquence : surinformé, il a aujourd'hui la possibilité d'accéder à une panoplie de choix de plus en plus vaste où il recoupe les informations à sa convenance, recherche les meilleurs prix, réserve à la dernière minute et même donne ses avis en ligne sur les prestations consommées qui feront figure d'influence pour les autres touristes nautés ».

A la fin elle a mentionné que « en Algérie, il n'y a pas de données statistiques communiquées, mais nous pouvons constater qu'il y'a quand même des sites de E-tourisme qui émergent, mais l'activité reste limitée ».

Le secteur touristique est devenu plus accessible grâce à l'utilisation des différents outils numérique, plus que ces derniers à laisser un choix plus diversifier aux consommateurs.

1.2.4. Les raisons de la mise en place d'un processus de digitalisation

LADJOUZI Soumiya et al, (2023) ont démontré que parmi les raisons de la mise en place de la transformation numérique :

- Le développement de la source de création de valeur. Les désirs et les besoins des consommateurs évoluent et les entreprises doivent être en mesure de répondre à ces changements ;
- L'évolution des attentes des collaborateurs qui veulent et initient de nouvelles façons de travail ;
- La nécessité de réduire les coûts, à laquelle une transition à une culture numérique peut répondre ;
- La peur de «l'ubérisation1» qui nécessite d'ajuster les modèles économiques des organisations pour survivre dans un terrain de jeu numérique complexe et innovant.

1.2.5. Le processus de mise en œuvre des technologies digitale

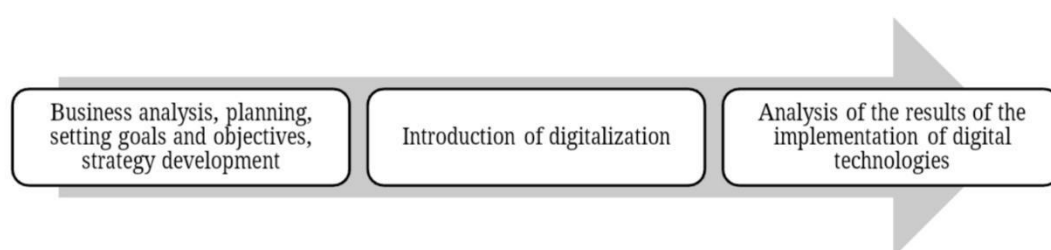
Selon Kovalevska Nadia et al. (2022), « Le processus de digitalisation dans l'entreprise, doit être continu, mais il comporte également des étapes, qui peuvent être cycliques si de nouvelles innovations doivent être introduites ».

La première étape implique une analyse détaillée des activités commerciales, des objectifs et des buts de la numérisation, ainsi que l'élaboration d'une stratégie appropriée. Cette étape comprend l'analyse de tous les processus et actifs commerciaux de l'entité entrepreneuriale. L'objectif de cette analyse est d'identifier la valeur perdue, d'évaluer l'efficacité de chaque département, la performance de la production et la qualité des communications. L'analyse doit permettre d'évaluer le résultat stratégique de l'introduction de la numérisation, de développer, mettre en œuvre et ajuster la stratégie appropriée. (Kovalevska Nadia et al, 2022, p.126).

La deuxième étape, qui concerne la mise en œuvre directe des technologies de numérisation, implique la sélection et l'utilisation d'outils numériques appropriés. Leur mise en place s'accompagne d'expérimentations numériques visant un développement progressif, centré sur le consommateur, et l'expansion du potentiel d'innovation. Par exemple, l'un de ces outils est l'utilisation de plateformes low-code, qui permettent une création rapide, une personnalisation et un ajustement des systèmes et applications expérimentaux. (Kovalevska Nadia et al, 2022, p.126).

La troisième étape consiste à analyser en détail l'efficacité des résultats. Cela inclut l'évaluation de l'efficacité des solutions de numérisation de l'entreprise, l'analyse des statistiques sur l'évolution des profits suite à la mise en place des outils numériques, etc. Sur la base des résultats de cette analyse, des conclusions sont tirées concernant les orientations à suivre pour la poursuite de la mise en œuvre des mesures de numérisation. (Kovalevska Nadia et al, 2022, p.126).

Figure 3: Les étapes de la mise en œuvre de la digitalisation



Adopté de : Kovalevska Nadia et al. (2022, p.126)

2. Le Yield management

L'application du Yield management dans l'hôtellerie est une pratique qui aide à contrôler les revenus générés par l'hôtel. Dans cette sous-section nous allons détailler tous les angles liés au Yield management.

2.1. Définition du Yield management

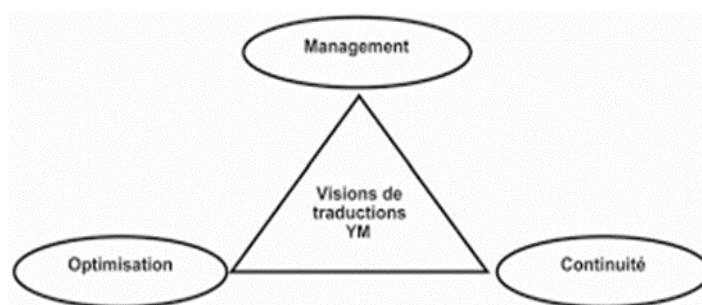
« Le Yield Management est le processus d'allocation du bon type de capacité au bon type de client au bon prix afin de maximiser les revenus. » (Sheryl E. Kimes, 1989).

« 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. » (Legohérel Patrick et Poutier Elisabeth, 2011).

2.1.1. Définition du Yield management dans l'industrie hôtelière

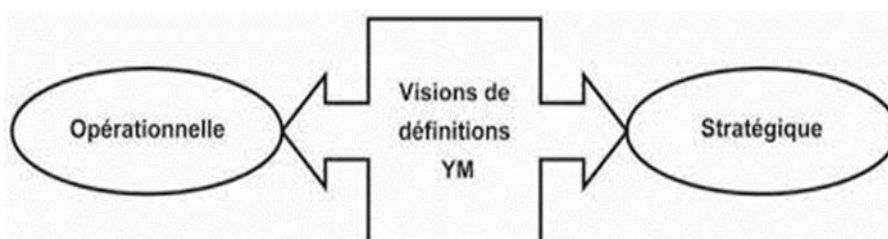
Selon KAOUACHI Mohamed Imad Eddine (s.d) « Dans les hôtels, le Yield Management consiste à ajuster les tarifs des chambres en fonction de la demande, de la période de réservation, des événements locaux, et d'autres paramètres, pour maximiser les recettes provenant de la vente de chambres. »

Figure 4: Vision de traduction du Yield management



Adapté de : Les déterminants de l'orientation yield management : Une approche exploratoire, par I. Zrelli, 2010, Revue française de gestion, 8(207), p.66 (<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page-63.htm>). © Lavoisier.

Figure 5: Vision de définition du Yield management



Adapté de : Les déterminants de l'orientation yield management : Une approche exploratoire, par I. Zrelli, 2010, Revue française de gestion, 8(207), p.66 (<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page-63.htm>). © Lavoisier.

2.2. L'origine du yield management

Selon Legohérel Patrick et Poutier Elisabeth (2011) « L'émergence du yield management est associée à l'évolution du secteur aérien aux États-Unis, à la fin des années 1970. La déréglementation du secteur a conduit au développement de nombreuses compagnies, créant une situation de forte concurrence. Dans ce contexte, les acteurs tendent à déclencher des guerres des prix ; la baisse du prix, arme la plus rapidement actionnable, permet de reprendre ou de conserver ses points de part de marché. Mais cette tactique entraîne le plus souvent une action identique de la part des concurrents. La guerre des prix est alors déclenchée. La solution salvatrice à court terme, s'avère destructrice à moyen et long terme pour la majorité des acteurs. Dans ce contexte, le Yield management contribue à éviter totalement ou partiellement la guerre des prix. Les mouvements massifs à la baisse des prix sont alors remplacés par des variations des prix plus nuancées et mieux adaptées aux profils de

clientèles, aux périodes de vente, ainsi qu'aux types de produits. Cette réflexion a conduit à l'émergence du Yield management lors de la crise vécue par le secteur de l'aérien aux États-Unis. Les opérateurs sont progressivement passés d'une logique d'optimisation du remplissage à celle d'optimisation du revenu généré par les ventes réalisées, sans chercher à remplir l'avion à « n'importe quel prix ».

2.3. Les principes du Yield management

Selon Legohérel Patrick et Poutier Elisabeth (2011) « Le yield management repose sur un principe de forte variation tarifaire adaptée au contexte de marché (intensité de la demande, type de demande, pratique des concurrents...). Il contribue à la protection de la clientèle à haute contribution, tout en offrant des accès à des niveaux tarifaires plus avantageux à des périodes creuses ou pour des réservations validées longtemps avant la date de réservation (early booking). Il suppose une segmentation approfondie des clientèles, intégrant à la fois la valeur attribuée par le client à la prestation de service (target valuing), ainsi que la « sensibilité prix » et la « sensibilité à la qualité » des consommateurs ».

«Le Yield management repose sur trois principes essentiels : la tarification différenciée, la prévision de la demande et la gestion de la capacité. Il a pour objectif de maximiser le revenu par vol en segmentant la clientèle (loisir, affaires, groupes) selon leurs besoins et leur sensibilité aux prix. En s'appuyant sur l'analyse des données historiques et des modèles statistiques, les compagnies anticipent la demande, les annulations et les comportements des clients. Enfin, la gestion de la capacité permet d'optimiser la répartition des sièges entre les différentes classes tarifaires, afin de remplir les avions au maximum et de réduire le coût par passager.». (MOKRANE Yazid ET KHERCHI MEDJDEN Hanya, 2018).

Le Yield management fonctionne selon plusieurs principes comme la segmentation des clients, l'analyse des différentes données et l'optimisation des prix ; et avec l'existence des compétences du Yield manager un équilibre entre rentabilité et satisfaction client est maintenu.

2.4. Les domaines d'application de Yield management

Selon Sheryl E. Kimes (1989) « L'industrie aérienne est considérée comme le berceau du Yield management. Après la déréglementation à la fin des années 1970, la concurrence entre les compagnies aériennes s'est intensifiée, les poussant à optimiser l'exploitation de leurs

avons de manière plus efficace. Le Yield management a été développé comme l'un des moyens permettant d'améliorer l'avantage concurrentiel et d'augmenter les revenus ».

De plus il a déclaré que « dans le secteur aérien, le Yield management consiste à vendre le bon siège au bon client au bon prix afin de maximiser la rentabilité ».

A la fin il a affirmé que « les industries aérienne et hôtelière partagent plusieurs caractéristiques qui en font des candidats idéaux pour l'application de systèmes de Yield management. Ces secteurs fonctionnent avec des capacités relativement fixes : une fois qu'un avion a été acheté ou qu'un hôtel a été construit, il est difficile et coûteux d'augmenter la capacité. L'objectif est donc d'utiliser cette capacité de la manière la plus rentable possible ».

Tableau 3: Comparaison des applications du Yield management

Paramètres	compagnies aériennes	Hôtels	locations de voitures
Unité de capacité	Siège	Chambre	Voiture
Nombre de types de ressources	2-3 (ex. : classe économique et première classe)	2-10+	5-20+
“Capacité” à un endroit, fixe ou variable	Fixe	Fixe	Variable
Mobilité de la capacité	Faible	Aucune	Considérable
Nombre de prix possibles par unité	Nombreux (3-7+)	Peu (2-3+)	Nombreux (4-20+)
Durée d'utilisation	Fixe	Variable	Variable
Remises pour entreprises	Occasionnelles	Oui	Oui

Gestion de la capacité (locale ou centrale)	Centrale	Centrale/Locale	Centrale/Régionale/Locale
--	----------	-----------------	---------------------------

Adapté de: "Yield Management" par S. Netessine et R. Shumsky, 2002, The Wharton School, University of Pennsylvania et University of Rochester.

Ce tableau met en parallèle l'usage du YM dans trois domaines : l'aviation, l'industrie hôtelière et la location de véhicules. Il souligne des distinctions majeures, entre autres la souplesse tarifaire, le déplacement des ressources et la régulation de la capacité. Tandis que les hôtels et les compagnies aériennes opèrent avec une capacité limitée, les agences de location de voitures jouissent d'une flexibilité accrue en raison de la nature mobile de leurs véhicules. En outre, les compagnies aériennes adoptent une politique de tarification plus sophistiquée avec une multitude de fluctuations de prix, à l'opposé des hôtels qui offrent une flexibilité moindre. Pour finir, le secteur de l'aviation privilégie généralement la gestion centralisée, alors que l'industrie hôtelière et de location de voitures adopte fréquemment une démarche plus décentralisée pour mieux répondre aux conditions locales.

2.4.1. Conditions d'application du Yield Management

Quand on parle de l'offre, la périssabilité et la contrainte d'une capacité fixe ou limitée des services sont des aspects cruciaux, car ils posent de réels défis en matière de gestion de capacité. En fait, le Yield management concerne des services qui peuvent devenir périmés, perdant toute valeur après une certaine date, comme un billet d'avion ou une chambre d'hôtel. (YOUSFI ILYAS et al, 2018).

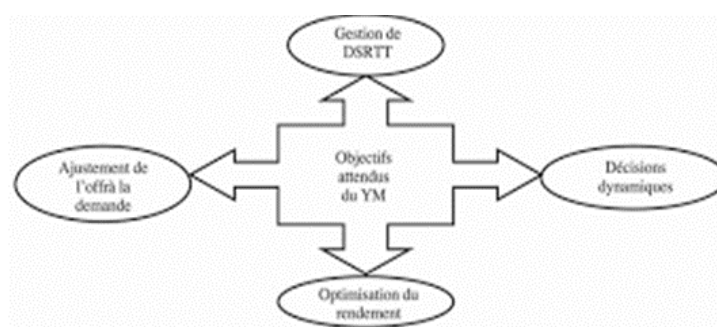
Du côté de la demande, celle-ci doit être variable et segmentale selon le prix de vente. La plupart des entreprises de services se retrouvent face à une demande qui fluctue, que ce soit sur une base quotidienne, hebdomadaire ou saisonnière. Comme la capacité est souvent rigide, il y a de nombreux déséquilibres entre l'offre et la demande, ce qui peut entraîner des problèmes de surcapacité ou de sous-capacité. Pour mieux gérer cette capacité, l'entreprise peut segmenter ses clients potentiels en fonction de leur sensibilité au prix, augmentant ses tarifs lorsque la demande est forte et les baissant quand elle est faible. (YOUSFI ILYAS et al, 2018).

2.5. Les objectifs attendus du Yield Management

Il est convenable de regrouper les objectifs attendus du YM en quatre catégories ; notamment la gestion des DSRTT (disponibilités, segments, risques, temps, tarification), modification de l'offre à la demande, la recherche de rentabilité et la prise de décisions réactive.

La diversité des objectifs associés au Yield Management justifie leur regroupement en trois sous-objectifs principaux : l'amélioration du prix moyen et du taux d'occupation, l'évolution du revenu par chambre disponible et la réalisation de la satisfaction des clients.

Figure 6: Les objectifs attendus du Yield management



Adapté de : "Les déterminants de l'orientation Yield management" par I. Zrelli, 2010, Revue française de gestion, 2010/8(207), p.68.

a. Amélioration du prix moyen et du taux d'occupation

Le Yield Management cherche à vendre toute la capacité disponible au meilleur prix. L'optimisation du revenu global d'une firme se matérialise par la vente promotionnelle des prestations qui, de toute façon, sans cette pratique, auraient été perdues. La recherche de l'amélioration du chiffre d'affaires se base essentiellement sur la renonciation de vendre plus cher en période de faible fréquentation. De même, cette pratique permet d'avoir un certain équilibre entre les périodes de forte et de faible activité en valorisant la composante prix en période de forte demande et de tirer parti de la composante volume en période de faible demande. (Webmanagercenter, 2006).

b. Évolution du revenu par chambre disponible (le RevPAR)

Selon Seba Mohamed Chahine et Merah Nadim (2020) « Le revenu par chambre disponible, ou RevPAR, est un indicateur clé qui montre comment la stratégie tarifaire se connecte au taux d'occupation. Pour bien gérer le RevPAR, un hôtel doit déterminer combien de chambres allouer à chaque catégorie de prix. Cette répartition aidera l'hôtelier à mieux cibler

sa clientèle par chambre et à booster la rentabilité de chaque groupe de chambres dans la même gamme tarifaire. ».

c. Réalisation de la satisfaction

Le Yield Management apporte une solution optimale à la mise en adéquation de l'offre et de la demande. A travers l'existence de plusieurs niveaux de prix correspondant à des cibles différentes, le Yield Management présente un véritable levier commercial tourné vers la satisfaction des besoins des consommateurs. Son application tient compte en premier lieu des informations marketing sur les segments de marchés. Après avoir distingué les différentes catégories de consommateurs et les éléments auxquels ils sont plus sensibles, il serait intéressant de leur proposer des offres personnalisées ou encore préférentielles tout en tenant compte de la réalisation des marges les plus avantageuses. L'objectif de ces offres est d'étaler la fréquentation afin de satisfaire aussi bien les consommateurs soucieux de leur porte-monnaie que ceux qui sont prêts à payer le prix élevé. (Webmanagercenter, 2006).

2.6. La mise en place du Yield Management

Selon Shahid Naseem (s.d), Le système de Yield management passe par les étapes suivantes :

- **Collecte de données** : Les entreprises utilisant le Yield Management doivent conserver leurs données historiques concernant le comportement des clients, les tarifs, la demande et d'autres facteurs afin d'améliorer leurs prévisions et estimations.
- **Segmentation** : Après avoir recueilli les données pertinentes, la segmentation du marché est essentielle pour une tarification basée sur le marché et pour maximiser les revenus. Le succès de l'application du Yield Management dépend de la manière dont vous segmentez vos clients en fonction de leurs réactions à certains prix de produits, selon le moment et le lieu.
- **Prévision et estimation** : Dans cette phase, il est nécessaire d'évaluer les facteurs de notre modèle, puis d'effectuer des prévisions en utilisant ces facteurs ou paramètres. Parfois, les entreprises ne se contentent pas de prévoir la demande, mais anticipent également les absences (no-shows) et les annulations.
- **Optimisation** : Au cours du processus de prévision, nous recommandons ce que les clients sont susceptibles de faire, et dans la phase d'optimisation, nous suggérons comment l'entreprise devrait réagir face à cela. L'optimisation consiste à évaluer

plusieurs options pour déterminer comment vendre votre produit et à qui le vendre. Il est nécessaire d'identifier l'ensemble optimal de contrôles à mettre en place.

- **Réévaluation dynamique :** Le Yield Management exige que l'organisation réévalue en permanence ses tarifs, ses produits et ses procédures afin d'optimiser ses revenus. Dans un marché dynamique, un système efficace de gestion du rendement réévalue régulièrement les facteurs clés afin de s'adapter à la situation actuelle du marché.

Et selon l'observatoire du Tourisme Maroc (s.d), La mise en place du YM repose sur des facteurs clés :

- Une bonne politique commerciale et une présence sur les différents canaux de distribution et les centrales de réservation, afin de renforcer la visibilité auprès des clients actuels et futurs ;
- Des formations auprès du personnel sur les outils techniques, les démarches commerciales et les différents services de réservation et de réception, tout en les sensibilisant à la vision globale de l'établissement, ce qui permet de garantir une meilleure efficacité ;
- La maîtrise du surbooking sur la base de l'historique des annulations et des no-shows, et ce pour assurer une occupation maximale des chambres ;
- Le suivi et l'analyse continus de la performance, à travers, principalement les indicateurs de Taux d'occupation, Prix moyen et REVPAR ;
- La gestion et le contrôle de la durée de séjour, car dans certains cas, accepter de nombreux clients ayant réservé une seule nuit, risque de bloquer certaines réservations portant sur une durée de séjour plus longue, et par conséquent réduire le revenu total sur la semaine.

L'intégration d'un système du Yield management dans une entreprises facilite la conformité aux différentes attentes des clients, mais cette intégration nécessite l'adaptation du plusieurs étapes. Le succès de cette mise en place dépend de plusieurs facteurs.

2.7. LES AVANTAGES DU Yield Management

Selon Shahid Naseem (s.d), les avantages du Yield management sont les suivants :

- Attentes des clients :** Le Yield Management permet de mieux comprendre les attentes des clients vis-à-vis du produit. Par exemple, une chaîne hôtelière travaillant sur la gestion des revenus pourrait découvrir que ses clients sont principalement des

voyageurs d'affaires ayant besoin d'un accès facile à Internet. En conséquence, la chaîne pourrait adopter une politique offrant un accès Wi-Fi gratuit dans toutes les chambres.

- b. Tarification concurrentielle :** Le Yield management aide l'entreprise à élaborer une stratégie de tarification compétitive qui lui permettra d'obtenir un avantage sur ses concurrents. Par exemple, une compagnie aérienne pourrait mener une étude révélant que certains clients, habituellement prêts à voyager, renoncent à cause de prix élevés et de frais supplémentaires. En réponse, la compagnie pourrait renforcer son avantage concurrentiel en baissant les tarifs de certains vols ou même en supprimant les frais de bagages.
- c. Segments de marché :** La gestion du rendement (Yield Management) vise à permettre à l'entreprise de prendre pleinement conscience de l'étendue de ses segments de marché et de l'aider à identifier de nouveaux segments accessibles. Par exemple, une chaîne hôtelière principalement orientée vers les voyageurs d'affaires pourrait constater que plusieurs de ses établissements se situent dans des destinations devenues populaires pour les vacances en famille.
- d. Divisions de l'entreprise :** Le Yield Management favorise une meilleure prise de conscience et une coordination accrue entre les différentes divisions de l'entreprise, notamment entre les équipes commerciales et marketing et celles en charge du service direct aux clients. La gestion des revenus offre ainsi aux entreprises l'opportunité de renforcer la collaboration entre leurs divisions afin de concevoir des actions et des programmes aussi efficaces que possible.

2.8. Les inconvénients du Yield Management

Selon ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania (2020) « Le Yield Management a un effet négatif sur la fidélisation des clients. Et avec la concurrence qui caractérise le monde des entreprises aujourd'hui, il est important pour l'entreprise qui se veut pérenne de fidéliser ses clients rentables pour garantir sa rentabilité à long terme ».

D'autre part, « Il en ressort que les entreprises, de plus en plus, font recours au marketing relationnel pour retenir leurs clients. Le Yield Management va à l'encontre des principes de la fidélisation de la clientèle ». (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020).

Par ailleurs, « La tarification dynamique augmente le risque perçu par le client lors de la transaction et éduque ce dernier à la méfiance vis-à-vis de l'entreprise qu'il considère

désormais comme étant incapable de tenir ses engagements même envers ses clients les plus fidèles ». (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020).

De plus, « le Yield Management ne fait pas la distinction entre les clients fidèles et ceux d'occasion ». (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020).

En effet, « la pratique du Yield Management repose sur un opportunisme de court terme de la part de l'entreprise, puisqu'il s'agit en permanence d'optimiser le revenu, il n'est ici question de relation gagnant-gagnant ni de tenir compte de l'ancienneté de la relation commerciale ». (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020).

2.9. Les différents indicateurs de performance

Selon Kouachi Mohamed Imad Eddine (s.d) « le Yield Manager fait référence à des indicateurs clés de performance qui permettent d'évaluer l'efficacité de sa stratégie et de l'ajuster en fonction de la demande dans le secteur de l'hôtellerie ». Il existe plusieurs indicateurs de performance qui sont couramment utilisés, tels que :

a. Taux d'occupation (T.O) :

Le premier indicateur est le taux d'occupation, il nous permet de savoir en pourcentage le remplissage de l'hôtel. On le calcule en divisant le nombre de chambres vendues (ou louées) par le nombre de chambres disponibles (le nombre total des chambres de l'hôtel). Exemple : la nuitée du 04/09/2022 l'hôtel Holiday Inn possédant 242 chambres est louée à 199, Le taux d'occupation est calculé comme suit : $199/242 \times 100 = 82,23 \%$. En remarque que l'hôtel est rempli à 82,23%, il est presque complet.

b. Prix Moyen (P.M) :

Le deuxième indicateur est le prix moyen, On calcule ce dernier en divisant le chiffre d'affaires hébergement réalisé par le nombre de chambres vendues (louées) ; Ce dernier nous donne une vision globale du prix de vente par rapport au nombre de chambres vendues Exemple : la même nuitée que précédemment (avec la même occupation : 82,23%) Holiday Inn a réalisé un chiffre d'affaires hébergement de : 2 929 552 DZD. Son prix moyen est de : $2\,929\,552/199 = 14\,721,37$ DZD. Le prix moyen des chambres vendues (suite et chambre) est de 14 721,37 DZD.

c. Le revenu par chambre disponible (REVPAR):

Le revenu par chambre disponible est le 3ème indicateur de mesure, il affiche la performance de l'établissement par rapport à l'ensemble de ses chambres disponibles. Il est l'indicateur le plus critique d'un hôtel, car il renseigne le revenu généré par chaque chambre, qu'elle soit occupée ou pas. On obtient ce dernier en divisant le chiffre d'affaires hébergement réalisé de l'hôtel par le nombre de ces chambres disponibles (le nombre total des chambres de l'hôtel). Exemple : pour le même hôtel le REVPAR est égal à : $2\,929\,552/242 = 12\,105,59$ DZD.

Le revenu de chaque chambre de l'hôtel (vendue en non vendue) est de 12 105,59 DZD. Avec ces trois indicateurs de performance basiques du « Revenue Management », le « Revenue Manager » se positionne sur le marché. A l'aide des outils informatiques, on calcule la part du marché et la performance de l'hôtel par rapport à ce dernier.

d. Market penetration Index (MPI) :

Cet indice permet de comparer le taux d'occupation de l'hôtel à celui du marché (les concurrents). La MPI se calcule de la façon suivante :

$MPI = \text{le taux d'occupation de l'hôtel} / \text{le taux d'occupation du marché}$

Si le $MPI = 1$: signifie que le taux de remplissage de l'hôtel est équivalent à celui du marché.

Si le $MPI < 1$: signifie que l'hôtel enregistre une perte de la part du marché. La concurrence capte plus de clients que l'hôtel.

Si le $MPI > 1$: signifie que l'hôtel capte plus de clients que ses concurrents.

e. Average Rate Index (ARI) :

Cet indice permet de comparer les prix moyens de l'hôtel à ceux du marché (les concurrents). L'ARI se calcule de la façon suivante :

$ARI = \text{le prix moyen de l'hôtel} / \text{le prix moyen du marché}.$

Si le $ARI = 1$: signifie que l'hôtel vend au même prix que le marché.

Si le $ARI < 1$: signifie que l'hôtel casse les prix. Il vend moins cher que ses concurrents.

Si le $ARI > 1$: l'hôtel vend à un prix supérieur à celui de ses concurrents.

f. Revenue Generator Index (RGI) :

Le RGI est la part de revenu généré par chambre d'un hôtel dans son marché. Sa formule de calcul est la suivante :

$RGI = \text{le RevPar de l'hôtel} / \text{le RevPar du marché}$

Si le $RGI = 1$: signifie que l'hôtel gagne des parts du marché.

Si le $RGI < 1$: l'hôtel perd des parts du marché.

Si le $RGI > 1$: l'hôtel possède un meilleur RevPar que celui de ses concurrents.

Comme pour le REVPAR, le RGI est considéré comme l'indice le plus important, car il représente l'équilibre entre le prix moyen et le taux d'occupation.

Tous ces indicateurs et indices ne sont là que pour mesurer les performances de l'établissement hôtelier, l'importance réside dans la stratégie du « Revenue Manager » et ses réactions envers les résultats obtenus de ces derniers.

g. Cost Per Occupied Room (GPOR) :

Le coût par chambre occupée calcule le coût moyen par chambre occupée dans l'hôtel. Sa formule est la suivante :

$GPOR = \text{Coût total des départements de chambres} / \text{Nombre total des chambres vendues}$

L'analyse des résultats est utile : Afin de mesurer et d'analyser si le coût d'exploitation de chaque chambre est raisonnable. Avoir la possibilité de voir à quel point chaque chambre est rentable tout en tenant compte des dépenses, variables et fixes.

h. Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR) :

Le bénéfice brut d'exploitation (la marge opérationnelle brut) par chambre disponible est défini comme le bénéfice d'exploitation brut total quotidien généré par chambre disponible, Sa formule est la suivante :

$GOPPAR = \text{Résultat brut d'exploitation} / \text{Total des chambres disponibles.}$

i. Total Revenue Per Client (TREVPEC) :

C'est une métrique KPI très favorable et primordiale pour calculer le revenu total généré par client. Sa formule de calcul est la suivante :

TREVPEC = Revenu total (Hébergement + Petit-déjeuner + Spa + Bar ...) / Nombre total des clients.

j. Total Revenue Per Available Room (TREVPAR) :

Le revenu total par chambre disponible donne un aperçu des revenus totaux de tous les départements que la chambre peut générer. C'est également un bon outil d'analyse comparative pour les hôtels. Sa formule de calcul est la suivante :

TREVPAR = Revenus totaux (Hébergement + F&B + Spa + Bar ...) / Total des chambres disponibles.

2.10. Les problèmes spécifiques dans le Yield Management hôtelier

Selon Sheryl E. Kimes (1989) « Les techniques de Yield management développées dans l'industrie aérienne ne sont pas toujours applicables à l'industrie hôtelière ». Les systèmes de yield management pour les hôtels doivent prendre en compte des problèmes tels que :

1. **Séjours de plusieurs nuits** : Les systèmes du Yield Management des compagnies aériennes doivent gérer les différents segments de vol dans un système en étoile (hub-and-spoke), tandis que les hôtels doivent gérer les clients séjournant plusieurs nuits
2. **Effet multiplicateur** : Les chambres ne sont certainement pas le seul produit vendu dans un hôtel. Les restaurants, les salles de convention et d'autres services peuvent contribuer de manière significative à la rentabilité de l'hôtel. En se concentrant uniquement sur la fonction « chambres », le système du Yield Management pourrait négliger des opportunités de revenus provenant des autres services de l'hôtel.
3. **Délai de réservation** : Puisque certains clients, notamment les groupes, réservent longtemps à l'avance, le gestionnaire doit déterminer quelle durée de délai doit être analysée pour chaque jour d'exploitation de l'hôtel.
4. **Manque de tarifs distincts** : Actuellement, la plupart des hôtels ne disposent pas d'une grille tarifaire aussi précise et diversifiée que celle des compagnies aériennes.
5. **Information décentralisée** : un bon système d'information est essentiel pour un programme du Yield Management.

Le Yield management dans le secteur touristique même si il est performant pour optimiser les revenu mais il est conforté aux plusieurs problèmes, et celle-ci nécessite une gestion plus équilibré entre l'optimisation des profits et l'amélioration de l'expérience client

3. L'impact de la digitalisation sur le Yield management

La digitalisation a bouleversé plusieurs domaines à savoir les finances et plus précisément le Yield management. Dans cette sous-section nous allons aborder comment la digitalisation a impacté ce domaine.

3.1. Les enjeux de la digitalisation dans la fonction financière :

Markess by Exægis (2022) explique que « la digitalisation des processus financiers porte les attentes des DAF en termes d'optimisation, d'accélération et d'automatisation dans un objectif de productivité et de performance ».

Selon Markess by Exægis (2022), Le digital répond à six enjeux majeurs pour la fonction Financière :

- a) Il améliore et simplifie la fonction finance.
- b) Le digital devient partenaire du développement de l'entreprise.
- c) Responsable d'architecte de la donnée.
- d) Protection de l'entreprise face aux différents risques (fraudes, pertes...etc.).
- e) Permet une réduction des délais de paiement.
- f) Conformité au cadre réglementaire.

3.2. Les avantages et les obstacles de la transformation numérique dans le revenu management

Ziad Alrawadieh et Çetin Gurel (2020) ont mentionné plusieurs avantages et obstacles liés à la transformation digitale dans la gestion des revenus, parmi lesquels on trouve :

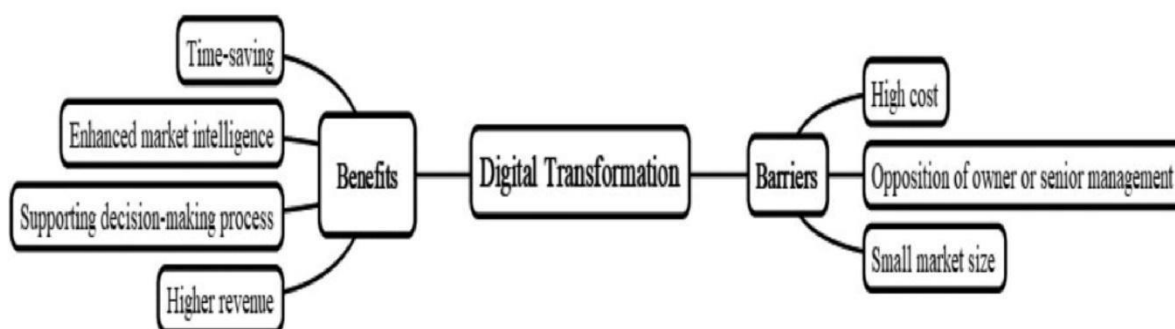
3.2.1. Les avantages

- La rapidité, la fourniture de données précises, une meilleure compréhension du marché, le soutien au processus de prise de décision et, à terme, la maximisation des revenus
- Le système « Channel Manager » permet d'économiser du temps et du travail, vous pouvez mettre à jour les tarifs en un clic.
- Il est nécessaire d'utiliser des logiciels informatiques spécifiques pour gérer différentes tâches de gestion des revenus.

3.2.2. les obstacles

- Le coût « du logiciel RM » est l'obstacle le plus important pour certain hôtel alors qu'il ne l'est pas pour les hôtels de chaîne car le siège social achète le système via un accord global et le met en œuvre dans tous les hôtels affiliés.
- Les gestionnaires de revenus désireux de déployer un logiciel RM dans leurs propriétés peuvent être confrontés à l'opposition des propriétaires ou de la haute direction.
- La petite taille du marché de l'hébergement en général, et du segment du luxe et du haut de gamme en particulier, a été soulignée par comme une contrainte clé pour la mise en œuvre du logiciel RM.

Figure 7: les avantages et les obstacles de la transformation digitale dans le RM



Adopté de : « Digital transformation and revenue management : Evidence from the hotel industry » par Z. Alrawadieh et G. Cetin, 2020, Tourism Economics, p.11. © 2020 SAGE.

3.3. Le Yield Management à l'ère internet

La montée en puissance d'Internet a véritablement transformé la manière dont le Yield Management est pratiqué. Les entreprises se voient offrir des opportunités intéressantes pour appliquer le Yield Management de manière rentable.

JEAN-MARC LEHU (2000) a mentionné que « L'internet propose d'aller plus loin encore, notamment en ce qui concerne le tourisme et l'hôtellerie en particulier. Mais au-delà de leur haute technicité informatique, la souplesse d'exploitation des principaux systèmes proposés sur le marché, ainsi que leurs promesses quant à l'optimisation du profit, vont très certainement faire rapidement du yield management global, une fonction ordinaire de la commercialisation de services hôteliers sur Internet. Internet pourrait, au contraire rapidement devenir un outil de commercialisation performant autorisant dorénavant la pratique d'un yield management global. »

Selon ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania (2020), les facteurs qui ont une importance particulière pour les pratiques de Yield Management sont les suivants :

- a. Les options de communication :** L'Internet rend la communication plus proactive, rapide et abordable, permettant aux entreprises de partager efficacement des informations et de gérer leurs données. (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020, P.30).
- b. Les canaux de distributions :** L'internet offre aux entreprises, en particulier dans le secteur de l'hôtellerie, la possibilité de diversifier leurs canaux de distribution. Cela se fait en alliant les réseaux traditionnels et virtuels, tout en permettant aux clients d'accéder de manière permanente, rapide et interactive à l'information, à la réservation et au paiement en ligne. (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020, P.30).
- c. La Réponse rapide :** L'Internet permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements du marché, rendant les promotions moins prévisibles et freinant les comportements opportunistes. (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020, P.31).
- d. L'Intelligence du marché :** Grâce à Internet, on a accès à des informations à jour sur la demande et le marché, ce qui aide à mieux comprendre le comportement des consommateurs. (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020, P.31).
- e. L'Objectif :** Dans le passé, la majorité des pratiques de YM se focalisaient sur la manière et le moment d'ajuster les prix et non pas sur l'information des clients. (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020, P.31).
- f. La personnalisation :** L'Internet crée de nouvelles opportunités en rendant possible la personnalisation des offres à un coût réduit, ce qui augmente la valeur perçue par les consommateurs et améliore le taux de réponse. (ABBES Ramy Abdealim et BOUALIA Rania, 2020, P.31).

En définitive, l'utilisation d'internet dans les différentes stratégies du yield management aide à accroître un niveau de performance plus pertinent.

3.4. Les logiciels du Yield Management :

Il existe encore des systèmes qui se présentent comme des solutions de Yield Management. Cependant, de nombreux systèmes mélangent les concepts de Yield Management et de revenue management dans leurs descriptions. Leur offre est en réalité très proche :

optimisation des ventes, gestion des prix en temps réel, prévision de la demande, et bien d'autres aspects.

Selon KAOUACHI Mohamed Imad Eddine (s.d), Les logiciels les plus pertinents sont :

a. PriceLabs : Pour La gestion des recettes et la tarification dynamique pour les locations de vacances PriceLabs est un outil de gestion des recettes pour les gestionnaires de vacances et de location à court terme qui offre une tarification dynamique axée sur les données et l'intégration PMS.

b. Vividly : C'est une plateforme de gestion des promotions commerciales. Le logiciel cloud de gestion des promotions commerciales de Vividly fournit aux marques de biens de consommation emballés les informations dont elles ont besoin pour rationaliser leurs opérations et transformer leur façon de faire des affaires.

c. PriceEdge : est un outil d'optimisation des prix pour créer, gérer, tester et réorganiser les stratégies de prix avec des modules pour la collecte de données, la tarification et l'analyse.

d. DATA SEEKERS : Qui est un outil d'extraction de données et de veille tarifaire multisectorielle.

3.5. La transformation digitale dans la gestion des revenus (RM)

Ziad Alrawadieh et Çetin Gurel (2020) notent que la gestion des revenus (RM) s'est considérablement développée dans le secteur de l'hôtellerie, englobant hôtels, restaurants, spas, et autres établissements. Cependant, elle devient de plus en plus complexe. Les erreurs dans les prévisions de la demande peuvent entraîner des pertes significatives, tandis que la montée en puissance des canaux de distribution, des plateformes tierces et du contenu généré par les utilisateurs exerce une pression supplémentaire sur les gestionnaires. Dans ce contexte, la transformation numérique s'impose comme une nécessité incontournable. L'intégration de technologies avancées, telles que des logiciels spécialisés et l'analyse des données massives, permet d'améliorer la précision des décisions, de mieux appréhender les comportements des clients et d'optimiser les revenus. Ces outils favorisent également la gestion des tarifs, des prolongations de séjour, des départs tardifs et de la surréservation. Par ailleurs, la digitalisation renforce les stratégies de fidélisation et de vente incitative, tout en améliorant la performance financière. Toutefois, les coûts associés à l'équipement, à

la formation et le manque de personnel qualifié peuvent freiner l'adoption de ces innovations.

Malgré ces défis, l'avenir de la gestion des revenus repose largement sur l'intégration de la technologie, qui devient un levier stratégique primordial pour demeurer compétitif dans un environnement hôtelier en perpétuelle évolution.

3.6. Automatisation de la fonction finances

Moore (2021) déclaré que « La transformation numérique de la fonction finances s'est traduite par l'automatisation de la plupart des processus opérationnels en privilégiant l'infonuagique pour la planification des ressources d'entreprise : comptabilité, RH et chaîne d'approvisionnement et pour la gestion de la performance d'entreprise : budgétisation, prévisions et gestion financière. De plus, la fonction finances doit maintenant simplifier cette automatisation et s'assurer qu'elle fonctionne comme prévu. En outre, les organisations qui adoptent un modèle de travail virtuel devront automatiser tous les processus, y compris la signature de documents et la collaboration. Toujours dans cette optique, certaines organisations ont automatisé de 80 à 90 % de leurs processus, mais il se peut qu'une personne doive encore se rendre au bureau pour imprimer des chèques ou signer certains documents. En revanche, les comités d'audit devraient demander à la direction quel est son plan pour automatiser et soutenir pleinement un modèle axé sur la main-d'œuvre virtuelle, et quelles sont les mesures qu'elle a mises en place pour s'assurer de maintenir un niveau de sécurité et des contrôles appropriés dans cet environnement virtuel ».

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons commencé par une revue de littérature suivi par un cadre conceptuel qui couvert tous les concepts liées à la digitalisation et le Yield management dans l'hôtellerie, commençant par quelque définition des deux concepts passant aux enjeux et les étapes de mise en place puis on a entamé chaque concept dans le secteur touristique. Et à la fin de ce chapitre nous avons amorcé l'influence de la digitalisation sur le Yield management.

Après avoir établi les bases théoriques et contextuelles au chapitre précédent, il est crucial de plonger plus profondément dans notre cadre méthodologique et contextuel. Cette transition nous aide à passer d'une vue d'ensemble à une analyse plus détaillée, afin d'atteindre les objectifs de cette recherche.

CHAPITRE II : Cadre Méthodologique Et Contexte De La Recherche

Depuis des années l'Algérie a mis en œuvre des efforts pour développer son secteur du tourisme. L'industrie hôtelière connaît une forte concurrence dans la fixation des prix, donc ils ont développé des stratégies concernant cette fixation.

Ce chapitre est formé d'un cadre méthodologique et contexte de la recherche où nous allons entamer tout ce qui concerne l'approche utilisée dans notre recherche, et nous allons également présenter l'hôtel Sofitel et les raisons de notre choix pour cet hôtel.

Section 01 : cadre méthodologique

1. Approche méthodologique

Dans notre recherche nous avons choisi de travailler avec une approche quantitative pour mener et répondre à nos objectifs de recherche. Cette approche fait partie d'une posture épistémologique de type positiviste, confirmant une logique hypothético-déductive où on a commencé par la formulation des hypothèses ensuite les valider ou les rejeter sur le terrain. Notre recherche nécessite une approche quantitative parce que nous avons étudié l'impact d'une variable sur une autre. Rappelons qu'il s'agit de comprendre les différentes opinions des employés et de certains responsables par rapport à la digitalisation dans leur système de Yield management.

2. Méthode de collecte de données

La collecte des données dans notre recherche c'est fait à partir de nombreuses sources telles que : les ouvrages, les articles scientifiques et quelque thèse. De plus, notre observation dans les différents départements pendant la période de stage. Enfin, nous avons distribué les questionnaires sur les employés des 04 services notamment la réception, la restauration, finance et communication ; puisqu'ils ont les seuls qui ont un lien direct avec notre thématique. Comme expliqué ci-dessus, nous présenterons la structure du questionnaire sans oublier les échelles de mesure des variables mentionnées dans le modèle théorique.

2.1. Le questionnaire

Ce questionnaire, destiné aux employés de l'hôtel, structuré comme suite :

- a. **Les questions d'admissibilité** : cet axe sert à cerner les répondants pertinents par l'enquête.

- b. **La digitalisation** : cet axe est composé de 12 questions qui visent à collecter toutes les informations sur l'adaptation, les pratiques et les habitudes de la digitalisation au niveau de l'hôtel.
- c. **Le Yield management** : cet axe contient 10 questions qui sont structurées d'une façon où on peut savoir et analyser de quelle manière les outils digitaux ont modifié son travail tant en termes de prix des chambres, d'anticipation des réservations et de dispositifs permettant d'optimiser en continu l'occupation de l'hôtel.
- d. **La satisfaction client** : cet axe englobe 10 questions qui sont consacrées à son perception de la satisfaction des clients, tout en considérant l'effet des outils numériques sur les clients à l'hôtel.
- e. **La performance financière** : cet axe inclut 7 questions qui nous permettent de savoir si les outils digitaux nous permettent de mieux gérer les prix des chambres et de maximiser le chiffre d'affaire au travers du Yield management.
- f. **Une fiche signalétique** : cet axe définit les caractéristiques de chaque répondant. Les questions signalétiques de ce questionnaire portaient sur : le genre, l'âge, niveau d'étude,...

2.2. Echelles de mesure

Afin d'évaluer les variables de notre étude nous avons opté pour un questionnaire qui emploie l'échelle de Likert, variant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » pour recueillir les réponses nécessaires. Il est important de souligner que nos questions ont été inspirées d'articles précédents afin de garantir la fiabilité de notre recherche. Les échelles de mesure sont présentées dans le tableau ci-dessus :

Tableau 4: Tableau des échelles de mesure

Variable	Items	Auteurs
La digitalisation	- Les outils digitaux offrent aux clients et usagers une plus grande autonomie dans leurs interactions avec nous. - La digitalisation rend la participation des employés aux processus décisionnels beaucoup plus facile.	Adapté de Isabelle Cloquet et Al (2025), Kounouwewa Jules (2024) et Souini Asmaa et Chakor

	- Le partage d'informations via les outils numériques améliore considérablement la prise de décision collective. - Les outils digitaux rendent la collaboration et la communication entre collègues beaucoup plus fluides. - La digitalisation a optimisé mon travail au quotidien. - L'utilisation des outils numériques nous a aidés à réduire nos dépenses opérationnelles. - La digitalisation des processus a vraiment optimisé comment nous utilisons nos ressources. - Les technologies numériques peuvent vraiment enrichir l'expérience client. - J'ai reçu une formation adéquate sur les nouveaux outils numériques que l'hôtel a mis en place. - La digitalisation nous aide à personnaliser davantage les services que nous offrons aux clients. - La digitalisation a influencé l'augmentation des revenus. -La digitalisation a facilité la prévision de la demande.	Abdellatif (2019).
Le Yield management	- Je comprends bien les différents types de Yield management, que ce soit par capacité ou par demande. - J'ai la capacité d'analyser les données de réservation pour prendre des décisions éclairées sur les prix. - Je sais utiliser les outils et systèmes informatiques nécessaires pour mettre en œuvre le Yield management. - Le Yield management peut poser des défis en matière de service client.	Par Sébastien Beaud (2015), Yousfi Ilyes et al (2018) et Gabor Manuela Rozalia et al (2022)

	- Je sais comment communiquer clairement les changements de prix aux clients. - Les avantages du Yield management surpassent ses inconvénients. - J'ai eu une formation adéquate sur le Yield management. - Je me sens soutenu(e) par la direction dans l'application de cette méthode. - J'aimerais avoir davantage de formation sur les techniques avancées de Yield management. - Le Yield management a reconnu une amélioration après l'adaptation de la digitalisation	
Perception de la satisfaction client	- Les clients comprennent et acceptent les fluctuations des prix des chambres. - Je sais comment traiter efficacement les plaintes des clients concernant les différences de prix. - La propreté de l'hôtel joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients. - Les politiques tarifaires de l'hôtel ont un impact important sur la satisfaction des clients. - La communication sur les prix et les services est claire et transparente pour les clients. - La fidélité des clients est essentielle pour le succès à long terme de l'hôtel. - Je connais les solutions ou compensations à proposer aux clients qui ne sont pas satisfaits. - La plupart des clients font leurs réservations à travers les plateformes.	Par Sébastien Beaud (2015), Ouaddi Hamad (2020) et Souini Asmaa et Chakor Abdellatif (2019).

	-La digitalisation a favorisé la fidélité des clients grâce aux cartes de fidélité.	
La performance financière	- Notre hôtel a vu sa rentabilité s'améliorer ces dernières années. - Nous avons enregistré une croissance de notre chiffre d'affaires. - Nous réussissons souvent à atteindre nos objectifs financiers. -La digitalisation améliore la qualité de votre travail, ce qui booste la rentabilité de l'hôtel. -La qualité du travail influence directement votre productivité. -La qualité du votre service est un élément clé de la rentabilité. -La réduction des coûts est mise en œuvre sans affecter la qualité des services.	Kounouwewa Jules (2024), Selmi Noureddine (2006) et Hafiane Jihane et Abderrahim Benlakouiri (2023)

Source : élaboré par nos soins

3. Echantillon

3.1. Population de l'étude

Selon notre thématique, il n'est pas obligé de distribuer les questionnaires sur les employés de tout l'hôtel mais seulement sur les employés des services qui utilisent la digitalisation au même temps ils ont un impact sur les revenus. Donc, dans notre étude on a 83 employées comme population seulement.

3.2. Méthode d'enquête

Nous avons réalisé une enquête exhaustive auprès de tous les employés concernés. Pour ce faire, le questionnaire a été distribué à l'ensemble du personnel de l'établissement via la plateforme Google Formes, sans recourir à un échantillonnage.

3.3. Taille de l'échantillon

Il est admis qu'un échantillon représentatif doit contenir un effectif assez large pour reflète la population étudiée sans être excessif pour éviter une analyse longue et éviter les coûts. Nous visons 83 employés, cependant nous n'avons au final validé que 49.

4. Modalités pratique de l'enquête

Dans cette partie nous allons préciser la durée et la période de l'enquête, également comment gérer les questionnaires sélectionnés.

4.1. Période de l'enquête

La collecte de données a été réalisée entre le 13/04/2025 et 16/04/2025 sur tous les services concernés. Nous avons également effectué un test d'enquête du 03/04/2025 au 06/04/2025. Ce test nous a permis de modifier les objets et d'en supprimer certains en raison d'articles insuffisants liés à notre contexte. Au cours de cette période de l'enquête, il y a eu 83 employés, dont 49 enquêtes pour l'étude.

4.2. Mode d'administration

La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire en ligne sur la plateforme Google Forms. Ce questionnaire a été envoyé directement aux employés de l'hôtel, sous la forme d'un lien accessible en interne. Ce choix d'administration a été fait pour sa praticité, sa rapidité de diffusion, ainsi que pour la simplicité de collecte et de centralisation des réponses.

Section 02 : Contexte de la recherche

Dans le but de mieux informer sur l'influence de la digitalisation sur le yield management nous avons choisis l'hôtel Sofitel Alger afin de comprendre le développement du pricing à travers l'utilisation des outils digitaux. Dans cette section nous allons réaliser une présentation bien détaillée de cet établissement hôtelier, en mettant l'accent sur son historique et ses différentes commodités.

1. Présentation du Groupe Accor

Accor est un groupe hôtelier français fondé en 1967 par Gérard Pélisson et Paul Dubrule qui possède, gère et franchise des hôtels, des stations touristiques et des résidences de vacances. (Wikipédia, s.d).

Selon Accor (2024), Accor possède l'écosystème le plus diversifié du monde de l'hospitalité. Avec un portefeuille de 45 marques hôtelières, du luxe à l'économique, de plus de 10,000 bars et restaurants, de plus d'une dizaine d'enseignes de divertissement, de coworking, de distribution et d'assistance à la gestion hôtelière, Accor est le partenaire privilégié des propriétaires d'hôtels qui font confiance à son expertise. L'Esprit Accor rayonne dans plus de 110 pays, grâce à 330000 Heartists, femmes et hommes passionnés, qui ont à cœur de créer des relations authentiques avec nos millions d'hôtes, dans le respect de la planète, et au bénéfice des communautés locales avoisinantes. De plus, hors États-Unis et Chine, Accor est le 1er opérateur hôtelier mondial en nombre de chambres. Leader en Europe, au Moyen-Orient, en Amérique du Sud, en Afrique, en Asie du Sud-Est et en zone Pacifique.

1.1. Histoire du Groupe Accor

1967 : Paul Dubrule et Gérard Pélisson créent, à l'heure où les voyages commencent à se démocratiser, le concept de chaîne hôtelière moderne et standardisée. Avec l'ouverture du premier hôtel Novotel à Lille Lesquin, les clients disposent pour la première fois d'une salle de bains par chambre. Novotel leur propose, en outre, pour le prix d'une chambre d'hôtel, un bureau, un grill, une piscine et le petit-déjeuner. (Accor, 2023, p.14).

1960-1970 : Accor invente l'hôtellerie économique et de milieu de gamme, avec la création en France des marques leaders de ce marché : Novotel et ibis. Accor rachète Mercure. — Première charte d'égalité femmes/ hommes au travail. (Accor, 2023, p.14).

1980-1990 : Accor entre dans le secteur du luxe, avec l'acquisition de la chaîne emblématique Sofite. Egalement, il entre dans le secteur de la restauration collective avec le rachat de Jacques Borel International. De plus, Accor devient pionnier dans le bien-être avec la création de la marque Thalassa. Puis, Accor crée Formule 1, un nouveau concept d'hôtellerie économique faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices. (Accor, 2023, p.14).

1994 : Création de la Direction de l'Environnement, une première au CAC 40, qui sera transformée en 2000 en Direction du Développement durable. (Accor, 2023, p.14).

2000-2010 : d'abord, Accor lance MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques répondant au besoin d'individualité. Ensuite, il a créé Pullman, une marque haut de gamme destinée aux voyageurs d'affaires. Puis, Accor entérine son leadership sur tous les segments, avec des marques soigneusement choisies telles que JO&JOE, Mama Shelter,

25hours Hotels, TRIBE, greet, Faena, des hôtels de design tels que Hyde, Delano, SLS et dans le luxe avec l'acquisition de Fairmont et de Raffles. Ainsi, la Création d'Earth Check, le premier programme de développement durable de l'hôtellerie. Aussi, la Création du fonds de dotation Accor Solidarity dédié à la lutte contre l'exclusion. Enfin, le Lancement de Plant for the Planet, programme mondial d'agroforesterie pour soutenir une agriculture plus écologique. (Accor, 2023, p.14).

2012 : Lancement de RiiSE, réseau sur l'égalité entre les femmes et les hommes. (Accor, 2023, p.14).

2015 : Partenariat avec Energy Observer, bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe explore des solutions innovantes pour accompagner la transition écologique. (Accor, 2023, p.15).

2016 : Lancement et déploiement de Planet 21 ; Acting Here, programme RSE du Groupe et Mise en place du programme de solidarité ALL Heartist à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise sanitaire. (Accor, 2023, p.15).

2019-2020 : Lancement du nouveau programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless. En outre, Accor accélère dans le divertissement en nouant des partenariats avec le PSG et IMG, en concluant des contrats de naming avec l'Accor Arena, en prenant des participations dans Paris Society et Potel & Chabot. De plus, il a renforcé son positionnement dans l'hôtellerie lifestyle avec l'acquisition de sbe et la création d'Ennismore. Par ailleurs, Accor accompagne les nouveaux modes de travail avec ses espaces de coworking Wojo. (Accor, 2023, p.15).

2021 : Ennismore devient le leader de l'hôtellerie lifestyle et l'acteur à la croissance la plus rapide au monde. Puis, la Création de Emblems Collection, une enseigne de luxe qui complète le portefeuille de marques propices à la conversion (Mercure, ibis Styles, MGallery, Handwritten). De plus, Accor signe le grand retour d'Orient Express en Italie avec le train Dolce Vita. Aussi, il devient Partenaire Officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Sans oublier qu'Accor s'engage à contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050. La trajectoire définie est marquée par un premier seuil de réduction de 46 % de ses émissions d'ici à 2030, et réalise sa première émission obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable pour un montant de 700 millions d'euros. (Accor, 2023, p.15).

2022 : D’abord, Accor dévoile un large éventail de nouvelles adresses spectaculaires et annonce le lancement mondial de sa Collection All-Inclusive. Ensuite, il a poursuivi la simplification de son modèle au service d’une plus grande création de valeur en annonçant l’évolution de son organisation autour de deux pôles de métier distincts. Enfin, il a dévoilé son nouveau cadre stratégique de Développement durable, axé sur l’Humain et la Nature, construit sur trois piliers opérationnels, Séjourner, S’alimenter et Explorer. (Accor, 2023, p.15).

1.2. Les services et les activités du Groupe Accor

Selon Accor (2024), Depuis sa création, Le Groupe Accor propose des nombreuses activités et services puisqu’il possède l’écosystème le plus diversifié du monde de l’hospitalité (+5700 hôtels, + 840000 chambres dans 110 pays). De plus il a investi dans un large éventail d’offres et de lieux de divertissement : clubs rooftops ou speakeasies, bars select et restaurants raffinés, proposant des thèmes et des expériences uniques (+ 10000 restaurants et bars). Également, + 3000 hôtels avec Spas et/ou espaces fitness, + de 1000 Spas et 10 resorts spécialisés dans le bien-être. Par ailleurs, les hôtels Accor disposent de tous les équipements permettant d’accueillir les professionnels dans les meilleures conditions : espaces de travail modulables, coworking, bureaux, outils de réunion (+ 20000 espaces de travail /réunions). Ainsi que, son portefeuille de résidences comprend des appartements, des villas et des chalets privés conçus, aménagés et entretenus conformément aux standards des enseignes mondialement reconnues de Accor (380 hôtels dédiés aux séjours longue durée). Aussi ils ont accéléré leur expansion sur le marché en plein essor grâce à leur collection All-Inclusive (450 resorts dans 60 destinations). Sans oublier que les hôtels Accor du monde entier proposent des espaces événementiels et des salles de séminaire flexibles et modulables, équipés de technologies de pointe et de solutions hybrides innovantes (+ 18500 salles de réunion). De même leur ambition : faire que chaque séjour ait un impact positif sur la société, les communautés locales et l’environnement (- 46 d’émissions de CO2 d’ici 2030, suppression de plastique à usage unique). Finalement, Accor déploie des services hôteliers d’avant – garde pour ses partenaires propriétaires d’hôtels et permet à ses partenaires de proposer des prestations inédites et de qualité à leurs clients, d’optimiser la création de valeur, et d’atteindre leurs ambitions en matière de performance commerciale grâce à son expertise unique et à des solutions technologiques innovantes.

Tableau 5: Les services et les activités du groupe Accor

Les activités	Les services
Hôtellerie	Hébergement
Restauration et divertissement	Restauration et service de chambres
Bien-être et loisirs	Confort et fitness
Coworking et espaces de travail	Hub de travail et réunions
Séjour longue durée	Location, découverte et loisirs
Evènements et conférences	Production événementielle
Développement durable et responsabilité sociale	Démarche écologique et engagement humanitaire
Technologie et solutions pour les hôtels	Gestion hôtelière par des outils digitaux

Source : élaboré par nos soins.

1.3. Les marques du groupe ACCOR

1.3.1. marque hôteliers

Tableau 6: Les marques hôtelières du groupe Accor

Gamme	Nom	Depuis	Partenaire
Luxe	Raffles	2015	FRHI Hôtels and Resorts
	Orient Express	2019	
	Faena	2021	
	Banyan Tree Hotels and Resorts	2017	Banyan Tree
	Sofitel Legend	2007	
	Fairmont	2015	FRHI Hotels and Resorts
	Sofitel	1980	

	The House of Originals	2018	SBE Entertainment Group
Premium	Mantis	2018	Mantis Group
	MGallery	2008	
	Art Series	2018	Mantra Group
	Pullman	2007	
	Swissôtel	2015	FRHI Hotels and Resorts
	Angsana	2017	Banyan Tree
	Mövenpick	2018	
	Grand Mercure	2012	
	Peppers	2018	Mantra Group
	The Sebel	2013	
Milieu de gamme	Mantra	2018	Mantra Group
	Novotel	1967	
	Mercure	1973	
	Adagio	2007	
	Handwritten Collection		
Économique	BreakFree	2018	Mantra Group
	Ibis	1974	
	Ibis Styles	2011	
	Ibis Budget	2011	
	Hôtel F1	1984	
	Greet	2019	
	Adagio access	2011	

Source : Données tirées de Accor (Wikipédia, 2024) – <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Accor>

1.3.2. Autres marques

Tableau 7: Autres marques du groupe Accor

Nom	Description	Depuis
Thalassa Sea & Spa	Bien-être et spa.	1984
Onefinestay	Application de location de biens immobiliers haut de gamme à courte durée.	2016
Mama Works	Espaces de cotravail à Bordeaux, Lille et Lyon.	2017
Wojo (précédemment Nextdoor)	Espace de cotravail dans les hôtels du groupe.	2018
John Paul	Services de conciergerie digitale sur mesure.	2016
Potel & Chabot	Traiteur haut de gamme.	2017
Paris Society (précédemment Noctis)	Organisation d'événements et de divertissement.	2017
D-Edge Hospitality Solutions	Outil de gestion et de marketing pour les hôtels.	2017
Gekko	Spécialiste des réservations hôtelières B2B.	2017
VeryChic	Ventes privées d'hôtels et séjours de luxe et haut de gamme.	2017
Adoria	Solutions de gestion pour la restauration commerciale et collective.	2018
Astore	Centrale d'achat hôtellerie-restauration	2018

ResDiary	Réservation et gestion de tables de restaurants.	2018
Lido	Cabaret	2022

Source : Données tirées de Accor (Wikipédia, 2024) – <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Accor> .

1.4. Les stratégies du groupe Accor

Selon Accor (2023), afin de répondre aux enjeux du marché et aux défis sociaux et environnementaux, le Groupe s'est transformé de manière continue ces dix dernières années. Dans un environnement marqué par une évolution rapide des usages des clients et par la nécessité de repenser les codes de l'hôtellerie de demain, Accor a redéfini son modèle économique en cédant quasiment tout l'immobilier qu'il détenait. En 2018, Accor a ainsi finalisé sa transformation pour devenir un groupe asset-light et mettre en place un modèle de création de valeur simplifié, aux atouts nombreux.

1.4.1. Les stratégies adaptées à chaque division

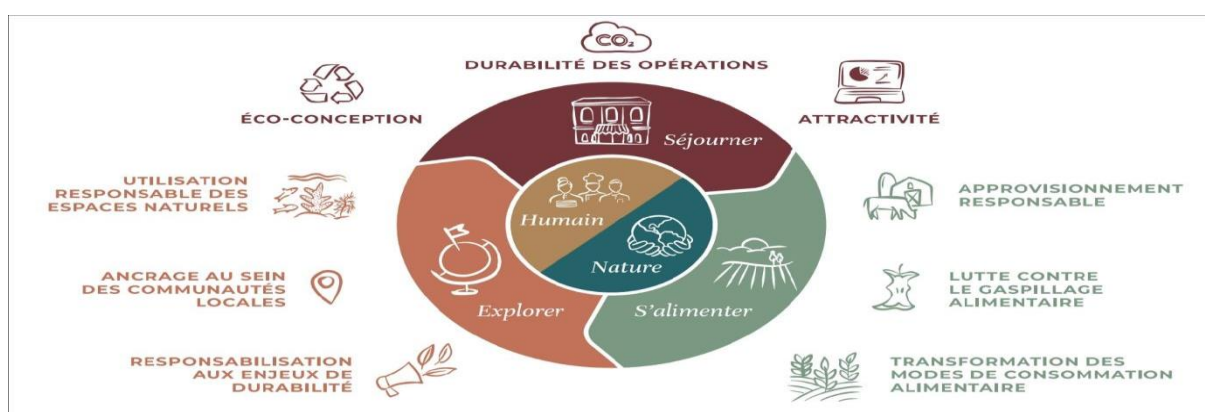
Accor repose désormais sur deux divisions aux compétences différentes et spécifiques, avec l'objectif de continuer à améliorer l'excellence de chacune de ces branches, d'optimiser les performances opérationnelles et financières, de fournir à ses propriétaires et à ses clients des produits et des services de plus en plus adaptés et d'attirer les meilleurs talents. (Accor, 2023, p.87).

- **Pour la division Premium, Milieu de Gamme & Économique** : Afin de maximiser la croissance de l'excédent brut d'exploitation, la division Premium, Milieu de Gamme & Économique (PM&E), organisée par zones géographiques (Accor, 2023), se concentre sur trois priorités :
 - mettre l'accent sur ses marques : consolider le leadership de ses 3 marques iconiques (ibis, Novotel et Pullman), densifier son réseau grâce à ses marques de conversion (Mövenpick, Mercure, Handwritten et greet), et renforcer la conformité aux standards de marques ;
 - concentrer les efforts sur ses marchés clés : consolider le leadership sur les segments Milieu de Gamme et Économie, et saisir les opportunités de croissance sur le segment Premium ;
 - renforcer l'efficacité de son modèle de croissance afin de tirer parti des effets d'échelle : améliorer les outils et des process et développer une discipline budgétaire.

- **Pour la division Luxe & Lifestyle :** Le développement de la division Luxe et Lifestyle, organisée par maison de marques, s'inscrit quant à lui dans une stratégie d'incarnation et d'attractivité de maisons puissantes aux produits et services uniques et différenciant (Accor, 2023). Les priorités stratégiques de cette division sont axées autour de trois éléments :
- valoriser la promesse de marque afin d'offrir aux clients des expériences uniques ;
 - faire de l'originalité et de la haute qualité des produits et services une priorité, garants de la fidélité des clients, de l'attractivité pour les propriétaires et du sentiment d'appartenance des talents ;
 - poursuivre une ambition de croissance forte, génératrice d'EBE.

1.4.2. La stratégie de développement durable d'Accor

Figure 8: Les stratégies de développement durable d'Accor



Source : Document d'enregistrement universel 2023 (Accor, 2023), p.115.

Selon Accor (2023), Cette stratégie lancée en 2022, et en cours de déploiement, guidera l'action de Accor jusqu'en 2030. Afin de concrétiser son engagement pour une hospitalité plus durable dans ses opérations, Accor mise sur trois leviers principaux :

- Opérer son réseau d'hôtels sous enseigne dans le cadre des limites planétaires.
- Être un levier de transformation vers un modèle d'alimentation durable
- Être un acteur de la redéfinition du tourisme et du voyage

2. Présentation d'hôtel Sofitel

2.1. Présentation de la chaîne SOFITEL

La marque d'hôtels de luxe Sofitel Hotels & Resorts a été créée en 1964. Rattachée au groupe AccorHotels depuis 1980, Sofitel est présent avec plus de 120 hôtels dans une quarantaine

de pays (Wikipédia, s.d). Sofitel se positionne exclusivement sur l'hôtellerie de luxe à partir de 2007 et crée les marques :

1964 (Ouverture du premier hôtel Sofitel à Strasbourg) : Marque pionnière de l'hôtellerie de luxe française, Sofitel est fondée en 1964 avec l'ouverture d'un premier hôtel à Strasbourg, en Alsace, région connue pour son histoire, ses vins et sa gastronomie. (Sofitel, s.d).

1975 (Début de l'expansion au-delà des frontières françaises) : En 1975, Sofitel entame son rapide développement à l'international, preuve de l'attractivité et du caractère unique de l'hôtellerie française, plébiscité par les voyageurs. (Sofitel, s.d).

2003 (Naissance du Sofitel MyBed™ : la quintessence du confort) : En 2003, Sofitel signe une nouvelle innovation en présentant le confort inégalé de sa literie Sofitel MyBed™, un concept international qui révolutionne l'idée du sommeil de rêve dans l'hôtellerie. (Sofitel, s.d).

2009 (Lancement de Sofitel Legend, l'apothéose de Sofitel) : En 2009, Sofitel crée une nouvelle dimension du luxe avec Sofitel Legend, collection exclusive d'hôtels intemporels, véritablement légendaires par leur histoire et leur service personnalisé. Tout simplement légendaire. (Sofitel, s.d).

2011 (Partenariat avec Le Petit Prince et la fondation Antoine de St-Exupéry pour la Jeunesse) : En 2011, Sofitel embarque pour un voyage magique dans l'univers enchanteur du Petit Prince. (Sofitel, s.d).

2.2. Présentation du Sofitel Hamma Garden Alger

Le Sofitel Alger Hamma Garden est un hôtel de catégorie 5 étoiles, inauguré le 25 janvier 1992, géré sous le contrat management par l'Entreprise de Gestion Touristique du Centre (EGTC), il représente le premier établissement hôtelier d'une chaîne internationale dans la capitale algérienne.

L'hôtel est situé dans le quartier de Hamma, sur la commune de Belouizdad dans la wilaya d'Alger. Il est situé au pied du grand Jardin d'Essais, à 20min de l'aéroport international d'Alger, 5min de la station de métro, à proximité de la Bibliothèque Nationale d'Alger, le musée des beaux-arts et le sanctuaire des Martyrs (Mémorial Maqam Echahid).

L'hôtel est géré par le groupe hôtelier Accor, Idéalement conçus pour les voyages d'affaires, il accueille ses clients dans un édifice de huit étages d'architecture moderne et luxueuse, il comprend :

➤ **309 chambres**

09 Suites Prestige (2 personnes) : 1 lit King size, vue jardin ou ville, Grande chambre de 937 pi² avec salon séparé, climatisation, salle de bain avec bidet et sèche-cheveux, minibar, WiFi, accès au salon privé, lit supplémentaire pour les enfants de moins de 12 ans.

03 Suites Opéra (2 personnes) : 1 lit double, Suite de 1076 pieds carrés, accès au Millésime Club, vue sur le jardin botanique ou la ville d'Alger, Sofitel MyBed, produits de bain Hermès, TV LCD 50 pouces, Home Cinéma, machine à café Nespresso, coin bibliothèque.

18 suites JUNIOR (2 personnes) : 1 lit King size, vue jardin ou ville, chambre de 505 pi², Décorée dans des tons terreux avec des notes de bois et d'or.

Chambre Supérieure (2 personnes) : 1 lit King size, vue sur la ville, Superficie 32 m² / 344 pi².

136 Chambres Luxe (2 personnes) : 1 lit King size, vue jardin, Chambre de 32 m² entièrement rénovée en 2007. Elle dispose de la climatisation, d'une salle de bain avec bidet et sèche-cheveux, d'un minibar, d'une messagerie vocale, du Wi-Fi gratuit et de journaux gratuits.

167 Chambres Supérieure standard (2 personnes) : vue jardin, Chambre de 32 m² avec climatisation, 2 lits simples, salle de bain avec bidet et sèche-cheveux, minibar, messagerie vocale et Wi-Fi. Lit d'appoint autorisé pour les enfants de moins de 12 ans.

➤ **03 restaurants** (LE DIFA « cuisine international », EL MORDJANE « cuisine algérienne » et Restaurant Ô'92 « cuisine Bistronomique »)

➤ **bar Oasis** (Véritable oasis de style art déco dans le lobby de l'hôtel, ce bar convivial de Hamma propose des cocktails maison aux fruits de saison et grand cru. Le matin, thé ou café sur une terrasse donnant sur baie d'Alger).

➤ **06 salons de réception**

Salon jardin d'essai : Accueillez jusqu'à 500 invités pour les conférences et les mariages joyeux.

Salon Orchidée : vue sur ville, accueillir jusqu'à 250 personnes pour les conférences,ancements de produits & ateliers. Entrée indépendante pour le matériel A/V et Possibilité d'exposition de produits dans le hall et à l'extérieur.

Salon Magnolia : Accueillez jusqu'à 120 invités pour des événements raffinés avec Possibilité d'y organiser déjeuners & dîners.

Salon La Baigneuse : Vue sur jardin, Réunissez jusqu'à 30 participants pour une réunion importante en toute intimité. Connexion Wi-Fi & ADSL câblée, Pause-café servie en salle et une machine à café.

Salon Platanes : Vue sur ville, Réunissez jusqu'à 20 collaborateurs pour discuter de stratégies d'affaires en toute discrétion. Connexion Wi-Fi & ADSL câblée, Pause-café servie en salle et une machine à café.

Salon bambous : Jusqu'à 18 places assises, Vue sur ville, Connexion Wi-Fi & ADSL câblée, Pause-café servie en salle et une machine à café.

Tableau 8: Caractéristiques des salons de l'hôtel Sofitel

Nom	Superficie (M²)	Hauteur (M)	Théâtre (Pax)	Chambre en U (Pax)	salle de réunion (Pax)	Style de classe (Pax)	Banquet (Pax)
SALON LA BAIGNEU SE	74	3.20	25	25	25	30	30
SALON ORCHIDE E	270	3.90	250	40	80	200	240
SALON PLATANE S	48	3.20	16	12	16	16	8
SALLE DE RÉUNION MAGNOLI A	182	3.80	120	40	100	70	100

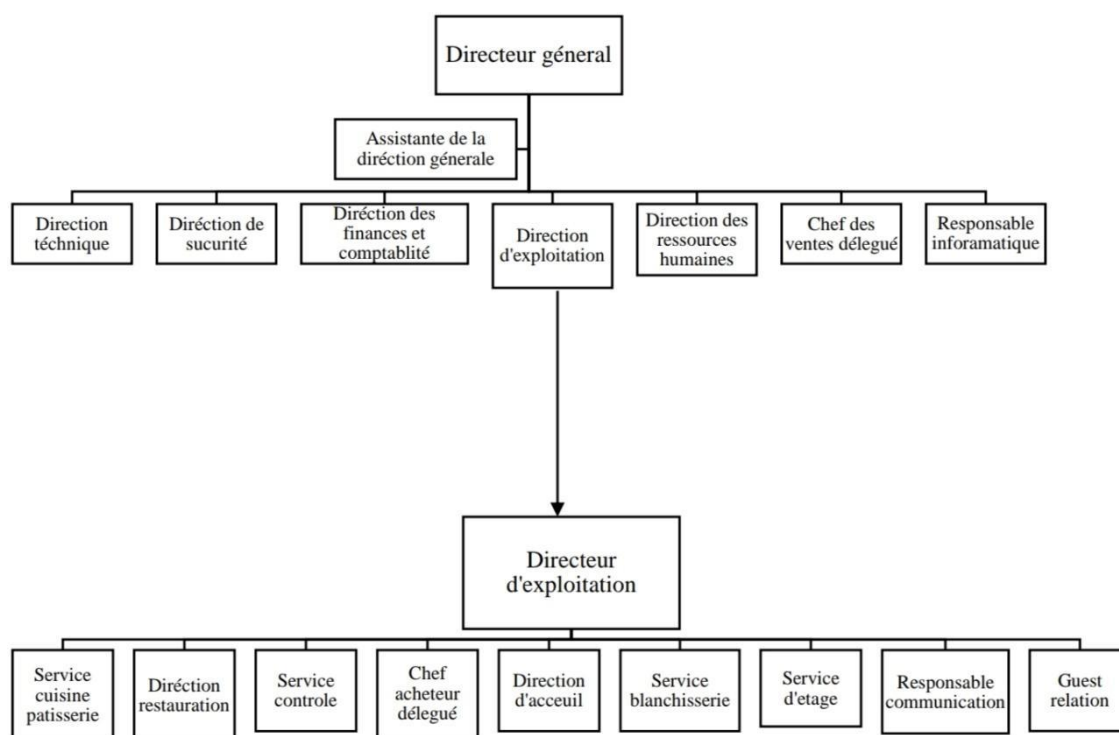
SALON BAMBOUS	46	3.20	20	18	18	18	15
SALON JARDIN D'ESSAI	593	4.30	500	80	400	400	250

Source : Document de l'hôtel

- **01 centre de fitness** (ouverte jusqu'à 22h, des équipements Technogym, coach personnel pour un entraînement personnalisé et une piscine aux eaux turquoise scintillantes)
- **01 piscine à débordement** Réservée aux locataires et alliérent de l'hôtel, elle est située aux 3 étages moitié couverte en plein air, ouverte de Th jusqu'à 22h de Mai à Septembre, (150-200) place

2.3. L'organigramme d'hôtel Sofitel

Figure 9: Organigramme de l'hôtel Sofitel Alger



Source : Document de l'hôtel

2.4. Les départements de l'hôtel :

A. Département hébergement

L'hôtel a une capacité d'accueil de 309 chambres, 11 suites juniors, 11 suites prestiges, 2 suites opéra, elles disposent toutes de service de chambre 24h/24, d'un téléphone direct, d'un minibar, d'un coffre-fort, ainsi que tous les services de buanderie et repassage distribués en huit étages.

➤ Réception

La réception se divise en deux domaines différents, l'aménagement et le fonctionnement :

1. **Front office** : C'est une série de responsabilités qui a une relation directe avec la clientèle.
2. **Back office** : regroupe l'ensemble des tâches à pour objectif administratives ou commerciales, (réservation individuelle, groupes, délégation...).

Ses missions consistent à :

- Accueillir les clients ;
- Centraliser et distribuer l'information aux autres services ;
- Représenter l'image de l'hôtel ;
- Récupérer les retombés de la journée à partir du service réservation ;
- Remplir les fiches de police ;
- Attribuer des chambres sur le système « Opera » selon la disponibilité et l'état des chambres (Clean / Dirty) ;
- Prolonger ou réduire la durée de séjour selon la volonté du client ;
- Envoyer les fiches de police au service conciergerie.

En résumé, le service de réception s'occupe du check-in et du check-out des clients. Il est aussi responsable de traiter toute plainte des clients, qu'il s'agisse d'un changement de chambre ou d'autres demandes. C'est pour cette raison que le réceptionniste doit posséder des compétences physiques, mentales et éthiques.

➤ Réservation

Le département de réservation est le début de toutes les activités liées à l'hébergement. Il nécessite une gestion soigneusement organisée, allant de la

réception des informations jusqu'à leur archivage. Son rôle est d'organiser et de gérer efficacement l'occupation de l'hôtel en fonction de ses capacités.

- Parmi ses principales missions celles citées ci-après :
- L'évaluation des disponibilités de l'hôtel.
- La confirmation de la réservation.
- L'élaboration de la réservation directement via le site interne "résa web".
- L'enregistrement de la réservation dans le système Opéra".
- Transférer la réservation à la réception-accueil via le système

Avant l'adaptation des logiciels et plateforme dans l'hôtel (avant l'intégration de la digitalisation) dans la réception et la réservation ils travaillaient avec le FAX puis ils ont commencé à utiliser OPERA.

➤ **Conciergerie**

Le service de conciergerie a pour mission principale de surveiller le client pendant son temps passé dans l'hôtel (séjour). C'est ce service qui prend en charge la communication, que cela soit de la part du client vers l'hôtel ou de l'hôtel vers le client.

- Ce dernier a pour rôle de :
- Garder les clefs ;
- Informer le client ;
- Prendre en charge le courrier (lettre, fax, paquet, bagage) ;
- Prendre en charge la navette aéroport ;
- Prendre en charge Le livre de consigne, Le livre bagage, Le livre courrier.

➤ **Service des étages (Housekeeping)**

Ce dernier concerne l'entretien et la propreté des étages et l'ensemble des locaux (chambres, hall, salons, ascenseurs, bureaux...etc.).

➤ **Blanchisserie**

La blanchisserie s'occupe du nettoyage du linge de l'hôtel (litterie, nappes...), mais également celui du personnel (uniforme, tenue de travail par exemple), et évidemment celui du client.

B. Département restauration

➤ Cuisine

Chargée de la préparation et dressage de tous les buffets et menus destinés aux clients (banquets, chambres, restaurants...).

➤ Cuisine du personnel

Chargée de la préparation et dressage des repas gratuits servis aux employés.

➤ Economat

Dans ce département nous retrouvons toutes la marchandise, son rôle est de piloter la gestion de stock de toutes natures, suite à cela, elles sont contrôlées selon les fiches ci-après :

- fiche alimentaire (FOOD).
- fiche de boisson (BAVERAGE).
- fiche d'entretien.

La signature du Chef de l'économie sur facture est la phase la plus importante dans l'enregistrement des entrées quant aux sorties, se font par la méthode FIFO (First In/ First Out) avec un bon prélèvement interne établi par le Chef du service.

Toute cette opération est enregistrée à l'aide du logiciel Opera.

➤ Room service

Ce service est disponible 24h/24, il assure des prestations de restauration dans les chambres.

➤ Restaurants

L'hôtel possède de trois restaurants fournissant une grande variété de cuisine (en voyageant à travers le monde), notamment :

- "EL MORDJANE", restaurant traditionnel algérien, qui sert une cuisine typiquement algérienne.
- "LE DIFA", buffet de l'hôtel, qui sert une cuisine méditerranéenne sous forme de buffet.
- "O'92", restaurant bistrannique qui offre un seul type de repas qui le diner.

Pour organiser les réservations ce service travail avec l'Excel, et pour le paiement ils utilisent MICROS.

C. Département finance et administration

➤ Service finance et comptabilité et contrôle

Le service des finances, chargé d'assurer la gestion de la trésorerie et le paiement des fournisseurs.

En ce qui concerne le service comptable, sa principale mission est de gérer les comptes et de suivre les divers mouvements d'argent dans l'hôtel. Son rôle peut être résumé comme suit :

- La saisie et enregistrement des factures ;
- Le paiement des fournisseurs ;
- La déclaration de TVA ;
- Le groupement des factures de chaque client.

En outre, à propos le service contrôle, il est chargé de recueillir les données de la main courante de tous les points de vente en incluant la réception, cependant aujourd'hui tout s'effectue à l'aide de système Opéra.

Contrôler aussi les factures de chaque restaurant avec les récapitulations par : opération, pointage puis l'archiver. En même temps :

- La vérification des transferts : cuisine, office check, VIP, sorties économat ...etc;
- Le contrôle du flash Food Coste et comparaison des prix ;
- La vérification des achats et des procédures effectuées de tous les services.

Dès le début ils travaillent avec des plateformes comme tous les autres hôtels tels que BOOKING /FASTCOM pour capter les clients afin de générer notre chiffre d'affaires. C'est les agences qui nous ramènent les clients avec commission. La communication entre eux est faite avec des emails mais avec l'entreprise propriétaire généralement avec des courriers (numéro de références ...).

➤ Service caisse

Sous la supervision du contrôle, elle comprend à la fois :

- L'enregistrement des recettes ventilées de l'établissement ;
- Le contrôle des bons d'enregistrement des factures.

➤ **Service commercial**

Il assure principalement les activités suivantes :

- La gestion de la force de vente de l'établissement ;
- La réalisation des contrats avec divers établissements, institutions, agences, pour les réservations individuelles ou de groupe ;
- Le maintien des bonnes relations avec la clientèle ;
- L'organisation des événements et banquets.

Ils n'utilisent pas la digitalisation dans leurs tâches quotidiennes, les personnes intéressées par une réservation peuvent soit appeler par téléphone, soit se rendre directement à l'hôtel pour la négociation. Elles doivent ensuite envoyer un mail pour assurer la traçabilité.

Ils n'ont pas de lien direct avec les revenus, car c'est le service de restauration et le revenu manager qui envoient les tarifs (un barème) qu'ils doivent respecter. Sauf dans certains cas, par exemple lorsqu'une société réserve 150 chambres avec une salle de réunion — dans ce cas, ils peuvent offrir la salle gratuitement.

- **Service communication**

Il travail coordination avec service commercial, ses activités sont les suites :

- Gestion des réseaux sociaux et création de contenus
- Gestion des contrats
- Organisation d'événements

Ce service travaille directement par la digitalisation par :

- Les réseaux sociaux : Facebook, Instagram, Tik Tok, LinkedIn,... ;
- Cvent : pour le tarrif corpo (contrat) ;
- Anais : base de donné Accor ;
- Well Com Now : solution, incident services ;
- Accor Live.

2.5. Les concurrents de l'hôtel Sofitel

Wikipédia (s.d) L'hôtel Sofitel, bien qu'il connaisse un succès indéniable, maintient un taux de fréquentation élevé de manière constante. Néanmoins, il se trouve en concurrence directe avec plusieurs autres établissements ayant des aspirations comparables.

Dans le secteur commercial, ces rivaux poursuivent un but commun : séduire la même clientèle et consolider leur présence sur le marché.

D'après une étude approfondie les concurrents de l'hôtel Sofitel sont :

- Marriott
- Hayat Regency
- Sheraton
- Holiday Inn

CHAPITRE III :

Résultats Et

Discussion

Avec la montée en puissance de la transformation digitale dans le secteur du tourisme, ce chapitre se concentre sur son impact spécifique sur l'évolution du Yield Management, en prenant l'hôtel Sofitel comme exemple.

Nous commencerons par une présentation détaillée du profil de notre échantillon et de la façon dont nous avons organisé les données collectées. Ensuite, nous passerons à une phase d'analyses préliminaires pour préparer nos données pour les analyses multivariées. La deuxième partie de ce chapitre sera dédiée à la validation de nos hypothèses de recherche à l'aide de régressions linéaires multiples.

Section 01 : Résultats de l'étude quantitative

Dans cette partie nous présentons l'analyse des résultats de l'enquête ainsi que le test des hypothèses.

1. Méthodes statistiques utilisées dans l'étude

Les données ont été soumises à une analyse statistique à l'aide du logiciel d'analyse statistique pour les sciences sociales (SPSS : V27) et du programme EXCEL pour concevoir des graphiques représentant l'échantillon de l'étude et les statistiques descriptives des données. Certaines méthodes statistiques ont été utilisées comme suit :

- **Fréquence, pourcentage et graphiques** : pour décrire les participants à l'échantillon de l'étude et leurs réponses aux items du questionnaire.
- **Coefficient alpha de Cronbach** : test de la fiabilité des échelles de l'étude à partir des données de l'échantillon pilote.
- **Moyenne arithmétique** : la moyenne d'un ensemble de valeurs, ou la somme des valeurs divisée par leur nombre, dans le but de connaître la moyenne des réponses des répondants au questionnaire et de la comparer à la moyenne hypothétique estimée à (03) car la notation varie de (01) à (05). La moyenne aide à classer les items selon leur valeur la plus élevée.
- **Écart-type** : utilisé pour déterminer l'écart des réponses des participants à chaque question ou dimension, et pour vérifier la validité du modèle dans le test des hypothèses. Il montre la dispersion des réponses ; plus sa valeur est proche de zéro, plus les réponses sont concentrées et non dispersées, ce qui rend les résultats plus

fiables et de meilleure qualité. Il aide également à classer les items ou phrases en fonction de la moindre dispersion, en cas d'égalité des moyennes pondérées.

- **La régression** : sert à illustrer comment la variable indépendante affecte la variable dépendante, en prenant en compte la marge d'erreur, qui tend vers zéro lors de l'estimation des paramètres du modèle. À travers cela, on évalue l'acceptation ou le rejet de l'hypothèse en analysant la variance (ANOVA) et la valeur statistique F.

2. Fiabilité du Questionnaire

Selon Mustafa Touiti (2018) La fiabilité d'un questionnaire fait référence à sa capacité à produire des résultats cohérents lorsqu'il est administré au même groupe dans les mêmes conditions. En d'autres termes, si les mêmes individus étaient mesurés à plusieurs reprises, le degré de cohérence, ou fiabilité, resterait relativement stable, ce qui indique que les mesures ne changent pas de manière significative lors de répétitions. Ainsi, la fiabilité signifie que le test produit systématiquement les mêmes résultats lorsqu'il est appliqué deux fois au même groupe. Il existe plusieurs équations et méthodes statistiques pour calculer la fiabilité d'un questionnaire.

Dans notre étude, la fiabilité des items du questionnaire a été vérifiée à l'aide de la méthode du coefficient Alpha de Cronbach. La méthode du coefficient Alpha de Cronbach est l'une des mesures de fiabilité les plus couramment utilisées par les chercheurs. Elle évalue la cohérence des items d'un questionnaire, indiquant la probabilité d'obtenir les mêmes résultats ou conclusions si le même instrument est ré-administré dans des conditions similaires. Différents domaines de fiabilité sont mesurés par le coefficient Alpha de Cronbach.

Tableau 9: Les divers domaines du degré de fiabilité (Alpha)

Signification d'Alpha	Valeur (Alpha)
Inadéquate	$\text{Alpha} < 0,6$
Faible	$0,6 > \text{Alpha} < 0,65$
Quelque peu acceptable	$0,65 > \text{Alpha} < 0,70$
Bonne	$0,70 > \text{Alpha} < 0,85$
Excellente	$0,85 > \text{Alpha} < 0,90$
Exceptionnelle	$\text{Alpha} > 0,90$

Source: Mana carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec spss, Edition PERSON, 2009, p53

Dans notre étude, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour calculer la fiabilité en utilisant la méthode de l'Alpha de Cronbach, et nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 10: La valeur du coefficient Alpha de Cronbach pour les axes de l'enquête

Axes		Number des Items	Alpha de Cronbach
01	Digitalisation	12	0,796
02	Yield management	10	0,704
03	Satisfaction client	10	0,779
04	Performance financière	7	0,779

Source : SPSS V.27

Les résultats du calcul du coefficient Alpha de Cronbach dans cette étude montrent des niveaux de fiabilité variés pour les différents axes de l'enquête. Voici l'analyse des valeurs obtenues pour chaque axe :

- 2.1. **Digitalisation (Alpha = 0,796)** : Cette valeur de 0,796 indique une fiabilité **bonne** (entre 0,70 et 0,85) pour l'axe de la digitalisation. Cela signifie que les items relatifs à la digitalisation mesurent de manière cohérente et fiable cette dimension de l'étude. Cette fiabilité est suffisante pour garantir que les données collectées sont cohérentes et qu'elles reflètent fidèlement les perceptions des répondants sur la digitalisation dans le secteur touristique.
- 2.2. **Yield Management (Alpha = 0,704)** : L'Alpha de Cronbach de 0,704 se situe également dans la gamme de **bonne** fiabilité. Cela signifie que les items utilisés pour mesurer le yield management sont suffisamment cohérents entre eux, ce qui garantit que l'instrument de mesure capture de manière adéquate les différentes facettes de ce concept.
- 2.3. **Satisfaction Client (Alpha = 0,779)** : Avec un Alpha de 0,779, l'axe de la satisfaction client obtient également une fiabilité **bonne**. Cette valeur suggère que les items utilisés pour évaluer la satisfaction des clients présentent une cohérence interne suffisante, ce qui permet d'avoir confiance dans la validité des résultats obtenus concernant les attitudes et les perceptions des clients.
- 2.4. **Performance Financière (Alpha = 0,779)** : Enfin, l'axe de la performance financière, avec un Alpha également de 0,779, présente une fiabilité **bonne**. Les

résultats montrent que les items liés à la performance financière mesurent de manière fiable cette dimension, ce qui renforce la crédibilité des conclusions relatives à l'impact de la performance financière sur le Yield management.

En résumé, tous les axes de l'enquête présentent une **fiabilité bonne** selon les critères de l'Alpha de Cronbach. Ces valeurs indiquent que les instruments de mesure utilisés pour chaque domaine sont adéquats et permettent de collecter des données fiables pour analyser les relations entre la digitalisation, le Yield management, la satisfaction client, et la performance financière dans le secteur touristique.

3. Analyse descriptive des attitudes et opinions de l'échantillon de l'étude envers les items du questionnaire

Nous tenterons de comprendre les opinions et attitudes des individus de l'échantillon en analysant les énoncés de chaque axe du questionnaire. Les énoncés du questionnaire étaient associés à une échelle de Likert à cinq points. Cette échelle permet aux individus de l'échantillon d'exprimer leur niveau d'accord (opinion et attitude positives) ou de désaccord (opinion et attitude négatives) pour chaque item du questionnaire selon cinq degrés comme suit :

Tableau 11: Echelle de Likert à cinq points

Pas du tout d'accord	Plus tôt Pas d'accord	Neutre	Plus d'accord	tôt Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Source : élaboré par nos soins

Pour déterminer les niveaux d'accord, nous avons utilisé les outils statistiques suivants :

- 3.1. **La Moyenne arithmétique** pour comprendre les réponses moyennes des répondants concernant les énoncés de l'échelle et pour les comparer.
- 3.2. **L'Écart-type** pour indiquer la dispersion des réponses des participants à l'étude. Plus la valeur est proche de zéro, plus les réponses sont concentrées autour de la Moyenne arithmétique, ce qui indique moins de dispersion.

- 3.3. **L'Intervalle** pour déterminer la longueur de la catégorie = (Score le plus élevé (Tout à fait d'accord) - Score le plus bas (Pas du tout d'accord)) / Nombre de niveaux, afin de vérifier leur orientation pour chaque énoncé. Sont-ils : Extrêmement, Beaucoup, Modérément, Un peu, Pas du tout.
- 3.4. **Détermination de la longueur des catégories à l'aide de l'intervalle**, où : $(5-1) / 5 = 0,8$, ce qui donne les intervalles suivants :

Tableau 12: Les niveaux d'accord sur l'échelle de Likert à cinq points

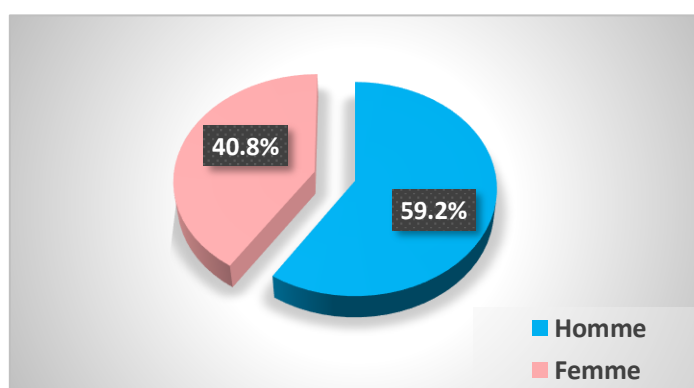
Intervalle de la Moyenne arithmétique	Échelle de Likert	Degré d'Accord
[1 - 1,80]	De 1,00 à 1,80	Très faible
]1,81 - 2,60]	De 1,81 à 2,60	Faible
]2,61 - 3,40]	De 2,61 à 3,40	Moyen
]3,41 - 4,20]	De 3,41 à 4,20	Haut
]4,21 - 5,00]	De 4,21 à 5,00	Très élevé

Source : élaboré par nos soins

4. Questions générales

4.1. Genre

Figure 10: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre

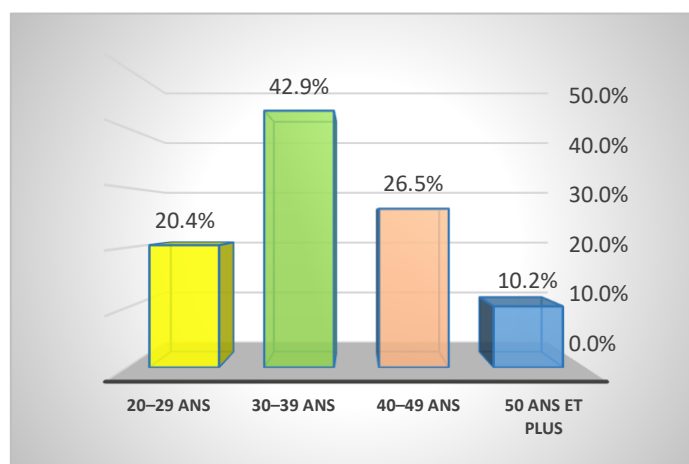


Source : EXCEL

L'analyse de la répartition de l'échantillon selon le genre montre une légère prédominance masculine, avec 59,2 % d'hommes.

4.2. Age :

Figure 11: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

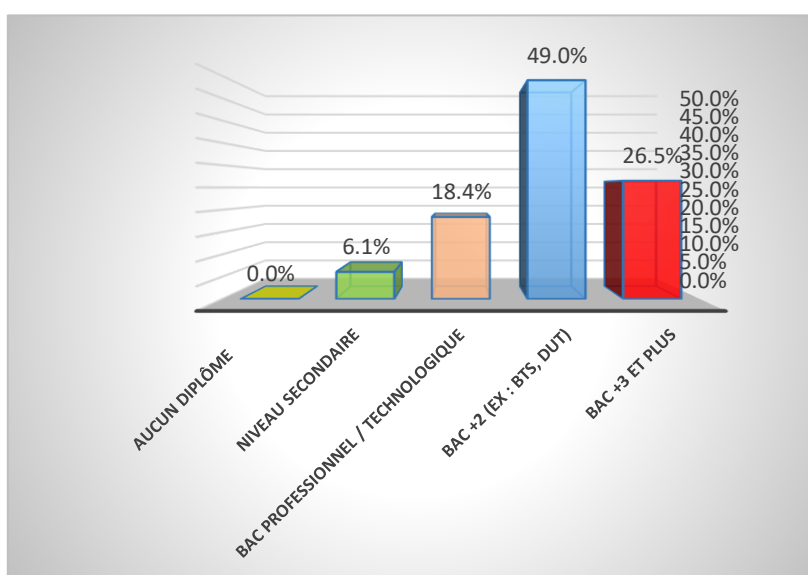


Source : EXCEL

L'analyse de la répartition de l'échantillon selon l'âge révèle que la tranche d'âge de 30 à 39 ans est la plus représentée, avec 42,9 % des participants, suivie par celle de 40 à 49 ans avec 26,5 %.

4.3. Niveau d'instruction

Figure 12: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le niveau d'instruction

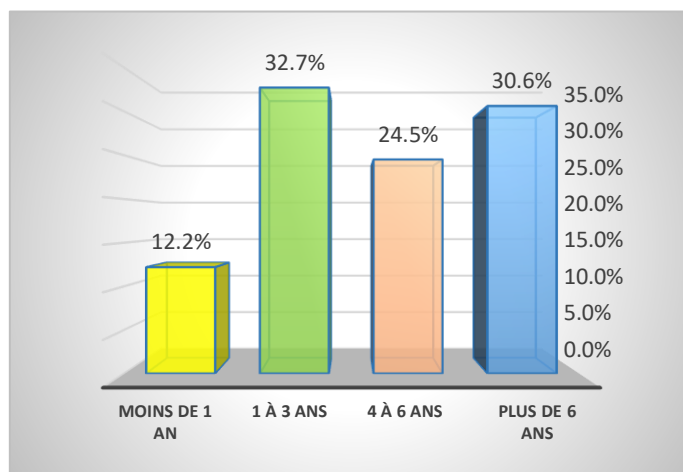


Source : EXCEL

L'analyse de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction montre une forte concentration au niveau Bac +2, représentant 49 % des répondants, suivie de 26,5 % ayant un Bac +3 et plus.

4.4. Expérience dans le secteur de l'hôtellerie

Figure 13: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience

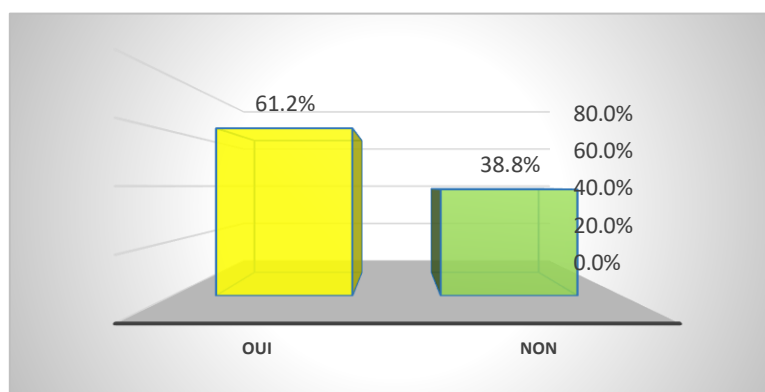


Source : EXCEL

L'analyse de la répartition de l'échantillon selon l'expérience dans le secteur de l'hôtellerie révèle que la majorité des participants possèdent une expérience significative : 32,7 % ont une expérience entre un et trois ans et les participants ayant plus six ans d'expérience représentent 30,6 %.

4.5. Votre emploi actuel correspond-il à votre formation initiale ?

Figure 14: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la correspondance entre l'emploi actuel et la formation initiale



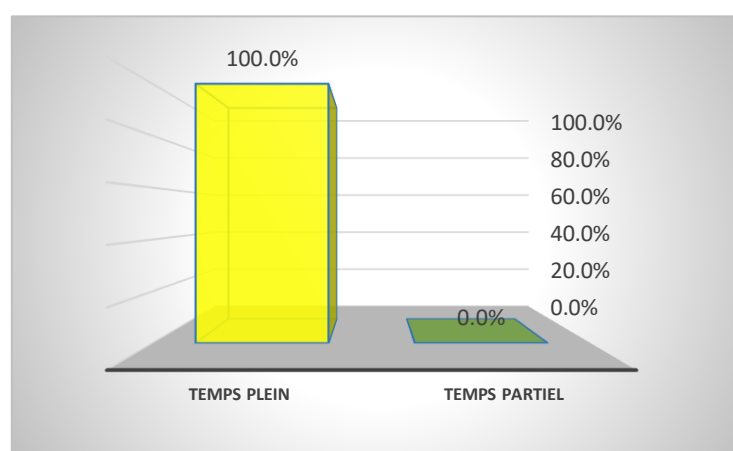
Source : EXCEL

L'analyse de la correspondance entre l'emploi actuel et la formation initiale des répondants montre que 61,2 % d'entre eux exercent un emploi en adéquation avec leur formation. Ce résultat indique une majorité de cohérence entre formation et emploi, ce qui pourrait influencer positivement la compétence perçue et la performance professionnelle dans le secteur étudié.

5. Questions d'admissibilité

5.1. Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel ?

Figure 15: Répartition de l'échantillon d'étude selon le type de contrat

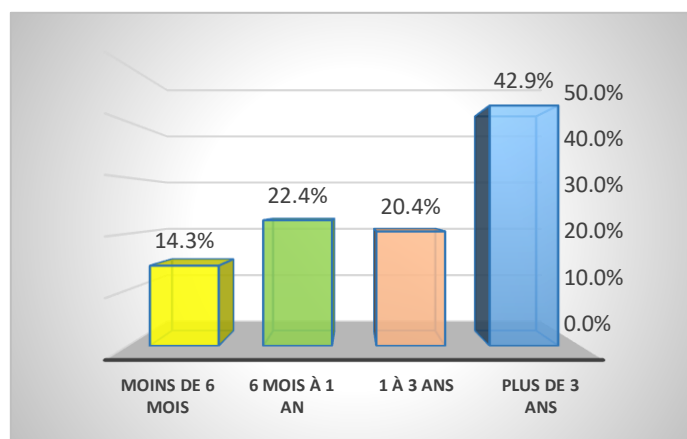


Source : EXCEL

Les résultats indiquent que la totalité des répondants (100 %) travaille à temps plein.

5.2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cet hôtel ?

Figure 16: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'ancienneté dans l'hôtel

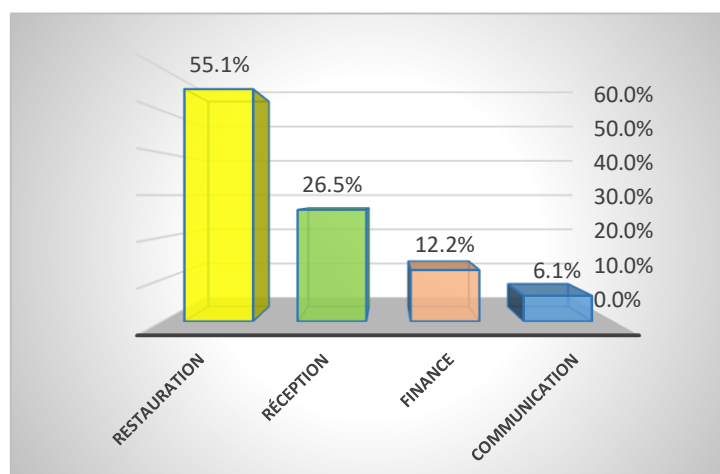


Source : EXCEL

L'analyse montre que 42,9 % des participants travaillent dans l'hôtel depuis plus de trois ans. Cette ancienneté majoritaire témoigne d'une expérience significative au sein de l'établissement, ce qui renforce la pertinence de leurs réponses.

5.3. Dans quel service travaillez-vous principalement ?

Figure 17: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le service principal de travail

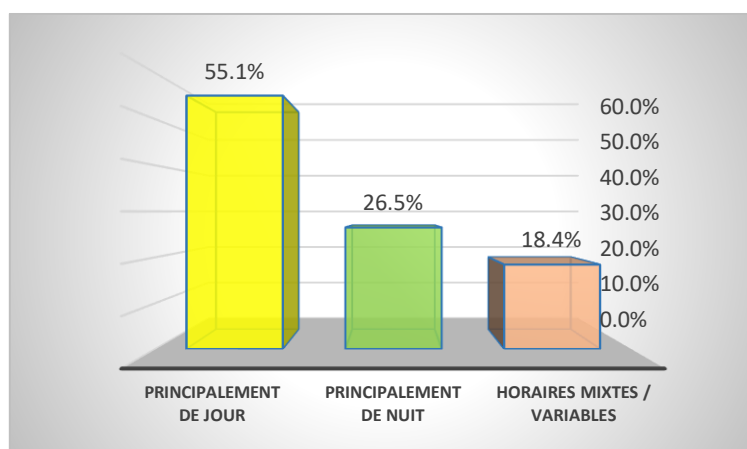


Source : EXCEL

L'analyse des résultats révèle que la majorité des participants, soit 55,1 %, travaillent principalement dans le service de la restauration. Cette répartition illustre l'importance stratégique du service de restauration dans l'activité globale de l'hôtel.

5.4. Travaillez-vous de jour ou de nuit ?

Figure 18: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le travail de jour ou de nuit

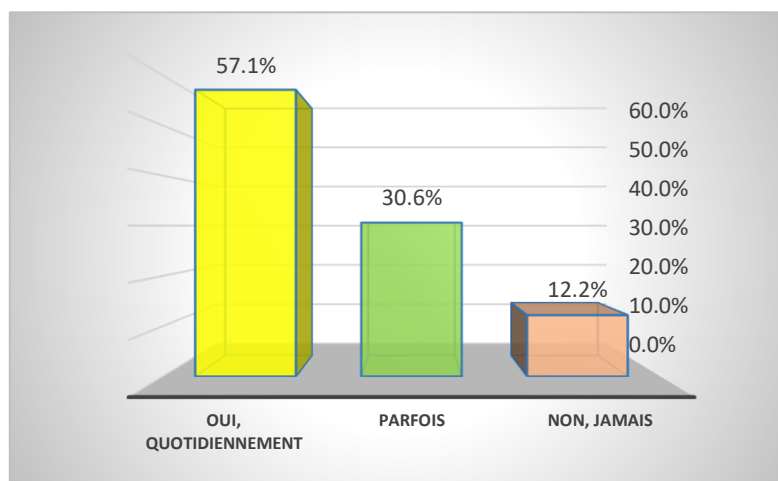


Source : EXCEL

Les résultats montrent que la majorité des participants (55,1 %) travaillent principalement de jour, ce qui reflète la structure opérationnelle de l'hôtel et ses horaires de fonctionnement.

5.5. Êtes-vous en contact direct avec les clients ?

Figure 19: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le contact direct avec les clients



Source : EXCEL

Les résultats indiquent que plus de la moitié des répondants (57,1 %) sont en contact direct avec les clients de manière quotidienne, ce qui souligne l'importance de leur rôle dans la satisfaction et l'expérience des clients.

6. Analyser les réponses de l'échantillon d'étude aux axes du questionnaire

Premier axe : Digitalisation

Tableau 13: Résultats de l'analyse des réponses des membres de l'échantillon aux énoncés relatifs au "Digitalisation"

N°	Item	Moyenne	Écart-type	Degré d'Accord
1.	Les outils digitaux offrent aux clients et usagers une plus grande autonomie dans leurs interactions avec nous.	3,4694	1,19202	Haut

2.	La digitalisation rend la participation des employés aux processus décisionnels beaucoup plus facile.	3,551	1,04206	Haut
3.	Le partage d'informations via les outils numériques améliore considérablement la prise de décision collective.	3,6122	1,13314	Haut
4.	Les outils digitaux rendent la collaboration et la communication entre collègues beaucoup plus fluides.	3,6531	1,01141	Haut
5.	La digitalisation a optimisé mon travail au quotidien.	3,6327	1,09343	Haut
6.	L'utilisation des outils digitaux nous a aidés à réduire nos dépenses opérationnelles.	3,7347	0,97416	Haut
7.	La digitalisation des processus a vraiment optimisé comment nous utilisons nos ressources.	3,5918	1,0392	Haut
8.	Les technologies numériques peuvent vraiment enrichir le feedback client.	3,9388	0,89926	Haut
9.	J'ai reçu une formation adéquate sur les nouveaux outils numériques que l'hôtel a mis en place.	3,2041	1,32255	Moyen
10.	La digitalisation nous aide à personnaliser davantage les services que nous offrons aux clients.	3,9796	0,92398	Haut
11.	La digitalisation a influencé l'augmentation des revenus.	3,8571	0,8165	Haut
12.	La digitalisation a facilité la prévision de la demande.	3,9184	0,88593	Haut
Digitalisation		3,6786	0,7171	Haut

Source: SPSS V.27

L'analyse des résultats relatifs à l'axe de la digitalisation révèle un niveau d'accord globalement élevé de la part des membres de l'échantillon, comme en témoigne la moyenne générale de 3,6786, située dans la catégorie « Haut ». Cette valeur moyenne indique que les répondants perçoivent de manière positive les effets de la digitalisation dans leur

environnement de travail. Elle reflète une appréciation favorable des transformations numériques, notamment en ce qui concerne l'autonomisation des utilisateurs, l'optimisation des processus, l'amélioration de la communication interne, ainsi que l'impact sur la qualité des services offerts et la performance globale. Par ailleurs, l'écart-type relativement faible (0,7171) traduit une homogénéité appréciable dans les réponses des participants, suggérant une convergence des perceptions autour des effets bénéfiques de la digitalisation. Cette faible dispersion des données confirme que l'expérience numérique est perçue de façon cohérente parmi les membres de l'échantillon, ce qui renforce la validité des conclusions tirées à partir de cet axe. En somme, ces résultats témoignent de l'intégration réussie des outils numériques et de leur impact positif perçu dans le contexte professionnel analysé, tout en signalant une appropriation relativement stable au sein de l'organisation.

Deuxième axe : Yield management

Tableau 14: Résultats de l'analyse des réponses des membres de l'échantillon aux énoncés relatifs au "Yield management"

N°	Item	Moyenne	Écart-type	Degré d'Accord
1.	Je comprends bien les différents types de Yield management, que ce soit par capacité ou par demande.	2,8776	1,21848	Moyen
2.	J'ai la capacité d'analyser les données de réservation pour prendre des décisions éclairées sur les prix.	3,4082	0,8396	Moyen
3.	Je sais utiliser les outils et systèmes informatiques nécessaires pour mettre en œuvre le Yield management.	3,1633	0,94311	Moyen
4.	Le Yield management peut poser des défis en matière de service client.	3,2857	1,20761	Moyen
5.	Je sais comment communiquer clairement les changements de prix aux clients.	3,551	1,00127	Haut
6.	Les avantages du Yield management surpassent ses inconvénients.	3,1224	1,03345	Moyen
7.	J'ai eu une formation adéquate sur le Yield management.	2,9592	1,20691	Moyen

8.	Je me sens soutenu(e) par la direction dans l'application de cette méthode.	3,6939	1,06466	Haut
9.	J'aimerais avoir davantage de formation sur les techniques avancées de Yield management.	3,7755	1,19487	Haut
10.	Le Yield management a reconnu une amélioration après l'adaptation de la digitalisation	3,8163	0,90539	Haut
Yield management		3,3653	0,63494	Moyen

Source: SPSS V.27

L'analyse des réponses relatives à l'axe du Yield management met en évidence une perception modérément favorable de cette pratique par les membres de l'échantillon, comme l'indique une moyenne globale de 3,3653, classée dans le niveau « Moyen ». Ce résultat suggère que, bien que les participants aient une certaine connaissance et une expérience partielle du Yield management, des lacunes subsistent quant à sa maîtrise complète et à son intégration systématique dans les pratiques professionnelles. En effet, cette moyenne traduit une compréhension incomplète des principes fondamentaux du Yield management ainsi qu'un besoin de renforcement des compétences, notamment en matière de formation, d'analyse de données, et d'utilisation des outils spécifiques. D'autre part, l'écart-type modéré de 0,63494 révèle une certaine homogénéité dans les perceptions, avec des écarts de réponse relativement contenus entre les membres de l'échantillon, ce qui indique une convergence relative des opinions sur les limites actuelles de l'application du Yield management. Par ailleurs, le score moyen peut aussi être interprété comme un signal de potentiel non pleinement exploité, où la digitalisation a certes permis quelques améliorations, mais sans garantir une appropriation approfondie de cette stratégie par l'ensemble du personnel. Il apparaît ainsi nécessaire de renforcer l'accompagnement managérial, la formation continue et l'appropriation des outils analytiques pour permettre une mise en œuvre plus efficace et rentable du Yield management dans l'environnement étudié.

Troisième axe : Satisfaction client

Tableau 15: Résultats de l'analyse des réponses des membres de l'échantillon aux énoncés relatifs au «Satisfaction client»

N°	Item	Moyenne	Écart-type	Degré d'Accord
1.	Les clients comprennent et acceptent les fluctuations des prix des chambres.	3,4286	0,91287	Haut
2.	Je sais comment traiter efficacement les plaintes des clients concernant les différences de prix.	3,6939	0,93995	Haut
3.	La propreté de l'hôtel joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients.	4,1224	0,88111	Haut
4.	La digitalisation peut toucher plus de département dans les prochaines années	3,5306	1,19202	Haut
5.	Les politiques tarifaires de l'hôtel ont un impact important sur la satisfaction des clients.	4,0408	1,04002	Haut
6.	La communication sur les prix et les services est claire et transparente pour les clients.	3,9184	1,01728	Haut
7.	La fidélité des clients est essentielle pour le succès à long terme de l'hôtel.	4,2449	0,8787	Haut
8.	Je connais les solutions ou compensations à proposer aux clients qui ne sont pas satisfaits.	3,7551	0,99017	Haut
9.	La plupart des clients font leurs réservations à travers les plateformes.	3,6531	0,96934	Haut
10.	La digitalisation a favorisé la fidélité des clients grâce aux cartes de fidélité.	3,9796	0,98931	Haut
Satisfaction client		3,8367	0,51466	Haut

Source: SPSS V.27

Les résultats relatifs à l'axe de la satisfaction client révèlent un niveau d'accord élevé, avec une moyenne globale de 3,8367, classée dans la catégorie « Haut ». Cette valeur indique que les membres de l'échantillon perçoivent de manière très positive les efforts de leur

établissement en matière de satisfaction de la clientèle. Elle témoigne d'un engagement manifeste envers la qualité du service, la propreté, la clarté des communications tarifaires, ainsi que la gestion des plaintes et des attentes des clients. Ces éléments sont clairement considérés comme des facteurs clés influençant positivement l'expérience client, ce qui se reflète dans l'appréciation globale des pratiques en place. En outre, la faible dispersion des réponses, illustrée par un écart-type de seulement 0,51466, traduit une grande homogénéité des opinions parmi les répondants. Cette cohérence indique que la satisfaction client est non seulement reconnue comme une priorité, mais également intégrée de manière uniforme dans les pratiques quotidiennes du personnel. De plus, la perception favorable de l'effet de la digitalisation, notamment à travers les programmes de fidélité et la gestion des réservations en ligne, souligne une adaptation réussie aux nouvelles attentes des clients. En somme, cette convergence de vues autour d'un niveau élevé de satisfaction démontre que l'organisation étudiée a su mettre en œuvre des politiques efficaces centrées sur le client, et qu'elle bénéficie d'une culture de service bien ancrée, renforçant ainsi sa compétitivité et la fidélisation de sa clientèle.

Quatrième axe : Performance financière

Tableau 16: Résultats de l'analyse des membres de l'échantillon aux énoncés relatifs au "Performance financière"

N°	Item	Moyenne	Écart-type	Degré d'Accord
1.	Notre hôtel a vu sa rentabilité s'améliorer ces dernières années.	3,6531	0,75142	Haut
2.	Nous avons enregistré une croissance de notre chiffre d'affaires.	3,7143	0,84163	Haut
3.	Nous réussissons souvent à atteindre nos objectifs financiers.	3,7347	0,99531	Haut
4.	La digitalisation améliore la qualité de votre travail, ce qui booste la rentabilité de l'hôtel.	3,4286	0,88976	Haut
5.	La qualité du travail influence directement votre productivité.	3,6327	1,03469	Haut
6.	La qualité du votre service est un élément clé de la rentabilité.	3,5714	1,06066	Moyen

7.	La réduction des coûts est mise en œuvre sans affecter la qualité des services.	3,2857	1,06066	Haut
Performance financière		3,5737	0,6267	Haut

Source: SPSS V.27

L'analyse des données relatives à l'axe de la performance financière fait ressortir une perception globalement positive de la situation économique de l'établissement, comme en témoigne la moyenne générale de 3,5737, correspondant à un niveau d'accord élevé. Ce score indique que les membres de l'échantillon estiment que l'hôtel a connu des améliorations notables en termes de rentabilité, de croissance du chiffre d'affaires et d'atteinte des objectifs financiers. Cette évaluation reflète non seulement une appréciation favorable de la performance passée et actuelle, mais aussi une reconnaissance des effets positifs des stratégies adoptées, telles que l'intégration de la digitalisation et la gestion efficace de la qualité de service. Par ailleurs, l'écart-type modéré de 0,6267 suggère une certaine homogénéité dans les perceptions des répondants, traduisant un consensus relatif autour de l'impact bénéfique des efforts organisationnels sur la performance financière. Toutefois, bien que l'ensemble des items affiche un degré d'accord élevé, certaines dimensions — comme la réduction des coûts ou l'impact direct de la qualité du service sur la rentabilité — semblent susciter un degré d'adhésion légèrement plus modéré, ce qui pourrait refléter une marge de progression dans la perception d'un équilibre durable entre efficience économique et qualité des prestations. En somme, les résultats obtenus indiquent que la dynamique financière de l'établissement est jugée positive par ses acteurs, et que cette dynamique est perçue comme soutenue par des pratiques managériales, technologiques et opérationnelles alignées avec les objectifs de rentabilité et de performance durable.

7. Les analyses préliminaires d'adéquation des données à l'analyse

Avant d'analyser les données recueillies auprès de notre échantillon, il est important de vérifier l'adéquation des données à une analyse multivariée. Cette vérification consiste à étudier : les valeurs manquantes, la quasi normalité des données et le test de fiabilité des échelles.

7.1. Valeurs manquantes

Les valeurs manquantes doivent être traitées avant l'analyse en utilisant différentes méthodes. Dans cette recherche, nous avons collecté des questionnaires complets. Ceci est dû au mode d'administration (administration en ligne) et à la fonction de (réponse obligatoire) qui ont obligé les répondants à remplir les questionnaires complètement.

7.2. Test de normalité des données

Afin de réaliser nos analyses, nous avons vérifié si nos données suivaient une distribution approximativement normale à l'aide des tests de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk.

Tableau 17: Test de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Digitalisation	,098	49	,200*	,977	49	,433
Yield management	,078	49	,200*	,987	49	,856
Satisfaction client	,083	49	,200*	,978	49	,492
Performance financière	,110	49	,189	,966	49	,160

Source : SPSS V.27

Les résultats présentés dans le tableau indiquent que les valeurs de significativité (Sig.) des deux tests de normalité (Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk) sont toutes supérieures au seuil de signification de 0,05 pour l'ensemble des variables étudiées. Cela signifie que nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle de normalité. Ainsi, les distributions des variables « Digitalisation », « Yield management », « Satisfaction client » et « Performance financière » peuvent être considérées comme approximativement normales, ce qui nous permet de recourir à des tests paramétriques pour la suite de l'analyse

8. Test des hypothèses de l'étude

Afin de répondre aux objectifs de la présente étude, un questionnaire structuré a été élaboré et administré auprès d'un échantillon composé de personnels d'hôtels. Ce questionnaire a été conçu en s'appuyant sur des échelles de type Likert à 5 points, permettant d'évaluer le degré d'accord des répondants vis-à-vis de diverses affirmations en lien avec les variables étudiées, à savoir la digitalisation, le Yield management, la satisfaction client et la performance financière. Les données ont été recueillies de manière directe, garantissant l'anonymat et la confidentialité des participants. Après la phase de collecte, les données ont été codées et traitées à l'aide du logiciel SPSS (version 27). Pour tester les hypothèses de recherche, plusieurs techniques statistiques ont été mobilisées, principalement l'analyse de régression linéaire simple, permettant d'évaluer la relation entre les variables indépendantes et dépendantes. La significativité des modèles a été examinée à travers les valeurs de F issues de l'ANOVA, ainsi que les coefficients de régression (B), les valeurs t et les niveaux de signification (Sig). Ces analyses ont permis de valider statistiquement les effets de la

digitalisation, de la satisfaction client et de la performance financière sur le Yield management, ainsi que l'impact de ce dernier sur la performance financière globale des établissements hôteliers.

H2 : La Digitalisation a un impact positif et significatif sur la satisfaction client.

Tableau 18: Résultat de la deuxième hypothèse

Significativité globale du modèle de régression (ANOVA)		Capacité explicative		Significativité partielle / Coefficients de régression			
Valeur de F calculée	Niveau de significativité (Sig)	r	² R	Coefficients du modèle de régression	B	t	Niveau de significativité (Sig)
5,910	0,019	0,334	0,112	(Constant)	2,954	7,992	0,001
				La performance financière	0,240	2,431	0,019
Règle de décision : On compare la valeur du niveau de significativité (Sig) calculée à l'aide du logiciel SPSS avec le seuil de signification adopté (0,05). Si (Sig) est inférieure ou égale à 0,05, alors la relation entre les variables est statistiquement significative, ce qui signifie que l'on rejette l'hypothèse nulle (H ₀) et que l'on accepte l'hypothèse alternative (H ₁).							

Source : SPSS V.27

Les résultats relatifs à la deuxième hypothèse, qui affirme que « La digitalisation a un impact positif et significatif sur la satisfaction client », révèlent une relation statistiquement significative entre ces deux variables. En effet, l'analyse ANOVA du modèle de régression indique une valeur de F calculée de 5,910 avec un niveau de significativité (Sig) de 0,019, inférieur au seuil critique de 0,05. Cette valeur confirme que le modèle est globalement significatif, ce qui permet de conclure à l'existence d'une relation réelle entre le niveau de digitalisation et la satisfaction client dans le contexte étudié.

Le coefficient de détermination (R^2) est de 0,112, ce qui signifie que 11,2 % de la variance dans la satisfaction client peut être expliquée par la digitalisation. Bien que cette proportion ne soit pas très élevée, elle reste suffisamment pertinente pour indiquer que la digitalisation représente un facteur non négligeable dans l'explication du niveau de satisfaction des clients. Cela met en lumière l'importance de l'intégration des outils numériques dans l'amélioration de l'expérience client.

Concernant les coefficients de régression, le coefficient associé à la digitalisation est de 0,240, avec une valeur t de 2,431 et une significativité (Sig) de 0,019, ce qui confirme un effet direct, positif et significatif de la digitalisation sur la satisfaction client. Autrement dit, toute amélioration du niveau de digitalisation est associée à une amélioration mesurable du niveau de satisfaction des clients.

Ainsi, conformément à la règle de décision statistique, l'hypothèse nulle (H_0) est rejetée, et l'hypothèse alternative (H_1), affirmant l'existence d'un effet significatif de la digitalisation sur la satisfaction client, est acceptée. Ce résultat souligne que les entreprises du secteur hôtelier, pour optimiser la satisfaction de leur clientèle, doivent investir dans les technologies numériques afin de renforcer la qualité du service, la transparence, la personnalisation et la fidélisation des clients.

H3 : La satisfaction client a un impact positif et significatif sur le Yield management.

Tableau 19: Résultat de la troisième hypothèse

Significativité partielle / Coefficients de régression				Capacité explicative		Significativité globale du modèle de régression (ANOVA)	
Niveau de significativité (Sig)	t	B	Coefficients du modèle de régression	R^2	r	Niveau de significativité (Sig)	Valeur de F calculée
0,033	2,193	1,388	(Constant)	0,175	,418 ^a	0.003	9,936
0,003	3,152	0,515	La satisfaction				
Règle de décision : On compare la valeur du niveau de significativité (Sig) calculée à l'aide du logiciel SPSS avec le seuil de signification adopté (0,05). Si (Sig) est inférieure ou égale à 0,05, alors la relation entre les variables est statistiquement significative, ce qui signifie que l'on rejette l'hypothèse nulle (H_0) et que l'on accepte l'hypothèse alternative (H_1).							

Source : SPSS V.27

Les résultats relatifs à la troisième hypothèse de la recherche, qui stipule que "La satisfaction client a un impact positif et significatif sur le Yield management", révèlent une relation statistiquement significative entre ces deux variables. En effet, le modèle de régression présente une valeur de F calculée de 9,936, accompagnée d'un niveau de significativité (Sig)

de 0,003, ce qui est bien inférieur au seuil de 0,05, indiquant que le modèle global est statistiquement significatif.

Le coefficient de détermination (R^2) est de 0,175, ce qui suggère que 17,5% de la variance du Yield management peut être expliquée par la satisfaction client. Bien que cette proportion ne soit pas extrêmement élevée, elle indique que la satisfaction des clients joue un rôle important dans la gestion des prix et des capacités dans l'industrie touristique, et souligne l'importance de prendre en compte l'expérience client dans l'optimisation des stratégies de yield management.

Le coefficient de régression associé à la satisfaction client est de 0,515 avec un t-value de 3,152. Le niveau de significativité associé à ce coefficient (0,003) est bien inférieur à 0,05, ce qui confirme que la satisfaction client a un impact direct et significatif sur le yield management.

Ainsi, ces résultats permettent de rejeter l'hypothèse nulle (H_0) et d'accepter l'hypothèse alternative (H_1), concluant que la satisfaction client influence de manière significative la mise en œuvre du yield management. Ce résultat met en lumière l'importance de maintenir une haute satisfaction des clients pour optimiser les stratégies de gestion des revenus, suggérant que les entreprises touristiques devraient continuellement améliorer l'expérience client pour maximiser leurs revenus en ajustant les tarifs et les services en fonction des besoins et attentes des clients.

H4 : Le Yield management a un impact positif et significatif sur la performance financière.

Tableau 20: Résultat de la troisième hypothèse

Significativité globale du modèle de régression (ANOVA)		Capacité explicative		Significativité partielle / Coefficients de régression			
Valeur de F calculée	Niveau de significativité (Sig)	R	R^2	Coefficients du modèle de régression	B	t	Niveau de significativité (Sig)
6,271	0,016	0,343	0,118	(Constant)	2,434	5,257	,0010

				Le yield management	0,339	2,504	,0160
Règle de décision : On compare la valeur du niveau de significativité (Sig) calculée à l'aide du logiciel SPSS avec le seuil de signification adopté (0,05). Si (Sig) est inférieure ou égale à 0,05, alors la relation entre les variables est statistiquement significative, ce qui signifie que l'on rejette l'hypothèse nulle (H_0) et que l'on accepte l'hypothèse alternative (H_1).							

Source : SPSS V.27

Concernant la troisième hypothèse, selon laquelle le Yield management a un impact positif et significatif sur la performance financière, les résultats obtenus à travers l'analyse de régression linéaire simple confirment cette relation. En effet, la valeur de F calculée dans le cadre de l'ANOVA s'élève à 6,271, avec un niveau de signification (Sig) de 0,016, ce qui est inférieur au seuil de signification adopté de 0,05. Cela indique une significativité globale du modèle. Par ailleurs, le coefficient de corrélation r est de 0,343, et le coefficient de détermination R^2 est de 0,118, indiquant que le modèle explique environ 11,8 % de la variation de la performance financière.

En ce qui concerne la significativité partielle, les coefficients de régression montrent que la constante est significative ($B = 2,434$, $t = 5,257$, $Sig = 0,0010$) et que la variable indépendante Yield management a un effet positif et significatif sur la variable dépendante performance financière, avec un coefficient $B = 0,339$, une valeur $t = 2,504$, et un niveau de signification (Sig) = 0,0160.

Conformément à la règle de décision, puisque la valeur de (Sig) est inférieure à 0,05, nous rejetons l'hypothèse nulle H_0 et acceptons l'hypothèse alternative H_1 , ce qui confirme statistiquement qu'il existe un effet significatif du Yield management sur la performance financière des établissements hôteliers de l'échantillon étudié.

H1 : La digitalisation a un impact positif et significatif sur le Yield management.

Tableau 21: Résultat de première hypothèse

Significativité partielle / Coefficients de régression				Capacité explicative		Significativité globale du modèle de régression (ANOVA)	
Niveau de significativité (Sig)	T	B	Coefficients du modèle de régression	R^2	r	Niveau de	Valeur de F calculée

						significati vité (Sig)	
0,000	4,231	1,793	(Constant)	0,233	,4830	0.000	14,285
0,000	3,78	0,427	La digitalisation				
Règle de décision : On compare la valeur du niveau de significativité (Sig) calculée à l'aide du logiciel SPSS avec le seuil de signification adopté (0,05). Si (Sig) est inférieure ou égale à 0,05, alors la relation entre les variables est statistiquement significative, ce qui signifie que l'on rejette l'hypothèse nulle (H ₀) et que l'on accepte l'hypothèse alternative (H ₁).							

Source : SPSS V.27

Les résultats relatifs à la première hypothèse de la recherche, qui postule que "La digitalisation a un impact significatif sur le Yield management", montrent une signification statistique claire. En effet, le modèle de régression révèle une valeur de F calculée de 14,285, avec un niveau de significativité (Sig) de 0,000, bien inférieur au seuil de 0,05. Cela indique que le modèle global est significatif au niveau statistique. En outre, le coefficient de détermination (R^2) est de 0,233, ce qui suggère que la digitalisation explique 23,3% de la variance observée dans le Yield management, ce qui reste un pourcentage modéré, mais indique tout de même une influence notable.

Les coefficients de régression sont également significatifs, avec un coefficient pour la variable "La digitalisation" de 0,427 et un t-value de 3,78, ce qui conforte l'hypothèse selon laquelle la digitalisation exerce un impact direct sur la gestion des prix et des capacités dans l'industrie touristique. Le niveau de significativité (Sig) associé à ce coefficient est également inférieur à 0,05, confirmant la robustesse de la relation entre les deux variables.

Ainsi, les résultats permettent de rejeter l'hypothèse nulle (H_0) et d'accepter l'hypothèse alternative (H_1), confirmant que la digitalisation joue effectivement un rôle important dans l'évolution du Yield management dans le secteur étudié. Ce résultat met en lumière la pertinence de l'intégration des technologies numériques dans l'amélioration des pratiques de gestion des revenus et des capacités, une avancée qui semble essentielle pour les établissements touristiques cherchant à optimiser leur rentabilité et à s'adapter aux défis.

9. Synthèse des résultats de logiciel SPSS V.27

L'analyse des résultats de l'enquête, réalisée grâce au logiciel SPSS nous a permis de confirmer la validité de toutes les hypothèses formulées. Il apparaît que la digitalisation a un effet positif sur le Yield management. Ainsi, on peut également conclure que la digitalisation a un impact bénéfique sur les autres variables tels que la performance financière de l'hôtel Sofitel Alger.

Section 02 : Discussion des résultats

L'analyse des résultats de notre recherche nous offre l'opportunité de tirer quelques observations sur les facteurs qui influencent le Yield management dans le secteur touristique et notamment dans l'hôtel Sofitel.

Deux variables de notre modèle théorique « La digitalisation » et « La satisfaction client » ont un impact positif sur l'évolution du Yield management. La confirmation des hypothèses H1, H2, H3 et H4 est appuyée par d'autres études antérieures (Isabelle Cloquet et Al, 2025 ; Selmi Nouredine, 2006 ; Sébastien Beaud, 2015 et Souini Asmaa et Chakor Abdellatif, 2019).

D'après nos résultats, il est clair que la digitalisation a un impact majeur sur le Yield management. Nous avons des preuves statistiques solides, comme une valeur de F significative et un coefficient de détermination qui montre que la digitalisation explique une partie importante de la variance dans le Yield management. Parallèlement, Isabelle Cloquet et Al, (2025) soulignent que la digitalisation dans le secteur du tourisme à Bruxelles met en évidence comment les acteurs du tourisme doivent s'adapter à cette évolution, souvent sous la pression des grandes plateformes numériques. Ils voient cette digitalisation comme une nécessité pour moderniser le secteur et rester compétitifs.

Selon nos résultats et les résultats de Souini Asmaa et Chakor Abdellatif (2019), il est clair que la digitalisation a un impact positif sur la satisfaction des clients. Souini Asmaa et Chakor Abdellatif (2019) souligne que la digitalisation rend la gestion de la relation client beaucoup plus fluide et interactive, ce qui aide à mieux comprendre et fidéliser les clients. Nos résultats confirment également cette tendance dans le secteur hôtelier, où investir dans les technologies digitales est associé à une amélioration de la satisfaction client, grâce à un service de meilleure qualité, une transparence accrue et une personnalisation optimisée.

Nos résultats montrent qu'il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction des clients et le Yield Management. En fait, 17,5 % de la variance du Yield Management peut être attribuée à la satisfaction client. Plus précisément, nous avons découvert que la satisfaction des clients a un impact direct et significatif sur le Yield Management, comme le révèle le coefficient de régression. Cela suggère que les entreprises du secteur touristique devraient peaufiner leurs stratégies de gestion des revenus en prenant en compte l'expérience client. Par ailleurs, Sébastien Beaud (2015) souligne l'importance essentielle de la satisfaction et de la fidélité des clients pour assurer le succès à long terme

des entreprises de services. De plus, l'article met en lumière le fait que certaines pratiques de Yield Management, notamment les variations de prix, peuvent être perçues comme injustes par les clients, ce qui peut engendrer de l'insatisfaction et nuire à leur fidélité.

Selmi Nouredine (2006) se penche principalement sur l'impact du Yield Management sur la performance financière. Similairement, nos résultats mettent en lumière la même influence. Nous avons découvert que 23,3% de la variance du Yield Management peut être attribué à la performance financière. Cela laisse entrevoir une interaction intéressante entre ces deux éléments : une meilleure utilisation du Yield management à travers la vente en bon prix possible, cette stratégie optimise les profits et ça se traduit par une rentabilité plus adéquate pour l'hôtel. En outre, l'article examine des variables modératrices telles que l'expérience du personnel, l'acceptation des clients et la taille de l'hôtel, tout en utilisant des indicateurs de performance hôteliers spécifiques.

1. Les limites de notre recherche

Premièrement, le contexte unique de l'hôtel à Alger rend difficile la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur touristique ou à d'autres hôtels, en raison des facteurs socio-économiques locaux et des politiques internes qui lui sont propres.

Deuxièmement, l'utilisation de questionnaires peut introduire des biais dans les réponses, car elle dépend de la qualité des données fournies et reflète des perceptions subjectives, ce qui complique l'isolement de l'impact de la digitalisation.

En outre, la taille de l'échantillon, la période de collecte des données et l'évolution rapide de la technologie peuvent également influencer les conclusions.

Enfin, une limite majeure est que la digitalisation n'est pas appliquée de manière uniforme dans l'hôtel, notre échantillon se concentrant sur seulement quatre départements (restauration, réception, communication et finance), ce qui limite notre analyse à ces domaines spécifiques et empêche d'avoir une vision globale de l'impact au sein de l'établissement.

2. Recommandations

Sur la base d'une analyse approfondie des données et des discussions que nous avons eues, nous avons repéré plusieurs axes stratégiques pour renforcer la position de l'hôtel Sofitel. Les recommandations que nous allons vous partager visent à optimiser la performance, à

enrichir l'expérience client et à garantir une croissance durable. Ces recommandations sont organisées en actions à moyen et long terme pour une mise en œuvre efficace et progressive.

2.1. A Moyen Terme

Pour offrir un service de qualité, il est essentiel de mettre en place un programme de formation complet et continu pour tous les employés. Ce programme devrait se concentrer sur l'utilisation efficace des outils numériques, les principes du Yield Management, et l'excellence du service client.

Aussi, il est crucial d'affiner les stratégies de Yield Management en formant le personnel à ajuster les tarifs de manière dynamique en fonction de la demande. Améliorer l'utilisation des données et des outils numériques pour anticiper la demande et optimiser les revenus est fondamental.

De plus, simplifier les processus opérationnels permettra d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts, tout en maintenant la qualité du service. Investir dans des solutions technologiques pour mieux comprendre et fidéliser les clients, comme les systèmes de gestion de la relation client (CRM) et les programmes de fidélité, est également important.

En outre, Il est nécessaire d'assurer un niveau élevé de qualité dans les services essentiels, tels que la propreté, l'accueil et la rapidité. Recueillir activement les retours des clients et les utiliser pour améliorer les services et les installations est une démarche essentielle.

Ainsi, encourager une culture d'entreprise où les employés se sentent valorisés, écoutés et motivés à partager leurs idées est primordial. Mettre en place des réunions et des ateliers réguliers pour renforcer la communication et la collaboration est une bonne pratique. Former les managers à diriger l'amélioration continue de la qualité tout en alignant les objectifs financiers avec la satisfaction des clients est également crucial.

2.2. A Long Terme

Adopter des technologies avancées comme l'IA et l'automatisation peut vraiment enrichir l'expérience client tout en optimisant les opérations. Il est important d'explorer de nouveaux canaux de distribution et de tarification, en établissant des partenariats avec des plateformes numériques. Anticiper les tendances à venir dans le secteur hôtelier et adapter les compétences du personnel en conséquence est essentiel.

De plus, il faut aussi développer des stratégies pour bâtir une communauté de clients fidèles et les impliquer dans l'amélioration des services. En utilisant les données et les analyses, on peut offrir des expériences vraiment sur mesure. Évaluer l'impact de la satisfaction client sur

les résultats financiers et ajuster les décisions en fonction de ces résultats est une démarche intelligente.

En outre, intégrer des principes de durabilité dans les opérations et les services de l'hôtel est également important. Soutenir la communauté locale et protéger l'environnement de manière positive est une belle initiative. Favoriser une culture d'apprentissage, d'innovation et d'adaptation au changement est essentiel.

Enfin, fournir un leadership inspirant et solide qui promeut la collaboration, la créativité et l'excellence est la clé. Il est important de définir une vision claire pour l'avenir de l'hôtel et de rassembler les équipes pour l'atteindre.

Conclusion Générale

Pour conclure, il est important de rappeler les objectifs de cette recherche ainsi que la méthodologie que nous avons mise en œuvre pour répondre à nos questions. Nous allons également aborder les résultats principaux, les recommandations que nous avons formulées, et les limites de notre étude.

Tout d'abord, le but principal de ce travail était d'explorer comment la transformation digitale influence les pratiques de Yield Management dans le secteur touristique, en se concentrant particulièrement sur l'hôtel Sofitel. Nous avons voulu comprendre comment l'intégration des outils numériques a modifié les stratégies de tarification et d'optimisation des revenus dans cet hôtel.

Pour réaliser cette analyse, nous avons choisi une approche quantitative. Cela a impliqué la collecte et l'analyse de données numériques concernant l'adoption d'outils digitaux, comme l'utilisation de plateformes de réservation en ligne et de logiciels d'analyse tarifaire, ainsi que les indicateurs clés de performance du Yield Management à l'hôtel Sofitel sur une période déterminée. Nous avons utilisé des techniques statistiques, telles que des régressions linéaires multiples, pour évaluer la force et la direction des relations entre ces variables. Cette méthode nous a permis de déterminer de manière empirique l'impact de la transformation digitale sur la gestion des revenus de l'hôtel.

Les résultats de notre analyse quantitative montrent une corrélation significative entre l'adoption de certaines technologies digitales et une amélioration des performances du Yield Management à l'hôtel Sofitel. En particulier, l'augmentation de l'utilisation des plateformes de réservation en ligne et des outils d'analyse de données en temps réel a été positivement liée à une hausse du taux d'occupation et du RevPAR. Ces résultats indiquent que l'investissement dans la transformation digitale a un impact mesurable et bénéfique sur l'efficacité du Yield Management au sein de l'établissement.

Sur la base de ces résultats, nous recommandons vivement à l'hôtel Sofitel de continuer et d'intensifier ses efforts pour intégrer les technologies numériques dans ses stratégies de Yield Management.

Bien que l'hôtel n'ait pas encore complètement adopté la digitalisation dans tous ses services, se limitant pour l'instant à quatre départements clés – la restauration, la communication, le commercial et la réception – les résultats commerciaux positifs observés jusqu'à présent soulignent le potentiel considérable d'une adoption plus large. Il serait donc sage pour l'hôtel d'étendre l'utilisation de la digitalisation à tous ses services afin de maximiser les bénéfices

potentiels en termes d'efficacité opérationnelle et de revenus. En parallèle, optimiser l'utilisation des données provenant des plateformes en ligne et des outils d'analyse avancée pourrait permettre une prise de décision tarifaire encore plus éclairée et une meilleure adaptation aux dynamiques du marché.

Enfin, il est essentiel de reconnaître certaines limites à notre étude. Bien que l'approche quantitative permette d'établir des relations statistiques, elle ne capture pas toujours la complexité des facteurs qualitatifs qui peuvent influencer l'adoption et l'efficacité des outils numériques. De plus, notre analyse se concentre sur un seul établissement, ce qui peut restreindre la généralisation des conclusions à l'ensemble du secteur. De futures recherches pourraient envisager une approche quantitative comparative sur un plus grand échantillon d'hôtels pour valider et élargir ces résultats. Néanmoins, cette étude offre des preuves tangibles de l'impact positif de la transformation digitale sur le Yield Management dans le contexte spécifique de l'hôtel Sofitel.

Références

Bibliographiques

ARTICLE

- Abada, R. É., & Foura, S. (2019). Le tourisme en Algérie un choix ou une évidence ? *International Journal of Human Settlements*, 3(2), 3-17.
- Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2020). Digital transformation and revenue management : Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 1-18.
- Alrawadieh, Z., & Gurel, Ç. (2020). Revenue management and technology adoption in the hospitality industry: An overview and future research directions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19(3), 157–165.
- Anh, P., & Huy, D. T. N. (2021). Internet Benefits and Digital Transformation Applying in Boosting Tourism Sector and Forecasting Tourism Management Revenue. *Webology*, 18(Special Issue on Computing Technology and Information Management).
- Beaud, S. (2015). L'impact du yield management sur les clients dans le domaine du transport aérien. Université de Fribourg, Faculté de sciences économiques, Chaire de Marketing, Département de gestion d'entreprise.
- BENABDELHAK, K. (2022). La digitalisation, levier de simplification des procédures au sein de l'administration publique marocaine. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4), 109-124.
- Carricano, M., & Poujol, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS* (p. 53). Éditions Pearson.
- Chakrouni, N., & Cherkaoui, M. (2023). The impact of digitalization on the value creation and the financial performance of companies. A literature review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-1), 270-284.
- Cloquet, I., van de Leemput, C., Hellemans, C., Flandrin, P., Patris, O., & Toumia, R. (2025). Anticiper les effets de la digitalisation sur l'emploi dans le secteur du tourisme dans la Région de Bruxelles-Capitale. *Brussels Studies*, (199).
- Daoudi, N., & KOURBALI, B. (2018). Le marketing touristique : Les pratiques de yield management en Algérie Cas : Des hotels du groupe EDEN. *Revue Des Etudes Economiques Approfondies*, (9), 24-38.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(1), 16-21.

- El Kaddouri, A., & Benahmed, N. (2022). La digitalisation au service des touristes : la quête d'un avantage collaboratif. *Moroccan Journal of Research in Management and Marketing*, 14(2), 121–140.
- El Omrani, A., & Touhami, L. (2024). L'impact de la transition numérique sur le secteur du tourisme. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(12), 535–561.
- ER RAYS, Y., AIT LEMQEDDEM, H., & EZZAHIRI, M. (2022). La Transformation Numérique au Maroc à l'ère des variantes de Covid-19: quelle approche? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1), 1041-1060.
- ERRAGRAGUI, S., & AOUFIR, M. (2023). Comprendre l'approche de la transformation digitale : Les déterminants de la TD, opportunités et défis, proposition d'un modèle théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing Management & Economics*, 4(3-1), 384-411.
- Fährndrich, J. (2023). A literature review on the impact of digitalization on management control. *Journal of Management Control*, 34, 1–65.
- Foignet, J.-J., & Carlier, F. (2009). Le Yield Management : un catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers. *Revue Française de Gestion*, (196), 29–47.
- Frendiana, M. L., & Soediantono, D. (2022). Benefits of Digital Transformation and Implementation Proposition in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 1–12.
- Gabor, M.R.; Kardos, M.; Oltean, F.D. Yield Management-A Sustainable Tool for Airline E-Commerce: Dynamic Comparative Analysis of E-Ticket Prices for Romanian Full-Service Airline vs. Low-Cost Carriers. *Sustainability* 2022, 14, 15150.
- Hafiane, J., & Benlakouiri, A. (2023). IMPACT DE L'USAGE DU DIGITAL SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES HOTELIERES DE LA DESTINATION AGADIR. *Public & Nonprofit Management Review*, 6(2), 26–54.
- HANSALI, A. (2019). La transformation digitale dans le secteur du tourisme, une approche de conduite du changement. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1), 851-868.
- Janati-Idrissi, F. (2020). La transformation digitale des PME au Maroc : enjeux et perspectives. *Revue "Repères et Perspectives Economiques"*, 4(2).

- Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
- KOUNOUWEWA, J. (2024). Digitalisation des processus de gestion et performance financière des entreprises du Bénin. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 8(3), 15-38.
- Kovalevska, N., Nesterenko, I., Lutsenko, O., Nesterenko, O., & Hlushach, Y. (2022). Problems of accounting digitalization in conditions of business processes digitalization. *Amazonia Investiga*, 11(56), 132-141.
- Ladjouzi, S., Bouazria, S., & Ouachemi, M. (2023). La digitalisation d'un processus de reporting projet au sein de Sonatrach : conception et modélisation d'une application. *Revue recherche économique contemporaine*, 6(1), 505-524.
- Lahchame, K., & Chafik, D. (2021). La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 4(2), 1-9.
- Lehu, J.-M. (2000). Internet comme outil de yield management dans le tourisme. *Décisions Marketing*, 19, 7-17.
- MARKESS by exægis. (2022). Digitalisation des processus financiers : Approches & besoins à fin 2022.
- Mokrane, Y., & Kherchi Medjden, H. (2018). Le yield management et la gestion de capacité dans le transport aérien. *Revue Des Etudes Economiques Approfondies*, 07, 85–98.
- Moll, J., & Yigitbasioglu, O. (2024, June 30–July 2). The transformation of revenue management practices during the digital era: Insights from SMEs. Paper presented at the AFAANZ Conference, Auckland, New Zealand.
- Moore, C. J. (2021). La transformation numérique dans la fonction finances : Comment les comités d'audit peuvent se préparer à une période de transformation numérique sans précédent. KPMG.
- Naseem, S. (s.d). Yield Management. IUBH, Bad Honnef.
- Netessine, S., & Shumsky, R. (2002). Yield Management. W. E. Simon Graduate School of Business Administration.
- Observatoire du Tourisme Maroc. (2023). Le Yield Management. Observatoire du Tourisme.

- Ouaddi, H., & Tamanine, R. (2020). La perception du consommateur face à la fluctuation des prix des nuitées dans les hôtels. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(2), 469–491.
- SELMI, N. & SELMI, S. (2006). Yield Management et Performance dans l'hôtellerie.
- Souini, A., & Chakor, A. (2019). La fidélisation des clients à l'ère de la digitalisation : Cas des entreprises marocaines. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (19), 71–91.
- Stefanova, K., & Kabakchieva, D. (2019). Challenges and perspectives of digital transformation. *International Conference ICT in Business and Education Proceedings*, 13–23.
- TAMSSAOUT, Z., & HADJADJ, Z. (2023). La Digitalisation Des PME Pour Booster L'économie Nationale, Cas De La Sarl PALAIS BLANC. *La Revue du développement et des Prospectives Pour Recherches et études*, 8(1), 369-383.
- Touiti, M. (2018). Statistical analysis of questionnaire data : Practical applications on the Excel program (p. 149). University Publishing House, Tlemcen, Algeria.
- Yousfi, I., Hammich, M., & Chakor, A. (2018). La perception du Yield Management dans le secteur hôtelier. *Public & Nonprofit Management Review*, 3(1), 282-292.
- Zrelli, I. (2010). LES DÉTERMINANTS DE L'ORIENTATION YIELD MANAGEMENT : Une approche exploratoire. *Revue française de gestion*, 207(8), 63-82.

overages

- Dudézert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises. La Découverte.
- Legohérel, P., & Poutier, É. (2011). *Revenue Management : Anticiper l'offre et la demande, Optimiser les prix*. Dunod.
- Mignot, O. (2019). *La transformation digitale des entreprises : Principes, exemples, mise en œuvre, impact social*. Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur.
- Mingam, J. (2024). *Dominer le digital : Stratégies pour réinventer le secteur*. Odyssey Editorial.

MEMOIRE ET THESE

- ABBES Ramy, A. & BOUALIA, R. (2020). Gestion des revenus dans l'établissement hôtelière (mémoire de master académique, Ecole Nationale Supérieure du Tourisme).
- DOUIDENE, N. (2018). Le rôle du E-paiement dans la promotion du tourisme en Algérie (mémoire de master professionnel, Ecole Nationale Supérieure de Management).
- KAOUACHI, M. (s.d). Essai d'évaluation du Yield Management en vue de l'optimisation des réservations (mémoire de master académique, Ecole Nationale Supérieure du Tourisme).
- Seba Mohamed, C. & Merah, N. (2020). La contribution du Yield Management dans la promotion événementielle (mémoire de master académique, Ecole Nationale Supérieure du Tourisme).

LES SITE WEB

- ABSYS Cyborg. (26 janvier 2023). Quels sont les enjeux de la transformation digitale ? Consulté le 06 mars 2025, sur <https://www.absyscyborg.com/fr/actualites/quels-sont-les-enjeux-de-la-transformation-digitale>
- Accor. (2023). Document d'enregistrement universel 2023 : Rapport financier annuel Rapport intégré. Consulté le 28 mars 2025, sur <https://group.accor.com>
- Accor. (2024, juillet). Panorama. Consulté le 28 mars 2025, sur <https://www.accor.com>
- El Watan. (10 février 2024). Djallal Bouabdallah, expert en transformation digitale : « La transformation digitale est cruciale pour l'avenir du pays ». Consulté le 19 février 2025, sur <https://elwatan-dz.com/djallal-bouabdallah-expert-en-transformation-digitale-la-transformation-digitale-est-cruciale-pour-l0avenir-du-pay>
- Groupe Kwark. (2 avril, 2024). La Digitalisation : Définition, Enjeux, Avantages et Inconvénients. Consulté le 15 mars 2025, sur <https://www.kwark.com/fr/blog/digitalisation/>
- Sofitel Algiers Hamma Garden. (n.d.). Sofitel Accor. Consulté le 01 avril 2025, sur <https://sofitel.accor.com/fr/hotels/1540.html>

- Spendesk. (1 février 2024). Définition et enjeux de la transformation digitale. Consulté le 06 mars 2025, sur <https://www.spendesk.com/fr/blog/definition-transformation-digitale-enjeux/>
- Trustpair. (2 août 2024). Enjeux et tendances de la digitalisation des entreprises - Trustpair. Consulté le 06 mars 2025, sur <https://trustpair.com/fr/blog/digitalisation-des-entreprises-enjeux-et-evolution/>
- Webmanagercenter. (2006, 4 décembre). Yield management : applications et objectifs. Consulté le 21 mars 2025, sur <https://www.webmanagercenter.com/2006/12/04/22489/yield-management-applications-et-objectifs/>
- Wikipédia contributeurs. (n.d.). Accor. Wikipédia. Consulté le 01 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Accor>

ANNEXES

ANNEXE A : Le Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en management de projet et entrepreneuriat à l'école nationale supérieure de management (ENSM) dont l'intitulé « l'impact de la digitalisation sur l'évolution du Yield management dans le secteur touristique », nous vous invitons à répondre à ce questionnaire pour recueillir des données et des opinions qui sont cruciales pour analyser ce sujet.

Vos réponses sont vraiment importantes et aideront à mieux comprendre les changements en cours dans la gestion des revenus dans le secteur touristique à l'ère numérique. Nous tenons à vous rassurer que toutes les informations que vous fournirez resteront totalement anonymes et confidentielles. Elles seront utilisées uniquement à des fins académiques et scientifiques, sans aucune exploitation commerciale.

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous allez consacrer à ce questionnaire. Votre contribution est essentielle pour la réussite de cette recherche.

I. Questions d'admissibilité

1. Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel ?

☐

Temps plein

☐

Temps partiel

2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cet hôtel ?

☐

Moins de 6 mois

☐

6 mois à 1 an

☐

1 à 3 ans

☐

Plus de 3 ans

3. Dans quel service travaillez-vous principalement ?

☐

Restauration

☐

Réception

☐

Finance

☐

Communication

4. Travaillez-vous de jour ou de nuit ?

☐

Principalement de jour

☐

Principalement de nuit

☐

Horaires mixtes / variables

5. Êtes-vous en contact direct avec les clients ?

☐

Oui, quotidiennement

☐ Parfois

☐ Non, jamais

II. Digitalisation

Sur une échelle de 1 à 5, veuillez nous donner votre niveau d'accord ou de désaccord aux affirmations suivantes (1 = Pas du tout d'accord | 2 = Plutôt pas d'accord | 3 = Neutre | 4 = Plutôt d'accord | 5 = Tout à fait d'accord).

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
1	Les outils digitaux offrent aux clients et usagers une plus grande autonomie dans leurs interactions avec nous.	☐	☐	☐	☐	☐
2	La digitalisation rend la participation des employés aux processus décisionnels beaucoup plus facile.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Le partage d'informations via les outils numériques améliore considérablement la prise de décision collective.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Les outils digitaux rendent la collaboration et la communication entre collègues beaucoup plus fluides.	☐	☐	☐	☐	☐
5	La digitalisation a optimisé mon travail au quotidien.	☐	☐	☐	☐	☐
6	L'utilisation des outils digitaux nous a aidés à réduire nos dépenses opérationnelles.	☐	☐	☐	☐	☐
7	La digitalisation des processus a vraiment optimisé comment nous utilisons nos ressources.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Les technologies numériques peuvent vraiment enrichir le feedback client.	☐	☐	☐	☐	☐
9	J'ai reçu une formation adéquate sur les nouveaux outils numériques que l'hôtel a mis en place.	☐	☐	☐	☐	☐
10	La digitalisation nous aide à personnaliser davantage les services que nous offrons aux clients.	☐	☐	☐	☐	☐
11	La digitalisation a influencé l'augmentation des revenus.	☐	☐	☐	☐	☐
12	La digitalisation a facilité la prévision de la demande.	☐	☐	☐	☐	☐

III. Yield management

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
1	Je comprends bien les différents types de Yield management, que ce soit par capacité ou par demande.	☐	☐	☐	☐	☐
2	J'ai la capacité d'analyser les données de réservation pour prendre des décisions éclairées sur les prix.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Je sais utiliser les outils et systèmes informatiques nécessaires pour mettre en œuvre le Yield management.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Le Yield management peut poser des défis en matière de service client.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Je sais comment communiquer clairement les changements de prix aux clients.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Les avantages du Yield management surpassent ses inconvénients.	☐	☐	☐	☐	☐
7	J'ai eu une formation adéquate sur le Yield management.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Je me sens soutenu(e) par la direction dans l'application de cette méthode.	☐	☐	☐	☐	☐
9	J'aimerais avoir davantage de formation sur les techniques avancées de Yield management.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Le Yield management a reconnu une amélioration après l'adaptation de la digitalisation	☐	☐	☐	☐	☐

IV. Satisfaction client

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
1	Les clients comprennent et acceptent les fluctuations des prix des chambres.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Je sais comment traiter efficacement les plaintes des clients concernant les différences de prix.	☐	☐	☐	☐	☐
3	La propreté de l'hôtel joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients.	☐	☐	☐	☐	☐

4	La digitalisation peut toucher plus de département dans les prochaines années	☐	☐	☐	☐	☐
5	Les politiques tarifaires de l'hôtel ont un impact important sur la satisfaction des clients.	☐	☐	☐	☐	☐
6	La communication sur les prix et les services est claire et transparente pour les clients.	☐	☐	☐	☐	☐
7	La fidélité des clients est essentielle pour le succès à long terme de l'hôtel.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Je connais les solutions ou compensations à proposer aux clients qui ne sont pas satisfaits.	☐	☐	☐	☐	☐
9	La plupart des clients font leurs réservations à travers les plateformes.	☐	☐	☐	☐	☐
10	La digitalisation a favorisé la fidélité des clients grâce aux cartes de fidélité.	☐	☐	☐	☐	☐

V. Performance financière

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
1	Notre hôtel a vu sa rentabilité s'améliorer ces dernières années.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Nous avons enregistré une croissance de notre chiffre d'affaires.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Nous réussissons souvent à atteindre nos objectifs financiers.	☐	☐	☐	☐	☐
4	La digitalisation améliore la qualité de votre travail, ce qui booste la rentabilité de l'hôtel.	☐	☐	☐	☐	☐
5	La qualité du travail influence directement votre productivité.	☐	☐	☐	☐	☐
6	La qualité du votre service est un élément clé de la rentabilité.	☐	☐	☐	☐	☐
7	La réduction des coûts est mise en œuvre sans affecter la qualité des services.	☐	☐	☐	☐	☐

VI. Questions générales

1. Sexe :

☐

Femme

☐

Homme

2. Âge :

☐

20–29 ans

☐

30–39 ans

☐

40–49 ans

☐

50 ans et plus

3. Niveau d'études :

☐

Aucun diplôme

☐

Niveau secondaire

☐

Bac professionnel / technologique

☐

Bac +2 (ex : BTS, DUT)

☐

Bac +3 et plus

4. Expérience dans le secteur de l'hôtellerie :

☐

Moins de 1 an

☐

1 à 3 ans

☐

4 à 6 ans

☐

Plus de 6 ans

5. Votre emploi actuel correspond-il à votre formation initiale ?

☐

Oui

☐

Non

Nous vous remercions, encore une fois, pour votre participation.

ANNEXE B :

Les OUTPUT

Scale: Yield management**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	49	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	10

Scale: Satisfaction client**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	49	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,704	10

Scale: Performance financière**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	49	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	7

Frequency Table

		Sexe			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	29	59,2	59,2	59,2
	Femme	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20–29 ans	10	20,4	20,4	20,4
	30–39 ans	21	42,9	42,9	63,3
	40–49 ans	13	26,5	26,5	89,8
	50 ans et plus	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

		Niveau d'étude			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Niveau secondaire	3	6,1	6,1	6,1
	Bac professionnel / technologique	9	18,4	18,4	24,5
	Bac +2 (ex : BTS, DUT)	24	49,0	49,0	73,5
	Bac +3 et plus	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Expérience dans le secteur de l'hôtellerie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 1 an	6	12,2	12,2	12,2
	1 à 3 ans	16	32,7	32,7	44,9
	4 à 6 ans	12	24,5	24,5	69,4
	Plus de 6 ans	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Votre emploi actuel correspond il à votre formation initiale

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	30	61,2	61,2	61,2
	Non	19	38,8	38,8	100,0

Total	49	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Travaillez vous à 1 ou à temps partiel ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Temps plein	49	100,0	100,0	100,0

Depuis combien de temps travaillez vous dans cet hôtel ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 6 mois	7	14,3	14,3	14,3
	6 mois à 1 an	11	22,4	22,4	36,7
	1 à 3 ans	10	20,4	20,4	57,1
	Plus de 3 ans	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Dans quel service travaillez vous principalement ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Restauration	27	55,1	55,1	55,1
	Réception	13	26,5	26,5	81,6
	Finance	6	12,2	12,2	93,9
	Communication	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Travaillez vous de jour ou de nuit ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Principalement de jour	27	55,1	55,1	55,1
	Principalement de nuit	13	26,5	26,5	81,6
	Horaires mixtes / variables	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Êtes-vous en contact direct avec les clients ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui, quotidiennement	28	57,1	57,1	57,1
	Parfois	15	30,6	30,6	87,8
	Non, jamais	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Les outils digitaux offrent aux clients et usagers une plus grande autonomie dans leurs interactions avec nous.	49	3,4694	1,19202
La digitalisation rend la participation des employés aux processus décisionnels beaucoup plus facile.	49	3,5510	1,04206
Le partage d'informations via les outils numériques améliore considérablement la prise de décision collective.	49	3,6122	1,13314
Les outils digitaux rendent la collaboration et la communication entre collègues beaucoup plus fluides.	49	3,6531	1,01141
La digitalisation a optimisé mon travail au quotidien.	49	3,6327	1,09343
L'utilisation des outils digitaux nous a aidés à réduire nos dépenses opérationnelles.	49	3,7347	,97416
La digitalisation des processus a vraiment optimisé comment nous utilisons nos ressources.	49	3,5918	1,03920
Les technologies numériques peuvent vraiment enrichir le feedback client.	49	3,9388	,89926
J'ai reçu une formation adéquate sur les nouveaux outils numériques que l'hôtel a mis en place.	49	3,2041	1,32255
La digitalisation nous aide à personnaliser davantage les services que nous offrons aux clients.	49	3,9796	,92398
La digitalisation a influencé l'augmentation des revenus.	49	3,8571	,81650
La digitalisation a facilité la prévision de la demande.	49	3,9184	,88593
Digitalisation	49	3,6786	,71710
Valid N (listwise)	49		

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Je comprends bien les différents types de Yield management, que ce soit par capacité ou par demande.	49	2,8776	1,21848
J'ai la capacité d'analyser les données de réservation pour prendre des décisions éclairées sur les prix.	49	3,4082	,83960
Je sais utiliser les outils et systèmes informatiques nécessaires pour mettre en œuvre le Yield management.	49	3,1633	,94311
Le Yield management peut poser des défis en matière de service client.	49	3,2857	1,20761
Je sais comment communiquer clairement les changements de prix aux clients.	49	3,5510	1,00127

Les avantages du Yield management surpassent ses inconvénients.	49	3,1224	1,03345
J'ai eu une formation adéquate sur le Yield management.	49	2,9592	1,20691
Je me sens soutenu(e) par la direction dans l'application de cette méthode.	49	3,6939	1,06466
J'aimerais avoir davantage de formation sur les techniques avancées de Yield management.	49	3,7755	1,19487
Le Yield management a reconnu une amélioration après l'adaptation de la digitalisation	49	3,8163	,90539
Yield management	49	3,3653	,63494
Valid N (listwise)	49		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Les clients comprennent et acceptent les fluctuations des prix des chambres.	49	3,4286	,91287
Je sais comment traiter efficacement les plaintes des clients concernant les différences de prix.	49	3,6939	,93995
La propreté de l'hôtel joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients.	49	4,1224	,88111
La digitalisation peut toucher plus de département dans les prochaines années	49	3,5306	1,19202
Les politiques tarifaires de l'hôtel ont un impact important sur la satisfaction des clients.	49	4,0408	1,04002
La communication sur les prix et les services est claire et transparente pour les clients.	49	3,9184	1,01728
La fidélité des clients est essentielle pour le succès à long terme de l'hôtel.	49	4,2449	,87870
Je connais les solutions ou compensations à proposer aux clients qui ne sont pas satisfaits.	49	3,7551	,99017
La plupart des clients font leurs réservations à travers les plateformes.	49	3,6531	,96934
La digitalisation a favorisé la fidélité des clients grâce aux cartes de fidélité.	49	3,9796	,98931
Satisfaction client	49	3,8367	,51466
Valid N (listwise)	49		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Notre hôtel a vu sa rentabilité s'améliorer ces dernières années.	49	3,6531	,75142
Nous avons enregistré une croissance de notre chiffre d'affaires.	49	3,7143	,84163
Nous réussissons souvent à atteindre nos objectifs financiers.	49	3,7347	,99531
La digitalisation améliore la qualité de votre travail, ce qui booste la rentabilité de l'hôtel.	49	3,4286	,88976
La qualité du travail influence directement votre productivité.	49	3,6327	1,03469
La qualité du votre service est un élément clé de la rentabilité.	49	3,5714	1,06066
La réduction des coûts est mise en œuvre sans affecter la qualité des services.	49	3,2857	1,06066
Performance financière	49	3,5737	,62670
Valid N (listwise)	49		

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Digitalisation ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Yield management

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,483 ^a	,233	,217	,56192

a. Predictors: (Constant), Digitalisation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,511	1	4,511	14,285	,000 ^b
	Residual	14,840	47	,316		
	Total	19,351	48			

a. Dependent Variable: Yield management

b. Predictors: (Constant), Digitalisation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,793	,424		4,231	,000
	Digitalisation	,427	,113	,483	3,780	,000

a. Dependent Variable: Yield management

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Performance financière ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Yield management

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,343 ^a	,118	,099	,60271

a. Predictors: (Constant), Performance financière

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,278	1	2,278	6,271	,016 ^b
	Residual	17,073	47	,363		
	Total	19,351	48			

a. Dependent Variable: Yield management

b. Predictors: (Constant), Performance financière

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,123	,503		4,217	,000
	Performance financière	,348	,139	,343	2,504	,016

a. Dependent Variable: Yield management

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	Satisfaction client ^b	.	Enter
---	----------------------------------	---	-------

a. Dependent Variable: Yield management

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,418 ^a	,175	,157	,58299

a. Predictors: (Constant), Satisfaction client

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,377	1	3,377	9,936	,003 ^b
	Residual	15,974	47	,340		
	Total	19,351	48			

a. Dependent Variable: Yield management

b. Predictors: (Constant), Satisfaction client

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,388	,633		2,193	,033
	Satisfaction client	,515	,164	,418	3,152	,003

a. Dependent Variable: Yield management

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Yield management ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Performance financière

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,343 ^a	,118	,099	,59489

a. Predictors: (Constant), Yield management

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,219	1	2,219	6,271	,016 ^b
	Residual	16,633	47	,354		
	Total	18,852	48			

a. Dependent Variable: Performance financière

b. Predictors: (Constant), Yield management

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,434	,463		5,257	,000
	Yield management	,339	,135	,343	2,504	,016

a. Dependent Variable: Performance financière

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Digitalisation ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Satisfaction client

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 ^a	,112	,093	,49020

a. Predictors: (Constant), Digitalisation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,420	1	1,420	5,910	,019 ^b
	Residual	11,294	47	,240		
	Total	12,714	48			

a. Dependent Variable: Satisfaction client

b. Predictors: (Constant), Digitalisation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2,954	,370		7,992	,000
	Digitalisation	,240	,099	,334	2,431	,019

a. Dependent Variable: Satisfaction client

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Yield management ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Performance financière

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,343 ^a	,118	,099	,59489

a. Predictors: (Constant), Yield management

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,219	1	2,219	6,271	,016 ^b
	Residual	16,633	47	,354		
	Total	18,852	48			

a. Dependent Variable: Performance financière

b. Predictors: (Constant), Yield management

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,434	,463		5,257	,000
	Yield management	,339	,135	,343	2,504	,016

a. Dependent Variable: Performance financière