

The Practice of Yield Management in The Chain Hotel Industry in Morocco: An Exploratory Study

Imane ELBERTOULI
Doctorante, Rabat, Maroc

Salwa BAHYAOU
Enseignante-chercheuse, Rabat, Maroc

Correspondence should be addressed to : Imane ELBERTOULI ; imane.elbertouli@um5r.ac.ma

* Presented at the 41st IBIMA International Conference, 26-27 June 2023, Granada, Spain

Copyright © 2023. Imane ELBERTOULI and Salwa BAHYAOU

Résumé

Yield Management (YM), a pricing practice that has become essential in the hotel industry. Over the past two decades, YM has developed thanks to technological advances. However, studies have revealed that this pricing method can arouse negative feelings in customers, affecting their purchasing behavior. The aim of this study is to analyze the impact of YM in chain hotels in Morocco on the perception of Moroccan customers. To this end, a qualitative study was carried out among professionals in the sector to identify the challenges of YM in chain hotels in Morocco and to understand how this practice influences the behavioral reactions of customers.

Keywords: Yield Management, chain hotels in Morocco, customer behavior, perception of unfairness

Introduction

La gestion des capacités dans les entreprises de services se caractérise par sa complexité, notamment face à une demande fluctuante et une capacité limitée qui peuvent mener à une demande non satisfaite, et par conséquent des unités non vendues, ce qui constitue un revenu perdu pour l'entreprise. A chaque réalisation d'un service, l'effort commercial porte sur un nombre donné et limité d'unités à vendre (Legohérel et Poutier, 2017).

Les auteurs expliquent qu'à cela s'ajoutent la périssabilité des biens et la faiblesse des coûts variables. Certains secteurs tels que l'hôtellerie se caractérisent par des coûts fixes très élevés qu'il faudra couvrir en assurant un minimum de remplissage : il s'agit ici d'une orientation qui s'entend parfaitement en périodes de faible demande au cours desquelles il faut stimuler l'activité, mais qu'il convient de bien doser en périodes où l'activité augmente.

Dans ce contexte, les entreprises de services cherchant à optimiser leur profit, font face à la contrainte d'une capacité disponible limitée des unités de vente. D'où la nécessité de penser à un ajustement simultané de la demande et des capacités productives afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les deux.

Pour ce faire, la pratique du YM, se veut être « *une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible. C'est un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment* » (Smith, Leimkhuler et Darrow, 1992)¹.

L'orientation vers l'approche du YM permettra aux entreprises de services d'avoir une technique marketing et commerciale qui optimise le chiffre d'affaires. Le but est de minimiser les pertes en cherchant à optimiser le taux d'occupation des services. Selon Selmi (2004), Le YM vient enrichir les actions marketing de l'entreprise et assurer leur synchronisation, le faisant entrer dans une vision stratégique du marketing.

Cependant, quels que soient les avantages que cela peut représenter pour une entreprise de services, les auteurs à travers plusieurs études menées, ont pu identifier des limites qui font que les intentions comportementales des clients soient impactées négativement. (Selmi, 2008 ; Heo et Lee, 2011 ; Camus et al., 2014 ; Hikerova, 2016 et Camus et Meatchi, 2018)

L'objectif de ce travail est d'explorer les étapes de la démarche de la pratique du YM dans l'industrie hôtelière et d'apporter un éclairage sur l'impact de cette pratique dans l'hôtellerie de chaînes au Maroc sur la perception des clients marocains. A travers l'étude qualitative menée auprès des professionnels du secteur au Maroc, nous avons voulu apporter des réponses à deux principales questions :

1- Quels sont les enjeux du YM dans le secteur de l'hôtellerie de chaîne au Maroc ?

2- Quelle est l'influence de la perception du YM sur les attitudes du client ?

Pour ce faire, l'article est organisé autour de trois sections : la première présentant une revue de la littérature sur la pratique du YM à l'ère de la digitalisation, la seconde est consacrée à la méthodologie adoptée et enfin les principaux résultats sont exposés dans la dernière section en construisant des constats pouvant être utilisés dans des recherches futures.

La pratique du YM dans un contexte de digitalisation : état de l'art

La pratique du YM comme moyen d'optimisation des ressources dans les entreprises de services

Le YM est l'une des approches affectant la stratégie de prix qui se sont développées dans les entreprises de services pour optimiser les ressources consacrées à la production des services. En effet, pour mieux gérer une demande fluctuante, il faut penser à un ajustement simultané de la demande et des capacités productives afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les deux. Ainsi, de nombreuses études menées sur la pratique du YM se sont focalisées sur la manière de mieux gérer la capacité afin de maximiser la recette globale.

Selon Capiez (2003) : « *Le YM, est un système de management cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service, sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction des segments actuels et potentiels de la demande.* »

Le YM a été introduit il y a plus de cinquante ans par les grandes compagnies d'aviation dans les premiers systèmes de réservation pour agence de voyage, et ce à partir du constat qu'il vaut mieux brader un siège inoccupé que de décoller à vide. Ce nouveau mode de tarification a bouleversé les habitudes commerciales de ce secteur (Selmi, 2009).

Dans le courant des années 1970, les premiers travaux sur le YM, dont ceux de Littlewood (1972), ont introduit l'idée de la maximisation des revenus pour une capacité donnée, plutôt que la maximisation du taux d'occupation d'un avion.

Les chercheurs en YM considèrent ses pratiques comme étant une gestion dynamique des prix permettant une meilleure gestion de la capacité disponible afin de maximiser le profit. L'objectif étant de vendre le bon service, au bon client, au bon prix et au bon moment. (Daudel et Vialle, 1989² ; Revenue management, 2017 ; Capiez, 2003 ; Selmi, Breda et Giannelloni, 2007).

D'après Camus et al. (2014), le YM est très avantageux pour les entreprises de services, il constitue une arme fondamentale pour optimiser le profit global de la société et de son réseau. Le YM, par la variation du prix, vient apporter des solutions à la problématique de l'adaptation de l'offre à la demande et cela à l'aide d'actions simultanées et en temps réel. Cette pratique a ses avantages pour les entreprises de services qui se manifestent notamment dans la gestion des capacités disponibles et des tarifs fixés en temps réel en stimulant la demande pour certaines périodes, et en échappant au risque des insatisfactions causées par les capacités limitées pour d'autres périodes.

Afin de comprendre cette orientation à l'ère du digital, nous posons la question sur la démarche d'analyse du YM à adopter pour la gestion des capacités disponibles dans les entreprises de services en particulier les établissements hôteliers et essayons d'y répondre dans la partie suivante.

L'impact de la digitalisation sur la démarche du YM

Il s'agit dans cette section de comprendre l'apport des outils digitaux à la démarche et à la pratique du YM. Legohérel et Poutier (2017), en se basant sur la littérature en la matière, ont pu dégager quatre différentes étapes de cette démarche à savoir : l'analyse des bases de données des réservations, la prévision de la demande, l'optimisation du revenu et le contrôle des performances.

L'analyse des bases de données des réservations

Cette étape comprend deux types d'études : les études relatives à l'historique des ventes et celles afférentes au portefeuille des engagements.

S'agissant des études des données passées ou de l'historique, elles portent sur une analyse de l'activité passée, en ce qui concerne notamment les chambres, les places vendues et le chiffre d'affaires dégagé pour une date donnée.

Ces données peuvent être affinées par type de produit (de préférence par segments de clientèle), par jour/mois/saison, par type de marché/produit., etc. Plusieurs grandeurs peuvent être dégagées comme : l'historique des annulations, l'historique des No-Show³, l'historique des refus de vente, des taux d'occupation, des résultats, etc. (Legohérel et Poutier, 2017).

Ensuite, l'activité de l'entreprise est segmentée en « jours types » pour la détermination des saisons de l'année, et à partir de ce découpage la direction générale peut décider de la stratégie de prix à adopter.

Le second type d'études de données porte sur le portefeuille qui indique à un instant donné quel est le niveau des engagements pour une période future. Il s'agit d'estimer le nombre de clients susceptibles d'être intéressés par les offres de l'entreprise sur une période donnée.

De nombreuses méthodes sont adoptées en YM. Les plus utilisées en hôtellerie sont le pick-up et les moyennes mobiles (Meatchi, 2019).

L'analyse du pick-up ou « courbe de montée en charge » est effectuée quotidiennement pour permettre des analyses approfondies, notamment en comparant les données actuelles avec celles de l'année précédente. Une analyse graphique, ou un tableau statistique, indique la montée en charge à une date donnée J.

Ce type d'analyse permet de cerner le comportement de la clientèle résultant de la nature des décisions prises, de savoir si les prix sont trop élevés ou encore si certaines classes tarifaires sont fermées trop tôt, comme l'expliquent Legohérel et Poutier (2017).

Ces informations doivent être fiables et sont extraites des divers systèmes informatiques de l'entreprise.

La prévision de la demande

La prévision de la demande permet de baser les décisions sur les informations dont dispose l'entreprise, après avoir collecté, sélectionné, filtré et analysé les données qui ont plus de pertinence sur le comportement des consommateurs et le marché.

La prévision vise à anticiper :

- D'une part, la demande en estimant celle de chaque segment de marché, le but reste de déduire si une classe tarifaire basse doit être fermée à la vente parce que la demande dépassera la capacité de l'hôtel, etc., ou dans l'hypothèse où la demande est faible, elle doit rester ouverte car elle permettra d'attirer des clients (Legohérel et Poutier, 2017).
- D'autre part, les annulations et no-shows à venir sur plusieurs dates : ce sont des informations essentielles pour compléter celles résultant de la prévision de la demande. Cela permet à l'établissement de déterminer dans quel cas accepter plus de réservations en surréservation, et ce en fonction de sa marge de no-show si elle est élevée ou faible.

Pour mieux anticiper l'activité future de l'entreprise, des techniques mathématiques avancées de prévision sont en plein développement, via le recours à des logiciels de plus en plus sophistiqués.

Frochot et Legohérel (2018) affirment que plus récemment, nous parlons de systèmes dits « experts » (exemple : Intelligence artificielle, Machine Learning, etc.) qui reposent le plus souvent sur le concept de big data et d'accès à de grands volumes de données en temps réel. Les auteurs rajoutent que ces systèmes d'informations peuvent intervenir au stade du traitement des transactions récurrentes de l'entreprise pour l'aide à la prise de décision.

La recherche de l'optimisation : la distribution digitale comme levier efficace d'optimisation du revenu

Les réservations et les prix pour différents types de clients doivent être maîtrisés et contrôlés en vue de l'optimisation. Pour ce faire, les modèles les plus utilisés dans les systèmes de YM dans l'industrie hôtelière sont les suivants :

Les modèles probabilistes

- La règle de Littlewood ;
- Le modèle de Bodily et Weatherford ;
- La méthode du bid price (Prix-plancher) ;
- Les modèles de la surréservation (overbooking).

Les modèles empiriques ;

- Les modèles d'optimisation basés sur la durée de séjour ;
- L'optimisation basée sur la gestion des groupes ;
- L'optimisation par la stratégie de distribution ;
- Le modèle du Meilleur Prix Garanti (Best Available Rate).

Pour maximiser les profits de l'entreprise, des demandes de réservations peuvent être soit acceptées, quand elles sont plus rentables ou, dans le cas contraire, être refusées. Il s'agit d'allouer les capacités de la manière la plus optimale possible. Nous parlons ici de deux principaux concepts dans la recherche de l'optimisation :

- **L'allocation des capacités** : c'est une opération qui consiste à répartir les capacités entre différentes classes de réservation en fonction des prévisions de demande par classe de réservation et en fonction de la recette attendue par classe de réservation. Cette méthode nécessite, selon Legohérel et Poutier (2017), une bonne connaissance du comportement des clients des différentes classes et de leurs réactions à des modifications tarifaires. D'après Camus et Sahut (2014), toutes les catégories de clients ont un potentiel de rentabilité élevé. Elles ont donc le grand intérêt de pouvoir participer à la maximisation de l'espérance de revenu de l'entreprise ;
- **L'optimisation** : pour maximiser le profit, un certain nombre de leviers du YM permettent d'augmenter la marge brute de l'hôtel. Les principaux leviers d'optimisation adoptés par le YM sont les suivants :
 - a) La gestion de la surréservation ou surbooking : il s'agit d'une pratique qui consiste à effectuer plus de réservations qu'il n'y a de places afin de compenser les no-shows et les annulations (Le nombre de réservation est supérieur aux capacités réelles) ;
 - b) L'allocation des tarifs préférentiels : il s'agit d'une décision du YM qui repose sur le nombre d'unités de place à vendre à chaque niveau de prix, sur l'ouverture ou la fermeture de certaines classes tarifaire. Le dernier segment à être fermé sera celui le plus contributif pour l'hôtel. Généralement, un segment est fermé à la vente dès qu'il a atteint le nombre de nuitées/places qui lui étaient attribuées ;
 - c) La distribution digitale : ses principaux acteurs sont : les moteurs de recherche (tels que Google, Yahoo, etc.), les OTAs (Online Travel Agent) comme Booking, Expedia, etc., les metasearch (des comparateurs tels que Kayak ou Trivago, TripAdvisor, etc.). A noter que les prestataires de services tentent de préserver leurs ventes en direct (digitalisée ou en contact directe). Ils tentent aussi à travers le Channel management⁴ à vendre la bonne offre via le bon canal de distribution ;
 - d) La gestion de la durée de séjour : choisir entre vendre la chambre immédiatement pour une nuitée, ou attendre un éventuel client qui réserve pour plusieurs nuits ;
 - e) La gestion des groupes : n'accepter le groupe que s'il pourrait rapporter plus de revenu. Dans ce sens, une cotation doit être faite pour analyser la situation.
 - f) La gestion des contrats : pour augmenter le revenu, il est primordial d'évaluer le potentiel de chaque contrat ainsi que le degré d'importance de la production en termes de volume et de production journalière.

Le contrôle des performances

Pour le contrôle du caractère aléatoire de la demande, des indicateurs de performance sont souvent utilisés, à savoir : le taux d'occupation (TO), le prix moyen par chambre (PM), et le revenu total par chambre disponible (RevPar) (Fresnel, 2012 ; Legohérel et Poutier (2017) :

- Le Taux d'occupation (TO) correspond au Nombre d'unités vendues/Nombre d'unités disponibles à la vente⁵ ;
- Le Prix moyen de vente (PMV) correspond au Chiffre d'affaires/Nombre d'unités vendues⁶ ;
- Le revenu total par chambre disponible (RevPar) : correspond au Chiffre d'affaires/Nombre de chambres disponibles à la vente (en hôtellerie)⁷.

Dans le cas où la demande est faible par exemple, si l'entreprise baisse le PM de vente en vue d'augmenter le taux d'occupation, cela pourrait donner à la clientèle habituelle l'impression que la prestation se dégrade. Les hôtels de luxe ont longtemps suivi ces politiques commerciales en acceptant parfois des taux d'occupation faibles comme l'affirment Legohérel et Poutier (2017). Les auteurs rajoutent que la stratégie recherchée par les entreprises consiste, donc, à trouver le bon dosage entre « vendre un maximum d'unités de vente » et « conserver un niveau tarifaire acceptable ».

Dans ce sens de nouveaux indicateurs d'analyse de la performance ont été développés, entre autres, le Revenu par unité disponible (RevPar) qui, s'obtient également en multipliant le Taux d'occupation par le Prix moyen de vente (TO x PM).

L'objectif est de contrôler le caractère stochastique de la demande qu'il faut adapter à une capacité fixe et une offre périssable par un système de tarification différenciée. C'est un travail qui se fait au quotidien pour le stockage d'informations et pour une politique tarifaire adaptée aux spécificités comportementales du consommateur.

Le client face à la pratique du YM dans le secteur hôtelier : Une perception d'injustice à cet égard

Le YM vue par le client

Avec la croissance d'Internet ces dix dernières années, il est devenu plus facile de réserver une chambre d'hôtel en ligne. Ce service est devenu plus rapidement accessible. Cette pratique s'est imposée pour devenir le facteur principal dans le management des établissements hôteliers, notamment avec l'apparition des sites de comparaison des offres, de réservation en ligne (Booking.com, tripadvisor.com, etc.) (Daoudi, 2018).

L'interactivité de l'outil internet permet au client un accès dans l'immédiat à toutes les informations concernant les offres d'hébergement et de comparer les tarifs affichés. Cela permet aussi d'avoir la possibilité d'interagir avec l'hôtelier après la transaction réalisée. Les clients peuvent également s'exprimer sur les plateformes dédiées aux avis clients et y laisser leurs points de vue personnels.

Il s'agit d'une approche entreprise qui considère les pratiques du YM comme technique d'optimisation qui permet de vendre le bon produit, au bon moment, au bon prix et au bon client en utilisant les nouvelles technologies.

Cependant, plusieurs chercheurs (Selmi, 2008 ; Hikerova, 2016 ; Legohérel et Poutier, 2017 ; Daoudi, 2018 et Meatchi, 2019) ont montré qu'il s'agit aussi d'une approche consommateur car cette pratique pose encore des problèmes éthiques pour de nombreux clients.

Si elle participe à l'augmentation du profit, la pratique du YM présente aussi le risque d'impacter négativement la perception du consommateur. En effet, faire fluctuer les prix ne plait pas à la majorité des clients, indique un sondage de Coach Omnium⁸, réalisé en face à face auprès de 965 voyageurs en 2019 (clientèle affaires et loisirs)⁹. Le fait de faire payer pour la même prestation deux prix différents par deux clients différents, l'illisibilité des tarifs et le manque de transparence, incitent parfois les clients à juger cette pratique comme injuste et à avoir des réactions comportementales qui peuvent aller jusqu'à dénoncer les abus tarifaires sur les sites d'avis en ligne, ce qui est mauvais pour l'e-réputation des hôtels.

De nombreuses études ont également montré que le YM doit, en théorie, répondre aussi aux attentes des consommateurs comme aux entreprises en termes de bénéfice. Toutefois, la variation des prix, considérée dans la littérature comme le plus grand point faible du YM, génère une injustice perçue à cet égard. De nombreux facteurs sont susceptibles de contribuer à la production de l'injustice perçue à l'égard des prix. Celle-ci peut être liée aux caractéristiques de l'offre (Camus, Hikkerova et Sahut, 2014) et/ou au profil des consommateurs (Heo et Lee, 2011). Elle peut dépendre aussi de l'attribution de la responsabilité au sens de Heider (1958) et de Weiner (1985, 1986). Ses manifestations sont liées à des émotions et des sentiments éprouvés à cet égard.

D'après Legohérel et Poutier (2017), les systèmes de YM très centrés sur l'optimisation à la transaction, intègrent de plus en plus la contribution des clients, et espèrent la Valeur Long terme du client. Si ces innovateurs parvenaient à leur fin, alors le YM ferait un grand pas : celui de sortir de l'optimisation court terme pour aller vers l'intégration d'un modèle plus long terme, centré sur le client.

L'injustice perçue des prix basés sur le YM

La perception du prix est définie comme un jugement porté par le consommateur à l'égard d'un montant monétaire qu'il doit déboursier pour acquérir un produit. Ce jugement quand il est négatif (injustice perçue) conduit le consommateur à refuser la transaction, expliquent Bolton, Warlop et Alba (2003)¹⁰

La comparaison de prix peut être explicite ou implicite. Elle est explicite lorsque le client a véritablement un prix ou plusieurs prix de comparaison : le prix payé par un autre client, le prix payé antérieurement ou le prix affiché par un concurrent. Elle est implicite lorsque le client évalue l'injustice du prix mais sans pouvoir comparer avec un prix réellement pratiqué. La comparaison se fait alors simplement avec un prix attendu, un prix que le client estime être en droit de réclamer au regard de la valeur du bien par exemple (Camus et al 2014).

Xia, Monroe et Cox (2004) soulignent deux dimensions pour l'injustice à l'égard du prix : la première est cognitive : elle indique que les perceptions d'injustice reposent sur la comparaison avec une référence (par exemple, le prix payé lors d'un précédent achat). La deuxième est affective et se traduit par des émotions négatives qui accompagnent la cognition.

Dans le même sens, Meatchi et Camus (2018) ont proposé de définir l'injustice perçue à l'égard de la tarification par le YM comme un phénomène cognitif et affectif qui accompagne une expérience négative liée à la comparaison des prix avec des références internes (exemple : prix d'un précédent achat) et externes (exemple : prix moyen du marché) du consommateur. Il s'agit aussi des jugements et des affects négatifs induits par une comparaison entre les bénéfices reçus et les sacrifices consentis lors d'une transaction.

Le tableau 1 qui suit présente un récapitulatif des principales définitions de ce phénomène proposées par les chercheurs :

Tableau 1 : Synthèse des principales définitions de l'injustice perçue

Auteur	Définition
Xia, Monroe et Cox (2004)	L'injustice perçue à l'égard des prix est un phénomène cognitif et affectif qui se produit suite à une expérience critique liée à la comparaison des prix.
Max well (2009)	Un prix est peut-être perçu comme injuste s'il n'est pas transparent et ne répond pas aux normes sociales mesurées en termes de justice et de transparence.
Camus, Hikkerova et Sahut (2014)	L'injustice perçue est une perception négative de la valeur d'une transaction.
Meatchi et Camus (2018)	L'injustice perçue à l'égard de la tarification par le revenu management comme un phénomène cognitif et affectif qui accompagne une expérience négative liée à la comparaison des prix avec des références internes (exemple : prix d'un précédent achat) et externes (exemple : prix moyen du marché) du consommateur
Setiawan, et al.,(2020).	Un prix serait perçu comme injuste s'il ne répond pas aux attentes des clients. Ils s'attendent à ce que le prix proposé réponde aux normes sociales, à l'égalité et aux besoins.

Source : *Elaboré par les auteures*

Face à une augmentation du prix, le consommateur peut avoir deux attitudes : il peut considérer cette augmentation équitable si elle a pour objectif de maintenir la marge du profit au cas où les coûts de production augmentent. Cependant il juge cette augmentation injuste si ces variations de prix ne sont pas justifiées. Le consommateur a donc des réactions négatives à cet égard.

Aspects méthodologiques de l'étude

Intérêt et démarche de la recherche

Le sentiment négatif d'injustice demeure, à notre connaissance un sujet peu traité par la littérature, en particulier dans le contexte marocain. Pour pallier ce manque, ce travail de recherche vise l'exploration des principales techniques et tendances de la pratique du YM, et porte un éclairage sur l'impact de cette pratique sur la perception des clients, en vue de comprendre les spécificités du contexte marocain à ce sujet.

Ainsi, notre étude est menée auprès des professionnels de l'hôtellerie de chaîne au Maroc, dans l'objectif de :

- Explorer les techniques du YM dans les hôtels de chaîne au Maroc ;
- Connaître les avis des professionnels sur les enjeux et les perspectives futures à l'ère du digital de cette méthode de tarification au Maroc ;
- Apprécier le niveau de prise en compte des avis et des perceptions des consommateurs dans les modèles que les hôteliers utilisent dans leurs établissements.

Le but est d'avoir des réponses qui décrivent au mieux la situation au Maroc, pour aboutir à une meilleure représentation de la réalité du phénomène étudié. Comme l'étude est à portée principalement exploratoire, nous avons opté pour une stratégie de recherche qualitative pour la collecte et l'analyse des données, qui semble plus adaptée pour notre thématique (Creswell et Creswell, 2018).

Notre approche qualitative s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs avec les professionnels de l'hôtellerie de chaîne au Maroc. Selon Jolibert et Jourdan (2020), les entretiens semi-directifs sont la forme d'entretien la plus courante dans les études et recherches en marketing. Ils reposent sur la présence d'un guide d'entretien, comme pour les entretiens directifs, mais, à leur différence, les questions ne doivent pas être posées dans un ordre prédéfini.

Le protocole d'entretien a été conçu sur la base de la revue de la littérature sur le YM et la perception d'injustice par les clients à cet égard. Nous nous sommes appuyés sur les deux guides d'entretien utilisés par Meatchi, (2019) dans le cadre de ses études qualitatives, tout en veillant à les adapter au sujet de notre recherche et au contexte marocain.

Un premier guide d'entretien a été réalisé puis testé avant la collecte des données afin de vérifier le sens des questions ainsi que la clarté de leur formulation. En définitive, les thèmes du protocole d'entretien retenus étaient les suivants :

Thème 1 : Les enjeux du YM pour un hôtel

Thème 2 : l'influence de la perception du YM sur les attitudes des clients

Thème 3 : Le YM et le profil client

Thème 4 : Les scénarios du YM et l'injustice perçue

Thème 5 : Les conséquences de la perception du YM sur les intentions comportementales des clients

Procédure d'échantillonnage et de collecte de données

L'objectif des méthodes qualitatives ne réside pas dans la représentativité statistique des répondants. Toutefois, il est important que les personnes interrogées aient des avis riches et pertinents à formuler (Jolibert et Jourdan 2020). Pour la méthode des entretiens semi-directifs, la recherche a suggéré différentes tailles d'échantillons.

D'après, Riege et Nair (2004), la saturation est l'un des processus les plus utilisés dans la recherche de marketing pour la détermination de la taille de l'échantillon. Celle-ci est arrêtée lorsque l'accord entre les personnes interrogées sur les questions est atteint et le désaccord est expliqué, autrement dit, lorsque la saturation est atteinte. Autrement dit, les entretiens sont poursuivis jusqu'à ce que la conduite de nouveaux entretiens n'apporte plus d'informations additionnelles (Jolibert et Jourdan 2020).

Nous avons opté pour un échantillonnage ciblé pour collecter des informations riches et pertinentes sur la pratique du YM et son impact sur la perception des clients au Maroc. Tout d'abord, nous avons sollicité de façon spontanée, des professionnels de l'hôtellerie de chaîne qui ont été présents lors de MAROCOTEL¹¹.

Nous avons déterminé notre échantillon en cherchant à avoir des représentants des différents territoires touristiques du royaume pour une large représentation et pour enrichir notre étude. La saturation a été atteinte au terme de 9 entrevues qui constituent la taille de notre échantillon.

À l'aide de réseaux personnels, du réseau social LinkedIn et aussi à l'aide de l'association marocaine des experts et scientifiques du tourisme l'AMEST, nous sommes allés vers des participants potentiels qui remplissaient les critères suivants : 1) travaillaient/ travaillent dans un hôtel de chaînes, 2) Expert ou consultant en YM, et 3) Des participants variés en ce qui concerne le genre, le poste de responsabilité et la situation géographique.

L'enquête s'est déroulée sur une période de 6 mois. La durée moyenne des entretiens est estimée à 30 minutes. Les entretiens synchrones ont été enregistrés en audio, puis transcrits et vérifiés pour leur exactitude. Le tableau 2 ci-après décrit les caractéristiques de notre échantillon :

Tableau N°2 : Caractéristiques de l'échantillon

Profil du répondant	Type d'hôtel	Territoire touristique
Asset Manager	Société de l'investissement touristique au Maroc/ Expertise en tourisme et hotellerie) ¹²	Centre Atlantique
Directrice d'un cabinet de consulting en hôtellerie / Ex Revenue manager	Cabinet de consulting en YM	Centre Atlantique
General Manager	Chaîne affiliée	Marrakech Atlantique
Directeur commercial	Chaîne affiliée	Centre Atlantique
General Manager / Ex Directeur du Revenue Management	Chaîne affiliée	Marrakech Atlantique
Responsable Réservation	Chaîne affiliée	Cap Nord
Cluster Revenue Manager	Chaîne affiliée	Souss-Sahara Atlantic
Consultante en Hôtellerie / Experte en YM	Cabinet de consulting en YM	Centre Atlantique
Responsable réservation	Chaîne affiliée	Marrakech Atlantique

Source : *Élaboré par les auteures*

Analyse de données

Pour examiner les données, nous avons eu recours à la matrice à groupement conceptuel élaborée par Huberman et Miles (1991). Pour Miles et Huberman (2003), dans une matrice à groupements conceptuels, les colonnes sont disposées de sorte à ce qu'elles rassemblent les items qui "vont ensemble". Ceci peut se faire de deux manières :

- conceptuellement, lorsque l'analyste a quelques idées au départ sur les items ou questions dérivant de la même théorie ou reliés à un même thème global ;

- ou empiriquement, lorsqu'on découvre pendant le recueil de données ou l'analyse préalable que des informateurs font des rapprochements entre des questions différentes ou leur donnent des réponses similaires. Dans tous les cas, le principe de base est la cohérence conceptuelle.

D'après Miles et Huberman (2003), cette matrice permet de dresser les différents résultats de l'étude exploratoire d'une manière synthétique.

De la sorte, la matrice offre une meilleure analyse comparative entre les réponses et les répondants, et permet une analyse plus approfondie en se basant sur un regroupement. Il n'existe pas de nombres de dimensions précis pour la conception d'une matrice. Le plus important est qu'elle soit commode pour apporter des réponses soutenables aux questions de l'entretien mené. Selon Huberman et Miles (2003), les matrices les plus simples considèrent deux dimensions. Elles peuvent cependant intégrer plusieurs dimensions : chacune des questions de recherche peut faire l'objet d'une série de matrice.

S'agissant de notre étude, 11 questions ouvertes ont été posées afin de cerner les cinq thèmes précités. Ces thèmes font l'objet des colonnes de la matrice.

Quant aux lignes, elles représentent les interviewés que nous avons scindés selon le type d'établissements interrogés (Hôtels de chaîne / Cabinet de consulting en YM). La matrice ainsi obtenue est illustrée par la figure 2 ci-après :

Questions de recherche Répondants	Les enjeux du YM pour un hôtel	L'influence de la perception du YM sur les attitudes des clients	Le YM et le profil client	Les scénarios du YM et l'injustice perçue	Les conséquences de la perception du YM sur les intentions comportementales des clients
Hôtels de chaînes	- Le pricing dynamique est la technique du YM la plus pratiquée par les hôtels de chaînes, - Le YM = baisse ou augmentation des tarifs en fonction des saisons, de l'occupation, du Mix clients en vue d'augmenter et d'optimiser le chiffre d'affaires, - Le YM = permet un meilleur pilotage des performances commerciales dans le but d'optimiser le revenu et le prix moyen des ventes. - Le YM = permet de générer plus de business tout en optimisant les résultats.	- La majorité des hôtels interrogés déclarent que les clients n'ont pas assez d'informations sur les stratégies tarifaires des hôtels. - Peu d'hôtels ont un dispositif de recueil d'informations sur la perception des clients à l'égard des pratiques du YM. - La majorité des hôtels disposent uniquement d'un questionnaire sur la satisfaction à propos de la prestation du service.	- Le profil du client a un impact sur ses réactions face aux pratiques du YM, - Souvent, pas vraiment, le client paye la prestation qui lui est vendue en fonction de ses moyens et de ses attentes. - La génération, catégorie socioprofessionnelle, pouvoir d'achat, situation d'usage et sensibilité au prix sont tous des critères déterminants quant aux réactions des clients face aux pratiques du YM	- Pour la majorité des hôtels interrogés, le client n'a pas à accepter les pratiques du YM, cela lui est imposé, - Les clients acceptent plus le lancement des offres attractives durant des périodes creuses et les attentions personnalisées que l'on accorde afin de fidéliser. - Les clients n'acceptent pas l'optimisation des prix durant les périodes de forte demande, - Les clients n'acceptent pas le changement de tarif par période et par durée de séjour.	- Commentaires négatifs et réclamations sur les plateformes, - Changement du comportement, le client devient de plus en plus exigeant, - Une source principale de réclamation. - Les clients veulent avoir le même tarif pour n'importe quelle période.
Cabinets de Consulting en YM	- Les cabinets de consulting en YM utilisent des stratégies de prix différenciés (pricing dynamique) basées sur la segmentation détaillée. - YM = Stratégie basée sur des données propres à chaque hôtel qui permettent d'obtenir des résultats viables sur la durée.	- Les clients sont devenus de plus en plus informés sur la tarification dynamique qui dépend de l'évolution de l'occupation, - La mise en place d'un dispositif de recueil d'information dépend de l'hôtel concerné et des moyens qu'il est prêt à mettre en œuvre, - En général, un questionnaire concernant la satisfaction client avec une ou deux questions pour percevoir s'il y a un sentiment d'injustice ressenti par rapport aux pratiques YM,	- Impact du profil du client sur ses réactions l'égard du YM. - Le pouvoir d'achat est un élément déterminant dans la décision d'achat, la catégorie socioprofessionnelle l'est aussi.	- Les clients acceptent plus les promotions sur les séjours et les attentions particulières. - N'acceptent pas l'optimisation des prix durant les périodes de forte demande. - N'acceptent pas le changement de tarif par période et par durée de séjour.	- Un représentant d'un cabinet de conseil en marketing a expliqué que le sentiment d'injustice est très personnel mais lorsqu'on explique clairement le client fini en général par être convaincu, - Perte de chiffre d'affaires et dégradation de la notoriété de la marque. - Parfois certains clients quittent l'hôtel. - Baisse de la note qualité et impact négatif sur les futures expériences clients à travers les sites d'avis : Tripadvisor, Booking.com - Perte de revenu.

Figure N°2 : Matrice à groupement conceptuel des réponses recueillies

Source : Élaborée par les auteurs

Résultats et discussions

Sur la base de l'analyse des neuf entretiens réalisés, il a été possible d'examiner qualitativement cinq grands thèmes, devant permettre de mieux appréhender notre sujet de recherche en vue de comprendre les spécificités du contexte marocain au sujet de la pratique du YM dans les hôtels de chaînes au Maroc et son impact sur le comportement du consommateur marocain.

L'analyse a été faite sur la base de l'interprétation adaptée des résultats en fonction d'une confrontation entre les affirmations des interviewés et la revue de littérature. Cela a été fait pour chacun des cinq thèmes de notre étude.

Les enjeux du YM dans un hôtel de chaîne

Pour ce premier thème nous cherchions à connaître les techniques du YM pratiquées par les hôtels concernés, les outils utilisés ainsi qu'une explication des motivations derrière l'adoption de cette pratique.

En réponse à ces questions, les deux catégories des interviewés, hôtels et cabinet de consulting en YM recourent à la même technique qu'est le « pricing dynamique » ou la tarification dynamique qui se base sur des prix flexibles au lieu des prix fixes.

En ce qui concerne les outils utilisés, deux tendances se sont dégagées des affirmations des répondants :

- Une catégorie qui privilégie la diversification de la gestion tarifaire par des outils innovants, illustrés par le tableau 3 suivant :

Tableau N°3 : Quelques outils innovants du YM utilisés par les hôtels de chaînes

Outil	Signification et référence
TARS	Travel Accor Reservation System
Ideas	www.ideas.com
STR	STR, Inc. est une division du groupe CoStar qui fournit des données sur le marché de l'industrie hôtelière dans le monde entier, y compris des données sur l'offre et la demande et les parts de marché.
Intouchdata	www.intouchdata.com
Opera	investor.opera.com
EzRms	Easy (Ez) Revenue Management Solutions
CES	Central Reservation System : transfère les données de réservation depuis le PMS (Property Management System) vers les canaux de distribution.
Rate shopper	Une solution logicielle permettant d'effectuer une veille tarifaire quotidienne sur les prix (rates)

Source : *Élaboré par les auteures*

- Et une deuxième catégorie qui préfère rester sur Excel, PMS¹³ et RMS¹⁴, qui demeurent les outils les plus utilisés dans les systèmes de la gestion tarifaire dans le domaine de l'hôtellerie, tout en les adaptant en fonction des moyens de l'hôtel, comme l'a souligné une consultante en YM :

« Cela dépend de l'hôtel et des moyens dont il dispose, mais en général : Excel, PMS, RMS et data disponible chez les OTA¹⁵. Les statistiques et informations concernant les marchés visés par chacun des hôtels sont quant à eux indispensables. »

Le recours à ces outils se justifie essentiellement, selon les professionnels hôteliers, par l'importance cruciale des statistiques et des informations concernant les marchés visés par chacun des hôtels ; notamment les statistiques d'occupation antérieures de l'hôtel, ceux de la concurrence et de la destination.

Ceci leur permet de définir des règles de distribution telles que Early Booking/ la réservation à l'avance, pour des réservations anticipées ou Last Minute/ la dernière minute pour les réservations au dernier moment ; ainsi que la tarification en temps réel.

Par conséquent, tous les professionnels hôteliers interrogés pratiquent le YM pour les mêmes raisons, à savoir : l'augmentation et l'optimisation du chiffre d'affaires, l'obtention de résultats viables sur la durée, une rentabilité maximale et un meilleur pilotage des performances commerciales dans le but d'optimiser le revenu et le prix moyen des ventes. Ils ont tous évoqués les enjeux financiers et l'opportunité d'être compétitifs en jouant sur les prix.

Certains yield managers ont mentionné qu'il s'agit aussi de leur passion pour les chiffres et l'analyse des données, le challenge de participer à l'augmentation du revenu et leur admiration du système que ça soit les RMS ou le PMS.

Résultat 1 : la pratique du YM est utilisée au profit de l'entreprise pour la maximisation du revenu, le client semble être oublié dans cette démarche.

L'influence de la perception du YM sur les attitudes des clients

En se basant sur la synthèse de la matrice, les résultats ont montré que la majorité des hôtels interrogés déclarent que les clients n'ont pas assez d'informations sur les stratégies tarifaires des hôtels. Cependant, pour les cabinets de consulting en YM, les clients sont devenus de plus en plus informés sur la tarification dynamique qui dépend de l'évolution de l'occupation.

Il existe un débat sur la transparence de l'information tarifaire : certains professionnels hôteliers affirment que ces stratégies tarifaires sont claires, précises et fiables du point de vue du client ; d'autres expriment un avis contraire et déclarent que ce n'est pas encore le cas. Ils ont, en effet, admis que le client n'est pas assez informé, et qu'ils tentent de lui expliquer, généralement à sa demande, les raisons de ce mode de tarification.

Ainsi, en réponse à la question de savoir si les clients ont assez d'informations sur la pratique du YM, le directeur général d'un hôtel de chaîne dans la région de Marrakech a déclaré :

« Au Maroc, pas assez, nous nous efforçons de leur expliquer si nécessaire ».

De son côté, un Yield Manager d'un hôtel de chaînes dans la région de Casablanca, à la même question, nous a répondu :

« Non, je dirai 30% des clients comprennent pourquoi ils payent plus cher que d'autres clients pour la même chambre et la même période (d'autres n'ont aucune notion du yielding) ».

En revanche, une directrice d'un cabinet de consulting en YM, a déclaré :

« Ce n'était pas le cas il y a plus de 13 ans en arrière lorsque j'ai commencé le YM/RM, mais aujourd'hui oui. La bataille a été rude pour instaurer un système de confiance par rapport au pricing dynamique au Maroc, mais progressivement cela s'est fait ».

Par ailleurs, nous avons posé deux questions pour savoir si les professionnels hôteliers ont mis en place un dispositif de recueil d'informations sur la perception de leurs clients à l'égard des pratiques du YM. Si oui, quelles sont ces informations recueillies, si non pourquoi.

La majorité des représentants des hôtels interviewés n'ont pas mis en place un dispositif de recueil d'informations sur la perception de leurs clients à l'égard des pratiques du YM, mais estiment qu'il serait judicieux de mettre en place des outils qui leur permettent d'avoir l'impact du YM sur le comportement des clients. Ils ont noté qu'ils n'en disposent pas car il faut mettre en place les ressources et les outils pour le déploiement.

Cependant, certains responsables ont mentionné que dans les questionnaires envoyés aux clients après leur séjour, il y avait des questions visant à évaluer uniquement la satisfaction des clients quant à la qualité de la prestation, alors que la perception des clients sur les prix par le YM n'y était pas évoquée.

L'analyse des résultats obtenus révèle, ainsi, que les professionnels hôteliers, toutes catégories confondues, portent un intérêt majeur à la satisfaction de leurs clients, toutefois, peu d'entre eux disposent d'un dispositif de recueil d'informations sur la perception des prix par le YM.

En revanche, pour ceux qui l'ont mis en place, ils déclarent que ce dispositif est un moyen efficace pour la collecte d'informations pertinentes devant servir à une meilleure segmentation de la clientèle. Cette segmentation leur permet d'optimiser le revenu global, mais aussi de répartir la demande et d'éviter qu'elle ne se concentre que sur le tarif le plus bas disponible. L'étape de la segmentation est indispensable pour assurer un bon YM contribuant à la fois à la rentabilité ainsi qu'à la personnalisation de l'offre tarifaire. En effet, disposer de l'information sur les clients pendant la période de réservation permet à l'hôtel de considérer leur comportement de manière détaillée facilitant ainsi une communication tarifaire sur mesure.

Comme l'a noté le directeur général d'un hôtel appartenant à une chaîne hôtelière dans la région de Marrakech à ce sujet :

« Ce dispositif permet de recueillir une grosse quantité d'informations afin de mieux les connaître et de cibler dans le détail les offres à leur présenter ».

Quant aux cabinets de Consulting en YM, ils ont mis l'accent sur l'importance des dispositifs pour le recueil d'informations sur la perception des clients à l'égard des pratiques du YM :

« Aujourd'hui, 88 % des consommateurs consultent des avis avant un achat (service ou produit). - Forbes. Donc oui bien évidemment », a affirmé une experte en YM.

Au sens des consultants en YM, l'intérêt de ce dispositif est de collecter un maximum d'informations sur la perception des clients de la pratique du YM qui permet notamment de percevoir s'il y a des sentiments négatifs qui se créent chez le client à cet égard.

Une directrice d'un cabinet de consulting en YM a déclaré que :

« Tout dépend de l'hôtel concerné et des moyens qu'il est prêt à mettre en œuvre. Mais en général, un questionnaire concernant la satisfaction client, une ou deux questions par rapport aux pratiques RM,¹⁶ pour percevoir s'il y a un sentiment d'injustice ressenti ».

Ce verbatim montre l'embarras que nous avons pu remarquer chez certains professionnels qui pensent eux-mêmes que la tarification par le YM peut être considérée comme une pratique injuste.

Ainsi, nous tirons de ces résultats notre deuxième résultat :

Résultat 2 : Faible transparence tarifaire de la part des hôteliers et manque de dispositifs de recueil d'informations sur la perception des prix par le YM pour la majorité, alors qu'ils sont conscients que cela peut générer un sentiment négatif chez le client, notamment une perception d'injustice.

L'influence du profil client sur les réactions face au YM

S'agissant de ce 3^{ème} thème, la lecture de la matrice nous a permis de constater que pour les deux catégories des interrogés (les hôtels de chaînes et les experts en YM), ils ont majoritairement répondu que le profil du client est déterminant quant à ses réactions face aux pratiques du YM.

Ils s'accordent à affirmer que les critères de génération, de catégorie socioprofessionnelle, de pouvoir d'achat, de situation d'usage et de sensibilité au prix se sont avérés les plus influents mais à des degrés différents.

En effet, certains parmi eux ont précisé que le pouvoir d'achat est l'élément le plus important des réactions des clients à cet égard ainsi que la catégorie socioprofessionnelle ; alors que d'autres ont jugé la sensibilité au prix plus déterminante peu importe la catégorie sociale.

Néanmoins, certains hôteliers interviewés ont mis le point sur la perception de la qualité de service perçue par le client, et que celui-ci paye la prestation en fonction de ses attentes en termes de qualité. Le directeur d'un hôtel de chaînes dans la région de Marrakech affirme à ce sujet :, :

« Non, pas vraiment, le client paye la prestation qui lui est vendue en fonction de ses moyens et de ses attentes ».

Notre 3^{ème} résultat qui découle de ces analyses est le suivant :

Résultat 3 : Le profil du client est déterminant face à ses réactions vis-à-vis des pratiques du YM, cela diffère selon les principaux critères suivants : la génération, la catégorie socioprofessionnelle, le pouvoir d'achat, la situation d'usage et la sensibilité au prix.

Les scénarios du YM et l'injustice perçue

Pour comprendre les différents scénarios du YM et l'injustice perçue, nous avons demandé à nos interviewés, d'après leur expérience de nous éclairer sur les pratiques les moins acceptées par leurs clients.

Pour la majorité des professionnels hôteliers interrogés y compris les consultants/experts en YM, le client n'a pas vraiment le choix d'accepter ou pas les pratiques du YM puisqu'elles lui sont imposées. Le directeur général d'un hôtel de chaîne a clairement expliqué que :

« Il n'a pas à accepter, cela lui est imposé. Il choisit entre différents concurrents en fonction de ses besoins, qui au final ont les mêmes pratiques : augmentation ou diminution des prix en fonction de divers critères propres à tous ».

De plus, d'après la matrice, il apparaît que les clients n'acceptent pas l'optimisation des prix durant les périodes de forte demande, et qui se traduit forcément par une augmentation des tarifs par période et par durée de séjour en haute saison. Par contre, ils acceptent plus aisément la baisse des tarifs et les bons deals, le lancement des offres attractives durant des périodes creuses et les attentions personnalisées qui leur sont accordées afin de fidéliser.

Les représentants des cabinets de consulting par leurs propos, renforcent cet avis sur les orientations des clients à l'égard des prix par le YM, en confirmant que les clients ont du mal à accepter la tarification dynamique.

Les yields managers ont révélé que les allotements¹⁷ sur les périodes de forte demande sont aussi des pratiques qui ne sont pas acceptées par les clients, et plus précisément quand l'hôtel affiche complet, alors qu'il y a encore de la disponibilité dans cet hôtel chez les OTA¹⁸ à un prix différent. Généralement les clients ne comprennent pas que les hôtels ont des contrat d'allotements avec leurs collaborateurs intermédiaires de vente.

Résultat 4 : Les pratiques du YM ne sont acceptées par les clients que quand il s'agit des tarifs les plus bas possibles, ou encore des attentions personnalisées en vue de les fidéliser.

Les conséquences de la perception du YM sur le comportement des clients

La lecture de la matrice nous a permis de déceler les conséquences de la perception du YM sur le comportement des clients qui sont multiples et qui touchent bien évidemment la performance d'un hôtel. Les interviewés, toutes catégories confondues, accordent une importance capitale au changement du comportement du client qui devient de plus en plus exigeant.

Certains répondants soulignent que malgré les difficultés qu'ont les clients à comprendre les techniques de la tarification différenciée et dynamique dans un hôtel, ils continuent à faire leurs réservations. Le directeur général d'un hôtel de chaîne dans la région de Marrakech affirme à cet égard :

« Au début, les clients ne comprennent pas la différence tarifaire pour la même prestation, mais ils finissent par comprendre et payer quand ils creusent plus ».

Des experts ont mis le point sur la transparence de l'information tarifaire pour réduire la perception d'injustice chez les clients. Une directrice d'un cabinet de consulting en YM a déclaré que :

« Le sentiment d'injustice est très personnel mais lorsqu'on explique clairement, le client finit en général par être convaincu. Parfois il demande à voir et je le fais. Cela crée même une relation de proximité intéressante car le client demande lui-même à être tenu au courant des offres promo par exemple. »

Cependant, la majorité des interrogés déclarent que le client exige d'avoir le même tarif pour n'importe quelle période et peut parfois avoir des réactions négatives dans ce sens.

Le représentant d'un hôtel appartenant à une chaîne hôtelière dans la région d'Agadir a dit :

« Généralement, les clients accusent les hôtels de l'arnaque ».

De plus, d'autres mentionnent que la perception d'injustice à l'égard des prix par le YM peut être source de la baisse de l'intention d'achat du client en abandonnant l'établissement hôtelier, comme l'a souligné un yield manager représentant un hôtel de chaîne à Tanger :

« Parfois certains clients quittent l'hôtel »

Dans ce sens, un autre yield manager dans un hôtel de chaîne, a confirmé :

« Souvent les clients menacent d'aller chez la concurrence »

L'analyse des réponses recueillies montre que la perception d'injustice à l'égard de la tarification par le YM a des conséquences sur le comportement des clients. Le plus souvent, cela se manifeste par des commentaires négatifs et des réclamations sur les plateformes des avis en ligne. C'est ce qui ressort des propos d'un Asset Manager¹⁹ représentant d'une Société de l'investissement touristique au Maroc/ Expertise en tourisme et hôtellerie, sur les réactions les plus fréquentes chez les clients ayant une perception négative des pratiques du YM :

« Une double conséquence, baisse de la note qualité et impact négatif sur les futures expériences clients à travers les sites d'avis : Tripadvisor, Booking.com ».

La perception d'injustice à l'égard des prix par le YM n'est pas sans conséquences sur la performance des hôtels. Les professionnels hôteliers ont tous souligné qu'il s'agit principalement d'une perte du chiffre d'affaires, du revenu et une dégradation de la notoriété de la marque.

Résultat 5 : La perception d'injustice à l'égard de la tarification par le YM constitue une source principale d'un bouche-à-oreille négatif via les commentaires en ligne. Elle est aussi source de la baisse de l'intention d'achat. Ce qui n'est pas sans impact sur la performance de l'hôtel concerné.

Conclusion

Dans cet article nous avons présenté les résultats d'une étude sur la perception des prix par le YM dans l'hôtellerie de chaîne au Maroc. Pour mener notre recherche, nous avons utilisé une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs adressés aux professionnels scindés en deux catégories : les hôteliers et les experts/consultants en YM.

Cette étude a permis de mettre en évidence la manière dont ces professionnels pratiquent le YM, ainsi que l'angle sous lequel ils voient l'influence de la perception du YM par les clients sur leurs attitudes.

Les résultats de cette étude montrent que la pratique du YM dans les hôtels de chaînes au Maroc est systématique et se fait à travers différents outils, chaque hôtel selon ses préférences et les moyens dont il dispose et qu'il est prêt à mettre en œuvre.

Toutefois, la majorité des hôtels de chaînes ainsi que les cabinets de consulting en YM interrogés n'ont pas encore mis le client au cœur de leur démarche de tarification dynamique. Pourtant cela peut générer un sentiment d'injustice chez les clients et par conséquent, impacter négativement leurs intentions comportementales, ce qui n'est pas sans conséquences négatives sur la performance de l'hôtel en question.

Ainsi, pour la quasi-totalité des répondants, le YM est pratiqué principalement à des fins d'optimisation du chiffre d'affaires et d'augmentation du revenu. Tout en admettant que les clients n'acceptent pas cette optimisation, les professionnels hôteliers restent plutôt centrés sur la satisfaction du client, et très peu pensent à mettre en place un dispositif de recueil d'informations sur la perception des prix par les clients, afin de mieux les connaître et faire une segmentation détaillée concernant les offres à leur présenter. Ceci est à même de leur éviter tout risque de perception d'injustice à cet égard, pouvant générer un comportement négatif vis-à-vis de l'hôtel.

Par ailleurs, les professionnels ont souligné que

¹ In Legohérel et Poutier (2017)

² In Legohérel et Poutier (2017)

³ Le no-show correspond à la situation où un client ayant réservé une chambre ne se présente finalement pas sans pour autant avoir annulé sa réservation.

⁴ Un Channel Manager fonctionne comme un logiciel en tant que service pour alimenter et automatiser les différents canaux ou plateformes informatiques de distribution en ligne choisis par l'utilisateur afin de vendre les stocks d'hôtels à divers agents dans le monde entier sans risquer de surréservation.

⁵ <https://www.hotel-skipper.fr/taux-d'occupation-dun-hotel>

⁶ <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/publireportages/11870-article/calcul-du-revpar-et-autres-indicateurs-cles-de-performance-dans-l-hotellerie>

⁷ <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/publireportages/11870-article/calcul-du-revpar-et-autres-indicateurs-cles-de-performance-dans-l-hotellerie>

⁸ Société d'études marketing et économiques spécialisée dans le tourisme, les MICE et l'hôtellerie

⁹ <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communiqu-de-presse/11558-article/hotellerie-les-voyageurs-sont-majoritairement-contre-les-tarifs-flexibles>

¹⁰ In meatchi (2019)

¹¹ Le salon international de l'équipement professionnel pour l'hôtellerie, la restauration, les métiers de bouche, le bien-être et les loisirs s'est tenu du 16 au 20 mars 2022 au Parc d'Exposition Mohammed VI à El Jadida.

¹² Société opérant dans l'investissement et la gestion touristique. Elle a pour mission d'assurer l'aménagement et le développement des stations touristiques intégrées, le développement et l'exploitation des actifs hôteliers, la gestion hôtelière ainsi que la gestion des golfs.

¹³ Property Management System (PMS)

¹⁴ Revenue Management System (RMS)

¹⁵ Online Travel Agency

¹⁶ « Je parle, pratique et enseigne le RM et non plus le YM car le Revenue Management englobe plus de critères et notamment la satisfaction client qui est aujourd'hui un élément incontournable dans toute stratégie visant à optimiser les résultats des hôtels ». Directrice d'un cabinet de consulting en Yield Management

¹⁷ L'allotement, en hôtellerie, désigne un bloc de chambres, réservé à l'avance par un grossiste qui aura pour tâche de le commercialiser auprès du grand public au fil de la saison. C'est la quantité de chambres attribuées sur contrat par un hôtel à un voyageur.

¹⁸ Agence de voyage en ligne / On line Travel Agency

¹⁹ Ex Yield Manager chez Accor

References

- Autissier, D. (2000) 'Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services', in *21ÈME CONGRES DE L'AFC*, p. CD-Rom.
- Bolton, L.E., Warlop, L. and Alba, J.W. (2003) 'Consumer perceptions of price (un) fairness', *Journal of consumer research*, 29(4), pp. 474–491.
- Camus, S., Hikkerova, L. and Sahut, J.-M. (2014a) 'L'injustice perçue à l'égard du yield management: antécédents et stratégies de réduction', *Décisions Marketing*, pp. 45–65.
- Camus, S., Hikkerova, L. and Sahut, J.-M. (2014b) 'Yield Management et profil des consommateurs', *IPAG Business School. –2014* [Preprint].
- Capiez, A. (2003). YM. Optimisation du revenu dans les services, Lavoisier
- Capiez, A. and Poutier, É. (2008) 'Le nouveau «pricing» en Revenue Management: vers l'intégration de la valeur-vie du client', *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), pp. 107–113.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2017) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Daoudi, N., and Kourbali, B. (2018). Le marketing touristique: Les pratiques de YM en Algérie Cas: Des hotels du groupe EDEN. *Revue Des Etudes Economiques Approfondies*.

- Daudel, S. and Vialle, G. (1989) *Le Yield management: la face encore cachée du marketing des services*. FeniXX.
- Fresnel, F.Y. (2012) *Développement des groupes hôteliers internationaux, actifs immobiliers et création de valeur*. PhD Thesis. Bordeaux 4.
- Frochot, I. and Legohérel, P. (2018) 'Marketing du tourisme, construire une stratégie efficace (4 ème éd.)', *Paris, Dunod* [Preprint].
- Heider, F. (1958) 'The psychology of interpersonal relations Wiley', *New York* [Preprint].
- Heo, C.Y. and Lee, S. (2011) 'Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry', *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp. 243–251.
- Huberman, A.M. and Miles, M.B. (1991) *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck,.
- Jolibert, A. and Jourdan, P. (2006) *Marketing Research: méthodes de recherche et d'études en marketing*.
- Legohérel, P. and Poutier, E. (2017) *Revenue Management: Anticiper l'offre et la demande pour optimiser les prix*. Dunod.
- Lehu, J.-M. (2000) 'Internet comme outil de yield management dans le tourisme', *Décisions Marketing*, pp. 7–19.
- Meatchi, S. (2019) *La tarification par le revenue management: de la mesure de l'injustice perçue à la validation d'un modèle de «Fairness Based Pricing»*. PhD Thesis. Université d'Angers.
- Méatchi, S. and Camus, S. (2018) 'L'injustice perçue à l'égard de la tarification par le revenue management: une analyse de ses manifestations affectives', *Management Avenir*, 99(1), pp. 143–164.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Riege, A.M. and Nair, G. (2004) 'The diversity of convergent interviewing: Applications for early researchers and postgraduate students', *The marketing review*, 4(1), pp. 73–85.
- Sahut, J.-M., Hikkerova, L. and Pupion, P.-C. (2016) 'Perceived unfairness of prices resulting from yield management practices in hotels', *Journal of business research*, 69(11), pp. 4901–4906.
- Selmi, N. (2008) 'Yield Management: Impacts on Hotels and Customers', *Turismo Patrimonio y Desarrollo*, 5(2), pp. 7–22.
- Selmi, N., Breda, C. and Giannelloni, J.-L. (2007) 'Vers une échelle d'attitude du consommateur à l'égard du Yield Management. Construction et test préliminaire', *Actes du XXIIIème Congrès International de l'Association Française du Marketing* [Preprint].
- Setiawan, E. *et al.* (2020) 'Building trust through customer satisfaction in the airline industry in Indonesia: Service quality and price fairness contribution', *Management Science Letters*, 10(5), pp. 1095–1102.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F. and Darrow, R.M. (1992) 'Yield management at American airlines', *interfaces*, 22(1), pp. 8–31.
- Weiner, B. (1985) "'Spontaneous" causal thinking.', *Psychological bulletin*, 97(1), p. 74.
- Xia, L., Monroe, K.B. and Cox, J.L. (2004) 'The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions', *Journal of marketing*, 68(4), pp. 1–15.