

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de Fin d'Etude Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des établissements hôteliers

Thème :

***L'impact du revenu management sur la rentabilité des établissement
hôteliers***

Cas de L'hôtel Atlantis Bejaia

Réalisé par :

LOUNNAS Sara

Encadré par :

M^r. BOUMESBAH Nabil

Année Universitaire 2024/2025

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Dieu tout puissant qui nous a gardés en bonne santé afin de réaliser ce travail.

En second lieu je tiens à remercier mon encadrant Mr BOUMESBAH NABIL pour son précieux conseil et son aide durant toute la période du travail.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury pour l'honneur et le Plaisir qu'ils m'ont accordé en acceptant de lire et de juger ce travail.

J'adresse également mes vifs remerciements à tout le staff de l'hôtel ATLANTIS BEJAIA pour leur accueil chaleureux, leur hospitalité et l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche, en particulier Mr. KAMEL ADNANE et Mr. DJAMEL HADJ KACI.

Sara

Dédicace

Au terme de ces semestres d'études, je dédie ce modeste travail en signe de respect, de reconnaissance et remerciement

A moi-même, pour avoir avancé seule avec courage, et que ce ne soit que le début du meilleur à venir.

A mes très chers parents ; Papa et Maman qui ont sacrifiés leur vie pour le bien-être de leurs enfants.

A mes très chers frères : OUAZINE, MASSI, ABDEL WAHAB.

A mes chers (es) amis (es) pour tous les moments de joie et de peine qu'on a vécus ensemble.

Sara

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale 1

Chapitre I : Notions générales sur le Revenu Management.....3

Introduction.....3

Section 1 : Définition Origine, enjeux et défis du revenue management3

1. Définition3

2. Origines et terminologie différentes4

3. Les enjeux du RM dans le secteur hôtelier5

4. Le défi et les évolutions du revenue management : le cas du RM hôtelier5

Section 2 : Processus d'implantation du Yield Management.....6

1. Les conditions d'applications6

2. Les outils du Yield Management7

2.1. La gestion de risque7

2.2. La tarification différenciée.....8

Conclusion9

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière 10

Introduction..... 10

Section 1 : l'approche méthodologique adoptée 10

1. Présentation de l'Hôtel Atlantis Bejaia 10

2. Description de l'Hôtel Atlantis Bejaia. 11

3. L'approche méthodologique 11

Table des matières

3.1. Les indicateurs utilisés et leurs significations dans le secteur hôtelier.....	12
Section 02 : Analyse des données statistiques	13
1. Analyse des moyennes.....	13
1.1. Définition.....	13
1.2. Evolution de la moyenne du taux d'occupation avant et après la mise en œuvre du revenue management.	13
1.3. Evolution de la moyenne du prix moyen avant et après la mise en œuvre du revenue management.	16
1.4. Evolution de la moyenne de la revenue par chambre disponible avant et après la mise en œuvre du revenue management.....	17
1.5. Evolution de la moyenne du résultat brut d'exploitation avant et après la mise en œuvre du revenue management.	19
2. Analyse de la significativité statistique de l'évolution de la moyenne.....	22
2.1. Analyse à l'aide du test T-Student	22
2.2. Analyse à l'aide des corrélations.	23
3. Implications opérationnelles des résultats	25
4. Discussion et recommandation	26
5. Limites et critiques de l'application du Revenue Management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia.	27
6. Recommandations.....	27
Conclusion	28
Conclusion générale.....	31
Bibliographié	

Liste des tableaux

Tableau 1: évolution de la moyenne trimestrielle du taux d'occupation entre (2022-2025).	14
Tableau 2: Evolution de la moyenne trimestrielle prix moyen entre (2022-2025).	16
Tableau 3: Evolution de la moyenne du REVPAR de L'hôtel entre (2022-2025)	17
Tableau 4 : Evolution de la moyenne du RBE de L'hôtel entre (2022-2025)	20
Tableau 5: Analyse de la significativité statistique de l'évolution de la moyenne à l'aide du test t de Student	22
Tableau 6: Analyse de la significativité statistique de l'évolution de la moyenne à l'aide des corrélations (avant l'application du revenue management) 2022.	23
Tableau 7: Analyse de la significativité statistique de l'évolution de la moyenne à l'aide des corrélations (après l'application du revenue management) 2022.....	24

Liste des figures

Figure 1: L'évolution de la moyenne du taux d'occupation TO (2022 au mars 2025)	15
Figure 2: L'évolution de la moyenne du prix moyen (PM) (2022 au mars 2025).	17
Figure 3 : L'évolution du REVPAR (2022 au mars 2025).....	19
Figure 4:L'évolution du RBE (2022 au mars 2025)	21

Liste des Abréviations

TO : taux d'occupation	12
PMC : prix moyen par chambre disponible	12
REVPAR : revenue par chambre disponible	13
RBE : résultat brut d'exploitation	13

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	1
Chapitre I : Notions générales sur le Revenu Management.....	3
Introduction.....	3
<i>Section 1 : Définition Origine, enjeux et défis du revenue management</i>	<i>3</i>
Section 2 : Processus d'implantation du Yield Management.....	6
Conclusion	9
Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière	10
Introduction.....	10
Section 1 : l'approche méthodologique adoptée	10
Section 02 : Analyse des données statistiques	13
Conclusion	28
Conclusion générale	31
Bibliographié	30
Table des matières	30

Introduction générale

La prise de conscience nationale de l'enjeu du développement touristique, en tant que levier essentiel du développement économique et social, a conduit à la mise en œuvre de nouvelles politiques visant à relancer ce secteur stratégique. Parmi celles-ci figure le Schéma Directeur d'Aménagement Touristique (SDAT), une composante du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) à l'horizon 2025, prévu par la loi 02-01 du 12 décembre 2001 relative à l'aménagement du territoire et au développement durable. Le tourisme en Algérie, bien que jeune, est une industrie en pleine mutation qui cherche à concilier promotion territoriale, attractivité touristique et respect de l'environnement

Dans cette dynamique, le secteur hôtelier occupe une place centrale. La nouvelle politique touristique ambitionne de faire du tourisme non plus un simple choix mais un impératif stratégique, en renforçant à la fois la qualité et la capacité des infrastructures d'accueil. Cette ambition se traduit par une transition progressive de l'hôtellerie familiale ou individuelle vers des structures plus organisées, souvent intégrées à des groupes nationaux ou internationaux. Ces établissements modernes, comme ceux du groupe ATLANTIS, illustrent cette évolution : ils investissent dans des hôtels conformes aux standards internationaux en matière de qualité de service, de confort et de gestion, afin de répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante et diversifiée.

Dans ce contexte de mutation et de professionnalisation du secteur hôtelier, le Revenue Management (RM) apparaît comme un levier stratégique essentiel. Il s'agit d'une approche commerciale et managériale fondée sur l'optimisation des recettes à travers l'ajustement dynamique des prix et de la disponibilité des chambres en fonction de la demande, du comportement des clients et des facteurs extérieurs. L'objectif est clair : vendre la bonne chambre, au bon client, au bon moment, au bon prix et via le bon canal de distribution, afin de maximiser les revenus et la rentabilité.

C'est dans cette optique que l'hôtel Atlantis Bejaia Aéroport, établissement privé, a décidé d'introduire en 2023 le système de Revenue Management dans sa gestion, dans le but d'optimiser ses revenus et d'améliorer sa rentabilité.

Conscients de l'importance de cette approche pour faire face à une concurrence accrue et à une clientèle de plus en plus exigeante, nous souhaitons, en tant qu'étudiante en management hôtelier, comprendre cet outil de la gestion stratégique (Revenue Management), et d'analyser son impact sur la performance de l'hôtel en question.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche qui se concentre essentiellement, sur la problématique suivante :

Quel est l'impact de la mise en œuvre du Revenu Management sur la rentabilité de l'hôtel Atlantis Bejaia aéroport ?

Pour bien approfondir le sujet, cette problématique générale qui pose le problème central laisse émerger les questions secondaires suivantes :

- Quelle est la définition du Revenue Management et quels en sont ses principes fondamentaux ?
- Quels sont ses objectifs spécifiques dans le secteur hôtelier ?
- Comment mettre en place un système de Revenue Management plus fiable dans un établissement hôtelier ?
- Quelles sont les conséquences observées depuis l'adoption de cette nouvelle approche ?

Objectifs de la recherche :

Ce modeste travail de recherche vise à mieux appréhender le concept du Revenue Management et en identifier les différents facteurs de réussite avant d'établir un constat sur l'état du lieu de son application au sein du département hébergement de l'hôtel Atlantis Bejaia aéroport.

La structure du mémoire est organisée en deux chapitres :

Le chapitre premier est consacré aux notions générales du revenue management et à son processus d'implantation, tandis que le second chapitre porte sur la description de l'hôtel Atlantis Bejaia et l'évaluation de la pratique du revenue management au sein du département hébergement, à travers l'analyse des indicateurs de performance.

Chapitre I : Notions générales sur le Revenu Management

Introduction

Dans un environnement marqué par l'intensification de la concurrence, la volatilité de la demande et l'évolution rapide des attentes des clients, la gestion optimale des revenus est devenue une priorité stratégique pour les entreprises du secteur hôtelier. Le Revenue Management (RM), issu initialement de l'industrie aérienne, s'est imposé comme une méthode incontournable pour maximiser le chiffre d'affaires et améliorer la rentabilité des établissements.

Ce chapitre propose d'explorer en profondeur les fondements du Revenue Management. Il s'articulera autour de trois sections principales : Dans un premier temps, nous présenterons les définitions, les origines ainsi que les enjeux et défis liés au RM dans le secteur hôtelier. Ensuite, nous analyserons les différents modèles de prévision et d'optimisation appliqués aux services, en particulier à l'hôtellerie. Enfin, nous décrirons le processus d'implantation du Yield Management, en mettant en lumière ses conditions d'application, ses outils, ainsi que ses principes de base.

À travers cette étude, il s'agira de comprendre comment le Revenue Management est devenu un levier de compétitivité essentiel pour les hôtels, notamment dans un contexte de mutations constantes du marché.

Section 1 : Définition Origine, enjeux et défis du revenue management

Dans cette section, nous présentons dans un premier temps, le revenu management (RM) depuis son apparition à la fin des années 1970 jusqu'à ses évolutions actuelles. Dans un second temps, nous analysons les enjeux et les perspectives de cette pratique devenue indispensable dans les entreprises de S2C disposant d'actifs périssables.

1. Définition

Le yield management est une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible.

C'est un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment¹. Cette approche de la gestion dynamique des prix permet une meilleure gestion de la capacité pour maximiser la recette globale. Il est défini aussi comme « un ensemble de techniques

¹ Daudel, S, Vialle ; G, Le, "le Yield management, la face encore cachée du marketing des services » Ed Inter Editions, Paris, 1989, P 15.

au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation des revenus d'une entreprise de services »².

2. Origines et terminologie différentes

La compagnie aérienne American Airlines a été la première à mettre en pratique la stratégie du RM au milieu des années 1980 pour optimiser ses recettes marginales grâce à un système de tarification flexible³. Cette technique a permis à la compagnie d'augmenter ses recettes de 1,4 million de dollars sur trois ans. Au regard des résultats d'American Airlines, les autres grandes compagnies ont emboité le pas à cette dernière en mettant en place à leur tour un système de revenue management. Au fil du temps, cette pratique s'est progressivement enrichie de nouveaux leviers, permettant aux entreprises de S2C d'augmenter davantage leurs recettes.

Selon TALLURI et van RYZIN, le RM peut être défini comme une pratique de gestion utilisant une approche systématique pour optimiser le revenu global en fixant les prix et en gérant la disponibilité des produits en fonction du comportement de la demande et le consentement des clients à payer un prix donné⁴. Par ailleurs, notons qu'il existe des ambiguïtés prégnantes entre les termes « yield management » et « revenue management », d'une part et entre le « revenue management » et le terme « pricing », d'autre part. Le concept de tarification par le revenu management (TRM) est aussi utilisé par certains auteurs, Mais il manque de précisions sur les relations et les différences de ce concept avec celui du revenue management. Une analyse nous conduits à proposer les définitions suivantes :

- **Le revenu management** : Est une stratégie globale de prévision, d'optimisation et de contrôle des capacités, des prix et du revenu des entreprises de services disposant d'actifs périssables, de capacités contraintes et soumises à une demande fluctuante⁵.
- **Le yield management** : Est un levier du revenue management. Le but du yield management (YM) est la gestion des recettes unitaires grâce à une allocation optimale des capacités par classe tarifaire. En d'autres termes, le « yield management » ou management des recettes unitaires se définit comme une tactique qui recherche le meilleur rendement possible pour chaque unité de produit disponible⁶.

² Salsac, A, "Le Yield Management" Ed. Dunod, Paris, 2003, P 21.

³ Daoudi, N, Kourbali, B, « Le marketing touristique : Les pratiques de yield management en Algérie Cas : Des hotels du groupe EDEN » Revue des études économiques approfondies, N°9, 2018.

⁴ Talluru, K, Van Rysin, G, "Revenue Management Under a General Discrete Choice Model of Consumer Behavior" Management science, Vol 50, N °01, 2004.

⁵ Daudel, S, Vialle; G, Opcité, P16.

⁶ Ibidem.

- **Le pricing** : constitue une autre composante du revenue management. Le but du pricing est de créer, d'organiser et de gérer la politique tarifaire et les grilles de prix en fonction des objectifs globaux fixés dans le cadre du RM. Dans les entreprises de services à capacités contraintes, le pricing est une alternative aux méthodes tarifaires traditionnelles comme la tarification par les coûts ou la tarification par la valeur perçue⁷.

Pour conclure, nous affirmons que le revenu management (RM) est une stratégie qui va au-delà du pricing et du yield management, pour intégrer d'autres leviers tels que l'overbooking, la distribution et la gestion des risques commerciaux. Le RM ne se réduit donc pas au yield management ni au pricing.

3. Les enjeux du RM dans le secteur hôtelier

Les entreprises de services à capacités contraintes sont généralement caractérisées par des charges fixes élevées et des charges variables plus faibles. Ces entreprises proposent des offres périssables et non stockables. La demande est en général très fluctuante. Elle peut fortement varier d'une période à l'autre, d'un jour à l'autre voire d'une heure à l'autre sur une même journée. Un hôtel peut refuser des clients sur certains jours (demande supérieure à l'offre) et manquer de clients sur d'autres jours (offre supérieure à la demande). Ajoutons aussi que le chiffre d'affaires d'un hôtel situé dans une ville balnéaire peut varier du simple au double selon les saisons (haute saison versus basse saison). Il est difficile de pratiquer un système de tarification rigide à l'instar de ce qui se fait dans les secteurs industriels et du commerce de biens tangibles⁸.

Le RM dispose des outils efficaces permettant d'adapter les stocks et les prix en fonction de la demande et en fonction d'autres paramètres tels que la concurrence, les événements calendaires, etc. Dans le secteur du tourisme, un hôtel peut, par exemple, louer ses chambres à des prix plus élevés en période de forte demande afin d'optimiser les stocks et les recettes. En période creuse, l'hôtel peut proposer des prix plus avantageux afin de stimuler la demande. La pratique du RM constitue donc un enjeu crucial pour les entreprises qui ont de lourdes charges fixes, des capacités contraintes et une clientèle irrégulière. L'introduction du RM a permis à de nombreuses entreprises d'augmenter substantiellement leurs revenus.

4. Le défi et les évolutions du revenue management : le cas du RM hôtelier

Depuis sa naissance à la fin des années 1970, le RM s'est principalement concentré sur l'optimisation des revenus par siège dans le secteur aérien ou par chambre dans le secteur hôtelier.

⁷ Ibidem.

⁸ Sourou MEATCHI, Thèse De Doctorat « La Tarification Par Le Revenu Management » : De La Mesure De L'injustice Perçue A La Validation D'un Modelé De « FAIRNESS BASED PRICING », L'université D'Angers, 2019, P32.

Mais depuis quelques années, des évolutions majeures commencent à se produire. Le RM est de plus en plus considéré comme une approche globale et intégrative plus qu'une démarche centrée sur l'optimisation des recettes par actif disponible.

Une étude de KIMES (2017) menée en 2016 auprès de 400 professionnels du RM montre que dans les années à venir, le total hôtel revenue management (THRM) sera la pratique la plus courante selon 63% des professionnels interrogés. L'étude de KIMES montre aussi que la dimension stratégique du RM (37%), l'automatisation des analyses (35%), la stratégie de distribution (31%), la coopération avec le marketing et la vente (30%), la dimension technologique (30%), l'importance du RM (14%) seront également des défis que le RM devra relever⁹.

Section 2 : Processus d'implantation du Yield Management

Dans cette présente section nous allons évoquer, le processus d'implantation du système du yield management.

1. Les conditions d'applications

Le Yield Management ne se prête pas, nécessairement, pas à toute les formes d'activité. Les secteurs où il confère un avantage concurrentiel aux firmes qui l'appliquent, présentent un certain nombre de caractéristiques communes¹⁰.

- Des produits ou services hautement « périssable » ou non stockable (siège d'avion, chambre d'hôtel, place de concert, etc.) dont la valeur devient nulle après une certaine date (stocks dits « à rotation nulle » ;
- Une capacité de production quasi rigide, du fait de coûts d'ajustement élevés par rapport à une demande extrêmement fluctuante ;
- Des ventes par réservation permettant aux entreprises de commercialiser leurs produits ou services avant leur date effective d'usage ;
- Une tarification différenciée justifiée par une élasticité de la demande au prix variable suivant les segments de clientèle (ce système permet d'optimiser le revenu généré en captant les consommateurs dont la demande est fortement élastique par rapport au prix grâce à des tarifs bas, tout en préservant les opportunités offertes par les consommateurs faiblement sensibles au prix grâce à des quotas de vente par niveau tarifaire) ;

⁹ Kimes, « The future of hotel revenue management » Cornell Hospitality Report; 2017, Vol 17, N°01.

¹⁰ Pierre, C, « la tarification en temps réels (Yield Management) » revue de CPA-EG, ENSET, 2007

- Des coûts variables unitaires très faible, en général de l'ordre de 0 à 20% du coût total suivant le secteur (coût variable quasi nul pour une place de concert, très faible comparativement aux charges fixes engagées pour une chambre d'hôtel) ... de ce fait, une augmentation, même faible, du revenu peut entraîner une amélioration importante du résultat. En effet, lorsque les frais fixes sont couverts, la marge sur coût variable (d'autant plus importante que le rapport des charges variables au C.A est faible) va directement contribuer à l'accroissement du résultat).

Si de nombreux secteurs, notamment dans les services, présentent de telles caractéristiques, ce n'est pas le cas de tous. Ce mécanisme de tarification n'est donc pas nécessairement opportun pour toutes les formes de vente, ni pour tous les secteurs de distribution.

2. Les outils du Yield Management

Le RM est fondé sur une politique de tarification différenciée ; celle-ci s'accompagne de la mise en œuvre d'outils spécifiques : Le contingentement et la surréservation.

2.1. La gestion de risque

- **Il nous reste une dernière chambre :** Soit on accepte de lui vendre la chambre, mais si un autre client est prêt à payer à un prix plus élevé immédiatement, nous ne pourrons plus lui vendre la chambre. (Risque de déchet ou « dilution » du revenu). Nous n'aurons pas maximisé le chiffre d'affaires. Soyons-nous refusons de lui vendre la chambre en attendant un client à forte contribution. Mais si aucun autre client ne se présente, le risque encouru ne sera pas récompensé et une chambre restera invendue (risque de gâchis). Nous perdons de nouveau le chiffre d'affaires.
- **Il nous reste aucune chambre :** Nous refusons le client et nous ne prenons pas le risque de le mettre en surréservation. Mais si un client qui avait réservé annule au dernier moment on ne se présente pas (no show), alors nous aurons une chambre invendue (risque de gâchis perte de revenu).

Nous acceptons le client et nous avons donc une chambre surréservation. Nous sommes alors en train de « parier » sur une annulation ou un no show de la part d'un autre client. Cependant si tous les clients qui ont déjà réservé se présentent, nous serons dans l'obligation de « déloger » un client (risque de refus), ce qui occasionne des frais et une insatisfaction du client.

2.2. La tarification différenciée

Le principe il faut regrouper les clients en segments homogènes au regard de leur sensibilité au prix et de leurs attentes.

La tarification différenciée doit reposer sur quelques règles :

- La sensibilité au prix ;
 - L'étanchéité entre segments ;
 - La flexibilité ;
 - La dégressivité.
- **Le contingentement** : Le contingentement contribue à lutter contre la dilution du revenu. C'est un arbitrage entre les unités non vendues ou les unités vendues à un tarif trop bas. Lors de la réservation de sa chambre par un client, à un tarif donné (qui correspond donc à un contingent de places ouvert à la vente), plusieurs situations peuvent se présenter :
 - Le contingent n'est pas complet ;
 - Nous acceptons la réservation ;
 - Le contingent est complet- plusieurs possibilités ;
 - Nous acceptons la réservation en prenant une unité de vente dans un tarif inférieur (dont nous réduisons le contingent) ;
 - Nous acceptons la réservation en pratiquant la surréservation sur ce contingent ;
 - Nous refusons la vente au tarif demandé, mais nous réussissons à vendre à un tarif supérieur (d'où l'importance d'une dégressivité modérée entre les classes tarifaires) ;
 - Nous vendons au tarif demandé, mais à une date où le tarif est encore ouvert (lissage des pointes).
- **La surréservation** : Les hôtels, les compagnies aériennes ou les sociétés de location de voitures acceptent régulièrement plus de clients qu'ils n'ont en réalité de produits à vendre. Cette pratique de vente appelée surbooking ou surréservation, consiste à anticiper des annulations tardives, ou la non-venue de clients qui avait pourtant réservé (appelés no show en hôtellerie- expression reprise dans d'autres secteurs).

Conclusion

Le revenu management, issu initialement du transport aérien, s'est progressivement imposé comme un levier stratégique incontournable dans le secteur hôtelier. Ce chapitre a permis de comprendre non seulement ses fondements historiques et conceptuels, mais aussi ses enjeux et ses défis spécifiques à l'industrie des services. En distinguant clairement les notions de « yield management, pricing et revenue management », nous avons mis en lumière la complexité de cette pratique, qui va bien au-delà d'une simple politique tarifaire.

L'analyse des modèles de prévision, des techniques de segmentation, ainsi que des outils tels que la tarification différenciée et la gestion du risque, montre que le revenue management repose sur une démarche rigoureuse, à la fois analytique et stratégique. Son efficacité dépend étroitement de la qualité des données, de la maîtrise des outils technologiques, et de la capacité des hôtels à anticiper la demande pour optimiser leur rentabilité.

Enfin, l'implantation du yield management nécessite une approche structurée, intégrant à la fois des dimensions marketing, organisationnelles et humaines. C'est un processus dynamique, qui doit s'adapter en permanence aux évolutions du marché, aux comportements des clients et aux innovations technologiques. Ce cadre théorique pose ainsi les bases essentielles pour évaluer, dans la suite de ce mémoire, l'impact concret du revenue management sur la rentabilité des établissements hôteliers, à travers le cas de l'hôtel Atlantis Bejaïa Aéroport.

***Chapitre II : Analyse et
évaluation du revenue
management au sien de l'hôtel
Atlantis Bejaia et son impact sur
la performance financière***

Introduction

Après avoir posé les fondements théoriques liés au revenue management, cette partie pratique vise à analyser l'impact de cette approche à travers une étude de cas portant sur l'hôtel Atlantis Bejaïa

L'objectif principal est d'analyser l'évolution des indicateurs clés de performance avant et après la mise en place du revenue management, appliqué dans cet établissement en début de l'année 2023. Pour ce faire, des données statistiques ont été collectées sur une période allant de 2022 à avril 2025, portant sur quatre principaux indicateurs :

- Le taux d'occupation (TO),
- Le prix moyen par chambre (PM),
- Le revenu par chambre disponible (RevPar)
- Le résultat brut d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires (RBE/CA)

Cette analyse comparative permettra de mieux comprendre dans quelle mesure le revenu management a influencé la rentabilité et la performance de l'hôtel Atlantis Bejaïa, et d'évaluer l'efficacité des stratégies adoptées. Chaque indicateur fera l'objet d'un traitement séparé sous forme de tableau synthétique, suivi d'une brève interprétation des résultats observés.

Section 1 : l'approche méthodologique adoptée

Dans cette section nous nous présenterons l'Hôtel Atlantis Bejaïa, qui se présente comme un établissement moderne, renommé pour la qualité de ses prestations et sa position stratégique sur le marché local de l'hôtellerie. Nous détaillerons par la suite l'approche méthodologique adoptée pour cette étude qui repose principalement sur l'analyse des données internes relatives à la performance économique de l'établissement hôtelier. Les critères pris en compte incluent le taux d'occupation de l'hôtel ainsi que des indicateurs financiers comme le prix moyen (PMC), le revenu par chambre disponible (RevPAR), et le chiffre d'affaires global pour évaluer l'efficacité des stratégies de gestion des revenus sur la rentabilité globale de l'établissement.

1. Présentation de l'Hôtel Atlantis Bejaia

L'Hôtel Atlantis Bejaia, ouvert en 2020, est un établissement cinq étoiles moderne situé dans la commune d'IREYAHENE, tout près de l'aéroport ABANE-RAMDANE et à quelques minutes du centre-ville de Bejaia. Il appartient au groupe hôtelier Atlantis Algérie.

Ce projet hôtelier ambitieux a été pensé pour offrir un cadre luxueux, confortable et professionnel à tous types de clients : voyageurs d'affaires, touristes ou familles en séjour. L'hôtel se

distingue par son design contemporain, ses équipements modernes, ses chambres spacieuses et élégantes, ainsi que par la qualité de ses services.

2. Description de l'Hôtel Atlantis Bejaia.

Construit récemment, l'Hôtel Atlantis Bejaia a su très vite s'imposer comme une référence dans le secteur hôtelier algérien. Il a même été récompensé en 2022 lors de la deuxième édition du Trophée du Tourisme Algérien, où il a obtenu le prix du meilleur investissement touristique de l'année. Cette distinction témoigne du sérieux, du professionnalisme et de l'innovation du groupe Atlantis dans le domaine de l'hôtellerie¹¹.

L'établissement offre un environnement alliant modernité, élégance et confort, avec un personnel bien formé, une propreté impeccable, une restauration de qualité et des services adaptés aux besoins de chaque client.

L'Atlantis Bejaia fait partie d'un réseau en pleine croissance. Après l'ouverture du premier hôtel Atlantis à AKBOU en 2015, avec comme slogan « Atlantis, là où je pose ma valise ».

Le groupe a continué son développement avec :

- Atlantis Alger en 2022,
- Aurès by Atlantis en mars 2024,
- Et Le Palmier, un restaurant spécialisé dans le poisson, situé à la ville de Bejaia.

Le groupe prévoit également l'ouverture d'un nouvel hôtel à Oran, Iden aéroport by Atlantis renforçant ainsi sa présence dans les grandes villes algériennes et son positionnement comme acteur majeur de l'hôtellerie nationale.

3. L'approche méthodologique

Dans le but d'évaluer l'impact du Revenue Management sur la performance économique de l'hôtel Atlantis Bejaia, cette partie pratique s'appuie sur une approche quantitative comparative. Cette méthode consiste à analyser des données chiffrées (statistiques) et à comparer les résultats obtenus avant et après l'application du Revenue Management, mis en place en 2023.

Nous avons opté pour une approche quantitative, car elle permet d'analyser les performances de l'hôtel à partir de données chiffrées concrètes et mesurables. « La recherche quantitative est une méthode d'enquête qui met l'accent sur la collecte et l'analyse quantitative des données. Elle vise à

¹¹ <https://www.liberte-algerie.com/radar/l-hotel-atlantis-de-bejaia-decroche-le-1er-prix-376235> . Consultée le 26/05/2025.

construire des modèles mathématiques, des idées et des hypothèses sur les phénomènes »¹². Ce choix s'explique notamment par la disponibilité d'indicateurs statistiques fiables concernant l'hôtel Atlantis Bejaia, tels que le taux d'occupation, le prix moyen par chambre, ou encore le RevPAR. Grâce à cette approche, il est possible de comparer de manière précise les résultats obtenus avant et après l'introduction du Revenue Management, et ainsi d'en évaluer l'impact réel sur la rentabilité de l'établissement. Elle permet également de présenter les résultats sous forme de moyennes, la corrélation et graphiques, facilitant l'interprétation et la prise de décision.

3.1. Les indicateurs utilisés et leurs significations dans le secteur hôtelier

- **Le taux d'occupation :** « Le taux de remplissage de la capacité d'un hôtel été longtemps considéré comme une mesure de la performance car un grand écart entre la capacité et la demande représente quelque part l'inefficacité de l'entreprise. Généralement, un taux d'occupation élevé peut être interprété comme un indice de bonne performance »¹³. Il est considéré comme st un indicateur clé dans le secteur hôtelier. Il permet de savoir combien de chambres ont été occupées par rapport au nombre total de chambres disponibles sur une période donnée.

$$TO = \frac{\text{NOMBRE DE CHAMBRES OCCUPEES}}{\text{NOMBRE TOTAL DE CHAMBRE DISPONIBLE}} \times 100$$

- **Le prix moyen :** « est définit comme le montant moyen qu'une chambre rapporte par rapport au chiffre d'affaires hébergement. Cela permet de se situer par rapport à la concurrence en termes de prix pratiques »¹⁴.

$$PMC = \frac{\text{CA HEBRGEMENT}}{\text{NOMBRE DE CHAMBRES LOUES}}$$

- **Le revenu par chambre disponible :** « est un indicateur clé de performance hôtelière. Il mesure le revenu généré par chaque chambre disponible, qu'elle soit occupée c'est-à-dire pour toutes les chambres, même celles qui ne sont pas occupées. C'est le critère de comparaison de performance entre les établissements, mais aussi en interne, entre exercice comptable »¹⁵.

¹² Fouad sabry, « méthodologie » Ed Oxford handbook of political methodology", page 93.

¹³ Selimi noureddine, « marketing des services responsabilité sociétale et gestion de la relation client » No 2-3(2010) page :43-45

¹⁴ Gerhardt Maxime, Milloux Benjamin, Monnot Guillaume, Yorulmus Johan," BTS MHR Edition Ellipses Marketing" S.A,2019 page 297.

¹⁵ Ibidem

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{CHIFFRE D'AFFAIRE D'HEBERGEMENT}}{\text{NOMBRE DE CHAMBRES LOUABLES}}$$

Où

Taux d'occupation × prix moyen par chambre

NB : Cet indice ne peut en aucun cas être supérieure au PMC.

- **Le résultat brut d'exploitation :** Le RBE représente le résultat dégagé par l'exploitation courante d'une entreprise, hors éléments exceptionnels et financiers. Il reflète la performance économique de l'activité principale.

$$\text{RBE} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges d'exploitation}$$

- CA : revenus issus de l'activité principale.
- Charges d'exploitation : dépenses liées à l'activité

Section 02 : Analyse des données statistiques

Dans cette partie, nous allons comparer la performance de l'hôtel avant et après l'application du Revenue Management. L'objectif est de voir si cette approche a vraiment permis d'améliorer les résultats de l'établissement.

Pour cela, nous allons analyser plusieurs indicateurs importants, comme le (TO), le (PMC), (RevPAR) et le (RBE). Ces indicateurs seront étudiés à l'aide de méthodes statistiques simples, notamment : la moyenne, et les corrélations. Cette approche nous permettra de faire une comparaison claire et chiffrée entre la situation de l'hôtel avant et après la mise en place du Revenue Management.

1. Analyse des moyennes

1.1. Définition

La moyenne est un outil statistique qui permet de résumer un ensemble de données en une seule valeur. « La moyenne arithmétique de N valeurs est égale à la somme de ces valeurs, divisée par leur effectif. Pour une série, la formule sera donc ¹⁶».

$$X = \frac{\sum Xi}{N}$$

1.2. Evolution de la moyenne du taux d'occupation avant et après la mise en œuvre du revenue management.

¹⁶ Alain scharling,olivier blanc. « Faire parler les chiffres ». Edition ISBN 2-88074-36201. Page 74.

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière

Ce tableau montre comment la moyenne du taux d'occupation de l'hôtel a changé chaque trimestre, de 2022 au mars 2025.

Tableau 1: évolution de la moyenne trimestrielle du taux d'occupation entre (2022-2025).

	2022	2023	2024	2025
Trimestre 01	30,86%	51,34%	41,41%	57,00%
Trimestre 02	43,56%	56,72%	61,83%	
Trimestre 03	81,39%	85,54%	86,21%	
Trimestre 04	53,98%	53,86%	71,94%	
Moyenne annuelle	52,45%	61,86%	65,35%	14,25%

Source : A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia

En analysant les données colonne par colonne, on constate une progression régulière du taux d'occupation annuel de l'hôtel au fil des années :

- En 2022, le taux moyen annuel s'élevait à 52,45 %.
- En 2023, il a atteint 61,86 %.
- En 2024, il a poursuivi sa hausse pour atteindre 65,35 %.

En ce qui concerne les moyennes trimestrielles, le taux d'occupation du premier semestre affiche une nette progression, passant de 30,86 % en 2022 à 57,00 % en 2025. Cette évolution montre que l'hôtel parvient désormais à mieux attirer la clientèle en début d'année, ce qui peut traduire une augmentation de son attractivité ou son adaptation à la demande saisonnière.

Pour ce qui est du deuxième trimestre, on observe également une progression constante sur cette période, allant de 43,56 % en 2022 à 56,72 % en 2023 et 61,83 % en 2024. Cela témoigne d'un bon dynamisme avant la saison estivale, probablement lié à une stratégie marketing plus performante ou à des offres mieux ciblées.

Au troisième trimestre, Il s'agit de la période la plus favorable pour l'hôtel. Les taux d'occupations son très élevés, dépassant les 80%, avec une légère augmentation chaque année, allant de 81,39 % en 2022 à 85,54 % en 2023 à 86,21 % en 2024, cela montre que l'établissement profite pleinement de la haute saison touristique.

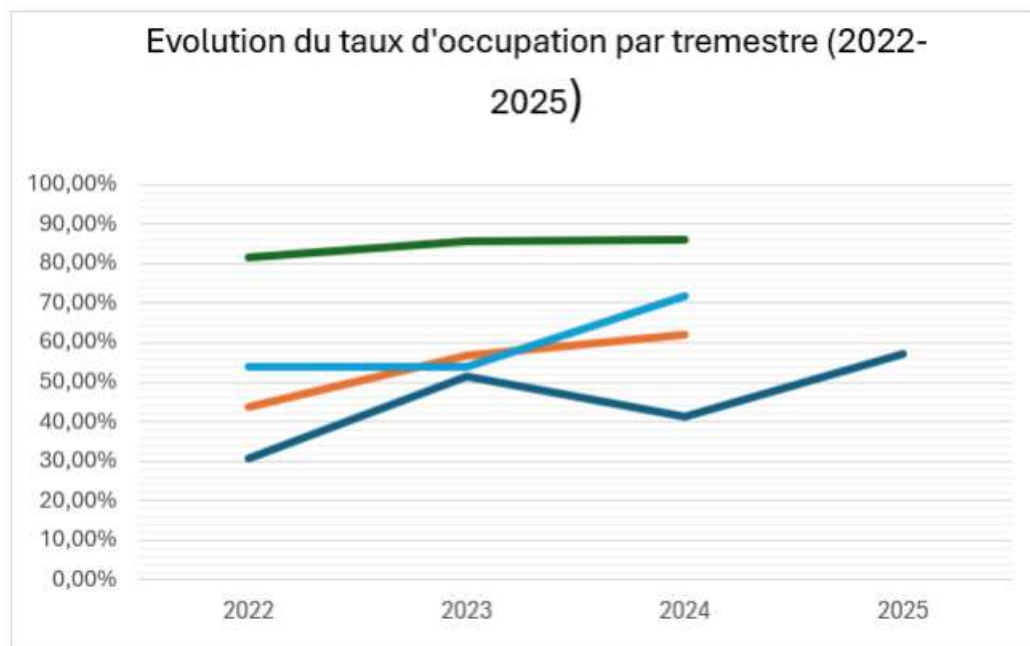
Au dernier trimestre, Les résultats sont relativement stables entre 2022 (53,98 %) et 2023 (53,86 %), mais une amélioration notable apparaît en 2024, avec un taux de 71,94 %. Cette progression pourrait s'expliquer par une meilleure gestion ou par des événements ponctuels ayant attiré davantage de clients en fin d'année.

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière

Pour l'année 2025, seules les données du premier trimestre sont disponibles à ce jour (57 %). Par conséquent, la moyenne annuelle provisoire (14,25 %) est peu représentative, car elle ne tient pas encore compte des trois autres trimestres.

Enfin, afin de mieux visualiser l'évolution du taux d'occupation au fil des années et d'en dégager les principales tendances saisonnières, les données issues du tableau précédent ont été représentées sous forme graphique (voire la figure suivante).

Figure 1: L'évolution de la moyenne du taux d'occupation TO (2022 au mars 2025)



Source : établie par nous-même A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia.

L'analyse visuelle confirme une tendance générale à la hausse de la moyenne du taux d'occupation entre 2022 et 2024. La saison estivale reste la plus performante, mais on remarque également une amélioration progressive sur les autres trimestres. Le démarrage favorable constaté en 2025 vient renforcer cette dynamique, même s'il est encore trop tôt pour en tirer des conclusions définitives, faute de données incomplètes sur l'ensemble de l'année. L'analyse du graphique met en lumière l'influence favorable de la mise en place du revenue management (RM) à l'hôtel Atlantis Bejaia, introduit en 2023. Avant cette réforme, le taux d'occupation moyen se maintenait dans une fourchette de 45 % à 55 %, avec des variations modérées d'un trimestre à l'autre. Après l'adoption du RM, une nette amélioration s'observe : le taux d'occupation grimpe autour de 60 % en 2023, pour dépasser les 70 % sur certains trimestres de 2024. Cette croissance traduit une gestion optimisée des capacités hôtelières, rendue possible grâce aux leviers du RM, tels que l'adaptation des tarifs à la demande, l'optimisation de la distribution et la planification des périodes de forte fréquentation. En

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière

comparant les moyennes annuelles, le TO passe d'environ 50 % avant l'introduction du RM à presque 65 % après sa mise en place. Ces résultats confirment l'efficacité du revenue management dans l'amélioration durable du taux d'occupation de l'établissement.

1.3. Evolution de la moyenne du prix moyen avant et après la mise en œuvre du revenue management.

Ce tableau montre comment le prix moyen de l'hôtel a changé chaque trimestre, de 2022 au mars 2025.

Tableau 2: Evolution de la moyenne trimestrielle prix moyen entre (2 22-2025).

	2022	2023	2024	2025
Trimestre 01	8456,59	8265,91	7752,37	8850,30
Trimestre 02	8890,91	8469,70	8215,49	
Trimestre 03	10385,66	9615,36	11440,10	
Trimestre 04	8565,98	8191,28	8597,63	
Moyenne annuelle	9074,78	8635,56	9001,40	

Source : A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia

L'analyse des chiffres met en évidence une évolution mesurée mais cohérente du prix moyen annuel de l'hôtel au fil des années. En 2022, le prix moyen annuel s'élevait à 9 074,78 DA. En 2023, il a connu une légère diminution, atteignant 8 635,56 DA. En revanche, 2024 marque un redressement avec une valeur de 9 001,40 DA. Concernant les moyennes trimestrielles, une baisse est visible au premier trimestre, où les tarifs passent de 8 456,59 DA en 2022 à 7 752,37 DA en 2024, suivie d'un redressement en 2025 à 8 850,30 DA. Cette évolution montre que l'hôtel a ajusté ses tarifs à la baisse en début d'année, suivie d'une revalorisation des prix reflétant une demande plus affirmée.

Pour le deuxième trimestre, une baisse continue est observée, de 8 890,91 DA en 2022 à 8 215,49 DA en 2024, suggérant une tactique de prix attractifs pour stimuler les réservations avant la haute saison.

Le troisième trimestre, correspondant à la saison estivale, présente les niveaux les plus élevés de l'année, avec une forte augmentation en 2024 (11 440,10 DA), signe d'une politique tarifaire réactive en période de forte demande.

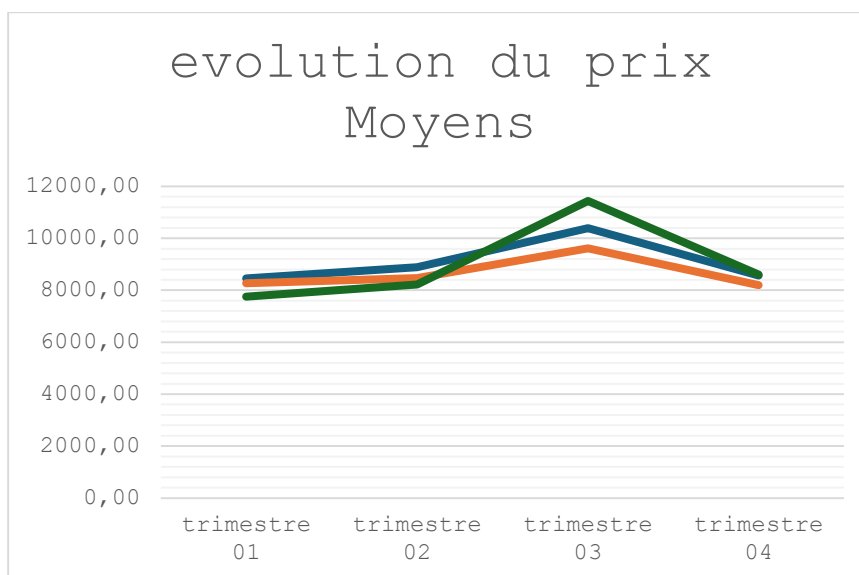
Quant au quatrième trimestre, les prix restent relativement stables entre 2022 et 2023, avec une légère hausse en 2024 (8 597,63 DA), traduisant peut-être une meilleure anticipation de la demande ou des événements particuliers.

Pour l'année 2025, Les données partielles ne permettent pas encore d'établir une moyenne annuelle représentative.

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière

Enfin, afin de mieux illustrer l'évolution du prix moyen au fil des années et d'en dégager les principales tendances saisonnières, les données du tableau précédent ont été représentées sous forme graphique (voir figure ci-dessous).

Figure 2: L'évolution de la moyenne du prix moyen (PM) (2022 au mars 2025).



Source : rédiger par nous-même A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia.

La lecture du graphique confirme une politique tarifaire plus structurée à partir de 2023, période marquant l'intégration du revenue management. On remarque une régularité dans la modulation des prix selon la saison, l'établissement ajuste ses prix à la baisse en basse saison pour stimuler la demande, puis les rehausse sensiblement lors de pics d'activité, notamment au troisième trimestre. Le pic atteint en 2024 (11 440,10 DA) soulignant une stratégie de rentabilisation en haute saison. Par ailleurs, la reprise des prix au premier trimestre 2025 indique une gestion proactive dès le début de l'année, signalant une meilleure adaptation aux tendances de réservation anticipée. Globalement, la courbe montre une gestion tarifaire de plus en plus fine, orientée vers la maximisation des revenus par une meilleure anticipation des cycles de demande.

1.4. Evolution de la moyenne de la revenue par chambre disponible avant et après la mise en œuvre du revenue management.

Ce tableau montre comment le REVPAR de l'hôtel a changé chaque trimestre, de 2022 au mars 2025 :

Tableau 3: Evolution de la moyenne du REVPAR de L'hôtel entre (2022-2025)

	2022	2023	2024	2025
--	------	------	------	------

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière

Trimestre 01	2624,01	4239,55	3237,54	5217,14
Trimestre 02	4047,02	4820,06	5083,14	
Trimestre 03	8456,91	8245,08	9873,85	
Trimestre 04	4623,75	4411,46	7270,63	
Moyenne annuelle	4937,92	5429,04	6366,29	5217,14

Source : A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia.

L'évolution du RevPAR annuel met en lumière une dynamique de croissance constante. En 2022, il atteignait 4 937,92 DA en moyenne annuelle, puis il a progressé à 5 429,04 DA en 2023 et à 6 366,29 DA en 2024, traduisant une amélioration continue des performances commerciales.

En 2025, seul le premier trimestre est disponible, avec un RevPAR de 5 217,14 DA, ce qui ne permet pas encore d'identifier une tendance annuelle fiable.

Sur le plan trimestriel, le RevPAR du premier trimestre enregistre une forte progression, de 2 624,01 DA en 2022 à 5 217,14 DA en 2025, soulignant une efficacité accrue de la gestion commerciale.

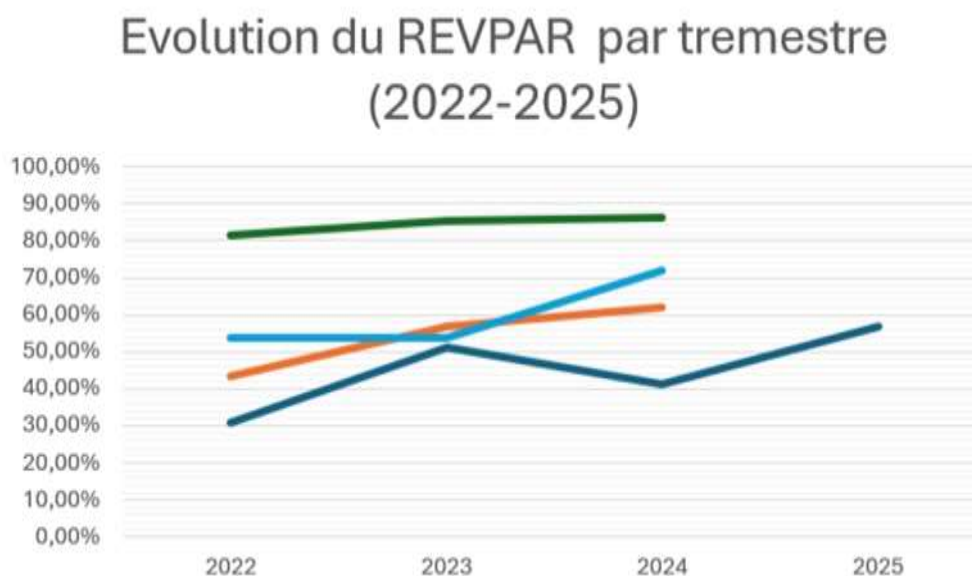
Le deuxième trimestre suit une courbe ascendante constante de 4 047,02 DA en 2022 à 4 820,06 DA en 2023, atteignant 5 083,14 DA en 2024. Cela témoigne d'un dynamisme régulier de l'établissement juste avant la haute saison, ce qui pourrait résulter d'une optimisation conjointe des prix et de l'occupation.

Le troisième trimestre, en lien avec la haute saison, reste la période la plus performante, malgré un léger recul entre 2022 (8 456,91 DA) et 2023 (8 245,08 DA), le RevPAR bondit à 9 873,85 DA en 2024, signe d'une excellente gestion de la demande pendant cette période stratégique.

Enfin, le quatrième trimestre montre également une belle progression, atteignant 7 270,63 DA en 2024 après un creux en 2022 (4 623,75 DA) et 2023 (4 411,46 DA), preuve d'une stratégie de fin d'année plus rentable.

La visualisation graphique du RevPAR permet d'illustrer plus clairement les dynamiques observées et de valider l'impact favorable des pratiques de revenue management mises en place par l'établissement.

Figure 3 : L'évolution du REVPAR (2022 au mars 2025)



Source : rédiger par nous-même A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia.

Le graphique relatif au RevPAR illustre une amélioration nette et continue entre 2022 et 2024. On observe une forte saisonnalité, avec un pic au troisième trimestre chaque année, correspondant à la période estivale.

Depuis la mise en place du revenue management en mars 2023, la progression devient plus nette, notamment au second semestre 2024. Cette méthode a permis à l'hôtel d'illustrer une meilleure synchronisation entre prix moyen et taux d'occupation. Comme le montre le pic de 2024 au T3, qui est particulièrement révélateur, avec un RevPAR de 9 873,85 DA résultant d'un taux d'occupation élevé (86,21 %) et d'un prix moyen optimisé.

L'année 2025 débute avec des performances prometteuses avec un RevPAR trimestriel supérieur aux précédentes années sur la même période, bien que les données incomplètes empêchent pour l'instant de tirer des conclusions définitives. La tendance observée valide l'impact positif et durable du revenue management sur la rentabilité de l'établissement.

1.5. Evolution de la moyenne du résultat brut d'exploitation avant et après la mise en œuvre du revenue management.

Ce tableau montre comment la moyenne du RBE de l'hôtel a changé chaque trimestre, de 2022 au mars 2025.

Tableau 4 : Evolution du la moyenne du RBE de L'hôtel entre (2022-2025)

	2022	2023	2024	2025
Trimestre 01	35,16%	38,94%	30,25%	46,25%
Trimestre 02	35,16%	40,11%	41,34%	
Trimestre 03	53,27%	53,49%	54,95%	
Trimestre 04	39,25%	40,90%	45,61%	
Moyenne annuelle	40,71%	43,36%	43,04%	

Source : A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia.

L'évolution du revenu brut d'exploitation entre 2022 et 2024 reflète une rentabilité globalement en hausse. Le RBE moyen passe de 40,71 % en 2022 à 43,36 % en 2023, puis se stabilise autour de 43,04 % en 2024. Avec des pics marqués au troisième trimestre. Ce dernier se distingue comme la période la plus rentable, avec une croissance constante : 53,27 % en 2022, 53,49 % en 2023, puis 54,95 % en 2024. Cette amélioration s'explique par un taux d'occupation maximal, des tarifs optimisés et de coûts fixes mieux absorbés grâce au volume important de clients.

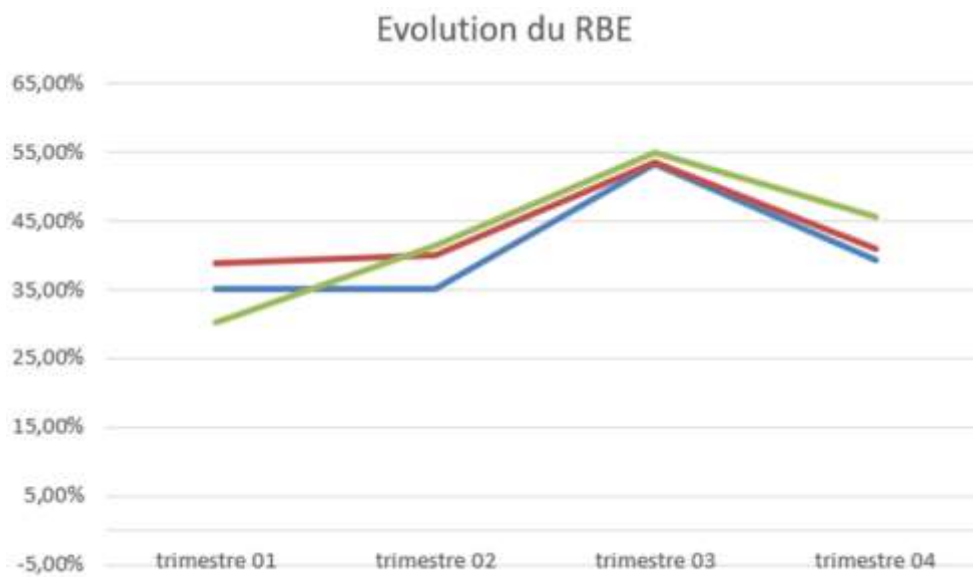
Le premier trimestre plus variable, connaît un creux en 2024 (30,25 %), suivi d'un rebond significatif en 2025 (46,25 %), signe d'une meilleure gestion des coûts et d'un ajustement efficace des prix hors saison, en lien direct avec les stratégies du Revenue Management.

Le deuxième trimestre montre également une évolution favorable, passant de 35,16 % en 2022, à 40,11 % en 2023, culminant à 41,34 % en 2024.

Enfin, le quatrième trimestre progresse régulièrement : 39,25 % en 2022, 40,90 % en 2023, pour atteindre 45,61 % en 2024, Ce qui suggère un pilotage plus précis de la rentabilité en fin d'année, probablement soutenu par des actions ciblées ou une politique tarifaire mieux alignée sur la demande et une valorisation des périodes creuses par des offres ciblées.

La représentation graphique suivante illustre clairement l'évolution trimestrielle du revenu brut d'exploitation (RBE), confirmant l'effet progressif du Revenue Management sur l'amélioration des résultats financiers de l'hôtel Atlantis Bejaia.

Figure 4: L'évolution du RBE (2022 au mars 2025)



Source : rédigé par nous-même A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia.

L'analyse visuelle du Résultat Brut d'Exploitation (RBE) met en lumière l'efficacité croissante de la stratégie de Revenue Management mise en œuvre depuis 2023 à l'hôtel Atlantis Bejaia. Cette approche dynamique a permis une meilleure synergie entre les indicateurs clés de performance : taux d'occupation (TO), prix moyen (PM), revenu par chambre disponible (RevPAR) et RBE. L'augmentation progressive du TO et du PM, notamment durant les périodes de forte demande, a directement contribué à la hausse du RevPAR, entraînant ainsi une amélioration notable du RBE.

Le troisième trimestre, historiquement la période la plus rentable, illustre clairement cette dynamique : des taux d'occupation élevés associés à une tarification optimisée ont permis d'atteindre un RevPAR plus élevé, ce qui s'est traduit par un RBE dépassant les 54 % en 2024. De même, la performance enregistrée au premier trimestre 2025, avec un RBE de 46,25 %, témoigne d'une capacité accrue à anticiper les comportements des clients, et d'une maîtrise accrue des leviers de performance, preuve de la maturité du Revenue Management.

Ainsi, l'intégration du Revenue Management a non seulement permis d'optimiser les revenus grâce à une gestion fine du TO, du PM et du RevPAR, mais aussi d'accroître la rentabilité opérationnelle de l'établissement. Cela s'est consolidé par une meilleure maîtrise des coûts fixes et une valorisation optimale de chaque chambre disponible. Ces résultats confirment l'interdépendance des quatre indicateurs et soulignent l'importance d'une gestion intégrée pour assurer une croissance durable du RBE.

2. Analyse de la significativité statistique de l'évolution de la moyenne

2.1. Analyse à l'aide du test T-Student

« Le test t de Student est un outil statistique utilisé pour comparer des moyennes, notamment dans le cadre d'échantillons de petite taille lorsque l'écart-type de la population est inconnu »¹⁷. Il permet de déterminer et d'évaluer si la différence entre deux moyennes (ou entre une moyenne et une valeur théorique) est significative ou simplement le fruit du hasard. Il est couramment utilisé dans des disciplines telles que l'économie, la gestion ou encore les sciences humaines, pour appuyer des décisions fondées sur des données objectives.

$$t = \frac{x - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Avec :

- $\bar{X}$: moyenne de l'échantillon
- μ_0 : moyenne théorique ou attendue
- S : écart-type de l'échantillon
- N : taille de l'échantillon

Dans notre cas, on a 24 observations mensuelles :

- Janvier à Décembre 2022 → Avant RM (groupe 1 : code 0).
- Janvier à Décembre 2023 → Après RM (groupe 2 : code 1).

Tableau 5: Analyse de la significativité statistique de l'évolution de la moyenne à l'aide du test t de Student

<i>Variable</i>	<i>Moyenne avant RM</i>	<i>Moyenne après RM</i>	<i>T-Student</i>	<i>P-value (bilatérale)</i>	<i>Différence significative ?</i>
TAUXOCC	0.5404	0.7694	-3.84	0.001	Oui
PRIXMOY	8437.7	9638.3	-4.18	< 0.001	Oui
REV	4268.8	7744.1	-5.15	< 0.001	Oui
RBECA	0.3958	0.5003	-3.76	0.0013	Oui

Source : A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia

L'utilisation du test t de Student a permis de comparer les performances de l'hôtel Atlantis Béjaïa avant et après l'introduction du Revenue Management en mars 2023. Les résultats obtenus

¹⁷ Michel larimi, angela barthers. « Statistiques et traitements de donnes quantitatives en education ». edition ISTE LTD 2018. Page 104.

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière

montrent que les quatre indicateurs analysés — taux d'occupation, prix moyen, revenu par chambre disponible (RevPAR), et résultat brut d'exploitation par chambre disponible (RBECA) — présentent tous des valeurs de p inférieures à 0,05. Cela signifie que les écarts constatés entre les deux périodes sont statistiquement significatifs et ne résultent pas du hasard, mais traduisent un effet réel de l'introduction du Revenue Management.

Plus précisément, le taux d'occupation a augmenté de manière notable, passant de 54,04 % à 76,94 % ($t = -3,84$; $p = 0,001$), ce qui traduit une amélioration de la gestion des capacités et une fréquentation accrue. Le prix moyen a également connu une hausse significative, passant de 8437,7 DA à 9638,3 DA ($t = -4,18$; $p < 0,001$), ce qui reflète une optimisation de la politique tarifaire grâce à une adaptation plus fine aux variations de la demande. Par ailleurs, le revenu par chambre disponible (REV) a connu une nette progression de 4268,8 DA à 7744,1 DA ($t = -5,15$; $p < 0,001$), qui indique une amélioration globale de la performance commerciale. Enfin, le RBECA est passé de 0,3958 à 0,5003 ($t = -3,76$; $p = 0,0013$), mettant en lumière une hausse significative de la rentabilité opérationnelle.

L'ensemble de ces résultats met clairement en évidence l'impact réel et positif du Revenue Management sur les performances économiques de l'hôtel à partir de sa mise en œuvre.

2.2. Analyse à l'aide des corrélations.

Les coefficients de corrélation varient entre -1 et +1 :

- +1 : corrélation parfaite positive.
- 0 : aucune corrélation.
- -1 : corrélation parfaite négative.

On considère qu'une corrélation est forte à partir de 0,7 environ

Observation avant l'application du revenue management :

Tableau 6: Analyse de la significativité statistique de l'évolution de la moyenne à l'aide des corrélations (avant l'application du revenue management) 2022.

	<i>TAUXOCC</i>	<i>PRIXMOY</i>	<i>REV</i>	<i>RBECA</i>
<i>TAUXOCC</i>	1.000	0.784	0.986	0.817
<i>PRIXMOY</i>	0.784	1.000	0.871	0.724
<i>REV</i>	0.986	0.871	1.000	0.825
<i>RBECA</i>	0.817	0.724	0.825	1.000

Source : A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia.

L'analyse des corrélations entre les principaux indicateurs de performance pour l'année 2022 révèle une forte dépendance de l'hôtel Atlantis au taux d'occupation dans la génération de revenus et de rentabilité. La corrélation très élevée entre le taux d'occupation et le RevPAR, avec un coefficient de $r = 0,986$ démontre que l'augmentation des revenus reposait principalement sur le volume de chambres vendues, Plutôt que sur une politique tarifaire optimisée.

De même, la corrélation significative entre le taux d'occupation et le résultat brut d'exploitation par chambre disponible (RBECA), estimée à 0,817, confirme que la rentabilité brute de l'établissement était fortement liée au niveau de remplissage. Le prix moyen, quant à lui, affiche une corrélation notable mais légèrement inférieure avec le RevPAR ($r = 0,871$) et le RBECA ($r = 0,724$), indiquant un levier tarifaire encore sous-exploité.

Par ailleurs, la relation entre le taux d'occupation et le prix moyen ($r = 0,784$) laisse entrevoir une certaine réactivité des tarifs à la demande, mais sans réelle stratégie de tarification dynamique. Enfin, la corrélation entre le RevPAR et le RBECA ($r = 0,825$) confirme que l'augmentation du chiffre d'affaires contribuait globalement à l'amélioration de la rentabilité, tout en révélant un potentiel d'optimisation encore exploitable.

Ainsi, ces données soulignent une gestion fondée principalement sur la maximisation de l'occupation des chambres, au détriment d'une gestion tarifaire proactive. Cette orientation justifie pleinement la mise en place du revenue management, en tant que levier indispensable afin de mieux articuler volume et valeur, et maximiser durablement la rentabilité et la performance économique de l'établissement.

Après l'application du revenue management :

Tableau 7: Analyse de la significativité statistique de l'évolution de la moyenne à l'aide des corrélations (après l'application du revenue management) 2022.

	TAUXOCC	PRIXMOY	REV	RBECA
TAUXOCC	1.000	0.784	0.986	0.817
PRIXMOY	0.784	1.000	0.871	0.724
REV	0.986	0.871	1.000	0.825
RBECA	0.817	0.724	0.825	1.000

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière

	TAUXCC	PRIXMOY	REV	RBECA
TO	1.00	0.71	0.99	0.82
PM	0.71	1.00	0.73	0.46
REV	0.99	0.73	1.00	0.83
RBECA	0.82	0.46	0.83	1.00

Source : A partir des données statistiques de l'hôtel Atlantis Bejaia.

Depuis l'instauration du revenue management, les relations entre les principaux indicateurs de performance de l'hôtel Atlantis ont connu des ajustements significatifs. Le taux d'occupation (TO) demeure fortement lié au RevPAR ($r = 0,99$) ainsi qu'au résultat brut d'exploitation par chambre disponible (RBECA) ($r = 0,82$), ce qui confirme que le volume de clientèle constitue un levier central dans la dynamique de performance de l'hôtel. Cependant, une baisse notable se manifeste dans la corrélation entre le TO et le prix moyen, qui passe de 0,784 à 0,71. Cette diminution suggère une amélioration du pilotage tarifaire : les prix ne sont plus exclusivement dictés par les variations de l'occupation, mais sont désormais ajustés selon des critères plus stratégique, en fonction des segments de clientèle, des saisons ou encore des tendances de la demande. De même, la corrélation entre le prix moyen et le RevPAR, bien qu'encore significative ($r = 0,73$), enregistre un recul, traduisant une évolution vers un pilotage plus équilibré entre politique de prix et optimisation de l'occupation. Cela indique que l'hôtel ne mise plus uniquement sur l'un ou l'autre, mais combine intelligemment ces leviers du revenue management pour générer ses revenus.

L'évolution la plus marquante concerne le lien entre le prix moyen et le RBECA, dont la corrélation chute de 0,724 à 0,46. Cette inflexion met en lumière un changement de paradigme dans la gestion de la rentabilité : la performance économique ne repose plus exclusivement sur la hausse des prix, mais sur une gestion plus rigoureuse des charges et une optimisation de la structure de coûts, traduisant un pilotage plus affiné de la marge opérationnelle. Enfin, la corrélation toujours élevée entre le RevPAR et le RBECA ($r = 0,83$) indique que les recettes continuent d'exercer une influence directe sur la rentabilité, mais dans un cadre désormais mieux structuré et plus efficace.

En somme, ces évolutions traduisent l'impact positif de la mise en place du revenue management, qui a permis à l'hôtel Atlantis d'adopter une approche plus stratégique, moins tributaire du seul taux d'occupation, et orientée davantage vers une performance globale durable, intégrant à la fois les recettes, les prix, les volumes et la maîtrise des coûts.

3. Implications opérationnelles des résultats

Les données analysées montrent clairement que l'implémentation du Revenue Management a permis une nette amélioration des résultats de l'hôtel à plusieurs niveaux. Sur le plan opérationnel, les principaux apports de cette stratégie sont les suivants :

- Une meilleure valorisation des chambres disponibles, en réduisant les périodes de suroccupation.
- Une politique tarifaire plus réactive, D'adapter les prix de manière stratégique selon la saisonnalité, les segments de clientèle et la demande.
- Amélioration des revenus, obtenue sans compromettre le taux d'occupation, avec un bon équilibre entre volume et prix.
- Accroissement de la rentabilité avec une meilleure maîtrise des charges et une augmentation des marges par chambre.

Sur le plan pratique, Ces performances renforcent la pertinence du Revenue Management comme levier de compétitivité. Il convient ainsi de Renforcer la formation du personnel sur les principes et outils du Revenue Management. Mettre en place un suivi en temps réel des indicateurs de performance, pour ajuster rapidement les actions et d'investir dans des solutions technologiques spécialisées, pour soutenir une amélioration continue.

4. Discussion et recommandation

Depuis la mise en œuvre du Revenue Management en mars 2023, l'Hôtel Atlantis Bejaïa enregistre des résultats prometteurs, validés par une analyse statistique approfondie. Les données analysées démontrent une progression marquée du taux d'occupation, notamment en basse saison, témoignant d'une meilleure adaptation des tarifs à la demande réelle. Par ailleurs, les corrélations positives entre le tarif journalier moyen (ADR) et le taux d'occupation souligne que l'optimisation des prix en période de forte demande contribue à accroître la rentabilité, qui s'améliore sans sacrifier l'occupation. Cette tarification dynamique, appuyée par une segmentation plus fine de la clientèle via divers canaux de distribution (Booking.com, Expedia, i Pro Booking), a contribué à l'amélioration du RevPAR, indicateur fondamental qui mesure la performance économique de l'hôtel. De plus, le lancement du programme de fidélité Platon Atlantis et le développement de la communication digitale ont favorisé la fidélité des clients et stimulé les réservations directes, améliorant ainsi la marge bénéficiaire.

Ces résultats démontrent l'impact concret et positif que l'intégration progressive du Revenue Management a sur la stratégie commerciale globale de l'hôtel. Il constitue un levier stratégique concret, capable d'améliorer la rentabilité de l'établissement.

5. Limites et critiques de l'application du Revenue Management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia.

Malgré les retombées positives engendrées depuis l'introduction du Revenue Management à l'Hôtel Atlantis Béjaïa, plusieurs freins continuent de compromettre son déploiement optimal.

Sur le plan commercial, l'absence d'une stratégie digitale structurée freine considérablement la visibilité de l'établissement. Bien que présent sur les réseaux sociaux, l'hôtel ne s'appuie pas encore sur un plan de communication numérique cohérent ni sur des campagnes ciblées capables de capter des segments de clientèle diversifiés.

D'un point de vue opérationnel, l'absence d'un système automatisé de type RMS (Revenue Management System) constitue un obstacle majeur. En effet, La tarification reste en grande partie manuelle, limitant la réactivité face aux fluctuations du marché et réduisant les opportunités d'ajustement dynamique des prix. Par ailleurs, l'absence de segmentation approfondie de la clientèle (selon les canaux de réservation, les typologies de séjour ou les comportements d'achat) complique la mise en œuvre de stratégies tarifaires différenciées, pourtant essentielles à l'optimisation du chiffre d'affaires dans le secteur de l'hébergement. La volonté de maintenir un positionnement haut de gamme se traduit par une politique tarifaire relativement élevée, ce qui peut s'avérer dissuasif pour certains segments de clientèle, notamment en saison creuse, réduisant ainsi le taux d'occupation potentiel.

Enfin, la mise en œuvre encore récente du Revenue Management nécessite une période d'adaptation. Nécessitant des investissements dans des outils d'analyse performants et des données de marché fiables. Ces éléments sont indispensables pour affiner les prévisions de la demande et élaborer des stratégies tarifaires performantes à moyen terme.

6. Recommandations.

Pour maximiser les bénéfices du Revenue Management, plusieurs recommandations peuvent être mise en œuvre :

- Renforcer la formation en revenue management : Organiser des sessions de formation continue, en présentiel ou en ligne, permettant une montée en compétence collective en Revenue Management et d'en garantir la bonne application.
- Investir dans un RMS (Revenue Management System) : L'acquisition d'un logiciel spécialisé faciliterait l'analyse de la demande, permettrait des ajustements tarifaires réactifs et précis, et la prévision des tendances.
- Structurer la stratégie marketing digitale : concevoir un plan digital cohérent incluant le référencement SEO/SEA, des campagnes sponsorisées, du remarketing et l'animation des réseaux sociaux améliorerait la visibilité en ligne et soutiendrait les ventes directes.
- Adapter l'offre tarifaire à la saisonnalité : Proposer des packages spécifiques (week-ends, longs séjours, promotions en période creuse) permettrait d'accroître l'occupation sans nuire à l'image de marque.
- Favoriser les ventes directes : Encourager les réservations sur le site officiel ou l'application de l'hôtel via des avantages exclusifs afin de réduire la dépendance aux OTA et renforcer la rentabilité.
- Réajuster le positionnement tarifaire : Adopter une politique de prix plus souple, en combinant valorisation du prix moyen et flexibilité tarifaire, permettrait de capter une clientèle plus large, surtout en basse saison ou période de faible affluence.
- Suivre régulièrement les KPIs : Mettre en place un tableau de bord de performance (taux d'occupation, RevPAR, ADR, taux de conversion, etc.) facilitera l'ajustement rapide et stratégique des actions commerciales en fonction des résultats observés.
- Intégrer le Revenue Management dans la culture d'entreprise : Impliquer tous les départements (hébergement, marketing, commercial) dans une logique collaborative orientée vers la performance globale de l'hôtel permettrait d'instaurer une approche collective.

Conclusion

Pour conclure, cette étude avait pour principal objectif d'évaluer l'impact de la mise en œuvre du Revenue Management sur la rentabilité de l'hôtel Atlantis Bejaia Aéroport. Afin d'y parvenir, nous avons adopté une approche quantitative, en nous basant sur l'analyse de données réelles recueillies sur une période de trois années : 2022 (avant la mise en œuvre), 2023, 2024 et 2025 (années d'introduction du système). L'analyse a porté sur plusieurs indicateurs clés de performance hôtelière, à savoir : le taux d'occupation, le prix moyen par chambre, le revenu disponible par chambre (RevPAR) et le

Chapitre II : Analyse et évaluation du revenue management au sien de l'hôtel Atlantis Bejaia et son impact sur la performance financière

résultat brut d'exploitation sur chiffre d'affaires (RBE/CA). Cette démarche nous a permis de mesurer de façon concrète l'évolution de la performance de l'établissement, et de mieux cerner l'apport réel du Revenue Management dans un contexte hôtelier algérien en pleine mutation.

L'introduction du Revenue Management au sein du département hébergement de l'Hôtel Atlantis Bejaïa a permis d'augmenter le chiffre d'affaires et d'optimiser le prix moyen par chambre. Toutefois, le taux d'occupation reste relativement modeste pendant la basse saison, principalement en raison d'une stratégie tarifaire encore partiellement optimisée. Cette situation s'explique notamment par la mise en œuvre encore récente du système, ainsi que par certaines limites organisationnelles et techniques.

Il est donc essentiel que le Front Office Manager, en collaboration avec les autres services, de mettre en œuvre des actions correctrices ciblées tels que la flexibilisation des prix, une meilleure segmentation client, et une communication digitale plus efficace et renforcer durablement sa compétitivité. Une telle approche permettra d'exploiter pleinement le potentiel du Revenue Management, consolider les résultats obtenus et d'assurer une croissance durable.

Conclusion générale

Dans un contexte où l'Algérie s'oriente vers un développement accru de l'activité touristique et de l'industrie hôtelière tels que (AZ Hôtels, El Aurassi Groupe, Hôtels Cirta...), la concurrence s'intensifie. Le Revenue Management s'impose dès lors comme un levier stratégique incontournable pour les établissements soucieux d'optimiser leur rentabilité.

Ce travail de recherche avait pour objectif d'analyser l'impact de l'implémentation du Revenue Management sur le département hébergement de l'Hôtel Atlantis Bejaïa à travers une approche empirique. Les résultats ont permis de mettre en évidence plusieurs impacts positifs :

- Une hausse significative des recettes annuelles depuis mars 2023.
- Hausse du prix moyen par chambre, preuve d'une meilleure gestion tarifaire.
- Amélioration du RevPAR, particulièrement en haute affluence.
- Implication croissante du Front Office dans la stratégie commerciale. En coordination avec le marketing.
- Mise en place d'un programme de fidélité innovant (Platon Atlantis), outil rare en Algérie, encourageant les réservations directes.

Cependant, l'application du Revenue Management reste encore partiellement développée, plusieurs freins subsistent : absence d'un Yield Manager, le manque de formation spécialisée, une segmentation de la demande encore limitée, difficultés à concilier taux d'occupation et maximisation des recettes, surtout hors saison.

Ainsi, la première hypothèse formulée (présence d'un Yield Manager) est infirmée, ce qui montre que la stratégie de Revenue Management ne constitue pas encore une préoccupation pleinement institutionnalisée. En revanche, la seconde hypothèse est confirmée : le Revenue Management contribue bel et bien permis d'augmenter les recettes, d'améliorer le PMC et le RevPAR, et de positionner l'hôtel dans une démarche plus concurrentielle face aux autres chaînes hôtelières algériennes.

Bibliographié

Bibliographié

- Daudel, S, Vialle ; G, Le, “le Yield management, la face encore cachée du marketing des services » Ed Inter Editions, Paris, 1989, P 15.
- Salsac, A, “Le Yield Management” Ed. Dunod, Paris, 2003, P 21.
- Daoudi, N, Kourbali, B, « Le marketing touristique : Les pratiques de yield management en Algérie Cas : Des hotels du groupe EDEN » Revue des études économiques approfondies, N°9, 2018.
- Talluru, K, Van Rysin, G, “Revenue Management Under a General Discrete Choice Model of Consumer Behavior” Management science, Vol 50, N °01, 2004.
- Daudel, S, Vialle; G, Opcité, P16.
- Sourou MEATCHI, Thèse De Doctorat « La Tarification Par Le Revenue Management » : De La Mesure De L’injustice Perçue A La Validation D’un Modelé De « FAIRNESS BASED PRICING », L’université D’Angers, 2019, P32.
- Kimes, « The future of hotel revenue management” Cornell Hospitality Report; 2017, Vol 17, N°01.
- Pierre, C, « la tarification en temps réels (Yield Management)» revue de CPA-EG, ENSET, 2007.
- Fouad sabry, « méthodologie » Ed Oxford handbook of political methodology”, page 93.
- Selimi noureddine, « marketing des services responsabilité sociétale et gestion de la relation client » No 2-3(2010) page :43-45.
- Gerhardt Maxime, Milloux Benjamin, Monnot Guillaume, Yorulmus Johan,” BTS MHR Edition Ellipses Marketing” S.A,2019 page 297.
- Alain scharling,olivier blanc. « Faire parler les chiffres ». Edition ISBN 2-88074-36201. Page 74.
- Michel larimi, angela barthers. « Statistiques et traitements de donnes quantitatives en education ». edition ISTE LTD 2018. Page 104.
- <https://www.liberte-algerie.com/radar/l-hotel-atlantis-de-bejaia-decroche-le-1er-prix-376235> . Consultée le 26/05/2025.

Résumé

En français

Le Revenue Management, apparu à la fin des années 1970, est aujourd'hui une méthode largement utilisée dans le secteur hôtelier pour améliorer la rentabilité en ajustant les tarifs et la capacité en fonction de la demande. Il repose sur une segmentation précise de la clientèle et une gestion dynamique des prix selon l'évolution des réservations.

Ce mémoire porte sur l'étude de l'impact du Revenue Management à l'Hôtel Atlantis Bejaïa Aéroport, où cette stratégie a été mise en place en 2023. Grâce à une approche structurée et à la mobilisation d'une équipe spécialisée, l'établissement a enregistré des résultats significatifs, notamment une hausse du taux d'occupation, du prix moyen, du RevPAR et du RBE. Ces indicateurs témoignent d'une meilleure performance économique et d'une optimisation du revenu du département hébergement.

Malgré quelques limites liées à l'organisation interne, les bénéfices observés confirment l'intérêt du Revenue Management comme outil de gestion essentiel dans le contexte des hôtels algériens.

Mots-clés : Revenue Management, gestion hôtelière, performance, segmentation, rentabilité

Abstract

En Anglais :

Revenue Management, which emerged in the late 1970s, is now a widely adopted method in the hotel industry to enhance profitability by adjusting pricing and capacity based on demand. It relies on precise customer segmentation and dynamic pricing management in line with booking trends.

This thesis focuses on the impact of Revenue Management at Hotel Atlantis Béjaïa Aéroport, where the strategy was implemented in 2023. Through a structured approach and the involvement of a specialized team, the hotel achieved significant results, including increases in occupancy rate, average daily rate (ADR), RevPAR, and GOPPAR. These performance indicators reflect improved economic outcomes and optimized revenue in the accommodation department.

Despite some limitations related to internal organization, the observed benefits confirm the value of Revenue Management as an essential management tool within the context of Algerian hotels.

Keywords: Revenue Management, hotel management, performance, segmentation, profitability.