

Ministère de l'enseignement supérieure et de la recherche scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi ousou

Département : Sciences commerciales



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Marketing
Hôtelier et Touristique

Option : Marketing hôtelier et touristique

Thème:

Essai d'évaluation de la pratique du Yield
Management dans le secteur hôtelier : cas Holiday
Inn

Réalisé par:Dirigé par:

-DIAKITE Djoulde Adja

Mr KHEDACHE Samir

-BENBOURENANE Mahrez

Jury :

M. KHEDACHE Samir. M.A.B

M. MOUZAOUI Zaki. M.A.B

M. SEDIKI Abderahmane. M.A.A

Promotion : 2021-2022

Remerciements

En préambule à ce mémoire nous remercions tout d'abord Dieu le tout puissant et miséricordieux qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail

En second lieu, nous tenons à remercier très chaleureusement notre encadrant Mr KHEDACHE Samir pour l'orientation, la confiance et la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port.

Ensuite, nous sommes reconnaissants envers Mr. Ladih Sidali, le front office manager de l'hôtel « Holiday Inn », pour son aide inestimable dans la réalisation de ce mémoire de recherche.

Nos remerciements vont également à tous le corps professoral de l'université Mouloud Mammeri et en particulier ceux de marketing hôtelier et touristique pour la richesse, l'excellence et la qualité de leurs enseignements et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail plus particulièrement le soutien moral de nos chers parent DIAKITE Djoulde Adja et BENBOURENANE Mahrez

Dédicaces

Alhamdoulilah, gloire à Allah ! Prière sur notre Prophète bien aimé MOHAMMAD (paix et salut sur lui)

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents MOUSTAPHA et SALIMATA pour leurs sacrifices, leur amour, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études ;

A papa MOCTAR ceci est ma profonde gratitude pour tout, que ce mémoire soit le meilleur cadeau que je puisse t'offrir ;

A mon grand-père feu MACIRE DIAKITE d'avoir cru en moi. Puisse Allah t'accorder le repos éternel ;

A mes deux grand-frères CHECK TIDIANE et YOUSSEUF d'être à mes côtés, pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral ;

A ma nièce préférée KADIDIATOU Tatou DEMBELE,

A mes trois mousquetaires MAHAMADOU SOUMAORE, NOUHOUM A DIALLO et SORY IBRAHIM TRAORE, aucune dédicace ne saurait estimer tout mon amour et respect envers vous ;

A ma famille et mes amis

A mon binôme MAHREZ

A toute la famille MHT

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

DJOULDE ADJA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents pour leurs sacrifices, leur amour, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

A ma chère sœur et à mes deux frères d'être à mes côtés, à m'encourager et à me donner la force

Ainsi qu'à toutes personnes qui ont cru en moi et m'ont soutenu.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infaillible

Mahrez

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ARI	Average Rate Index
CPOR	Cost Per Occupied Room
GOPPAR	Gross Operating Profit Per Available Room
PMC	Prix Moyen par Chambre
MPI	Market penetration Index
RAGE	Revenu des Actifs Générateurs d'Efficiencie
RGI	Revenue Generator Index
REVPAR	Revenue per available Room ou Revenu par chambre disponible
TO	Taux d'occupation
TREVPAR	Total Revenue Per Available Room
TREVPEC	Total Revenue Per Client

*Liste des tableaux,
figures, graphes*

❖ Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	page
01	Traduction et les définitions du Yield Management	8
02	Types et critères de segmentation	34
03	Les règles de la tarification différenciée	55

❖ Listes des figures et des graphes

Titre des figures		
1	visions de traduction du Yield Management	9
2	La démarche du pilotage du Yield Management,	15
3	les relations demandes/prix/ capacités	15
4	Les dimensions du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton(1997)	16
5	Limite de réservation et niveau de protection (cas d'un hôtel)	31
6	la démarche du Yield Management	37
7	le processus du système Yield Management	39
8	L'équilibre de deux risques : gâchis vis refus (CAPIEZ, 2003)	47
9	Exemple optimal de surréservation en termes de revenu net	48
10	les conditions de tarification différenciée	54
11	La place d'un Yield Manager dans l'organigramme d'un établissement	58
12	Principe Du Système Automatique	59
13	Principe du Système Semi-automatique	60
14	L'organigramme de RH	69
Titre des graphes		
1	Revenu procuré par un hôtel qui travaille sans segmentation tarifaire	50
2	Revenu procuré par un hôtel qui travaille avec deux segments,	51
3	Revenu procuré par hôtel qui travaille avec plusieurs segments tarifaires	51
4	courbe classique de demande	53

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I: L'aspect théorique du Yield Management.....	4
Section1: Généralités sur le Yield Management.....	5
Section2 : Les principes, les caractéristiques et les bases du Yield Management	19
Chapitre II : La pratique du Yield Management	27
Section1 : Les champs d'applications, le fonctionnement et les préalables du système Yield Management.....	28
Section2 : Techniques et moyens du Yield Management	46
Chapitre III: Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN	63
Section1: présentation des Intercontinental Hotels Group (IHG) et l'hôtel HOLIDAY INN	64
Section2: Le Yield Management dans HOLIDAY INN	71
Section3: Essai d'évaluation du Yield Management dans le Département hébergement HOLIDAY INN.....	78
Conclusion générale	83
Bibliographie	
Glossaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Table des matières	

Introduction générale

Les dernières années ont été marquées par un véritable tournant en matière de marketing des services. La conception traditionnelle de ce secteur, laisse place à des approches nouvelles et diversifiées, témoignant d'une volonté réelle de placer les consommateurs au centre de la réflexion, afin de répondre au mieux à leurs attentes.¹

Actuellement le secteur du tourisme en Algérie connaît un véritable tournant avec l'élaboration du Schéma Directeur d'Aménagement Touristique (SDAT) qui constitue le cadre général de la nouvelle stratégie de développement du tourisme à l'horizon 2025.

Cette nouvelle dynamique s'explique par la naissance de grandes chaînes hôtelières en Algérie, ce qui était sous forme embryonnaire, il y'a quelques années, s'est muée aujourd'hui en grandes chaînes hôtelières.

Tel est le constat

La demande du produit touristique ne cesse de s'accroître impliquant une amplification de la demande du produit hébergement. Cette dernière est variable et cerne différents segments de clientèles, ce qui requiert une méthode de gestion prévisionnelle.

Outre à cela, l'offre du produit hébergement étant périssable, résulte une complexité de l'équation de l'offre/demande. Ceci exprime la nécessité de mettre en place un système visant à adapter l'offre à la demande, et à optimiser les recettes d'un établissement hôtelier.

Les entreprises adoptent plusieurs stratégies de fixation de prix telle que (l'écrouissage, pénétration et alignement) qui demeure insuffisante pour les entreprises de services, cela est lié aux caractéristiques de l'offre périssable et de la demande fluctuante. De ce fait d'autres stratégies ont vu le jour, telles que la stratégie du yield management qui, commence à se développer fortement, en particulier dans les services, afin d'optimiser la marge en fonction de l'offre disponible

Au quotidien, le Yield Management permet de mieux gérer les disponibilités des différentes classes de chambre pour chacun des segments, en anticipant la demande du marché au travers de prévisions de demande. Il se base entre autre sur l'historique de la production, sur le portefeuille de réservation actuel, sur la courbe de montée en charge des réservations pour les dates futures, sur les calendriers événementiels, en étant très attentifs au pick-up journalier. Le YieldManagement nous permet d'améliorer la rentabilité dans le cadre de la politique

¹ ABDELJABAR Souheyla, Ecole Doctorale d'Economie et de Management, Mémoire de Magister en Management, Option : Stratégie, Thème : L'Impact du Marketing des services au sein de l'entreprise de la Télécommunication : Cas d'Algérie Télécom Mobile « Mobilis », Université d'Oran, Algérie, 2013-2014.

commerciale. Par conséquent, le choix de l'application d'un système Yield management dans les établissements hôteliers en Algérie qui souffrent du problème de saisonnalité et d'inadéquation de l'offre à la demande reste indiscutable afin de s'adapter à l'évolution de l'industrie hôtelière dans le monde.

C'est dans ce contexte que nous avons choisis comme sujet de recherche le Yield Management qui s'adapte avec la spécialité marketing hôtelier et touristique ainsi que notre volonté d'apporter notre contribution au bénéfice des établissements hôteliers algériens afin de les redynamiser. Pour cela nous avons choisi l'hôtel HOLIDAY INN ALGIERS-CHERAGA qui utilise cette technique depuis l'ouverture de l'hôtel.

Notre problématique s'articule autour de la question suivante :

Comment le Yield Management est-il appliqué à HOLIDAY INN et quelles sont les mesures qu'il doit prendre pour améliorer son fonctionnement ?

De cette question, découlent d'autres questions secondaires :

- Qu'est-ce que le Yield Management ? Quels sont ses objectifs et ses principes ?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour l'application efficace du Yield Management ?
- Comment se présente la démarche du Yield Management ?
- comment fonctionne le Yield Management dans HOLIDAY INN ?

Hypothèse de travail :

-Première hypothèse: Le Yield management occupe une place primordiale dans l'hôtel HOLIDAY INN

-Deuxième hypothèse: Le Yield Management de Holiday Inn est efficace, il présente plus de forces que de faiblesses.

Objectifs de la recherche :

A travers notre modeste travail de recherche nous allons essayer de mieux cerner ce concept et d'identifier les facteurs de réussites avant de passer à l'application de sa mise en œuvre dans le département hébergement de HOLIDAY INN.

Le Yield management représente à notre sens, un créneau de recherche important pour les étudiants et chercheurs dans le domaine hôtelier vu le faible taux de son application au niveau du parc hôtelier algérien. D'où notre choix pour ce sujet.

En effet, en Algérie, hormis les hôtels du groupe Accor et Marriott (le premier groupe hôtelier à avoir pratiqué le YM dans le monde) qui ont manifesté leur intérêt pour ce système, de nouvelles chaînes viennent à l'appliqué tel que Holliday inn et la chaîne américaine Hyatt. Ce qui d'ailleurs nous motive davantage à porter une recherche et une réflexion sur la mise en place d'un système Yield Management au niveau du parc hôtelier Algérien. Pour ce faire nous allons essayer d'évaluer l'application et le fonctionnement du yield management au sein du département hébergement de HOLIDAY INN. Ressortir les forces et les faiblesses, et proposer des pistes pour une utilisation efficace.

Cheminement méthodologique :

Pour pouvoir concrétiser les objectifs envisagés dans ce travail, nous avons utilisé la méthode descriptive et analytique en se basant sur l'observation et l'analyse des documents internes et une analyse quantitative des indicateurs de performance. A ce titre nous avons jugé utile de scinder notre travail de recherche en trois chapitres :

- Le premier chapitre nous aborderons l'aspect théorique du Yield Management.
- Le deuxième chapitre, est consacré à la pratique et au fonctionnement du système Yield Management.
- Le troisième chapitre porte sur la description de HOLIDAY INN ainsi que l'application du système Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel à travers l'analyse des différents indicateurs de performance.

Chapitre I :
L'aspect théorique du Yield
Management

Chapitre I : L'aspect théorique du Yield Management

Introduction

Le concept de Management des services appelle à une stratégie particulière pour la rentabilité et l'accroissement du chiffre d'affaire de l'entreprise. Dans le domaine des secteurs, un service non consommé ou non vendu est perdu contrairement à un produit tangible. Le service est périssable. De ce fait, les américains ont inventé la notion du Yield Management pour valoriser la variable prix du marketing-mix en période de forte demande afin de tirer parti de la composante volume en période de faible activité

Utilisée principalement dans le domaine du transport aérien, puis de l'hôtellerie, elle gagne de nombreux autres domaines.

Selon Cariou on l'appelle également revenue management, ou encore de manière restrictive la tarification en temps réel ou tarification différenciée.

Section1: Généralités sur le Yield Management

Le Yield Management est à l'origine du revenue management, c'est une technique marketing et commerciale basée sur une tarification et une offre flexible qui est utilisée dans les services caractérisés par une forte présence de coûts fixes et par une certaine inertie des capacités proposées (transport en commun, hôtellerie...).

Le Yield Manager a pour objectif d'augmenter la rentabilité d'une structure en faisant un maximum de réservations.

1. L'origine du Yield Management

Le Yield Management ou le Revenu Management apparut lors de la déréglementation des transports aux Etats-Unis, à la fin des années 70. Dans un contexte de concurrence exacerbée, les compagnies aériennes ont cherché à optimiser tous les outils stratégiques en s'intéressant plus spécialement aux recettes car les gains de productivité étaient en raison de la rigidité des coûts. Le terme Yield Management est souvent considéré comme générique lorsqu'il est appliqué à d'autres secteurs et c'est celui que nous utiliserons.

Le Yield Management est une méthode d'optimisation cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée. Pour cela, l'entreprise doit à la fois gérer l'inventaire ou le stock périssable des unités disponibles et la tarification. Selon la définition la plus connue, il constitue «Une méthode permettant à la firme de vendre la juste part de la capacité disponible au bon client, au bon moment et à un prix optimal».

A partir d'une revue de la littérature consacrée aux pratiques de l'hôtellerie depuis 1988 concluent que le Yield Management est relatif à la structure des tarifs, afin de prendre en reposant sur une manipulation structurée des tarifs, afin de prendre compte des schémas prévus de demande. De même Donaghy considère le Yield Management comme « Une technique de maximisation du revenu qui vise à augmenter le rendement net par une prévision d'allocation de la capacité disponible concernant des segments de marché prédéterminés à un prix optimal». En fait, ces définitions décrivent le but du Yield management, mais ne le différencient pas des pratiques de réservation qui existaient avant sa mise en œuvre.¹

¹Capiez Alain, Yield Management, optimisation du revenu dans les services, édition Lavoisier, Paris, 2003, P9

En Europe, la diffusion des pratiques de Yield Management s'est opérée par le biais des compagnies aériennes (exemples : transfert de l'esprit Yield Management d'Air de France vers les hôtels Méridiens) ou des entreprises américaines (le groupe hôtelier Marriott, Europe Disney, géré à ses débuts par une direction américaine...).

Le revenu Management est aujourd'hui implanté dans les grandes entreprises de transport aérien, maritime et de ferroviaire, de l'hôtellerie...Etc.

Le revenu Management touche aujourd'hui d'autres entreprises telles que les tour-opérateurs, les secteurs de la santé, des télécommunications, de l'énergie et d'autres secteurs.

D'un point de vue plus global, sont potentiellement concernées par des applications de Yield les entreprises présentant les caractéristiques suivantes :

- Une capacité fixe à gérer,
- Une demande fluctuante,
- Un produit périssable,
- Une possibilité de segmentation par le prix (sensibilité prix des consommateurs).

2. L'émergence du Yield Management :

L'environnement qui a engendré la naissance du Yield Management comme suit:²

- ✓ 1950 l'apparition des compagnies lowcost qui ont mis les compagnies aériennes dans de sérieuses difficultés.
- ✓ 1970 le développement rapide de ces compagnies lowcost suit la déréglementation rapide du secteur aérien américain qui avant disposait de grandes compagnies puissantes et rentables, mais dont le niveau des subventions pour les lignes non rentables était en baisse.
- ✓ Cette délibération qui avait pour principale conséquence, la libéralisation des tarifs ce qui a permis aux compagnies lowcost de s'imposer plus en s'adressant à une clientèle sensible au prix en lui offrant des vols à bas prix avec un minimum de service.
- ✓ 1980 les compagnies classiques ont donné naissance au Yield Management comme une arme stratégique pour faire face à la bataille lancée par les compagnies lowcost. Le développement des systèmes globaux de réservation électronique les GDS « global distribution système ».

²ALI AHMED,(Sofiane), DJEDDI,(Malek) : *L'évaluation de la pratique de Yield Management dans un établissement touristique étude de cas :Royal hôtel ORAN*, mémoire de master en marketing hôtelier et touristique, Université MOULOUD Mammeri, TIZI-OUZOU, 2018, p.18

Les compagnies qui se sont investies dans le Yield Management telles que American Airlines a beaucoup mieux résisté que leurs concurrents n'ayant pas, ou trop tard opté pour cette solution. Ainsi, en se basant sur une tarification différenciée et un contrôle systématique des quantités mises en vente dans chaque classe tarifaire.

L'essor du commerce électronique offre au Yield Management de nouvelles perspectives et ce sont toujours les compagnies aériennes qui ont été les avant-gardistes, la compagnie lowcost, EasyJet a été la première entreprise à saisir cette opportunité en installant directement sur son site internet par le quel s'opèrent près de 80% de ses réservations via ce mécanisme de tarification dynamique.

3. Présentation générale du Yield Management :

L'examen de la littérature illustre la coexistence d'un large éventail de traductions et de définitions qui apparaissent parfois contradictoires et confuses. Le tableau 1 en présente une synthèse.³

³ ZRELLI, (Imen) : « les déterminants de l'orientation yield management », Revue française de gestion, N° 207/ aout, 2010, p.66

Tableau n°1 : traduction et les définitions du Yield Management :

Traduction du Yield Management	
Traductions	Références
Gestion des capacités	Daudel et Vialle(1989)
Gestion du rendement	Autissier (2000)
Management de la recette	Capiez (2003)
Optimisation du rendement global	Dubois et Frendo (1995)
Optimisation de la recette	Sinsou (1999)
Mécanisme de tarification dynamique	Pigneur 2001)
Tarification en temps réel	Capiez (2003)
Définition du Yield Management	
Définitions	Références
Ensemble de techniques	Daudel et Vialle (1989)
Technique du revenu	Donaghy et al (1995)
Technique de gestion	Le Gall (1989)
Pratique	Autissier (2000)
Démarche	Kimes (1989) ; Zrelli (2008b)
Système de gestion	Lehu (1999)
Véritable levier de gestion	Desmet (1999)
Approche intégrée	Lieberman (1991) ; Zrelli (2008b)
Art et manière d'acquérir la connaissance	Cross 1998
Sortie de philosophie	Le Gall 1998

Source : ZRELLI, (Imen) : <<les déterminants de l'orientation yield management>>, Revue français de gestion N°207/ aout 2010, p.66

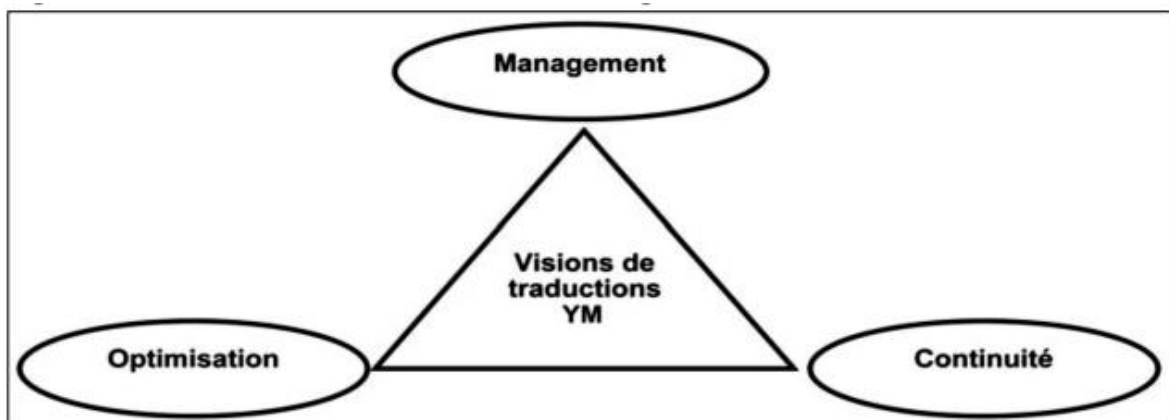
Trois raisons principales expliquent la confusion liée au Yield Management à savoir:

- La traduction du terme,
- Le statut de l'auteur,
- Le domaine de son application.

L'origine anglo-saxonne du Yield Management paraît néanmoins la principale source des problèmes actuels de définitions. La littérature présente une panoplie de termes désignant tous le Yield Management. Le Yield est le revenu, le rendement ou la recette. La traduction du Yield Management en français devient ainsi management du rendement, management du revenu ou encore management de la recette.

La traduction classique du Yield Management reste la gestion du rendement (voir la figure n°01).

Figure n°01 : visions de traduction du Yield Management



Source : ZRELLI, (Imen) : « les déterminants de l'orientation yield management », Revue française de gestion, N° 207/ aout, 2010, p.66

L'observation des différentes traductions du Yield Management permet de retrouver une classification de trois visions à savoir celle de management, d'optimisation et de continuité.

Le Yield Management connaît également une multitude de définitions très différentes. Selon la vision de l'auteur.

4. Définition du concept Yield Management:

Il existe plusieurs définitions sur le Yield Management, celles-ci divergent sur certains points mais se rejoignent en ce qui concerne le but ou la finalité de ce sujet. En clair, il s'agit d'optimiser la rentabilité et de maximiser la profitabilité de l'entreprise. Parmi ces auteurs on cite :

- ❖ Une des premières définitions a été proposée par Smith, Leimkhuler, Darrow et Samules (1992) : « Le Yield Management est une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible. C'est un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment ». ⁴
- ❖ Américain Hôtel and Motel Association définit le YM comme « un ensemble de techniques de prévision de la demande utilisée pour déterminer si les prix devraient être augmentés ou réduits et si une demande de réservation devrait être acceptée ou rejetée, dans l'objectif de maximiser le revenu ».
- ❖ JAUNCEY, MITHCHELL et SLAMET l'ont défini comme étant : « une approche intégrée, continue et systématique pour maximiser le revenu de chaque unité par la manipulation des tarifs en réponse aux modèles de prévisions de la demande ». ⁵
- ❖ Selon CAPIEZ comme étant « une méthode d'optimisation cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée ». ⁶
- ❖ Jones propose la définition suivante pour l'industrie hôtelière : « le Yield Management est un système pour maximiser la rentabilité des propriétés hôtelière. Les managers d'hôtels identifient les segments rentables du marché, créent de la valeur, mettent en place les prix, instituent les réductions et les déplacements.

Dans son article intitulé « Yield Management : System or Program ? », Lieberman (1991) confirme que le YM est loin d'être un système informatique ou une composition de techniques mathématiques. Il l'a défini plutôt comme une approche programmée visant la maximisation de rentabilité et l'amélioration de service client.

⁴ FROCHOT Isabelle, LEGOHEREL Patrick, « le marketing du tourisme », 2^{ème} édition, campus pro, Dunod, août 2010, p 213.

⁵ SELMI Noureddine, « Yield management et Orientation Marché : Facteurs de Performance dans les Services (Application à l'hôtellerie) », doctorat, institut de management université de la Savoie (IMUS), Annecy, 2006, p.83.

⁶ Ibid, p 9

5. Le Yield Management ou la Gestion du Rendement :

Le Yield Management (Management du rendement) se définit comme une pratique de gestion qui cherche le meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible. L'objectif est d'optimiser les capacités de (production/distribution) en cherchant à vendre à un prix différent lorsque le niveau de la demande et de l'offre sont différents.⁷

5.1. Le Yield management : Agir simultanément sur la demande et les capacités

Lorsque des cafés pratiquent la technique du happy hours avec des boissons moins chères à certaines heures, ils font du Yield Management en cherchant à attirer des clients à une heure où leur capacité d'accueil est supérieure à la demande. Cela consiste à rechercher un équilibre entre le prix moyen et le taux d'occupation. Selon Dubois et Frenco « le Yield Management répond à une problématique de type industriel : l'optimisation et l'agencement des ressources... Pour toute entreprise ayant des capacités fixes à gérer et devant faire face à une demande fluctuante, ce système permet l'optimisation du revenu global en utilisant au mieux les capacités par ajustement en temps réel de l'offre et de la demande ».

Pour Mathé« le Yield Management consiste à agir simultanément sur la demande (développer des systèmes de réservation, positionner la demande, proposer des incitations économiques et qualitatives, développer des services complémentaires) et les capacités de production. Les techniques de Yield Management sont plus particulièrement appliquées pour des productions qui se détruisent si elles ne sont pas vendues ». Kimes définit ces pertes sèches comme « des situations de gestion des revenus émanant de capitaux périssables ». Le service est disponible, selon une capacité, à un moment donné. Si ce dernier n'est pas consommé il est alors perdu et n'a plus aucune valeur.

L'objet du Yield management est de segmenter le marché pour être en mesure de proposer des prix différents afin de remplir les capacités disponibles et de s'assurer d'un profit optimisé. . La question devient alors : « A quel prix peut-on proposer des services pour optimiser les capacités et le profit sans entraver la notoriété de l'entreprise à long terme ? ».

⁷ GUINIBRETIERE, (Vincent):*les facteurs clés de succès du yield management dans le transport aérien*, mémoire de maîtrise, Université de Lille1, 1999/2000, p12-17

Selon Harker, les techniques de Yield Management répondent à cinq contraintes de production dans les services qui sont :

- « L'importance des coûts fixes : 75 % des coûts d'exploitation sont des coûts fixes » d'après Mathé.
- Les niveaux de seuils : un client supplémentaire peut exiger un investissement important dont le montant s'amortit sur un nombre minimum de prestations
- Le niveau minimum de qualité acceptable par le client : le service vendu moins cher ne doit pas être interprété comme étant de qualité inférieure.
- Garantir une notoriété à l'entreprise sur le long terme : par des pratiques de prix promotionnels, l'entreprise ne doit pas avoir l'image d'un discounteur.
- les actions de la concurrence: toute action de Yield Management doit se faire en tenant compte des prix pratiqués par la concurrence.

Pour répondre à ces cinq contraintes, les techniques de Yield Management doivent avoir comme objectif :

- ❖ Maximiser l'utilisation des capacités ;
- ❖ Maximiser le résultat ;
- ❖ Maximiser le résultat par catégorie de client ;
- ❖ S'assurer de la fidélité de la clientèle ;
- ❖ Ne pas déprécier le produit.

Les trois derniers points concernent le client et la recherche de sa satisfaction. «Xerox a mis au point une enquête pour mesurer la satisfaction et la fidélité de ses clients » dicit Heskett. Les résultats de cette enquête ont été utilisés pour construire une typologie des clients en fonction de leur satisfaction avec deux profils extrêmes, les terroristes et les apôtres. L'apôtre représente le client satisfait qui va faire de la publicité. Il achète les services et en fait acheter à d'autres à la différence du terroriste qui n'achète plus et fait de la contre publicité. Satisfaction rime avec fidélité qui rime avec rentabilité. « Une étude sur l'évolution des profits dans un organisme de cartes de crédit montre une progression de 100 % de la rentabilité entre la première et la cinquième année d'ancienneté des clients » Reichhelb.

« Vendre le bon produit au bon moment, à la bonne personne et au bon prix pour optimiser les capacités et les profils » devient l'objectif du Yield Management. Pour maximiser le

revenu en vendant le bon siège à la bonne personne au bon moment, American Airline a mis en place le système Dinamo. Ce système, qui aurait généré un revenu additionnel de 14 milliards de dollars pour le transporteur aérien, est fondé sur trois principes qui sont :

- La surréservation : le nombre de réservation est supérieur aux capacités réelles
- L'allocation de tarifs préférentiels : pour capter certaines clientèles et les amener à réserver à l'avance, des tarifs sont proposés à des prix inférieurs.
- Les simulations de gestion de trafic : des algorithmes sont utilisés pour simuler les variations de la demande

5.2. Le Yield Management pour diminuer le risque de non remplissage

Le Yield Management doit chercher à vendre toutes les capacités disponibles au meilleur prix sans que cela ait un impact négatif sur l'appréciation globale du service par les clients. Il ne s'agit pas non plus de brader les prestations en risquant de les dévaloriser. Une telle pratique permet de pallier les variations de demande et d'amortir les coûts fixes composés des infrastructures d'accueil. C'est une manière d'optimiser des infrastructures mais également de vendre des prestations qui, de toute façon, auraient été perdues s'il n'y avait pas eu cet effort promotionnel. Par exemple, une place de train non vendue est perdue à jamais car le train circulera avec cette place libre et elle ne pourra plus jamais être vendue.

Il s'agit d'analyser le remplissage des capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de vente à un tarif plus avantageux que celui auquel elles étaient proposées initialement. Cette technique a pour objectif d'optimiser le revenu global d'un site par l'utilisation maximale des capacités permettant ainsi une meilleure couverture des coûts fixes. La décision d'accepter ou de refuser des clients doit tenir compte de la possibilité de pouvoir vendre la prestation à un tarif plus élevé tout en considérant les effets négatifs qu'il y a à repousser des demandes.

Pour Dubois, la décision de proposer des prestations à un tarif différent résulte de l'arbitrage entre trois types de risques :

- ✓ Le risque déchet : si la prestation n'est pas consommée, elle est perdue à tout jamais. Une place de théâtre vide est perdue pour toujours. A la séance suivante, on ne pourra pas mettre deux personnes à la même place pour compenser. Cette perte se caractérise par un manque à gagner (la marge) et des coûts supplémentaires (coûts fixes non couverts).

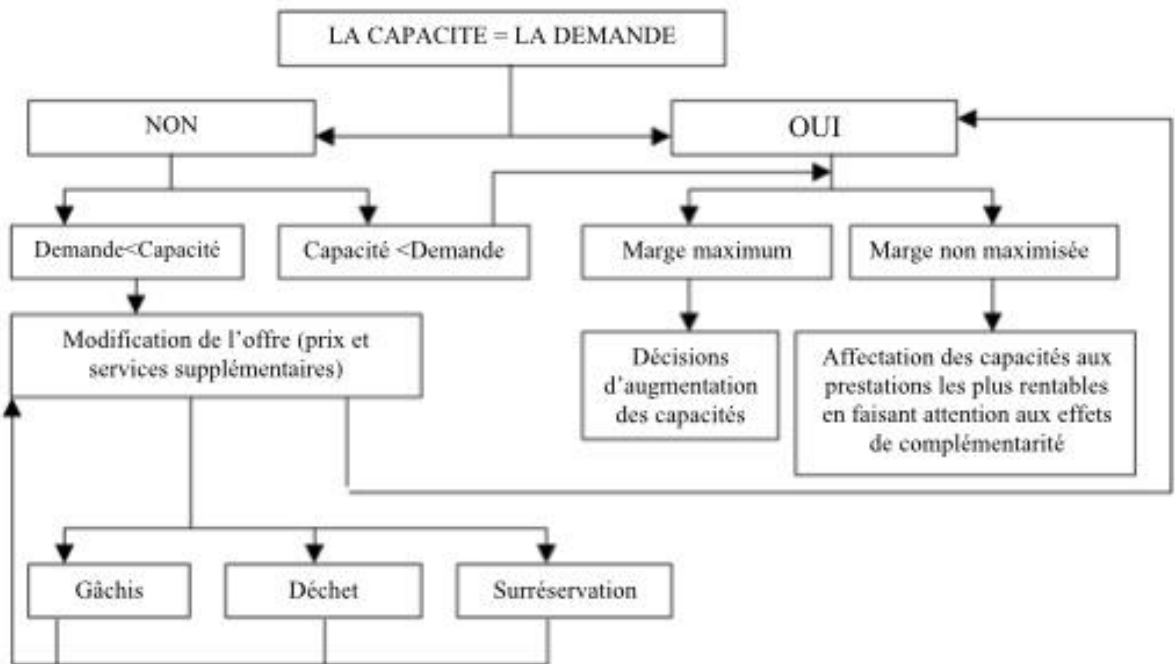
- ✓ Le risque de gâchis : si la prestation est bradée, le client risque de voir la baisse du prix comme une détérioration de la qualité. Il peut également avoir l'impression d'être manipulé en faisant référence au prix normal. Le tarif d'attraction peut aussi conduire à des pertes si les coûts variables liés à la réalisation des prestations sont importants.
- ✓ Un risque de surréservation : de nombreuses entreprises proposent des tarifs plus bas en échange d'une réservation à l'avance. S'il lui est impossible d'honorer les prestations aux conditions de réservation, cela entraîne des coûts d'indétermination et une image négative.

La gestion de ces trois types de risques, entre marketing et contrôle de gestion, consiste à s'interroger sur la demande des clients et le prix que ceux-ci sont prêts à payer pour consommer un service. La recherche d'une utilisation maximale des capacités permet une meilleure rentabilité des coûts fixes qui se répartissent sur un nombre important de consommateurs d'un service. La recherche d'une utilisation maximale des capacités permet une meilleure rentabilité des coûts fixes qui se répartissent sur un nombre important de prestations.

5.3. Le Yield Management comme pilotage des entreprises de services

A partir d'une capacité et d'une demande, le Yield Management, en tenant compte des coûts et des informations marketing sur les segments de marché, joue essentiellement sur deux variables qui sont le prix et le taux de remplissage. Après avoir distingué les différentes catégories de clients et les éléments auxquels ils sont sensibles, il s'agit de leur proposer des offres préférentielles (prix inférieurs et services supplémentaires) en privilégiant les prestations pour lesquelles les marges sont les plus avantageuses. Cela nécessite un pré-requis qui est la connaissance de la demande et son élasticité au prix. La démarche de pilotage du Yield Management peut se résumer par la figure suivante (figure n°2)

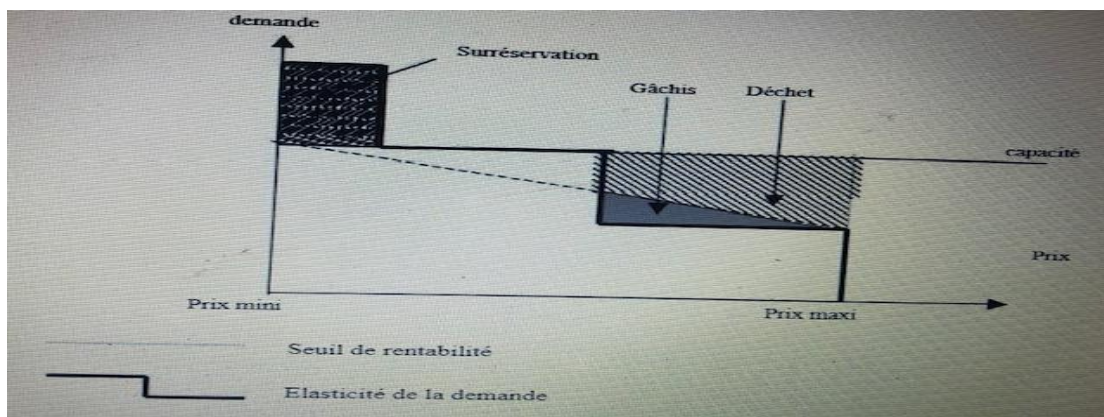
Figure2 : La démarche du pilotage du Yield Management



Source : Mémoire de maitrise : les facteurs clés du succès du yield management dans le transport aérien-1999/2000

Le point de départ est la relation entre la capacité et la demande. Si la capacité est égale ou inférieure à la demande, l'entreprise est dans une situation de pleine utilisation de ses infrastructures. Elle doit alors s'interroger sur la rentabilité des prestations vendues et d'envisager des décisions d'investissement pour augmenter ses capacités. Elle peut également décider d'allouer ses immobilisations aux prestations les plus rentables tout en tenant compte des effets de complémentarité entre ces dernières.

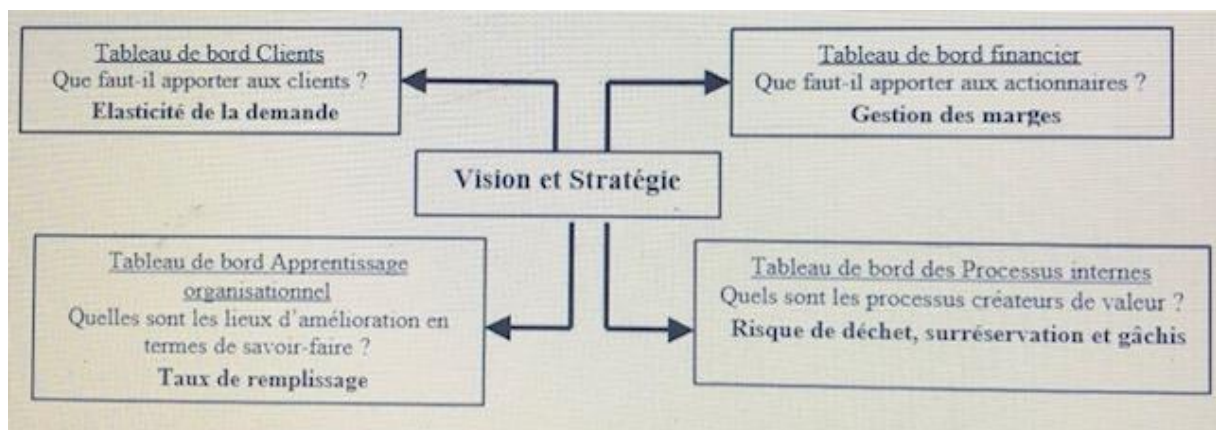
Figure3 : les relations demandes/prix/ capacités



Source : Mémoire de maitrise : les facteurs clés du succès du yield management dans le transport aérien-1999/2000

Si la demande est inférieure à la capacité, l'importance des coûts fixes impactent négativement la rentabilité le choix s'oriente vers des redéfinitions de l'offre en termes de prix et de services supplémentaires. En fonction des caractéristiques de la nouvelle offre, la situation peut revenir à l'équilibre ou bien générer de nouveaux dysfonctionnements illustrés par les risques de gâchis, de déchet et de surréservation définis dans la partie précédente. La surréservation résulte du fait que l'entreprise de service n'est plus en mesure d'honorer les réservations qu'elle a accordé à ses clients. Une situation de « déchet » émerge lorsque les prestations qui n'ont pas trouvé preneur sont perdues. L'état de gâchis est une perte financière ou d'image car la pratique d'un prix inférieur peut être comprise comme une baisse de qualité et engendrer des pertes si les coûts variables sont importants (figure2)

Figure4 : Les dimensions du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton(1997)



Source: Mémoire de maîtrise : les facteurs clés du succès du yield management dans le transport aérien-1999/2000

Tel qu'il a été présenté, le Yield Management joue sur plusieurs variables qui sont l'élasticité de la demande, le taux de remplissage, l'optimisation de la marge et les risques de surréservation, de gâchis et de déchet. En reprenant la structure du tableau de bord financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel (figure4), les variables précédentes pourraient être intégrées de la manière suivante :

- Les notions de marge dans la partie financière
- L'élasticité de la demande dans la partie client
- Le risque de surréservation, de gâchis et de déchet dans la partie processus interne
- Le taux de remplissage dans la partie apprentissage organisationnel

6. Les objectifs et Les enjeux du Yield Management:

6.1. Les objectifs du système Yield Management :

Les objectifs principaux du Yield Management sont :

- La maximisation des recettes.
- L'adaptation de l'offre à la demande.

L'existence d'une panoplie d'objectifs liés au Yield Management hôtelier rend opportun de les subdiviser en trois objectifs principaux :

- L'amélioration du prix moyen et du taux d'occupation.
- L'évolution du revenu par chambre disponible (RevPAR).
- La réalisation de la satisfaction de la clientèle.

6.2. Les enjeux du Yield Management :

Les enjeux liés au Yield Management se présentent sous deux angles : l'angle positif c'est-à-dire les avantages et l'angle négatif c'est-à-dire les inconvénients.⁸

6.2.1. Les avantages du yield Management :

▪ Le Yield Management permet de rentabiliser les gisements de revenus inexploités :

Le Yield Management permet d'apporter une solution optimale à la mise en adéquation de l'offre avec la demande.

▪ **Le Yield Management est basé sur une tarification différenciée:**

Une augmentation significative du chiffre d'affaires est obtenue en contrôlant le volume vendu à chaque niveau de prix, pour chaque segment de clientèle. Il permet donc de valoriser la composante prix en période de forte demande et de tirer parti du composant volume en période de faible activité. Les produits restés invendus ou qui manquent de disponibilité pour les tarifs élevés : ces gisements de revenus peuvent être exploités en analysant, puis en anticipant les comportements de demande de la clientèle.

▪ **Le Yield Management est devenu un véritable levier commercial :**

Tourné vers la satisfaction des besoins de la clientèle qui est associés à la rentabilité financière de l'investissement Yield.

⁸ <http://www.cours-gratui.com>, yield Management, consulté le 24/08/2022 à 17 :08

La pratique du Yield Management permet avant toute chose de rationaliser l'information qui est à la disposition de ses utilisateurs. L'analyse de cette information permet d'aider à la prise de décision en anticipant sur les événements et en mettant en évidence les opportunités d'action.

6.2.2. Les inconvénients du Yield Management :

Le Yield Management a un effet négatif sur la fidélisation des clients. Avec la concurrence qui caractérise le monde des entreprises aujourd'hui, il est important pour l'entreprise qui se veut pérenne de fidéliser ses clients rentables pour garantir sa rentabilité à long terme.

Il en ressort que les entreprises, de plus en plus, font recours au marketing relationnel pour retenir leurs clients. Le Yield Management va à l'encontre des principes de la fidélisation de la clientèle.

La tarification dynamique augmente le risque perçu par le client lors de la transaction et éduque ce dernier à la méfiance vis-à-vis de l'entreprise qu'il considère désormais comme étant incapable de tenir ses engagements même envers ses clients les plus fidèles.

Rappelons-le, le Yield Management ne fait pas la distinction entre les clients fidèles et ceux d'occasion.

En effet, la pratique du Yield Management repose sur un opportunisme de court terme de la part de l'entreprise, puisqu'il s'agit en permanence d'optimiser le revenu, il n'est ici question de relation gagnant-gagnant ni de tenir compte de l'ancienneté de la relation commerciale.

Section2 : Les principes, les caractéristiques et les bases du Yield Management

Comme tout système de gestion, le Yield Management à ces propres principes et caractéristiques appropriées à chaque domaine d'application et qui s'appuie sur deux principales bases pour sa mise en œuvre.

1. Les principes du Yield Management :

Le Yield repose sur une sélection renforcée des clientèles. Le premier niveau « marketing » de la sélection des clients consiste à segmenter le marché à destiner ses produits à des profits déterminés de clientèle.

Le second niveau de sélection typiquement lié aux pratiques de Yield consiste à ne plus servir tous ses clients, mais en priorité les clients à forte contribution qui acceptent les prix les plus élevés. C'est la fin du « premier arrivé, premier servi ». Dorénavant les clients sont sélectionnés en fonction de leur profit et de leur contribution potentielle ; et il faut toujours garder une « porte ouverte » pour les meilleurs clients.⁹

Selon les techniques Yield Management, la rentabilisation de l'exploitation d'une firme, par la gestion de la demande et de l'offre, doit obéir à un certain nombre de principes. Ceux-ci sont résumés par CROSS en sept principes :¹⁰

1^{er} Principe : Equilibre de l'offre et de la demande :

L'entreprise est en lutte inlassable à la recherche d'un équilibre de l'offre et de la demande. Lorsque celui-ci est atteint, il est souvent provisoire. Ceci est très fréquent surtout dans le domaine des services où la demande est souvent fluctuante. D'après une étude menée par LOVELOCK, WIRTZ et LAPERT, la réduction ou l'augmentation de la capacité n'est guère la solution à ce problème. Pour réaliser l'équilibre tant recherché, la solution consiste à agir en premier sur le prix au lieu d'agir sur les coûts, car cette méthode s'avère beaucoup plus facile et nettement plus profitable.

⁹FROCHOT Isabelle, LEGOHEREL Patrick, « Marketing du tourisme », 2^{ème} édition, campus pro, Dunod, Paris, p 214

¹⁰CROSS, (R.G), La Tarification Flexible, Les Editions d'Organisation, 1998, pp.24-29

2^{ème} Principe : Fixer le prix en fonction du marché et non des coûts :

Les responsables ont l'habitude de fixer les prix selon une méthode simple et traditionnelle en se référant aux coûts. Néanmoins, elle reste non conforme aux exigences du marché (besoins des clients et conditions de concurrence). Pour que le prix soit acceptable, il doit refléter la valeur que le client attache au produit ou au service. Le consommateur décide du prix et des conditions qu'il accepte. Et avec cette nouvelle donne, les règles de fixation des prix par addition des coûts et de la marge ne sont plus efficaces.

3^{ème} Principe : La segmentation du marché :

La segmentation représente la clé pour une tarification adaptée et une maximisation du chiffre d'affaires. Elle est accomplie pour déterminer le prix que chaque segment de consommateurs accepte de payer. La perception de la valeur d'un service diffère d'un segment de clients à un autre et d'un moment à un autre.

Ainsi, le responsable doit établir des prix qui coïncident avec la valeur perçue par chaque segment ou classe tarifaire. Ceci en se basant sur une segmentation détaillée, définie selon la sensibilité des segments de clients au prix.

4^{ème} Principe : Avantager les segments les plus porteurs :

Les consommateurs qui se présentent les premiers sont les plus sensibles au prix. Ce principe est très répandu dans le domaine des services.

Le Yield Management réserve un certain nombre de services pour les clients les plus porteurs. Ceux-ci sont d'une haute contribution et se présentent généralement à la dernière minute.

5^{ème} Principe : L'utilisation d'informations sûres :

Pour le fonctionnement d'un système du Yield Management, l'accumulation des informations riches, bien détaillées, et stockées dans des bases de données est nécessaire.

Cette démarche n'est pas un véritable support d'aide à la décision si ces informations ne sont pas utilisées d'une manière rentable.

Les informations réunies par les entreprises doivent être traduites en connaissance du marché, ceci afin de prévoir les évolutions de la demande des consommateurs.

En premier lieu, Il est primordial de procéder à une exploitation des données portant sur les comportements des consommateurs et sur le marché. Cette condition est indispensable pour une tarification flexible.

C'est à partir de ces données qu'on établit ces prévisions, ces dernières sont fiables quand elles sont formulées à l'aide d'un logiciel approprié.

6^{ème} Principe : Exploiter la valeur de l'offre :

Comme le prix est déterminé à partir de la valeur de l'offre et non de ses coûts, la maximisation des recettes est en forte relation avec la maximisation de la valeur de l'offre. Dès lors, pour maximiser ses recettes, l'entreprise œuvre à l'amélioration de la valeur d'un produit pour que celui-ci atteigne sa phase de maturité.

Les clients qui se présentent au dernier moment pour l'achat sont les plus rentables car ils accordent la plus haute valeur au service. Ce qui justifie que le Yield Management réserve un nombre d'unités de service pour cette catégorie de clientèle.

7^{ème} Principe : Former et impliquer le personnel:

Certes, l'outil informatique est d'une aide non négligeable pour établir des prévisions néanmoins, c'est aux responsables d'analyser les informations recueillies pour prendre des décisions. Par ailleurs, le personnel doit gérer les réservations et optimiser le taux des surréservations pour minimiser les risques induits.

Dès lors, la formation du personnel de réservation et de vente, ainsi que celle des dirigeants est essentielle à l'adoption avec succès d'un système de Yield Management

2. Les caractéristiques du Yield Management :

De manière générale, le Yield Management ne s'applique pas automatiquement dans tous les domaines de services ou de distribution. Donnons l'exemple d'un supermarché, qui ne peut pas modifier ses prix durant la journée selon l'affluence de la clientèle. De ce fait, il est primordial d'étudier certaines caractéristiques de l'entreprise en question si nécessaires pour la mise en œuvre d'un système du Yield Management.

Nous allons illustrer les caractéristiques liées à l'application des techniques du Yield Management comme suite :¹¹

2.1. Caractéristiques liées à la demande :

Elles englobent deux importantes caractéristiques qui sont comme suite :

- **Demande irrégulière:** les entreprises de services sont confrontées à une demande variable et instable, dès lors un déséquilibre se crée entre l'offre et la demande. En clair, la demande excède l'offre lors des périodes pleines, alors que l'offre excède la demande lors des périodes creuses
- **Un marché segmental :** il s'agit de segmenter le marché en différents segments de clients où chaque segment dispose d'une classe tarifaire. Celle-ci est définie selon le pouvoir à payer du client.

Par exemple, la demande d'un homme d'affaires n'est pas la même que celle d'un étudiant, ils font donc partie de deux segments différents, ce qui les classent dans deux catégories tarifaires distinctes.

Cependant, il est utile de préciser qu'un service cédé moins cher ne doit pas être interprété comme étant de qualité inférieure. Ainsi un hôtel pratique des prix différents pour des clients de classes tarifaires différentes pour un même service.

2.2. Caractéristiques liées à l'offre :

Ces caractéristiques dépendent directement de l'offre et elles peuvent être résumées comme suit :

- **La périssabilité de l'offre :** le service a la caractéristique d'être périssable, et cette particularité pose un problème de gestion de l'offre d'une entreprise de service.

En effet, un service perd sa valeur après sa date de validité. Ainsi une chambre inoccupée d'un hôtel n'a aucune valeur une fois la nuit passée, de même un siège vide d'un TGV n'a plus de valeur une fois que le train quitte la gare.

- **Capacité rigide:** la capacité d'un établissement est limitée ce qui constitue une contrainte lors d'une forte demande et crée une inadéquation de l'offre à la demande. C'est

¹¹ SELMI Noureddine, La relation client dans les activités de service, 2^{ème} Journée du Marketing IRIS Lyon, 15 mars 2007

ainsi que le Yield Management permet de solutionner ce problème mais aussi de le transformer en avantage pour l'entreprise. Dès lors, il ne s'agit pas de céder plus mais de vendre mieux.

➤ **Possibilité de réservation** : l'application des techniques Yield Management est conditionnée par la possibilité de proposer un système de réservation à tout moment et ceci avant la date d'usage du service. En outre, l'adoption de ces techniques permet de remplir la capacité disponible en pratiquant une tarification différenciée en différents intervalles du temps. En fait, il s'agit d'agir sur les deux variables, prix et temps.

➤ **L'usage réel de l'offre est incertain** : les clients peuvent se désister, ces clients sont appelés « no show »

➤ **Une tarification différenciée par segment de clientèle** : elle permet d'optimiser leurs revenus en appliquant les tarifs adéquats aux clients sensibles au prix tout en préservant la possibilité d'appliquer des tarifs plus profitables aux clients peu sensibles au prix.

2.3. Caractéristique liée au coût :

Cette caractéristique représente la particularité et l'importance des coûts fixes dans l'entreprise de service par rapport à d'autres entreprises hors le secteur du service :

➤ **Prédominance des coûts fixes** : l'entreprise de service doit supporter les coûts fixes (achat et construction d'un hôtel, achat d'un avion, achat de véhicules) qui représente une part importante du coût total. A l'inverse les coûts variables unitaires sont très faibles (nettoyage de la chambre d'hôtel et prestations associées).

3. Les bases du Yield Management :

Le Yield Management est un système fondé sur deux importantes bases qui sont comme suite¹²

¹² GUINIBRETIÈRE, (Vincent): *les facteurs clés de succès du yield management dans le transport aérien*, mémoire de maîtrise de marketing des ventes, Université de Lille, 2000, p 17- 19

3.1. Les bases marketing :

Ces bases sont liées à l'optique marketing, elles peuvent être résumées en deux principales bases dont on trouve:

- **Le yield management nécessite une flexibilité du facteur prix :**

Il faut fixer le prix pour s'adapter aux fluctuations de la demande, il est important de comprendre qu'augmenter ou baisser le prix des billets à une date donnée est une décision de gestion.

Le Yield management permet de définir le prix optimal du nombre de billets à vendre, nous sommes effectivement dans l'optique de la gestion de capacités du marketing des services.

Cependant, les mécanismes du Yield Management peuvent favoriser dans certains cas l'opportunité d'augmenter la structure des prix. Ils apportent des informations intéressantes en termes de rentabilité et de profitabilité. C'est pourquoi il est important de rappeler que le Yield Management est un indicateur précieux. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision mais non d'un outil de décision.

- **Le Yield Management doit être adaptée à chaque situation :**

Même si les objectifs relatifs à l'utilisation du Yield Management sont les mêmes pour toutes les compagnies, les problématiques de chacune d'entre elles ne sont pas tout à fait identiques. La taille du marché, la nature des services, la culture des clients, la saisonnalité sont autant de paramètres de prendre en compte. Cela rejoint l'idée qu'un modèle unique du Yield Management n'existe pas.

3.2. Les bases stratégiques :

Les bases stratégiques regroupent deux bases importantes qui traduisent l'utilité et la finalité du Yield Management, sont comme suite :

- **Le Yield Management accroît systématiquement les profits :**

Une politique du Yield Management bien menée provoque automatiquement une amélioration des résultats. Mais il est à l'origine d'incident commerciaux s'il n'est pas conduit avec précaution. Une des raisons qui explique son succès auprès des compagnies est

qu'il nécessite de quantifier aisément l'impact de la politique des prix et celle du contrôle des capacités.

La mise en place d'un programme de Yield Management sans cette possibilité d'anticipation serait beaucoup trop risquée. Les différents outils et les mesures de performances affines les décisions à venir.

- **Le Yield Management est un outil d'aide à la décision :**

Les outils du Yield Management ne remplacent en aucun cas la prise de décision et le contrôle des employées. Ils offrent de l'information afin d'établir de meilleures prévisions. C'est tout simplement un outil d'aide à la décision, une interface entre les services afin d'optimiser la rentabilité de l'activité.

Conclusion :

En guise de conclusion de ce chapitre, nous avons pu constater qu'il est important de retenir que le Yield Management tente d'adapter des structures (production/distribution) à une demande flexible avec l'objectif d'améliorer la rentabilité globale de ces mêmes structures.

Dans le chapitre suivant nous allons s'intéresser à cette nouvelle pratique du Yield Management dont nous mettons l'accent sur les conditions et processus de fonctionnement de cette dernière.

Chapitre II :
La pratique du Yield
Management

Introduction

Dans un secteur très concurrentiel comme l'hôtellerie, le yield management est une nouvelle arme stratégique pour conquérir les marchés compétitifs. Le secteur hôtelier possédant l'ensemble des conditions d'application du yield management, il est nécessaire de nous intéresser à ses spécificités

Section1: Les champs d'applications, fonctionnement et les préalables du système Yield Management

Dans cette présente section nous allons évoquer les différents champs d'application du système yield management ainsi que ses préalables.

1. Les champs d'application du système :

Le yield management s'applique à de nombreux secteurs mais c'est dans le transport aérien qu'il est apparu. De nos jours, il intéresse les secteurs suivants :¹

- La publicité, lodish en 1980
- La location de voitures, geraghty et johnson en 1997, (Avis, Hertz, National, Europcar...)
- Les télécommunications, ancian, jallat et steyer en 1996 (France télécom...);
- Les centrales électriques, ashworth en 1997 ;
- Les services émergents comme Internet ou le câble, desiraju et shugan en 1999, Marmorstein, Rossomme et Sarel en 2003 ;
- L'hôtellerie, jones en 1999 et 2000 (Marriot, Holliday Inn, Hilton, Accor);
- Les transports ferroviaires de passagers, dubois et frendo en 2005 (Amtrack, SNCF);
- Le domaine de l'industrie pour améliorer la productivité.

Ainsi que dans le transport de colis, les parcs de loisirs, les clubs de beauté, dans le domaine de la santé, les services de réparation, les séminaires...

2. Les fonctions indispensables du système Yield Management :

Cet outil de gestion opérationnel et de marketing pour les entreprises de service permet de répondre au problème de périssabilité des services. Il sert à anticiper et optimiser les ventes en introduisant la notion de gestion de capacité. Pour atteindre cet objectif l'entreprise met en œuvre trois fonctions préalables :

- La prévision de la demande
- Le contrôle des ventes
- La maximisation de profit

¹JONES, Peter, Defining Yield Management and measuring its impact on hotel performance, Edition Continuum, London, 2000, p.13

2.1. La prévision de la demande :

Lorsque l'environnement concurrentiel est relativement stable, l'analyse de la série statistique antérieure permet de mettre au point des modèles qui donnent d'assez bons résultats.²

Mais la fiabilité de ce type de modèle qui s'altère rapidement à mesure que les comportements des clients subissent des modifications importantes.

Dans ce cas, de nombreux calibrages doivent être effectués qui accroissent le coût et le temps de réponse de ces modèles. Néanmoins, en prévoyant de pouvoir intervenir manuellement pour prendre en compte des modifications anticipées ou identifiées à posteriori dans le comportement de la demande, on préférera ces modèles statistiques à des modèles économiques plus complexes à calibrer.

Les modèles doivent donc être capable non seulement de fournir une bonne prévision pour une période, mais également de modifier cette prévision en fonction des réservations effectivement enregistrées, ce qu'on appelle, la montée en charge de la réservation. Pour cela, il dispose de deux types d'information :

- Une projection fondée sur les observations passées de la montée en charge des réservations.
- Des observations futures, fragmentaires. Toutes les informations futures vont permettre à notre modèle d'affiner les projections dans le futur.

Le traitement de ces données et informations permet de construire un profil projeté de la montée en charge des réservations pour le service considéré. La montée en charge peut être décomposée en plusieurs périodes, auxquelles sont associées des pourcentages prévus de réservations. Ce type de modèle qui peut intégrer des techniques statistiques plus sophistiquées, comme le lissage exponentiel ou des ajustements saisonniers, permet à tout instant de suivre le comportement de la demande en comparant les projections aux réservations réelles.

Ainsi le modèle du yield management hôtelier prend en compte des segments de marché, des classes de réservation, la surréservation, les annulations et les no-shows. Pour prévoir la demande, il y a des principales bases de données qu'il faudrait savoir, qui sont les suivantes :

- Les historiques des go-shows, no-shows et annulations tardives.

²SELMi Noureddine : Op.cit., p.74-78

- Les données relatives aux réservations actuelles ainsi que les informations correspondantes sur les annulations.

- Les informations disponibles sur les concurrents, les événements spéciaux et climat. Et parmi d'autres méthodes de prévisions de la demande :

✓ **Les Moyennes mobiles**

Prenons le cas simple d'une demande de chambres pour différents jours de la semaine. Il y'a une méthode simple de prévision peut être utilisée c'est la prévision naïve, en subsistant une valeur prévue F_t à la valeur observée D_t

✓ **La prévision naïve**

Elle consiste à supposer que la demande constatée le jour t se reproduira le lendemain, Soit : $F_{t+1}=D_t$

Ou utiliser les moyennes mobiles simples sur quelques jours (04 jours sont souvent utilisés). Soit :

$$\frac{D_t + D_{t-1} + D_{t-2} + D_{t-3}}{4}$$

2.2. Le contrôle des ventes :

L'adoption des techniques Yield Management passe par une bonne gestion de la demande de manière à mieux contrôler les ventes dans chaque classe tarifaire, une limite de réservation est fixée pour chaque classe tarifaire et protéger ainsi un certain nombre d'unités afin de les vendre à un prix plus élevé.³

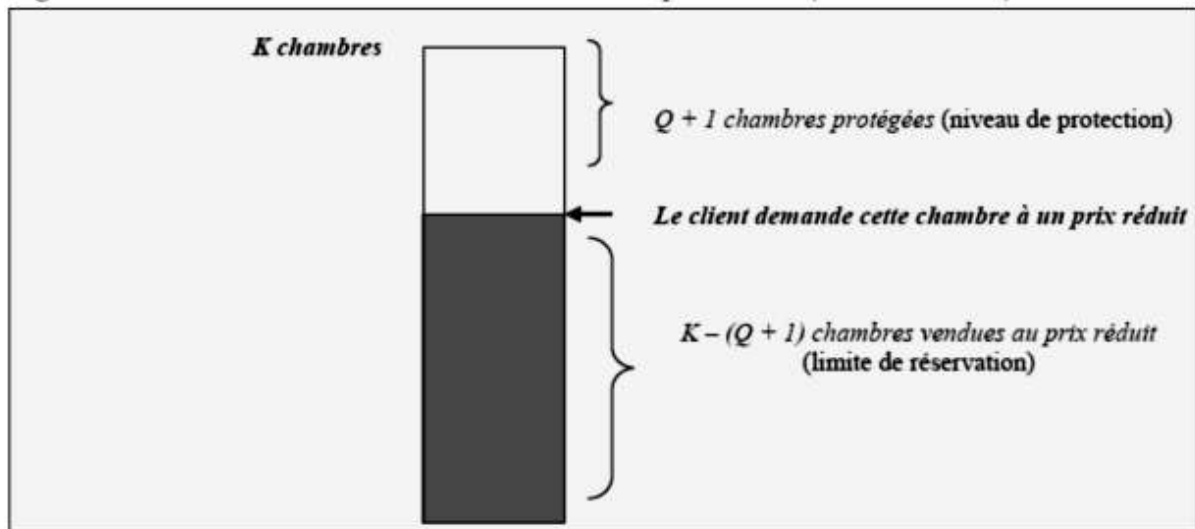
La limite de réservation est le nombre maximum d'unités qui peuvent être vendues à un prix réduit, les unités restantes constituant le niveau de protection sont réservées à une clientèle de haute contribution.

Exemple d'un hôtel ayant une capacité de K chambres (voir la figure n°04):

La limite de réservation = K – niveau de protection

Figure n°05: Limite de réservation et niveau de protection (cas d'un hôtel)

³ CAPIEZ, Alain : Op.cit. p.98.



Source : SELMI Nouredine : Yield management et Orientation Marché : Facteurs de Performance dans les Services (Application à l'hôtellerie) , doctorat, institut de management université de la Savoie (IMUS), Annecy, 2006, p.74.

La figure présente le cas d'un hôtel qui montre qu'au moment de chaque réservation effectuée par un client, l'entreprise fait un arbitrage.

La tâche de l'équipe de réservation est de déterminer la limite de réservation et le niveau de protection pour décider s'il faut accepter davantage des réservations à un tarif réduit ou fermer la où les classes tarifaires à faible contribution. La décision de vendre ou non une unité supplémentaire doit se baser sur la probabilité de chaque événement possible (prévisions de la demande).

Une mauvaise prévision engendre deux cas de pertes :

- Pertes découlant d'unités non-vendues suite à une surestimation des unités à protéger (niveau de protection) ;
- Pertes dues à une sous-estimation des unités à protéger engendrant ainsi un bradage de quelques-unes à des tarifs bas alors qu'une demande à plein tarif sera refusée.

Toutefois, l'entreprise de services ne peut se baser uniquement sur les prévisions de la demande pour garantir un taux de remplissage important et rentabiliser la capacité disponible. Les comportements des clients ayant réservé doivent aussi être pris en considération car ils peuvent fortement influencer les recettes (cas du No-show et des annulations tardives).

Les No-show et les annulations tardives modifient le nombre d'unités réellement vendues pour chaque classe tarifaire, ce qui complique davantage la tâche de l'équipe de réservation dans son travail de prévision.

2.3. La maximisation du profit :

Elle passe par un choix des clients qui en fonction de leur consommation et du prix payé, assurent la contribution maximale par rapport aux coûts déjà engagés, c'est-à-dire aux coûts fixes que l'entreprise doit supporter que le client soit présent ou non.⁴

Des modèles d'optimisation permettent de calculer le montant de recettes ou des contributions générées par chaque client pour chaque offre, et fournissant la répartition optimale de la capacité entre les différents segments de clients compte tenu des recettes calculées précédemment.

Dans l'hôtellerie par exemple, il s'agit de définir une allocation des places entre les différentes classes tarifaires afin de maximiser le chiffre d'affaire selon le principe suivant : Limiter le nombre de chambre vendus à des prix bas pour laisser suffisamment d'espace aux tarifs élevés.

Une autre technique de maximisation permet l'amélioration du profit en évitant que les services réservés et non utilisés ne soient perdus, il s'agit de la surréservation

3. Les conditions de fonctionnements du système Yield Management :

Pour que le système yield management soit efficace il doit répondre à un ensemble de conditions primordiales afin de réaliser les objectifs prédéfinis par les managers tout en s'appuie sur trois principes fondamentaux de l'analyse Marketing qui sont :

- L'anticipation
- La segmentation
- La communication

3.1. L'anticipation :

L'anticipation est en lien direct avec les stratégies de Yield Management mises en place par les compagnies aériennes, les compagnies ferroviaires ainsi que les hôteliers. Les managers doivent être attentives à l'environnement qui est très concurrentiel pour repérer les événements ultérieurs qui pourraient influencer la demande, où une stratégie de veille concurrentielle est primordiale afin d'anticiper et faire mieux.

⁴SELMY Nouredine : Op.cit., p.74

Ce principe fondamental de gestion repose sur une bonne prévision de la demande, les rapports d'activités qui aident à connaître la demande habituelle hors événement et le planning des manifestations en prendront en compte des éléments suivant :

- Avoir un système de prévision fiable par segment.
- Les négociations avec les groupes ne doivent pas en aucun cas aboutir à un prix inférieur au bid price.
- Ne pas vendre à un tarif inférieur à celui auquel ils auraient pu être vendus ultérieurement.

3.2. La segmentation :

Le Yield Management s'appuie sur la segmentation qui est un point primordial qui assure le bon fonctionnement de ce dernier. Elle consiste à découper un public en groupes homogènes en fonction des critères déterminés, chacun de ces groupes étant distinct des autres et pouvant être choisi comme cible d'une action marketing par l'entreprise. Tel que l'attribution des classes tarifaires, afin de vendre des produits (chambres) identiques, à des tarifs spécifiques et à des clients différents pour la satisfaction de tous, basant sur plusieurs critères:⁵

Tableau n°02 : types et critères de segmentation

Type	Critères
Segmentation comportementale	La durée de séjour Les attentes et habitudes Sensibilité au prix
Segmentation tarifaire	Client affaire Client économique
Segmentation temporelle	Les périodes (forte, moyenne et faible) Les possibilités sur les weekend et jours de semaine

⁵LANDREVIE Lévy : MERCATOR, 11^{ème} Edition Dunod, Paris, 2014, p.2642

Source : LANDREVIE Lévy : MERCATOR, 11^{ème} Edition Dunod, Paris, 2014, p.2642

La segmentation vise à développer la maîtrise de recette générée par chaque segment par la prise en compte des critères ci-dessus.

3.3. La communication:

L'application du système Yield Management dans le secteur de service et dans l'industrie hôtelière en particulier se manifeste par une discrimination des prix, qui peut parfois être aperçu de manière négative par les clients.

Dont plusieurs recherches ont montré que les consommateurs délaissent les entreprises où le comportement est aperçu comme incorrect ou peu honnête.

Dans ce cas l'entreprise s'appuie sur le moyen le plus adéquat et le plus efficace qui est la communication en interne (personnel, force de vente) ou en externe (clients distributeurs, prescripteurs...).

Pour une bonne mise en œuvre du système Yield Management, deux types de communication s'avèrent indispensables :⁶

3.3.1. La communication interne :

Ce type de communication est orientée vers le personnel de l'entreprise dans le but de leurs faire comprendre le nouveau système de tarification et son fonctionnement afin que :

- La pratique du yield management soit une partie intégrante dans la culture de l'entreprise.
- Assurer la coordination entre les différents systèmes (information, commercial, réservation)
- Rendre l'information accessible et fluide entre le personnel.
- Garantir la cohésion entre les membres du personnel et par conséquent la cohérence du Yield Management appliqué.

3.3.2. La communication externe :

Ce type de communication contrairement à la communication interne est orientée vers le grand public elle regroupe deux types de communications qui sont :

3.3.2.1. La communication institutionnelle (Corporate):

⁶KIMES, (SE) : Perceived Fairness of Yield Management in Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely , volume 35, numéro 1,pp.22-29

La communication institutionnelle par opposition à la communication de produit, est sur l'entreprise elle-même a pour but de :⁷

- Construire et garder une bonne image de l'entreprise (l'ensemble des représentations mentales, évocation, associations...)
- Vieller à ne pas donner une image de « profiteuse ».
- Influencer les consommateurs.

3.3.2.2. La communication-produit :

La communication-produit met en avant des caractéristiques et des performances du produit. Elle cible généralement les clients et les consommateurs potentiels des produits de l'entreprise. Sa finalité est la recherche de la satisfaction client par :⁸

- La clarté et la transparence de la tarification par rapport à l'offre.
- La communication des différents avantages liés au prix ou les contraintes (confirmation et annulation d'une réservation avant une certaine date et la disponibilité sur certaines périodes) via l'intermédiaire (agence de voyage, interface).
- Les campagnes de publicité et de promotions (stratégies : pull, push)
- Les canaux digitaux sur internet (sites web, plateformes, les réseaux sociaux, GDS...)

En fin la communication est donc l'outil qui permettra à l'entreprise de réussir la pratique du Yield Management et son insertion dans l'esprit du client.

4. La démarche et le processus de fonctionnement du système YieldManagement:

La pratique du système Yield Management peut être représenté comme une démarche pour la création de valeur à trois niveaux selon ZRELLI Imen et comme un processus à quatre phases selon CAPIEZ Alain.

4.1. La démarche du Yield management :

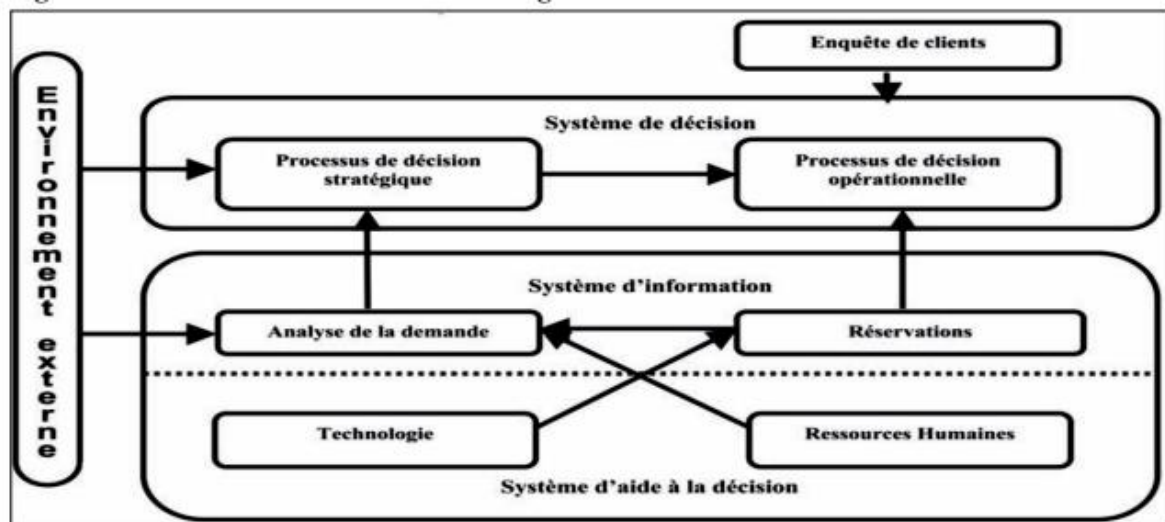
La création de la valeur se manifeste à trois niveaux de la démarche de Yield Management à savoir lors du recueil de l'information et l'analyse de la demande « système d'information », de l'intégration des données recueillies et leur mise en forme exploitable et de la prise des décisions opérationnelles et stratégiques et de leur contrôle « système de décision ». Donc la réussite de la stratégie de l'entreprise dépend de la mise en place de l'idée relationnelle dans toute la démarche Yield Management, le personnel en contact avec les clients est incité à

⁷ LENDREVIE, (Jacques) et autres : *Mercator, théorie et pratique du Marketing*, édition DUNOD, 2009, p.475

⁸DONAGHY, (k) et MCMAHON, (U) : *Yield Management- a marketing perspective*, in *International Journal of Vacation Marketing*, volume 2, numéro 1,1995, p.5-62

adopter un comportement qui reflète la culture prescrite par la structure interne à l'entreprise. Une telle culture se situe dans un échange actif sur le long terme visant à rompre avec la démarche standard et mettre en valeur des dimensions nouvelles d'échange en relation avec la continuité et le fonctionnement en temps réel. La culture Yield Management prône en fait une philosophie d'actions dynamiques de conduite de changement faisant de la satisfaction et du maintien des clients l'objet souverain de l'activité de l'entreprise. Cette généralisation contribue à la définition des règles et des conventions de prise de décision individuelle et collective, favorise des interactions sociales et, surtout, suscite un apprentissage organisationnel collectif. Une telle conduite conçue comme une évolution permanente assure une harmonie entre le degré d'implication du personnel, la possibilité de prise d'initiative décisionnelle et la confiance en l'avenir, (voir la figure n°06).⁹

Figure n°06 : la démarche du Yield Management



Source: ZRELLI, Imen: Les déterminants de l'orientation Yield Management. Une approche Exploratoire, Revue française de gestion 2010/8 (n° 207), p.78.

⁹ZRELLI, Imen : Les déterminants de l'orientation Yield Management. Une approche exploratoire, Revue française de gestion 2010/8 (n° 207), p.78

La figure ci-dessus témoigne du fait que la mise en place du Yield Management prend en considération une multitude de paramètres appartenant aux systèmes de décision, d'information et d'aide à la décision,

4.2. Le processus du système YieldManagement :

D'après Capiez, le système de Yield Management repose sur un processus en quatre phases, (voir la figure n°6) :¹⁰

✓ **La prévision:** constitue l'élément de base du système Yield management, puisqu'elle a pour objectif d'ajuster les capacités en fonction de la demande et de stimuler certaines ventes si nécessaires. De plus, elle permet de déterminer le niveau de surréservation le plus juste pour compenser les éventuels « no-show » ou annulations. La prévision s'effectue essentiellement à partir d'historiques (réservations, taux d'occupation, résultats, annulations, no show, déplacements, événements liés à l'activité...), et utilise diverses techniques de calculs comme les moyennes mobiles ou le lissage exponentiel. La méthode des moyennes mobiles consiste à déterminer la demande future à partir d'une moyenne des demandes des jours précédents. Quant au lissage exponentiel, qui peut être simple, double ou triple selon le taux de saisonnalité de l'activité, il prévoit la demande de demain en fonction de la demande la plus récente en utilisant des constant.

✓ **L'exécution :** se base sur les différents modules d'optimisation de l'offre par classe tarifaire, qui permettent de définir des contingents pour chacune des classes et de protéger celles qui sont les plus contributives.

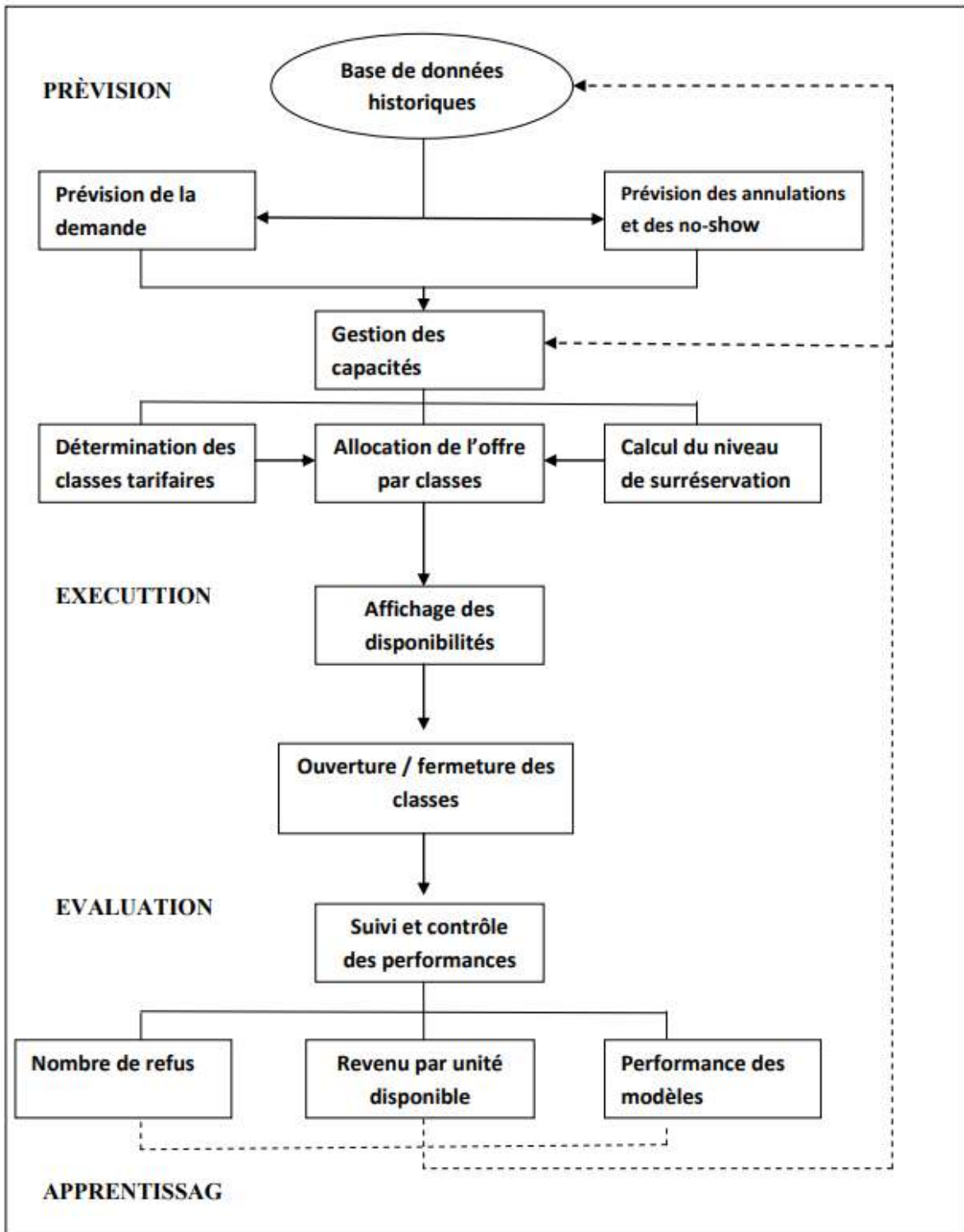
✓ **L'évaluation :** correspond à un contrôle des performances qui vérifie à la fois les résultats financiers relatifs à la gestion des capacités, et l'efficacité des méthodes de prévisions utilisées en comparant les demandes estimées et réelles. Les différents indicateurs de performance sur lesquels nous reviendront plus en détail dans la troisième partie de ce chapitre sont généralement le revenu par unité disponible (RevPar), le taux d'occupation (TO), le prix moyen unitaire par chambre (PMC), et le taux de refus lié à un trop fort taux de surréservation.

✓ **L'apprentissage :** enfin, la dernière phase du processus concerne l'apprentissage, sans lequel l'entreprise ne pourrait améliorer le système de Yield Management mis en place. Pour faire progresser au mieux ce système, il est important

¹⁰ CAPIEZ Alain : Op.cit., p.150

de faire collaborer au maximum les experts en Yield Management et les analystes marketing, afin d'orienter cet outil vers le consommateur, en ne se concentrant plus uniquement sur le produit vendu mais également sur la relation client.

Figure n°07: le processus du système Yield Management



Source : CAPIEZ, Alain : Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, édition Lavoisier, Paris, 2003, p.150

La présente figure nous montre que le système Yield Management est établi à partir d'une combinaison de quatre principales phases qui se succèdent afin de mettre en exergue la stratégie Yield Management.

Donc selon ZRELLI Imen la pratique du système Yield Management repose sur une démarche globale qui intègre tout le personnel à s'impliquer dans le système afin d'assurer une harmonie et une évolution permanent par contre CAPIEZ Alain propose un processus de fonctionnement dans une approche d'optimisation de revenu.

5. Les facteurs clés de succès YieldManagement :

Après avoir évoqué la démarche du Yield Management ainsi que le processus à suivre, nous avons jugé indispensable de dresser une liste des Facteurs clés du succès FCS de cette philosophie dans le domaine hôtelier.¹¹

5.1. La maîtrise du « Revenu des Actifs Générateurs d'Efficienc » RAGE:

Dans la stratégie de gestion de rendement, le Yield Management s'intéresse à l'obtention du meilleur rendement par unité de temps pour chaque unité de capacité disponible. Il s'agit en fait de trouver la meilleure combinaison.

C'est là qu'intervient le Revenu des Actifs Générateurs d'Efficienc (RAGE), qui représente tout simplement la mesure du rendement, introduit par « ORKIN » 1988 sous la formule suivante :

→ To (Taux d'Occupation) : capacité utilisée / capacité totale.

→ YP (Yield Pourcentage): $PMOY / PMAX$ « prix RAC »

→ PMOY : Prix moyen actuellement facturé par chambre.

→ PMAX(RAC) : Prix maximal potentiellement facturable par chambre.

Yield pourcentage = $YP = PMOY / PMAX$

Taux d'occupation = $TO = \text{chambres louées} / \text{chambres disponibles}$

$$\mathbf{RAGE=TO*YP}$$

Une bonne information du marché soutenue par un bon marketing est la clé du succès pour la prise de décisions appropriées. Ces décisions d'allocation par segment constituent autant d'informations vitales pour le personnel de réservations, lui indiquant quand il faut arrêter d'accepter des réservations pour certains segments.

Le calcul du RAGE est ici très simplifié mais il respecte la démarche logique de cette technique. Il est traduit par des logiciels très complexes qui prennent en compte des

¹¹ GUINEBRETIERE Vincent : Op.cit., p.22-30

multitudes de paramètres et de statistiques. La maîtrise du RAGE signifie la maîtrise de l'outil informatique et mathématique.

5.2. Adapter la capacité aux différents niveaux de services:

Les entreprises de services offrent souvent différents niveaux d'un même service et le niveau de service le plus élevé contient des éléments de valeur ajoutée tels que plus de confort, plus de prestations et des aménagements supplémentaires. L'intérêt est donc de combiner les différents segments (groupe / affaires) avec des périodes de temps (période faible, moyenne, forte). C'est-à-dire une adaptation adéquate du service. Pour réaliser ce processus une prévision précise de la demande et une gestion efficace de la relation client est primordiale.

5.3. L'allocation des coûts :

Les responsables souhaitant maximiser les revenus générés par chaque unité ne peuvent pas établir sur le fait que les coûts resteront inchangés. Pratiquement, ces coûts varient régulièrement. Réussir des objectifs de rentabilité exige l'identification du coût variable par unité de vente, tel qu'une chambre d'hôtel. Il est possible que ce coût varie par niveau de service (classe) quand la valeur ajoutée est introduite en fournissant plus de service.

5.4. L'intervention indispensable et essentielle du marketing :

Les tâches du yield management peuvent sembler être de la responsabilité des opérationnels, ce qui nécessite d'injecter une forte orientation marketing pour développer un juste équilibre entre les considérations opérationnelles et marketing.

La principale tâche du marketing est en fait de maximiser le RAGE. Il implique les procédures suivantes, composées de 6 points :

- Identifier les segments de marché principaux qui peuvent être attirés vers le site de services et qui sont cohérents avec sa mission et ses capacités.
- Prévoir les volumes qui peuvent être réalisés par chaque segment selon différents niveaux de prix (en fonction de l'analyse de l'offre et de la demande).
- Recommander le « mix idéal » pour chaque site, dans le but de maximiser le revenu net qui ne peut être le même que le mix permettant de maximiser l'utilisation de la capacité.
- Fournir à la force de vente des cibles spécifiques et recommander des dates spécifiques pour chaque segment. Cette information peut être aussi utile pour la planification de la publicité et des autres moyens de communication.

→ Fournir des recommandations pour fixer l'évolution des prix dans le temps pour chaque segment et pour chaque site. Ces directives doivent être adoptées majoritairement sauf pour quelques segments qui constituent une simple base de négociation.

→ Suivre la performance dans le temps, évaluer les raisons pour lesquelles les résultats sont bons ou mauvais, et en conséquence modifier la stratégie pour l'avenir. Un indice RAGE logiquement haut peut indiquer la possibilité d'augmenter les prix, alors qu'un indice RAGE au-dessous de la cible peut mettre en évidence un mauvais mix provenant d'erreur de prévision ou d'un changement de l'environnement.

L'adoption d'une cible client, qui peut varier au jour le jour, met l'accent sur une analyse du marché précise et sur la prévision. En mettant en place des cibles spécifiques par segment avec des prix recommandés pour chacun, on réduit le risque que le client réserve en avance à un prix de remise alors qu'il y a une bonne probabilité d'obtenir une solution à un meilleur prix provenant d'un autre segment.

5.5. La Communication doit être externe mais aussi interne:

Pour le bon fonctionnement de ce système, une politique de communication efficiente est inévitable mais rarement bien exploitée. Il ne faut pas oublier que le Yield Management est un processus complexe qui concerne beaucoup de services en interne : réservation, vente, marketing, fidélisation et personnel opérationnel. Trop souvent, la communication entre ces entités est hasardeuse et floue. Or, il s'agit d'une étape cruciale pour la cohérence du Yield Management. Durant la conception du système de Yield Management, il est donc important de penser à faciliter le transfert d'informations entre ces départements.

5.6. L'optimisation du Yield Management passe par l'utilisation des dernières technologies :

On comprend ainsi aisément qu'avec Internet ça permet de diffuser des prix et la disponibilité des produits auprès non pas de quelques milliers d'agences de voyage mais vers des centaines de millions de consommateurs internautes (domaine du B2C) et vers des millions d'intranets, d'entreprises (domaine du B2B). Sans la maîtrise du Yield Management, les entreprises se livrant au commerce électronique risquent au pire de perdre la maîtrise de leur inventaire et au mieux de ne pas utiliser pleinement les possibilités offertes par ces nouveaux canaux de distribution.

5.7. Le Yield Management doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise:

Les décideurs doivent donc démontrer leur intérêt pour les concepts de cette technique et affecter les ressources disponibles nécessaires à l'implantation d'un tel modèle. Pour développer le yield management, l'adapter à l'évolution de l'activité et à l'organisation de l'hôtel, il est indispensable de le considérer comme une véritable arme stratégique. Cela se fait généralement et naturellement car il concerne une grande part des services. Le yield management doit ainsi faire partie intégrante de la culture d'entreprise.

Le plus souvent, le yield management devient un service à part entière. Il est composé d'experts qui connaissent aussi bien cette science que les mécanismes internes de l'entreprise. Le yield management est devenu indispensable aux hôteliers mais à condition qu'il soit mené de façon optimale. Donc il s'agit d'un avantage marketing et stratégique très important.

6. Etude de marché :

La deuxième chose indispensable pour appliquer les principes du yield management, est la connaissance du marché sur lequel intervient l'entreprise. Selon ses produits, elle entrera en concurrence avec certaines entreprises, mais pourra être complémentaires avec d'autres.

La connaissance du marché passe par plusieurs points. Le premier est la fluctuation de la demande. Selon les événements, les périodes et la localisation, la demande va changer d'un moment à un autre. Il est indispensable de pouvoir planifier les périodes de forte activités, et celle où elle sera faible. Pour cela, il y a divers outils à mettre en place comme par exemple :

- Un planning des manifestations ;
- Des rapports d'activités des années précédentes ;
- Les avantages et inconvénients de l'entreprise et de ses produits.

Gardons comme exemple, une compagnie aérienne qui visera à augmenter son volume de ventes en période de faible activité, et augmenter son chiffre d'affaires, en période de forte activité. Durant un événement sur deux jours qui amènera de nombreux passagers, elle pourra pratiquer des prix bas quelques jours en amont et en aval de l'événement afin d'inciter des voyageurs à partir sur des périodes où son activité aurait été faible, et pratiquer des élevés sur la période de l'événement, sachant que la demande sera telle qu'elle vendra tout de même son produit. Ici le planning des manifestations lui aura permis d'optimiser son chiffre d'affaires, mais également les rapports d'activités qui lui ont appris que pour la même période sans événement, elle avait vendu peu de ses produits.

Le marché est également composé de ses concurrents, il est indispensable d'être plus attractif que l'entreprise concurrente. Il faut donc connaître ce que celle-ci propose, afin de faire mieux, pour une segmentation de la clientèle donnée.¹²

6.1. Démarche de tarification en temps réel :

La mise en place du Yield Management nécessite principalement de suivre la démarche suivante :¹³

- **Etape1: Construction de « classes tarifaires » en groupant :**

- Les clients qui ont une contribution et un comportement de réservation (en termes de délai et de canal utilisé) ;
- Un volume global de client caractérisé d'une taille moyenne qui doit permettre des analyses statistiques dont les résultats seront significatifs et qui peut laisser une marge de manœuvre commerciale suffisante à l'entreprise.

Quel que soit l'entreprise, ces classes tarifaires doivent être définies en fonction de son positionnement et de ses segments de marché prioritaires, afin de construire une politique commerciale spécifique.

- **Etape2: Analyse de l'historique de l'état de réservation** (la réservation et les refus de réservation, pour chaque journée et par classe tarifaire).

- **Etape3: Estimation** de la demande de réservation potentielle, par jour et par classes tarifaires, sans tenir compte de la capacité de production de l'entreprise grâce à la connaissance tiré de l'historique et celles qui peut être regroupé des événements à venir.

- **Etape4: Optimisation du revenu** généré dans le respect de la stratégie commerciale de l'entreprise, notamment vis-à-vis de ses segments prioritaires. Cette optimisation du profit, passe par le choix de la clientèle, qui doit être choisi en fonction de leur consommation et du prix payé, assurent la contribution (marge sur coût variable) maximale aux coûts fixes déjà engagés. Les résultats obtenus doivent se traduire en décision simple et informations claire et précise pour les salariés du service réservation, pour pouvoir en finale accepter ou non une demande de réservation dans une classe tarifaire donnée

- **Etape5: Contrôle des recommandations émises.** Cette dernière étape consiste à s'assurer en permanence de la pertinence du modèle d'optimisation retenu, et dans le cas contraire, de permettre son adaptation. Une telle démarche nécessite une informatique très intégrée. Pour

¹² Cours-gratuit.com/cours-management/yield-management-pdf, consulté le 12/07/2022 à 05h06min

¹³ Célier Pierre, la tarification en temps réel (Yield Management), revu du CPA-EG, ENSET de Mohammedia, Avril 2007

cela l'implantation du Yield Management peut être faite en ligne, elle passe par les étapes suivantes :

- Identification des opportunités ;
- Analyse statistique et mise au point du modèle de réservation ;
- Conception du système informatique correspondant ;
- Intégration dans le système de réservation en ligne ;
- Adaptation des processus de gestion et des pratiques marketings de l'entreprise.

Comme on vient de le voir, le Yield Management s'applique dans les entreprises dont l'activité principale n'est pas stockable ou bien périssable. Et d'ailleurs, l'objectif principal de cette démarche c'est de faire en quelque sorte un choix ou un arbitrage entre deux solutions qui paraît juste pour augmenter son chiffre d'affaire, et qui sont : soit maintenir son produit à un prix élevé ; soit faire varier le prix de son produit à la baisse.

Enfin, cette démarche qu'on vient de voir, nécessite plusieurs éléments qui semble intéressant pour son déroulement (informatique, analyse des statistiques, relation machine/humain...etc.).

6.2. Les perspectives du Yield Management : une communication relationnelle :

- Le Yield Management apporte une solution optimale de maintien des clients à travers la personnalisation de la communication.
- Le Yield Management présente un véritable levier commercial ayant à la fois des objectifs de rentabilité et de fidélisation des clients.
- La communication relationnelle devient le noyau central du fonctionnement de l'entreprise autour duquel toutes les autres fonctions évoluent.
- Le Yield Management est basé sur une prévision de demande par segment. Un hôtel pourrait ensuite choisir par segment de client ou niveau tarifaire¹⁴

Section2: Techniques et moyens du Yield management

La réussite de la pratique du système Yield Management nécessite plusieurs techniques et moyens sur lesquels le revenu manager s'appuie pour élaborer sa stratégie

¹⁴ ZRELLI Imen, la nouvelle lecture du Yield Management, Université de 7 Novembre à Carthage, Unité de recherche : Mutation des économies et des sociétés et de communication Marketing (Institut Supérieur de Gestion de Tunis), Division Marketing de l'association Canadienne des Sciences Administratives, p 15-16

1. Les techniques du système Yield Management :

Face à des différentes situations difficilement prévisibles (annulations tardives et Noshow) et pour garantir un taux d'occupation élevé et une optimisation des revenus, le Yield Management agit sur les deux principaux leviers qui sont le prix et le Taux d'occupation, et ce par:

- La gestion des capacités
- La gestion des classes tarifaires

1.1. La gestion des capacités :

La gestion des capacités s'appuie sur deux importantes pratiques dans le but d'assurer une meilleure exploitation de la capacité de l'hôtel.

1.1.1. La surréservation :

C'est une pratique qui consiste à mettre en vente une capacité supérieure à celle effectivement disponible pour contrebalancer les effets des annulations et des no-show.¹⁵

Elle est aussi définie par LE GALL comme « le fait d'enregistrer plus de réservations que de places offertes en prévision d'éventuelles défections ».¹⁶

Donc la surréservation est une pratique commerciale utilisée par l'hôtelier, consistant à réserver davantage de chambres qu'en comporte l'hôtel dont l'objectif est de maximiser le revenu en limitant le risque de mévente d'unités de services.

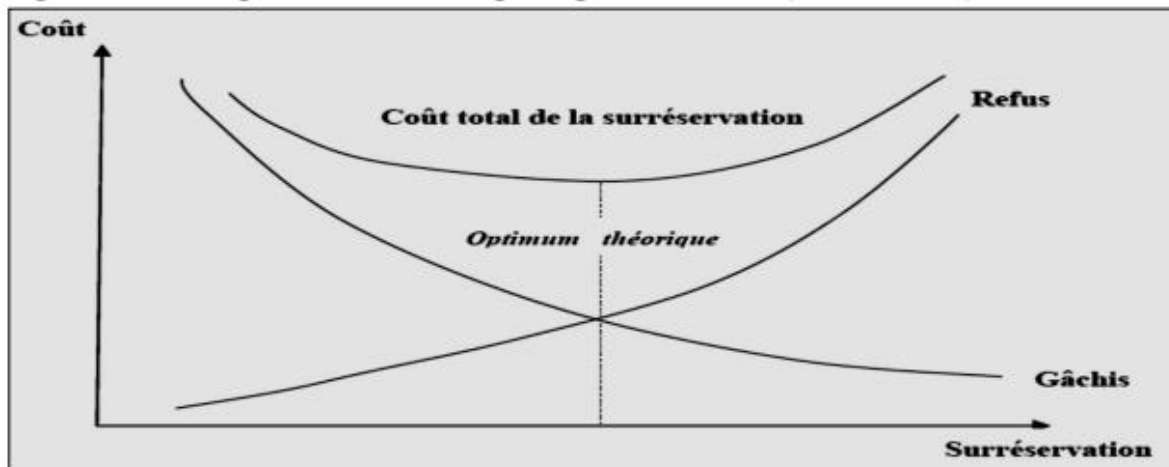
Il y'a deux méthodes qui peuvent être envisagées pour aborder le problème de surréservation dans le cadre de l'allocation des chambres par catégories tarifaires :

✓ La première méthode consiste à déterminer l'optimum théorique (surréservation) optimal) à partir de la relation entre les coûts engendrés par les gâchis et refus et le taux de surréservation : 16 Comme nous la montre (la figure n°8).

¹⁵ZRELLI, Imen : Op.cit., p.75

¹⁶ LE GALL, Stéphane, Améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield management, éditions PBI, Paris, 1998, p.31

Figure n°08: L'équilibre de deux risques : gâchis vis refus (CAPIEZ, 2003)



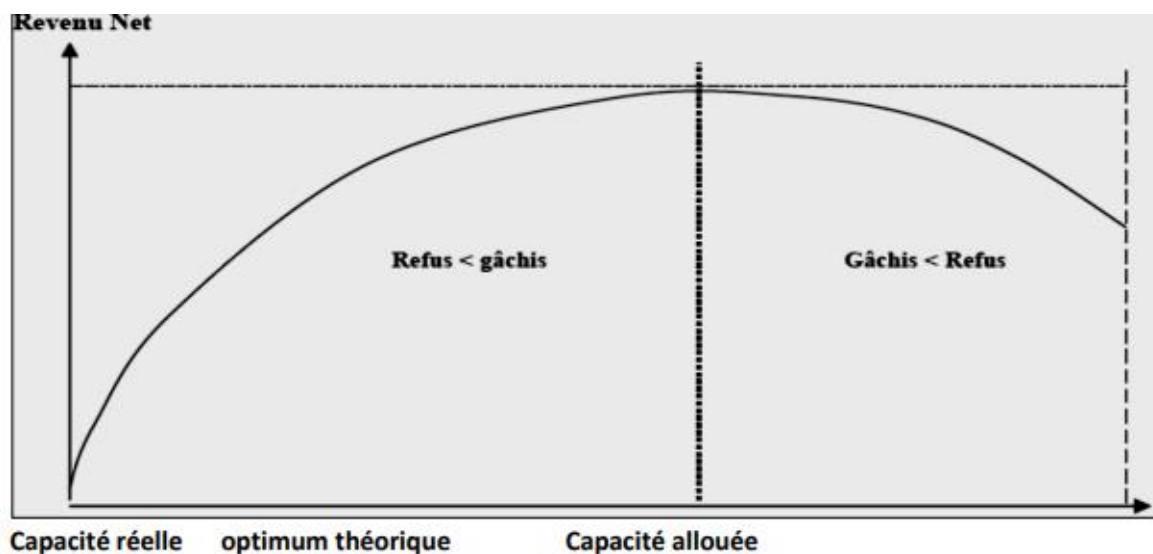
Source: SELMI NoureddineYi :eld management et Orientation Marché : Facteurs de Performance dans les Services (Application à l'hôtellerie), doctorat, institut de management université de la Savoie (IMUS), Annecy, 2006, p 79.

Dans ce cas, plus le taux de réservation est important, plus le risque de gâchis ne diminue. Simultanément cela fait augmenter le risque de refus. L'optimum théorique est déterminé par la croisée des courbes représentant le gâchis et le refus.

✓ Une deuxième méthode pour résoudre ce problème consiste à substituer la notion du gâchis, celle du revenu généré par des places offertes en surréservation, comme nous la montre (la figure n°9).¹⁷

¹⁷ SELMI, Noureddine, Op.cit., p79-80.

Figure n°09: Exemple optimal de surréservation en termes de revenu net



Source: SELMI Nouredine, « Yield management et Orientation Marché : Facteurs de Performance dans les Services (Application à l'hôtellerie) », doctorat, institut de management université de la Savoie (IMUS), Annecy, 2006, p.80

Cette figure illustre la relation entre le revenu net d'une chambre louée et le taux de surréservation (capacité allouée).

On remarque qu'au début le revenu net augmente au fur et à mesure qu'augmente le taux de surréservation (risque de gâchis) pour atteindre une apogée représentant l'optimum théorique (équilibre entre gâchis et refus) et chute ensuite lorsque le coût d'un refus excède le prix moyen généré par un client additionnel (risque de refus).

D'après les estimations des Yields managers de grandes chaînes hôtelières américaines, le coût d'une réservation refusée représente jusqu'à deux fois le tarif que le client aurait payé, car il faut lui trouver une chambre ailleurs à la charge de l'hôtel et lui verser une compensation et ce qu'on appelle le délogement du client.

1.1.2. Le contingentement :

Une pratique fondamentale du Yield Management qui consiste à garder toujours des places pour les clients qui sont prêts à payer le plus. Pour se faire le système de Yield Management crée des contingents, à chaque contingent est alors défini un certain nombre d'unité de vente et un prix préalablement défini. Le principe consiste à toujours protéger les tarifs les plus élevés et donc à relever progressivement la limite tarifaire basse appelée « bidprice »

L'entreprise peut alors, par exemple, monter le bidprice si la demande est forte afin de ne donner accès qu'aux tarifs les plus élevés, à l'inverse si la demande est faible elle peut rouvrir un contingent avec des prix plus bas afin de la stimuler. Cette méthode permet donc de contrôler la demande en ouvrant ou fermant les contingents et donc en variant les prix.

En distinguant quatre types de comportements sont possible :¹⁸

- Il y'a un contingentement, mais le contingent n'est pas complet, la réservation est acceptée.
- Le contingent est complet, donc la réservation n'est pas acceptée, mais le client décide de se porter sur un tarif supérieur.
- La réservation n'est pas acceptée, le client décide de déplacer sa demande, c'est le phénomène de transfert espéré qui permet le lissage des pointes de la demande.
- La réservation est refusée, le client décide soit d'annuler son séjour à l'hôtel, soit de s'adresser à un autre hôtel concurrent, c'est ce qu'on appelle l'évasion du trafic.

La définition du nombre d'unités de vente affectée à chaque niveau de tarif, se base principalement sur l'analyse d'historiques de vente et l'étude du calendrier des événements

1.2. La gestion des classes tarifaires :

La gestion des classes tarifaires est une technique dynamique du Yield Management qui a pour but de contrôler la composition des clients qui présentent à l'hôtel, il s'agit de protéger les classes à haute contribution en s'appuyant sur la segmentation et différenciation tarifaire, afin de maximiser le revenu global et le taux de remplissage sans pour autant d'avoir des chambres vides (non vendues).

1.2.1. La segmentation tarifaire :

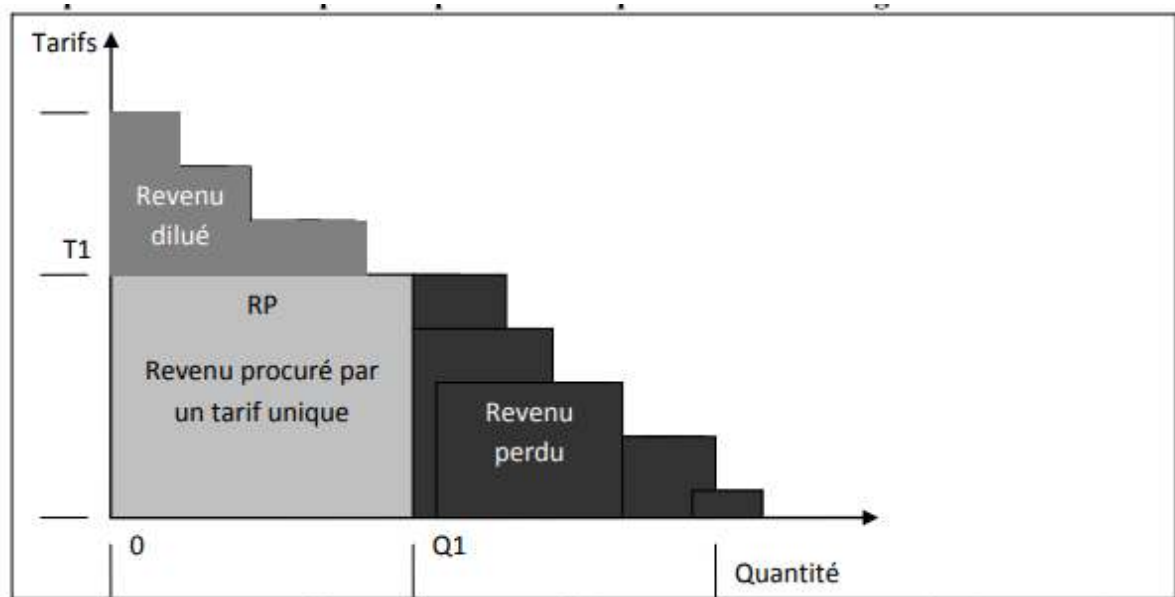
La segmentation tarifaire a pour but principal de vendre les mêmes types de chambres à plusieurs types de clientèles, ayant des comportements différents en matière de tarification, de durée de séjour, de saison, et au même moment, d'où la segmentation est nécessaire.¹⁹

Cela peut être expliqué à partir des graphiques suivants :

¹⁸ FROCHOT, (I). & LEGOHEREL, (P) Marketing du tourisme. Paris : Dunod 2014, p.219.

¹⁹ SAISSI, O : Le Yield Management. Un outil de gestion stratégique, ENS Cachan, 2000, p.172-174.

Graphe n°01 : Revenu procuré par un hôtel qui travaille sans segmentation tarifaire



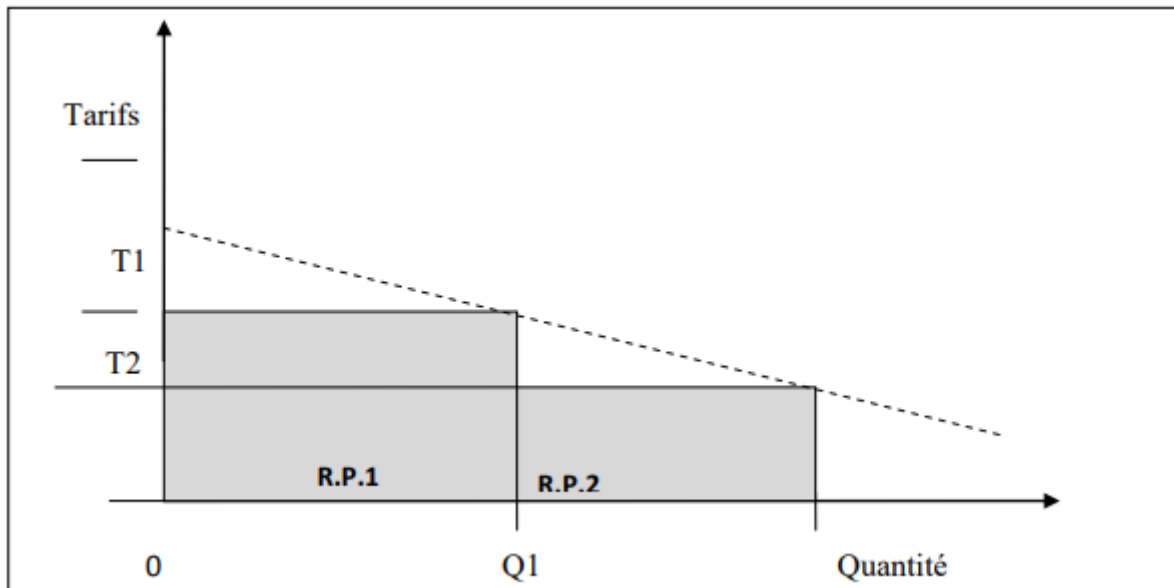
Source : SAISSI, O. Le Yield Management. Un outil de gestion stratégique, ENS Cachan, 2000, PP 178-180.

Selon le graphe (n°01), le revenu potentiel (RP) procuré par un tarif unique est égal à la surface représentée par le graphique, et celle-ci correspond à la quantité de chambre vendue (Q1) multipliée par le tarif (T1) soit :

$$RP=Q1*T1$$

Pour pouvoir mettre un autre segment tarifaire, ce dernier doit avoir des conditions d'accessibilités différentes du premier afin d'éviter les difficultés ou les pertes c'est-à-dire un segment est inaccessible à un autre, ce qui permet d'additionner le (RP) de chambre.

Graphe n°02 : Revenu procuré par un hôtel qui travaille avec deux segments



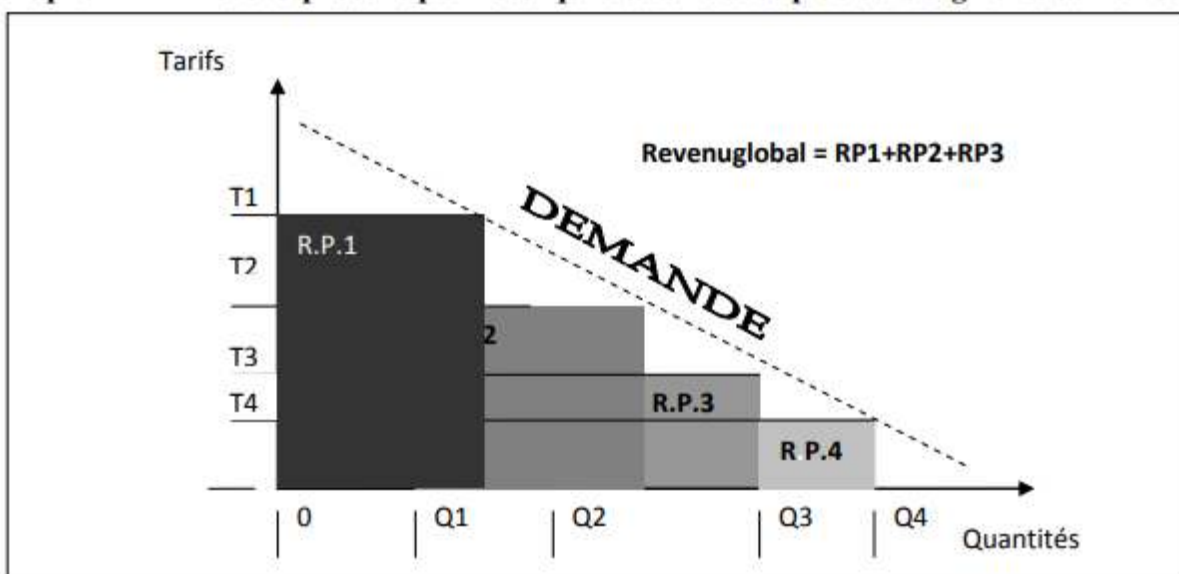
Source : SAISSI, O : Le Yield Management. Un outil de gestion stratégique, ENS Cachan, 2000, p.178-180

Selon le graphe (n°02) le revenu global (RG) va être égal à la somme des deux segments représentés par :

$RG = RP1 + RP2$, ($RP1 = T1 \times Q1$ et $RP2 = T2 \times Q2$) soit :

$$RG = (T1 \times Q1) + ((T2 \times Q2) - (T2 \times Q1))$$

Graphe n°03 : Revenu procuré par hôtel qui travaille avec plusieurs segments tarifaires



Source: SAISSI, O : Le Yield Management. Un outil de gestion stratégique, ENS Cachan, 2000, PP 181

Selon le graphe (n°03) dans lequel sont représentés 04 segments tarifaires représentant 4 types de client ayant des comportements différents.

Le RG sera égal à la somme des 04 segments représentés par :²⁰

$RP1+RP2+RP3+RP4$ ($RP1=Q1 \times T1$, $RP2=Q2 \times T2$, $RP3=Q3 \times T3$, $RP4=Q4 \times T4$)

$RG= (Q1*T1) + ((Q2*T2)-(T2*Q1) + (Q3*T3) - (T3*Q2))$

1.2.2. Les barrières tarifaires :

La segmentation tarifaire ne peut être possible que s'il existe des portes ou barrières tarifaires.

Les barrières tarifaires ont pour rôle de baliser les limites de chaque segment, afin qu'ils soient par principe inaccessible les uns par rapport aux autres, elles découlent de l'analyse comportementale des clients, de la situation géographique de l'hôtel et de la politique marketing mise en place.²¹

Il existe plusieurs exemples de segments et leurs barrières par rapport à des comportements types qu'on peut citer ci-dessous :²²

- Segment individuel (SI) : qui va réserver à n'importe quel moment et surtout à la dernière minute, n'aura pas de barrières imposées mise à part la contrainte du prix qui sera le Rack Rate.
- Segment sociétés à -10% (SS1) : qui réserve tardivement, qui bénéficie d'un tarif négocié, n'aura pas de limite temporelle pour effectuer ses réservations, il bénéficiera de ces avantages s'il réalisera un certain nombre de séjours au sein de l'hôtel (exemple: les sociétés bénéficient d'un tarif négocié à -10% devront réaliser 25 nuitées mensuellement).
- Segment société a-20% (SS2) : c'est le même principe que le précédent, sauf que les sociétés bénéficiant d'un tarif négocié à -20% devront réaliser par exemple 50 nuitées mensuellement, et les clients sociétés n°2 et n°3 peuvent être regroupés en Yield Class. Segment Week-end : s'adressera à une clientèle familiale. Par exemple, qui va programmer son séjour quelque temps à l'avance, et tiendra compte du facteur prix.
- Segment Séminaire Affaires (SA) : ses barrières seraient, par exemple, un séjour minimum de 4nuits.

²⁰SAISSi, O : Op.cit., p.176.

²¹Ibid. p. 183

²²LE GALL, Stephane, Op.cit, p.60.

- Segment Groupe Série (GS) : qui vise une clientèle pour laquelle la notion de prix est un facteur primordial et prévoir ses déplacements très longtemps à l'avance.
- Segment Groupe Ponctuel (GP) : qui vise une clientèle de dernière minute pour laquelle le facteur prix est important, mais pas essentiel selon les dates.
- Segment FIT (Foreign Inclusive Tours) ou (voyage ou séjours d'un étranger) : pourrait être développé sous forme d'allotements, ses barrières étant établies par un contrat spécifique.
- Segment réservation centrale (RC) : peut être mis en place afin de quantifier les revenus directs de son réseau

1.2.3. La tarification différenciée:

La tarification différenciée est fondée sur le fait que la demande à un service donnée, à rarement une structure homogène et garde des segments de clientèle ayant des sensibilités différentes au prix dont l'objectif étant de vendre en priorité au segment dont le tarif est le plus élevé.²³

Elle s'applique par la gestion simultanée des prix en pratiquant des politiques tarifaires selon la capacité et la demande qui varie de manière aléatoire et saisonnière et selon les objectifs établis.

En effet, il faut examiner la courbe de la demande, en variant les prix, pour cela ADAM-STOETZEL a imaginé une méthode qui consistait à demander aux clients s'ils achèteraient ou non le produit (chambres) pour différents niveaux de prix, et l'inviter à indiquer :

- Le prix maximum qu'ils seraient prêts à payer.
- Le prix en dessous duquel ils douteraient de la qualité.

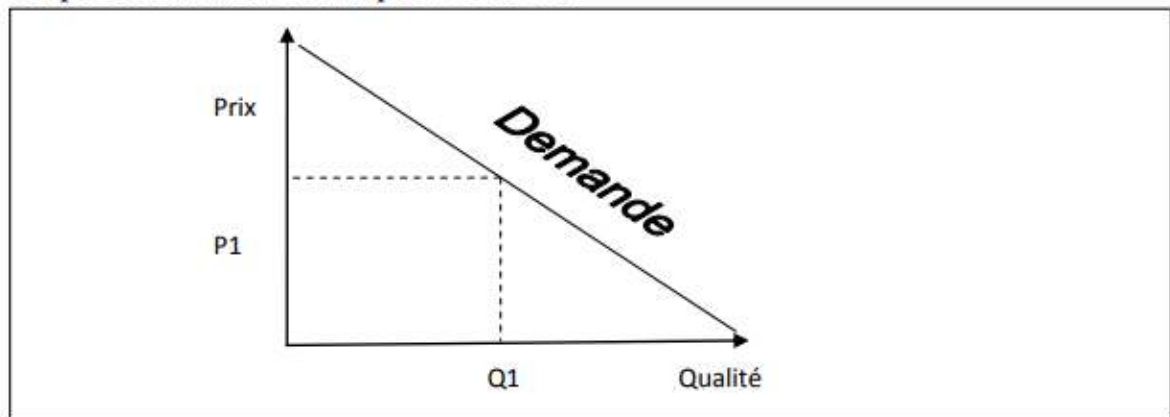
En comparant les courbes maximum et minimum, on déduit le volume de la demande, et cette courbe reliant les quantités de service au prix.²⁴

Cette courbe reliant les quantités de service au prix peut être schématisée de la manière comme l'indique (le graphe n°04)

²³CARIOU Jean, Dictionnaire de Marketing Hôtellerie tourisme restauration, BPI, 2005, p. 226.

²⁴KOTLER et DUBOIS. Marketing Management, 11^{ème} édition, France, 2003, pp. 488-489

Graphe n°04 : courbe classique de demande



Source: KOTLER et DUBOIS : Marketing Management, 11ème Edition, 2003, P 490

Pour être efficace, la tarification différenciée devra respecter un ensemble de conditions et de règles.

1.2.3.1. Les conditions d'une tarification différenciée :

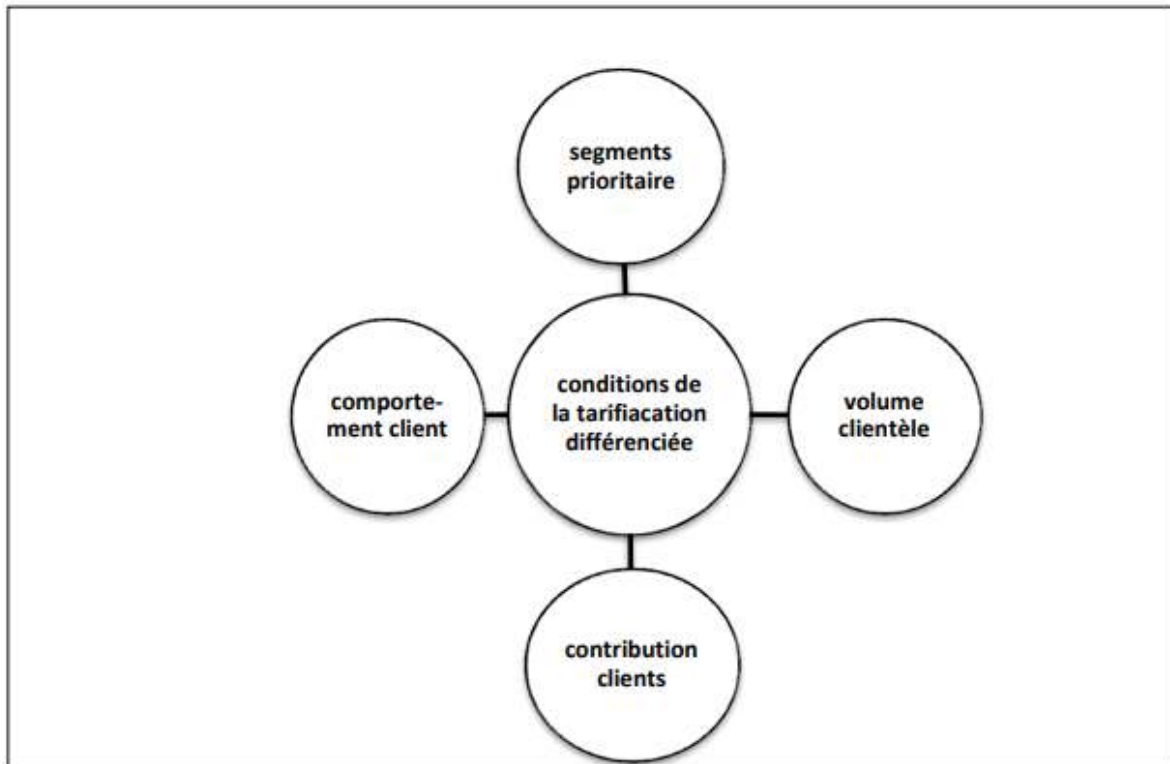
La tarification différenciée repose sur quatre conditions importantes qui tiennent compte de:²⁵

- Le comportement des clients : consiste à identifier les clients ayant le même
- comportement de réservation (le choix de canal, le délai de réservation...).
- La contribution de client : c'est la différence entre ce que le client coûte et ce qu'il rapporte à l'hôtel.
- Le ou les segments prioritaires : il s'agit de faire la segmentation afin de créer des classes tarifaires appropriées à chaque segment.
- Le volume des classes tarifaires : chaque classe tarifaire doit être représentative et correspondre à une part de la clientèle bien déterminée par des spécialistes (les Yields managers).

Ces quatre conditions peuvent être schématisées comme suit :

²⁵ Hôtel Sofitel tarification en temps réel, 2001, p.9

Figure n°10: les conditions de tarification différenciée



Source: hôtel Sofitel tarification en temps réel, 2001, p.9

La figure précédente nous démontre que la tarification différenciée est soumise à un ensemble de conditions qui garantissent le succès de cette technique.

1.2.3.2. Les règles de la tarification différenciée:

La tarification différenciée pour qu'elle soit efficace elle doit respecter certaines règles qui sont illustrées dans le tableau suivant :²⁶

²⁶ KOTLER et DUBOIS, Op.cit., p.490

Tableau n°03 : Les règles de la tarification différenciée

Règles	Définition
Règle de prix de marché	Définir le prix en fonction de la sensibilité au prix des différents segments de clientèle, mais également en fonction des prix pratiqués sur le marché et les objectifs définis par l'hôtel.
Règle de flexibilité	La structure choisie, devra être flexible pour pouvoir s'adapter à des modifications des politiques tarifaires concurrentes.
Règle d'étanchéité	La structure du prix doit assurer une certaine étanchéité entre les différents segments, pour dissuader les clients moins sensibles de profiter des tarifs réduits.
Règle de lisibilité	Le système de prix, devra être suffisamment clair pour assurer une communication facile et aisée avec le réseau de distribution et une bonne compréhension des clients finaux.
Règle de gestion	La structure du prix doit être gérable par les systèmes de réservation et de distribution, ainsi que par le système du yield management mis en place.
Règle de dégressivité	La dégressivité des divers niveaux de prix doit être étudiée pour encourager les reports vers les tarifs supérieurs.

Source : KOTLER et DUBOIS : Marketing Management, 11^{ème} Edition, France, 2003, p.490.

L'application rigoureuse de ces règles citées ci-dessus peut avoir un effet de régulation permettant d'orienter naturellement les flux de clientèle.

2. Les moyens du système Yield Management :

La pratique du système Yield Management nécessite plusieurs moyens pour son bon fonctionnement, les plus indispensables sont le personnel et les logiciels :

2.1. Le personnel (Yield Manager) :

Le bon fonctionnement du Yield Management nécessite l'implication d'une équipe de spécialistes très pointus, souvent appelés " les Yield Managers ". Ces personnes doivent être adaptées à la capacité, secteur et environnement de l'entreprise. Ce qui nous amène à se poser les questions subséquentes : quel est le profil du Yield Manager ? Quels sont ses fonctions et ainsi que son rôle, et quelle place devrait-il avoir dans l'organigramme d'un établissement ?²⁷

2.1.1. Formation et profil de Yield Manager :

²⁷[Profil de poste - Yield Manager hôtellerie \(revdev-consultants.com\)](http://revdev-consultants.com) (consulté le 04/10/2022 à 12h30)

Une formation supérieure en commerce et statistique s'avère indispensable pour un Yield Manager. Ce dernier doit disposer de profondes connaissances en Management, marketing finance et en informatique, ces connaissances doivent être associées à son domaine d'activité (transports aérien, hôtellerie, restauration...). Une maîtrise des GDS (Global Distribution System) constitue également un atout pour lui. Parmi les qualités requises pour un Yield Manager on cite :

- ✓ Esprit d'analyse, goût pour les chiffres et les nouvelles technologies ;
- ✓ Bonne sensibilité à l'approche commerciale et marketing, compréhension des enjeux et des contraintes rencontrées par les commerciaux ;
- ✓ Formateur, fédérateur, communicateur, recherche le consensus, esprit d'Equipe, capacité d'écoute et de dialogue.
- ✓ Soulever des problèmes, sait décider et trancher, propose des solutions,
- ✓ Capacités de concentration, méthodiques, observatrices, curieuses, organisées et précises.

Le profil d'un Yield manager / Revenu manager dans l'hôtellerie doit être adapté en fonction de la capacité, de la catégorie et de la localisation de l'établissement. Il diffère selon la structure des équipes des autres départements et services déjà en place.

- ✓ Avoir exercé préalablement au minimum une fonction de Chef de service en Réception, Réservation groupe ou individuelle, ou au commercial ou avoir exercé comme Assistant de Direction
- ✓ Avoir travaillé au minimum dans deux des services préalablement cités et posséder une expérience de gestion d'espace et tarification
- ✓ Bonnes connaissances en inventaire, Yield Management.
- ✓ Maîtrise de l'outil informatique

2.1.2. Les fonctions du Yield Manager :

Il a pour fonction d'améliorer la rentabilité des chambres disponibles, et la fonction s'exerce au niveau des recettes liées à l'utilisation des capacités et des tarifs par :

- ✓ L'optimisation du RevPar global de l'hôtel.
- ✓ Analyse le comportement de la demande par sagement, marché, canal, produit ;

- ✓ Etablit une prévision de la demande.
- ✓ Apporte ses recommandations aux commerciaux et participe à la cotation des groupes, des contrats et à la négociation des allotements.
- ✓ Participe à l'élaboration de la grille tarifaire, des budgets recettes annuels pour lesquels il propose plusieurs scénarios budgétaires.
- ✓ Forme et sensibilise les différents services de l'hôtel aux principes de l'optimisation des revenus
- ✓ Recommande la création, l'aménagement ou la suppression de tarifs, produits, contrats, canaux de distribution, en phase avec le marché et la politique commerciale de l'établissement.
- ✓ Participe à la réactualisation des budgets mensuels en cours d'année.

2.1.3. Le rôle relationnel du Yield Manager :

Le Yield manager exerce d'avantage un rôle de coordination et de conseil qu'une fonction managériale.

Il soumet pour validation des recommandations tarifaires et de mise à jour des disponibilités chambre. En fonction de l'organisation de l'établissement, il peut être en charge de la diffusion des informations en interne et sur le marché et la superviser.

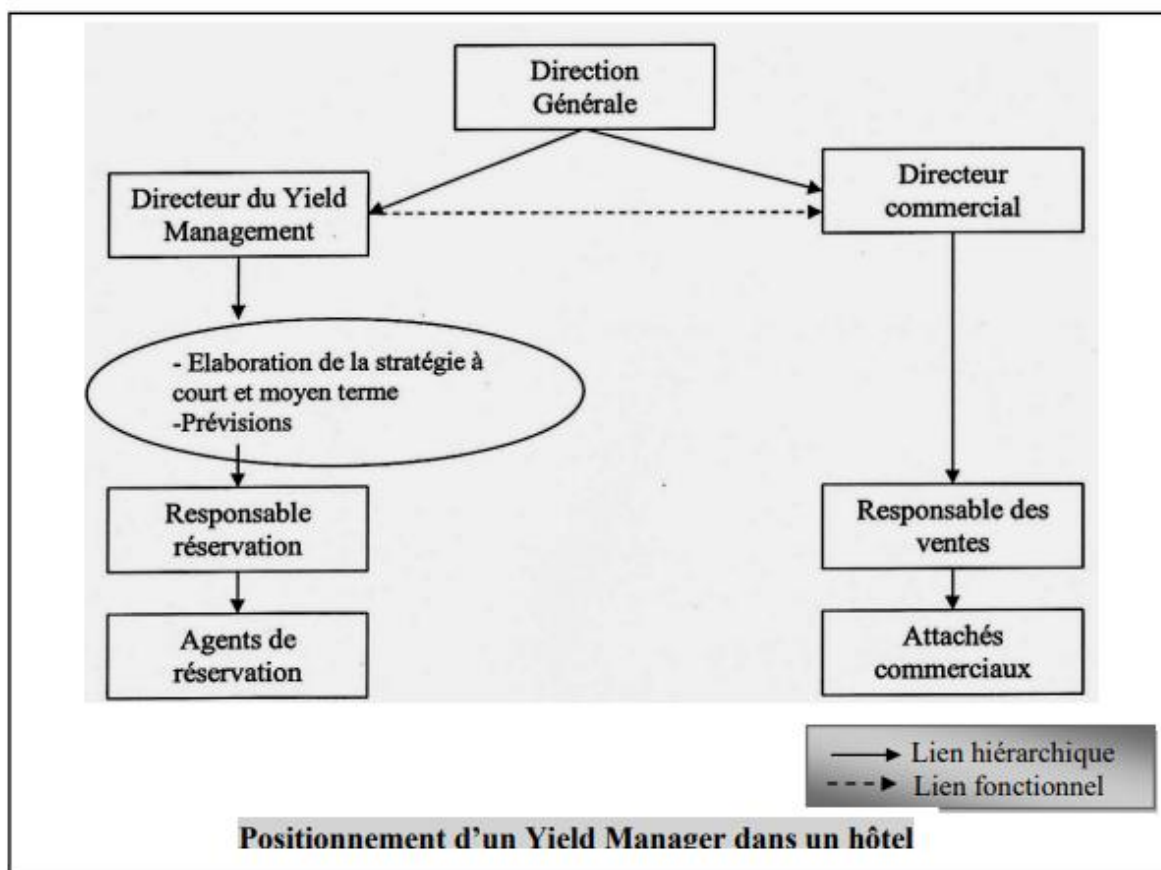
- Il centralise et traite les informations qu'il recueille auprès des différents départements de l'hôtel et les retransmet à l'ensemble des personnes concernées.
- Il recueille également des informations à l'extérieur de l'hôtel, principalement liées au marché, à l'activité événementielle, au contexte géopolitique, et socio-économique.
- Il exerce un rôle de veille concurrentielle en ce qui concerne les tarifs, disponibilités, processus opérationnels des concurrents, afin de maintenir la compétitivité de l'hôtel.
- Le Yield Manager entretient des relations avec les acteurs et fournisseurs du marché, comme les canaux de distribution électroniques, les centrales de réservations, les TourOpérateurs, les agences de voyages, les sociétés, etc. Ces relations sont directes ou indirectes dans la mesure ou les cotations, négociations d'allotements, propositions de structures tarifaires, contrats, gestion des disponibilités etc. Sont effectuées directement par lui ou soumises à l'approbation.

➤ Le Yield Manager anime au minimum, sur une base hebdomadaire, des réunions d'information et d'échange avec les autres départements de l'hôtel. La prise de décision sur les actions à mener y est effectué de manière collégiale et si besoin, est soumise ou tranchée par le supérieur hiérarchique.

2.1.4. La place d'un Yield Manager dans l'organigramme d'un établissement :

Le Yield manager dépend directement du Directeur Général. Sans prérogative hiérarchique, (voir la figure n°11).²⁸

Figure n°11 : La place d'un Yield Manager dans l'organigramme d'un établissement



Source: AOUIDAD, Sofiane ZANE, Sofiane : La mise en place du Yield management (cas pratique : hôtel SOFITEL), licence, ENST, Alger, 2006, p119

²⁸ AOUIDAD, (S), et ZANE, (S) : La mise en place du Yield management (cas pratique : hôtel SOFITEL), licence, ENST, Alger, 2006, p119

Le Yield Manager collabore et entretient des relations clients / fournisseur et avec tous les départements et services concernés par sa mission au sein de l'hôtel, hébergement, commercial, finance, restauration, technique.

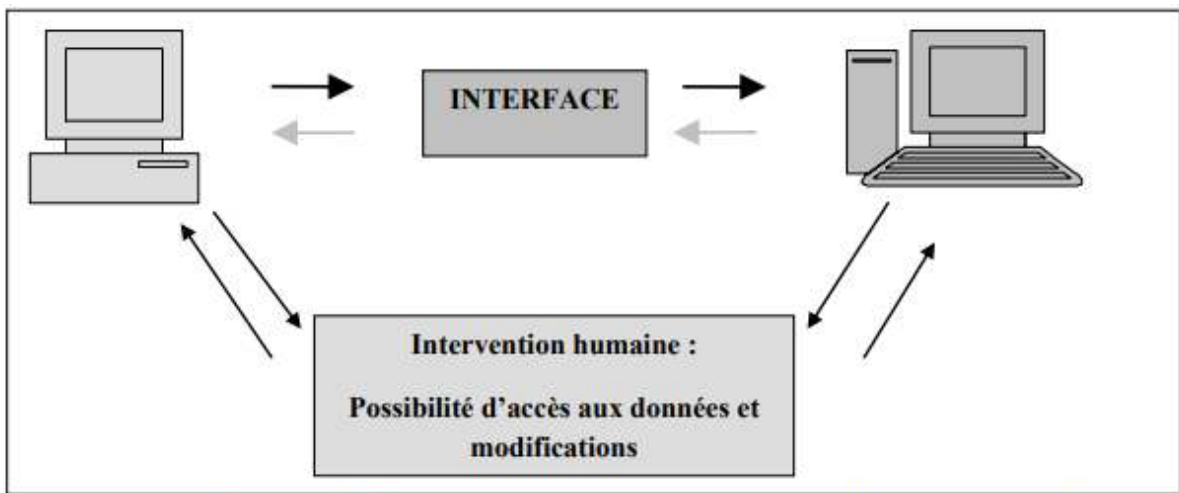
2.2. Logiciel:

La partie logiciel comporte trois systèmes différents qui sont applicables selon le besoin de l'entreprise (taille, capacité...) qui sont :²⁹

2.2.1. Système automatique :

Il s'agit d'un progiciel de réservation lié à un progiciel du Yield Management par une interface de communication qui permet l'échange automatique des données entre elles, (voir la figure n°12).

Figure n°12: Principe Du Système Automatique



Source: LE GALL, Stéphane : Améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield management, éditions PBI, Paris, 1998, P.31

Dans ce présent système l'homme restant le maître des décisions, il a pour tâche d'interpréter, de corriger et d'enregistrer les modifications.

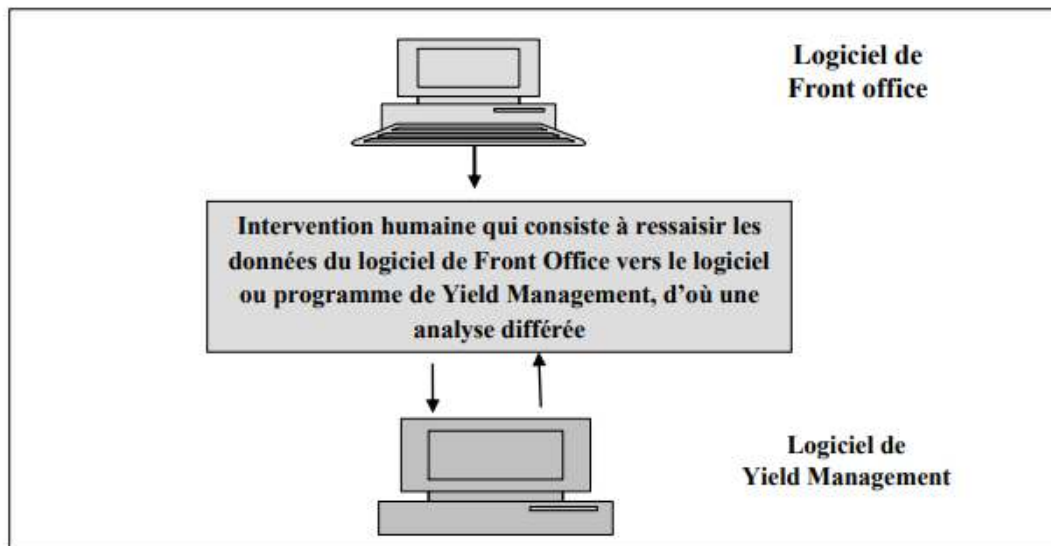
2.2.2. Système semi-automatique :

Contrairement au système précédent, le système semi-automatique n'a pas d'interface de communication donc il n'y a pas d'échange de données automatique entre les deux progiciels.

²⁹ LE GALL Stéphane, Op.cit., p.100-102

Les données du progiciel hôtelier vont devoir être réenregistrées dans celui de Yield management, d'où une analyse différée produite par le système, (voire la figure n°13)

Figure n°13 : Principe du Système Semi-automatique



Source: LE GALL, Stéphane, Améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield management, éditions PBI, Paris, 1998, P.31

Par rapport au système précédent nous constatons que dans le second, il est difficile d'intégrer les modifications de réservation futures étant donné le transfert manuel des données, malgré cela ce système reste fiable, peu onéreux et propose des analyses logiques très instructives sur l'activité d'un hôtel,

2.2.3. Système manuel :

Malgré que ce système soit moins recommandé avec toutes les tâches manuelles qu'il incombe (la collecte, l'analyse et la retranscription des données historiques sur des graphiques manuels et autres supports papiers), il a l'avantage de permettre au personnel de se familiariser avec de nouvelles procédures d'analyse, de mettre au point les tableaux et informations que l'on souhaite voir figurer dans son système, de recueillir et de mettre en forme les données historiques de l'hôtel.

Il est à préciser que, pour de petites unités hôtelières, une série de tableaux peuvent s'avérer très efficaces s'ils sont bien tenus.

3. Composition des éléments d'un système de Yield management complet:

Un système de Yield management complet (automatique) comprend les éléments suivant :³⁰
Base de données : Elles sont composées de données historiques et futures des différents secteurs d'information disponible (réservation, No show, annulations, bases tarifaires, tarifs par segment, habitudes de comportements...etc.).

- Modules de prévision et d'analyse : celui-ci permet d'avoir des prévisions d'occupation par l'analyse des informations de base de données en fonction de l'historique disponible. Modules d'optimisation : il s'agit d'un module qui détermine et propose les quantités d'allocation segmentaire les plus rentables pour l'hôtel en tenant compte de la maximisation des revenus par rapport à la durée du séjour, ceci en se référant aux bases de données et aux instructions du politique marketing en place.

- Modules de diagnostic et de statistique : celui-ci génère des diagnostics et statistiques qui permettent de mesurer l'évolution de la politique en cours. En fonction de la programmation préétablie et des modèles de prévisions, les analyses pourront démontrer des nécessités de changement. En cas de détection d'anomalies dans le système, ce module peut émettre des rapports, des propositions..., et aussi corriger automatiquement ses données intrinsèques pour faire évoluer le système.

- Interface utilisateur : celle-ci permet à l'utilisateur, au sein des différents modules, d'analyser et/ou de modifier, des données, des informations en cas de nécessités. Certains systèmes proposent à l'utilisateur par l'intermédiaire de cette interface, des choix de modification, ensuite l'utilisateur pourra valider ceux qu'il juge judicieux et avantageux.

- Interface de communication inter-système : il s'agit du lien entre le système de Yield management et le système de réservation.

Du moment que le Yield Management est un système, tous les éléments sont en interrelation et en communication les uns avec les autres

³⁰ LE GALL Stéphane : Op.cit., p.102.104

Conclusion

Enfin de cette partie, nous avons pu constater que la pratique du Yield management s'appuie sur une multitude de conditions primordiales à son fonctionnement ainsi que les facteurs clés de succès. Nous avons vu que d'un principe propre au secteur de l'aviation, le Yield Management s'est incorporé à l'hôtellerie.

Cet outil a un véritable impact sur l'entreprise et le client. Il est important de le contrôler afin qu'il reste efficace. Il est toutefois une pratique peu utilisée par les hôteliers indépendants.

Par ailleurs, c'est une pratique qui nécessite assez de moyens techniques et humains dans sa mise en œuvre, et pour cela, elle doit être accompagnée d'une veille stratégique pour ne pas échouer sur le marché concurrentiel.

Dans le chapitre pratique qui suit nous allons voir comment cette pratique a été mise en application dans une structure d'hébergement

Chapitre III :
Essai d'évaluation du Yield
Management au sein du
département hébergement de
l'hôtel HOLIDAY INN.

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

Introduction :

Bien que l'activité hôtelière soit un phénomène économique, culturel et social qui contribue substantiellement au développement économique et social, mais en Algérie elle se trouve marginalisée. Ceci n'est pas sans effet sur le développement du tourisme, cependant ces dernières années plusieurs grandes chaînes internationales c'y sont implantées parmi elles nous avons Intercontinental Hotels Group que Holiday Inn en fait parti

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

Section 01 : présentation de l'hôtel HOLIDAY INN

Cette présente section portera sur une étude descriptive de l'hôtel Holiday Inn Algiers Cheraga Tower passant par la présentation de la chaîne Intercontinental Hôtels Groupe et Holiday Inn dont il fait partie.

1. Présentation du groupe Intercontinental Hotels Group (IHG) et Holiday Inn :

1.1. Intercontinental Hotels (IHG) :

Intercontinental Hôtels Group, est une chaîne hôtelière de luxe internationale, d'origine britannique. Multinationale basée au Royaume-Uni, et dont les opérations comprennent plusieurs marques hôtelières. Son siège social est à Denham, dans le Buckinghamshire, près de Londres. L'entreprise regroupe plusieurs marques hôtelières, ce qui lui permet d'être sur tous les plans du marché hôtelier, chaque enseigne segmente une typologie de clients. Avec comme slogan un hôtel pour chaque occasion.¹

L'histoire du groupe commence en 1777, avec la création d'une brasserie à Burton-on-Trent, au Royaume Uni, par le célèbre William Bass, qui plus tard sera le fondateur de plusieurs brasseries, et de l'entreprise Bass, chaîne de brasserie, et de bière, qui se dirigera au fil du temps vers le secteur hospitalier, avec au tout début, la grande chaîne connue sous le nom de Holiday Inn. Une parmi tant d'autre enseigne au sein de l'entreprise IHG, qui s'est vu naître en 2003. Le groupe chiffre au total 5991 établissements en 2021, avec un total de 880327 chambres repartis à travers 100 pays et tous les continents dont 5 en Afrique. Ce qui lui permet de prendre la troisième place du podium des plus grandes chaînes hôtelières au monde, grâce à ses 17 enseignes qui sont :

- Kimpton Hotels & Restaurants
- HUALUXE® Hotels and Resorts
- Voco™
- Hotel Indigo®
- EVEN® Hotels
- Avid™ hotels
- Intercontinental® Hôtels&Resorts
- Holiday Inn Express®
- Holiday Inn Resorts
- Holiday Inn®

¹Document de référence IHG

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

- Holiday Inn Club Vacations
- Staybridge Suites
- Candlewood Suites
- Crown Plaza
- Six SensesHotels
- RegentHotels
- Atwell suites

1.2.HOLIDAY INN :

HOLIDAY INN est une chaîne américaine fondée en 1952, qui visait les familles américaines en voyage et en quête de logement à bon prix. En 1988, Holiday Inn a été achetée par Bass Brewers, qui appartient maintenant au groupe InterContinental Hôtels. Le premier hôtel de la chaîne fut nommé ainsi par son architecte, Eddie Bluestein, en référence au film L'amour chante et danse (1942) dont le titre original est Holiday Inn.

2. Description de HOLIDAY INN Alger-Cheraga Tower :

L'hôtel Holiday Inn Algiers Cheraga Tower est le plus haut hôtel en Algérie considéré comme un lieu idéal pour des voyages d'affaires, des événements familiaux ou des réunions d'entreprise. Facilement accessible par l'autoroute, il se situe à 30 minutes de l'aéroport Houari Boumediene, à 10 minutes de la mer méditerranéenne et non loin du centre-ville d'Alger. Il est composé de 242 chambres réparties sur 23 étages, 2 restaurants, 2 cafés bar, une pâtisserie, un business centre, une salle de gym, un spa, 2 piscines et un parking souterrain de 160 places. L'hôtel propose aussi plusieurs services payants comme le lavage de linge, le room service et des taxis.

2.1.Hébergement :

- 142 chambres standard,
- 56 chambres supérieures y compris chambres aménagées pour personne à mobilité réduite
- 43 suites juniors,
- 01 suite présidentielle " Miliana "

Avec un style contemporain, ces dernières sont confortables offrant une vue sur le parc Dounia ou la mer avec accès gratuit au wifi. Les chambres et suites sont dotées d'écran plasma smart tv raccordée au câble avec une multitude de chaînes, un mini bar contenant des boissons (soda et eau gazeuse), cafetière ou bouilloire, un bureau avec lampe, téléphone, un

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

grand ou deux lits séparés, un choix d'oreillers, couchage supplémentaire disponible avec lit d'appoint/enfant, canapé-lit, salon séparé, fer et table à repasser, coffre-fort, penderie séparée, chauffage et climatisation réglables individuellement, stores occultants. Elles possèdent aussi une salle de bain moderne et des produits de toilette disponibles, baignoire/douche à l'italienne séparée, balance, miroir chauffant, sèche-cheveux, peignoir/serviette et des chaussons. Les chambres et les suites sont disponibles avec porte communicante.

2.2. La restauration :

Le Holiday Inn Algiers Cheraga Tower offre un large éventail d'expériences culinaires: des repas et cocktails légers aux bars et piscines, des repas internationaux au buffet "IKOSIUM" ou encore une délicieuse cuisine gastronomique au restaurant "Le 101" avec un service d'étage disponible à partir de 11:00 AM.

Moyennant un supplément, les clients peuvent bénéficier d'un petit-déjeuner, d'un diner en buffet tous les jours.

2 restaurants sur place qui sont :

- L'IKOSIUM : offre une cuisine méditerranéenne spécialité italienne tous les mardi et libanaise tous les jeudi, de type de menu (buffet) ouvert pour le petit-déjeuner, le brunch, le déjeuner et le diner dans une atmosphère familiale et moderne avec une possibilité de s'installer à l'extérieur.
- Le 101 : offre aussi une cuisine méditerranéenne, de type de menu (à la carte) ouvert uniquement pour le diner avec une atmosphère moderne et familiale situé au 25^{ème} étage avec vue panoramique sur la baie d'AinBenian.

L'établissement est composé également de deux café-bars :

Le lobby lounge bar situé au rez-de chaussée et d'un second bar la terrasse située au 2^{ème} étage. Il contient également une pâtisserie le « Bn'inn » situé au rez-de-chaussée.

2.3. Les salles :

L'hôtel met à la disposition des clients et les entreprises un business center, un étage entier de 613 m2 de superficie qui contient quatre salles de réunion et de banquets, chaque salle à une capacité maximale de 20 pax avec toutes les commodités ainsi qu'une très grande salle au rez-de-chaussée qui a une capacité de 300 pax qui sont :

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

- HANNA
- MELIA
- CHERCHEL
- IOL
- ZACCAR

2.4.Détentes et bien être :

L'hôtel propose aussi des espaces détente et bien être accès libres pour les résidents et abonnement annuel pour les externes tel que

- Salle de fitness : équipée avec un matériel moderne qui répond au besoin et bien être de la clientèle ;
- SPA Jasm'Inn : animé par une équipe de professionnels comporte un hammam, sauna, douches émotions, massages et soins (payant) ;
- Piscine extérieure ;
- Piscine intérieure chauffante.

L'hôtel met à la disposition des clients un programme de fidélité par points :

Ce programme est proposé par le groupe IHG « IHG Rewards club», ce dernier est l'un des meilleurs programmes au monde car il propose des offres très intéressantes, il divise les clients fidèles sur quatre segments:²

- Club,
- Gold élite,
- Partinium élite,
- Spire élite.

² Document de référence IHG

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

→ Les avantages de chaque segment du programme de fidélité IHG

<i>All your benefits</i>	CLUB	GOLD ELITE	PLATINUM ELITE	SPIRE ELITE
Collect Points or Miles	✓	✓	✓	✓
Exclusive Rates (Your Rate)	✓	✓	✓	✓
Extended Check-Out ^{2,3}		✓	✓	✓
Dedicated Customer Service Phone Assistance	✓	✓	✓	✓
No Blackout Dates for Reward Nights	✓	✓	✓	✓
Reward Nights Count Towards Elite Status	✓	✓	✓	✓
Free Internet ¹	✓	✓	✓	✓
Elite Members' Points Don't Expire ⁵		✓	✓	✓
Priority Check-In		✓	✓	✓
Bonus Earnings on Top of Base Points		10%	50%	100%

Source : document de référence IHG

Les clients membres bénéficient d'un tarif spécial, d'une boisson offerte à l'arrivée, dépassé le premier palier il on droit au check-out tardive priorité au check-in, assiette de fruit a la chambre arrive à platinum les clients sont automatiquement surclasse vers des suites. L'intégralité de leurs séjours sera convertit en points qui pourront les reconvertir en hébergement.

3. Organisation générale et structure de HOLIDAY INN:

L'hôtel HOLIDAY INN se compose de différentes directions et un effectif qui assurent le bon fonctionnement au sein de chaque direction³.

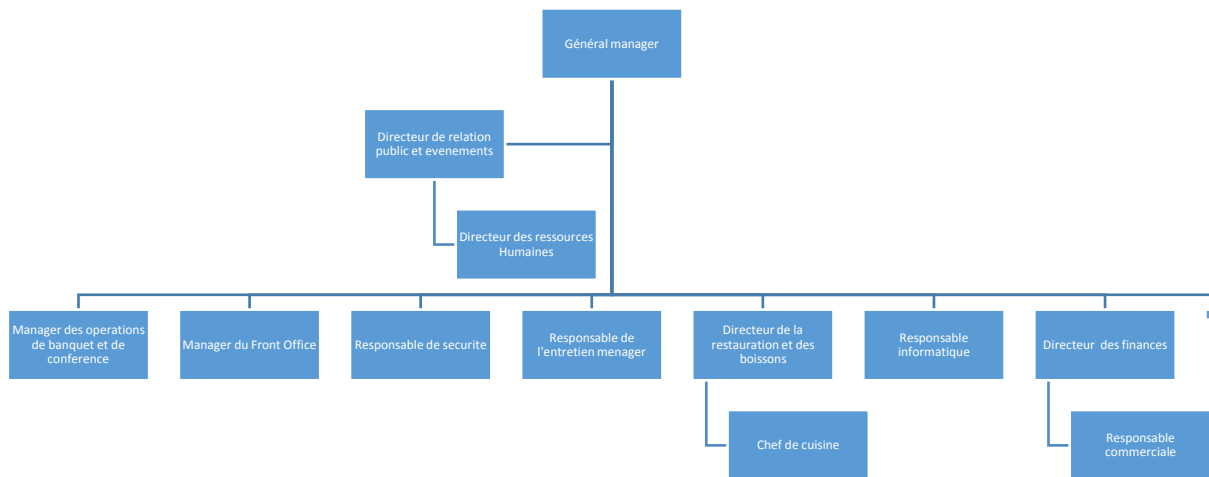
3.1. Organigramme

L'organigramme du RH est la structure organisationnelle de HOLIDAY INN qui est composée de plusieurs directions comme nous montre (la figure n°12)

³ Document de référence RH

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

Figure n°14: L'organigramme de RH



Source: Document de référence RH

A travers cet organigramme on peut distinguer les différents postes au sein de l'établissement:

- Manager générale.
 - Directrice des relations public et événement.
 - Directeur des ressources Humaines.
 - Directeur des finances.
 - Responsable du front office.
 - Responsable des opérations de banquet et de conférence.
 - Responsable de l'entretien ménager.
 - Responsable de sécurité.
 - Responsable de la restauration et des boissons.
 - Responsable informatique.
 - Responsable commerciale.
- **Le Manager général** : c'est le directeur général de l'hôtel, il a pour charge de veiller et promouvoir le personnel. C'est la chaîne hôtelière qui le désigne et doit être étranger.
- **Directrice des relations public et d'événement** : Elle est de charge de véhiculer une image positive de l'hôtel à l'externe et d'en assurer la promotion.

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

- **Directeur des ressources humaines** : c'est le responsable de la gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, gestion des carrières, stagiaire). Il veille au respect du règlement intérieur.
- **Directeur des finances** : Il contrôle la comptabilité de l'entreprise et la bonne gestion de sa trésorerie.
- **Responsable du Front office** : Il coordonne toutes les activités de la réception y compris les appels, les réservations et le SPA.
- **Responsable des opérations de banquet et de conférence** : Il est en charge du déroulement des différentes manifestations qu'on lui a confié, entre autres les conférences et banquets.
- **Responsable de House keeping** : Il coordonne les activités du personnel d'étage, il contrôle la conformité du travail effectuée selon la charte qualité de l'établissement et les normes d'hygiène et de sécurité.
- **Responsable de sécurité** : Il a pour tâches de veiller à la sécurité des clients ainsi que celle du personnel. Pour cela des fouilles s'effectuent à l'entrée comme à la sortie de l'hôtel.
- **Direction de la restauration et des boissons** : Il s'occupe de manager les équipes du restaurant, de la cuisine et du bar. Il coordonne leurs fonctions, gère les plannings et les formations.
- **Chef de cuisine** : il organise et gère l'ensemble du processus de production culinaire en encadrant une équipe.
- **Responsable informatique** : il a pour fonction de garantir l'organisation, le suivi ainsi que la gestion du système informatique de l'entreprise.
- **Responsable commerciale** : il élabore la politique marketing, fixation des prix, gestion des contrats et conventions.

Section 2 : Le Yield Management dans le HOLIDAY INN

Dans cette section nous allons voir la complémentarité entre le marketing et le Yield management en mettant l'accent sur la démarche marketing adoptée par l'hôtel pour mener à bien cette pratique du Yield Management.

1. La démarche marketing de HOLIDAY INN:

Holiday Inn est l'un des marques entrée de gamme du groupe Intercontinental Hotels. Holiday Inn rassemble des hôtels en milieu urbain (centre-ville, ou proximité des aéroports) qui ciblent essentiellement les sociétés (B to B), les familles et la clientèle touristique.⁴

1.1.La segmentation à HOLIDAY INN:

La segmentation est un moyen de classer chaque type de clientèle dans un segment spécial. On peut distinguer quelques segments sur lesquels « HOLIDAY INN » s'est positionné :

- Le segment corporate: Il s'agit d'une clientèle société, qui bénéficie d'une réduction grâce à une convention signée directement entre l'hôtel et la société telle que (NAFTAL, SONATRACH, COSIDER, OORED00)

- Le segment groupe : C'est les groupes de clients séjournant à l'hôtel pour affaire et les clubs sportif, il englobe deux sous segment différents qui bénéficient d'un tarif groupe selon le nombre de chambres contractées et le nombre de fois par an.

- One Shot Prof groups S : C'est sous segment de société conventionné avec l'hôtel qui séjourne une fois par an à l'hôtel.
- One ShotOther groups T : Ce sont les sociétés et les nouveaux groupes qui ne sont pas conventionnés avec l'hôtel qui bénéficient de deux tarifs différents selon le nombre de chambre allouées au-delà, (de 5 à 50 ou de 51 et plus).

- Le segment individuel affaire : C'est les clients locaux et étrangers séjournant à l'hôtel en individuel pour affaires.

- Les porteurs de cartes (preferred) : C'est le segment de clients individuels porteurs de carte de fidélité attribué par le groupe IHG selon leur point accumulé par leurs fréquentations des hôtels du groupe.

- Autres segment (Transient No Planning Z), il regroupe de sous segments qui sont :

⁴Document interne de RH : Direction commerciale

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

- Air Crew : Il représente les membres d'équipages de bateaux ou d'avions transitant à l'hôtel dans le cadre d'une rotation contractée annuellement telle que Qatar Airways.
- Les Complimentary : Ce sont des invités de la direction ou le propriétaire de l'hôtel.

1.2. Le plan Mix-marketing :

Pour mettre en exergue ce plan les responsables mettent en avant sept éléments essentiels dans un processus (produit, communication, distribution, prix, support physique, personnel en contact et processus), pour que l'hôtel soit compétitif et garde son image de marque sur le marché.

1.2.1. Le produit :

L'hôtel est composé de 242 chambres et suites disposant chacune d'une insonorisation complète et d'une literie de tout premier choix.

- Chambre lit Queen-size Non-Fumeur.
- Chambre Lits Jumeaux- Non- Fumeurs.
- Suite Junior-Non-Fumeurs.
- Chambre Lit Queen-Size ou Lits Jumeaux Standard.
- Suite Présidentielle.
- Chambre Standart Lit Queen-Size.
- Chambre Lits Jumeaux Standard.
- Suite Lit Queen-Size.

Le HOLIDAY INN offre un produit de luxe qui répond aux standards de l'hôtellerie internationale, dans une atmosphère luxueuse qui transporte le style contemporain. Avec sa majestueuse façade entièrement en vitre et ces 105 mètres d'hauteur. Il répond aux attentes des clients en voyage d'affaires et de tourisme.

1.2.2 Le prix :

- Chambre low-floor : 23000da
- Chambre high floor : 25000da
- Suite junior : 33000da
- Suite senior : 35000da

Les prix proposés aux seins de l'hôtel et assez élevée pour les ménages Algérien mais en période de la basse saison l'hôtel mets en place des promotions.

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

1.2.3 La promotion :

La politique de promotion et communication adoptée par le HOLIDAY INN est axée sur de multiples actions qui sont :

- La publicité : La publicité peut être résumée comme suite :

- Une présence sur tous les réseaux sociaux, avec une mise à jour régulière.
- Le sponsoring culturel et l'organisation des semaines d'expositions et de vernissage (2 à 3 fois par an)
- Une publicité de bouche à oreille, grâce aux publicités sur le lieu de vente au niveau de desk en mettant des brochures de la marque de l'hôtel.
- Participation au salon de tourisme avec stand personnalisé
- Accueil des plateaux télévision gratuitement en contre partie des spots publicitaires.

- Marketing direct : Pour mener à bien cette action le Yield Manager s'appuie sur un éventail très large d'outils digitaux et médias sociaux, qui permettent un ciblage extrêmement précis des consommateurs auxquels l'offre est adressée, visant à instaurer une relation sans intermédiaire entre l'hôtel et ses clients par :

- Le renforcement de phoning, pour vendre directement au client et à l'entreprise.
- L'utilisation de télémarketing et mailing systématiquement, pour annoncer toute nouveauté (tarifs, changement de carte, produit...)
- La mise à la disposition de la clientèle de l'hôtel (un site internet, vidéo en ligne, email, réseaux sociaux).
- L'élaboration de la publicité en ligne (search) pour optimiser sa présence dans la liste des résultats des moteurs de recherche.

Et avec la généralisation de l'usage du mobile et les opportunités offertes par la géolocalisation, l'hôtel utilise ce média pour donner une impulsion à l'achat comme pour améliorer l'expérience client de façon générale à travers les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter). En outre HOLIDAY INN se lance dans une nouvelle technologie, le NFC (nearfield communication) pour mener des campagnes marketing mobile interactives, ce qui va permettre aux utilisateurs d'accéder en un instant à du contenu digital (brochures, cartes de visite, PLV, packagings, etc.)

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

- Les relations publiques :

La stratégie de communication visant à établir de bonne relation avec la clientèle cible de l'hôtel, qui est un moyen de communication plus authentique qui se préoccupe de l'image de l'hôtel par :

- L'invitation de différents groupes sportifs de personnes à mobilité réduite à déjeuner.
- Visite du staff de l'hôtel aux enfants hospitalisés.
- Les partenariats avec le conseil national de l'ordre des pharmaciens d'Alger et le conseil national de l'ordre des architectes. Cette variété de relations est conçue pour promouvoir, protéger l'image et le produit de Holiday Inn

1.2.4. La place :

Les différentes méthodes de réservation mises à la portée du client sont nombreuses afin que le produit soit accessible facilement, en y trouvant :

- Le système de réservation du groupe IHG : en plus des ventes réalisées directement au FrontOffice (Walk In), et celles réalisées par le biais des réservations par fax, téléphone et mail, Holiday Inn a relié la plateforme de réservation d'IHG ainsi à l'application pour smartphone réservée aux clients membres qui constitue elle aussi un canal de distribution et de vente important.
- La plateforme de réservation Agoda : c'est une plateforme de réservation qui propose un service de réservation de chambres d'hôtels en ligne, la compagnie offre un choix de plus de 775 000 établissements et regroupe 2 000 employés à travers le monde, représentant plus de 20 pays.
- La plateforme de réservation Booking : Petite start-up néerlandaise créée en 1996 à Amsterdam, Booking.com est devenue l'une des plus grandes sociétés d'e-commerce au monde dans le secteur des voyages. Booking.com est disponible dans 43 langues et propose plus de 28 millions d'hébergements, dont plus de 6,2 millions de maisons, d'appartements et de logements uniques. Quelles que soient votre destination et vos envies, Booking.com facilite vos voyages et vous garantit une assistance 24h/24 et 7j/7.
- La plateforme de réservation MyGo : Tour opérateur en ligne internationale, plateforme de réservation pour agence de voyage et particulier. Propose des destinations de 196 pays et 470 000 hôtels.

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

- La plateforme de réservation Expedia : Expedia est une société américaine basée à Seattle, Washington exploitant plusieurs agences de voyages en ligne incluant Expedia.com, Hotels.com, Hotwire.com, Egencia (anciennement Expedia CorporateTravel), Venere, Expedia Local Expert, Vrbo, Abritel, Classic Vacations et eLong. Expedia exploite plus de 90 marques de points de vente dans plus de 60 pays.

1.2.5. Le personnel en contact :

Le HOLIDAY INN dispose d'un personnel professionnel, motivé et souriant sa seule mission est d'assurer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle de l'hôtel, à travers les différents services (hébergement, restauration...), et leurs uniques cultures est celle de « feel welcome ».

1.2.6. Le processus :

La disponibilité et le respect des horaires et les normes mises en place par la direction Hôtel dans les différents services blanchisserie, SPA, et restauration par l'ensemble du personnel qui offrent un climat de convivialité et une ambiance unique pour la clientèle, ce qui est crucial pour le succès de l'hôtel

1.2.7. Le support physique :

Le HOLIDAY INN est parmi les plus beaux hôtels en Algérie, avec son architecture contemporaine et un raffinement digne des grands hôtels de luxe, une réception marquante de son grand lustre en verre reflétant l'architecture du gratte-ciel et avec la richesse de sa décoration met à la disposition de sa clientèle des tableaux et toiles de plusieurs peintres Algérien et des œuvres d'art exposées [bijou, vases, coffrets en bois].

2. La pratique du système Yield Management a Holiday Inn :

La pratique du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel est mise en place en collaboration de plusieurs personne et l'utilisation de plusieurs outils:⁵

- Deux appels téléphoniques par semaine regroupant le front office manager responsable commercial et le responsable de réservation avec le Yield Manager responsable de la région Afrique du nord et moyen orient du groupe IHG qui est basée à Dubaï.

⁵Propos recueillis du Front Office Manager

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

- Plateforme mise en place par IHG possédant les informations du marché et de la concurrence qui calcule le prix de vente optimale en prenant compte des différents facteurs.
- En fin de soirée le front office Manager prenant compte des différents facteurs (taux d'occupations, prix de la concurrence) peut changer les prix.
- En période de basse saison des prix promotionnels sont proposés.

Toutes ces informations sont ensuite introduites dans le logiciel de gestion Opera.

3. Présentation du logiciel Opera PMS (property management system) et ses fonctionnalités :

Le département hébergements utilise le logiciel « Opera » pour effectuer ses multiples tâches quotidiennes telles que:⁶

- Traitement des réservations
- L'enregistrement et le départ des clients (check in, check out)
- L'attribution de chambres et la gestion de l'inventaire
- La Comptabilité et facturation, et répondre aux besoins des clients.

Le système de gestion de propriété OPERA (PMS), ce logiciel de gestion de propriété est configurable en fonction des besoins spécifiques de chaque propriété et fonctionne en mode mono-propriété ou multipropriétés, toutes les propriétés d'un complexe partageant une seule base de données.

3.1.Fonctionnalités du système OPERA :

Parmi ses fonctions on trouve :

3.1.1. Réservations :

Ce module logiciel de gestion de propriété fournit un ensemble complet de fonctionnalités pour la création et la mise à jour de réservations de blocs individuels, de groupes et d'entreprises, y compris la gestion des dépôts, les annulations, les confirmations, les listes d'attente, le blocage et le partage de salles.

3.1.2. Gestion de taux :

Le système de gestion de propriétés OPERA offre un ensemble complet de fonctionnalités permettant de définir et de contrôler automatiquement les taux, de proposer des taux, ainsi que de prévoir et d'analyser les revenus, afin de créer le système de gestion de taux le plus

⁶ [Http// :www.revdev-consultants.com](http://www.revdev-consultants.com) consulté le 23/10/2022 à 11h31

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

complet du secteur. Les systèmes de gestion immobilière d'OPERA s'interfaçent avec les systèmes de gestion des revenus OPERA et d'autres applications majeures de gestion du rendement.

3.1.3. Profils :

Le logiciel de gestion immobilière d'OPERA fournit également des profils des enregistrements démographiques complets pour les invités, les comptes professionnels, les contacts, les groupes, les agents et les sources. Les profils comprennent les adresses, les numéros de téléphone, les inscriptions, les informations sur les séjours et les revenus, les préférences des invités et des données supplémentaires permettant de gérer les réservations et de nombreuses autres activités plus rapidement et avec plus de précision.

3.1.4. Interface du back office et front office :

Les transferts de revenus, les transferts de statistiques de marché, les transferts de statistiques quotidiennes et les transferts de grand livre de ville peuvent facilement être effectués à partir du système de gestion de propriété OPERA vers un système de back-office.

3.1.5. Gestion des chambres :

Les fonctions de gestion des salles du système de gestion du système OPERA gèrent toutes les facettes de la surveillance des chambres, y compris la disponibilité, l'entretien ménager, la maintenance et la gestion des installations. La fonction de file d'attente du logiciel de gestion immobilière coordonne les efforts de la réception et du ménage lorsque les clients attendent des chambres qui ne sont pas immédiatement disponibles pour une affectation.

3.1.6. Commissions :

Le logiciel de gestion immobilière d'OPERA offre également des fonctions intégrées de calcul, de traitement et de suivi des paiements d'agents de voyages et autres types de commissions, par chèque.

3.1.7. Faire rapport :

OPERA propose plus de 360 rapports standards distincts. Les rapports peuvent être personnalisés pour chaque hôtel et de nouveaux rapports peuvent être créés en fonction des besoins à l'aide de Report Writer intégré à OPERA.

Section 3: Essai d'évaluation du Yield Management dans le Département hébergement HOTEL Holiday Inn

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

Dans cette section, nous allons dégager les forces et les dysfonctionnements de cette pratique.

1. Les différents indicateurs de performance :

Le Yield Manager se réfère à des indicateurs clés de performances pour mesurer l'efficacité de sa stratégie et de l'adapter à chaque fois en fonction de la demande dans l'hôtellerie il existe plusieurs indicateurs de performance qui sont largement adoptés tels que :

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

Le premier indicateur est le taux d'occupation, il nous permet de savoir en pourcentage le remplissage de notre hôtel. On le calcule en divisant le nombre de chambres vendues (ou louées) par le nombre de chambres disponibles (le nombre total des chambres de l'hôtel). Exemple : la nuitée du 04/09/2022 l'hôtel Holiday Inn possédant 242 chambres est louée à 199, Le taux d'occupation est calculé comme suit :

$$199/242 \times 100 = 82,23 \%$$

En remarque que l'hôtel est remplie a 82,23%, il est presque complet.

1.2. Prix Moyen (P.M) :

Le deuxième indicateur est le prix moyen, On calcule ce dernier en divisant le chiffre d'affaires hébergement réalisé par le nombre de chambres vendues (louées) ; Ce dernier nous donne une vision globale du prix de vente par rapport au nombre de chambres vendues

Exemple : la même nuitée que précédemment (avec la même occupation : 82,23%) Holiday Inn a réalisé un chiffre d'affaires hébergement de : 2 929 552 DZD. Son prix moyen est de :

$$2\,929\,552/199 = 14\,721,37 \text{ DZD.}$$

Le prix moyen des chambres vendues (suite et chambre) est de 14 721,37 DZD.

1.3. REVPAR:

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

$$2\,929\,552/242 = 12\,105,59 \text{ DZD}$$

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

Le revenus de chaque chambre de l'hôtel (vendue en non vendue) est de 12 105,59 DZD.

Avec ces trois indicateurs de performance basiques du « Revenue Management », le « Revenue Manager » se positionne sur le marché. A l'aide des outils informatiques, on calcule notre part du marché et notre performance par rapport à ce dernier.

1.4. Le MPI « Market penetration Index » :

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

MPI = le taux d'occupation de notre hôtel / le taux d'occupation du marché

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

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

Si notre MPI > 1 : signifie que notre hôtel capte plus de clients que ses concurrents.

1.5. Le ARI « Average Rate Index » :

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

ARI = le prix moyen de notre hôtel / le prix moyen du marché.

Si notre ARI = 1 : signifie que notre hôtel vend au même prix que le marché.

Si notre ARI < 1 : signifie que notre hôtel casse les prix. Il vend moins cher que ses concurrents.

Si notre ARI > 1 : notre hôtel vend à un prix supérieur à celui de ses concurrents.

1.6. Le RGI « Revenue Generator Index » :

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

RGI = le RevPar de notre hôtel / le RevPar du marché

Si notre RGI = 1 : signifie que notre hôtel gagne des parts du marché.

Si notre RGI < 1 : notre hôtel perd des parts du marché.

Si notre RGI > 1 : notre hôtel possède un meilleur RevPar que celui de ses concurrents.

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

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

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

1.7. CPOR « Cost Per Occupied Room » :

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

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

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

1.8. GOPPAR « Gross Operating Profit Per Available Room » :

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

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

1.9. TREVPEC « Total Revenue Per Client » :

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

$TREVPEC = \text{Revenu total (Hébergement + Petit-déjeuner + Spa + Bar ...)} / \text{Nombre total des clients.}$

1.10. TREVPAR « Total Revenue Per Available Room » :

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

$TREVPAR = \text{Revenus totaux (Hébergement + F\&B + Spa + Bar ...)} / \text{Total des chambres disponibles}$

2. Essai d'évaluation de la pratique Yield Management de Holiday Inn :

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

Analyse et recommandations :

A travers ce dernier point, nous allons essayer d'identifier les points forts et les points faibles de la pratique du système Yield Management dans le département hébergement de l'hôtel ainsi de porter quelques propositions qui peuvent être profitable.

D'après les sections abordées dans ce chapitre on a pu dégager un certain dysfonctionnement d'ordres organisationnels et fonctionnels qui peuvent affecter l'hôtel en général et le département hébergement en particulier :

- Pendant notre étude, nous avons constaté que le yield management est réalisée par plusieurs personne ayant peut de communication entre eux, un revenue manager résidant à l'extérieur du marché, et ayant peu d'informations sur la concurrence et la demande.
- Nous avons aussi constaté que les réservations non confirmées étaient prises en compte pendant l'élaboration du prix, alors que la majorité d'entre-elles sont annulées en fin de journée.
- Manque de communication externe : faible utilisation de publicité online et offline (panneau publicitaire)
- Une politique marketing trop axée sur haut revenu : contrairement à la politique d'occupation, cette politique marketing se base sur la valeur du prix moyen
- Manque de formation sur le système Yield Management : le système Yield Management demeure peu pratiqué.

Dans ce qui suit nous allons proposer quelques suggestions et recommandations pouvant être profitable dans le but d'optimiser et d'améliorer l'application du système Yield Management dans le département hébergement dans les années qui suivent :

- ✓ Recruter un yield Manager présent sur le terrain.
- ✓ Mettre la pratique au centre d'intérêt de la direction pour renforcer son avantage concurrentiel par la création d'un poste "Yield Manager"
- ✓ Analyser la structure tarifaire. Elle doit être le plus simple possible à utiliser par l'équipe et compréhensible pour la clientèle. Ces niveaux tarifaires peuvent varier en fonction du segment, de la période, de la demande, du jour de semaine, des évènements spéciaux, etc.
- ✓ Impliquer tout le personnel qui participe à la gestion de l'espace, au processus de tarification, à la commercialisation, à la communication Client. Le succès du projet

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

dépend en grande partie de la communication inter-service, de la bonne compréhension des objectifs, ainsi que des moyens et des stratégies employées.

- ✓ La mise en place des statistiques de production, par segment.
- ✓ Coter les allotements en tenant compte de leur chiffre d'affaires global, de leur matérialisation, mais également du volume de demande individuelle à haute contribution qu'ils déplaceront.
- ✓ Instauration du Yield Meeting au sein de l'hôtel. Cette réunion si possible hebdomadaire a pour objectif de communiquer en interne les disponibilités et les évolutions de la demande. En regroupant toutes les personnes impliquées dans le processus décisionnel.
- ✓ Adopter une Politique mixte elle concilie volume et prix moyen par chambre. Cette politique doit être pratiquée avec circonspection car le mélange de segmentation représente un jeu à risque.
- ✓ Assurer une communication inter-service, service hébergement et réception sera cruciale pour le bon fonctionnement du système Yield Management.
- ✓ Améliorer sa politique de promotion en lançant des campagnes publicitaires sur les différents réseaux sociaux, les panneaux publicitaires, la télévision et la radio...
- ✓ Réduire les problèmes techniques dans les chambres qui nuisent sur la satisfaction des clients
- ✓ Mettre la pratique du Yield Management au centre d'intérêt de la direction pour renforcer son avantage concurrentiel.
- ✓ Adopter une démarche de revenue integrity qui permet de récupérer du revenu en impliquant toutes les activités de l'entreprise la restauration, le spa, la salle de sport, le bar.
- ✓ L'hôtel doit focaliser son intérêt sur la satisfaction et fidélisation des clients en veillant sur l'équilibre entre les besoins et les attentes de ces derniers d'une part et la valeur de l'offre d'autre part.
- ✓ Les responsables et le personnel concernés doivent être formés et convaincus de l'équité des pratiques de "Yield Management", cela étant indispensable pour qu'ils informent et convainquent les clients des avantages de ces pratiques. Pour cela ces techniques doivent tout d'abord être acceptées et acquises par le personnel de HOLIDAY INN. Cela représente une réelle condition pour qu'ils les représentent de manière positive et convaincante aux clients.

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

- ✓ Les techniques de “Yield Management” doivent être bien communiquées par l'hôtel, Il faut que le client les perçoive comme des situations gagnant-gagnant. Toute restriction ou variation de prix doit être claire et bien justifiée aux yeux du client.
- ✓ Proposer un gain temporel (réduire l'attente), un gain émotionnel (une expérience plus agréable) ou un gain social (relation d'amitié avec le personnel) pour le client.
- ✓ L'hôtel doit être très attentif aux sentiments d'injustice et à la perception de l'iniquité engendrée par ces pratiques. La justification des différences des prix auprès des clients.

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

Conclusion

Enfin nous pouvons dire que l'application du Yield Management dans le département hébergement a contribué d'une manière significative sur la hausse du chiffre d'affaire ainsi que le prix moyen unitaire. En dépit du taux d'occupation qui reste faible, pour cause de la non optimisation de la pratique du Yield Management. De ce fait le Front Office Manager doit mener des actions correctrices pour y remédier au problème de remplissage par la stimulation de la demande

Conclusion générale

Dans une perspective d'avenir, où l'Algérie s'est engagé dans une politique de développement touristique et hôtelière, et l'arrivée massive des différentes chaînes hôtelières mondiales tel que holliday inn, Hyatt, va conduire à une concurrence rude, où le Yield Management s'imposera comme élément indispensable et une arme redoutable dans le processus de gestion des établissements hôteliers dans le but d'optimisation de leurs revenus.

A travers ce modeste travail de recherche, notre objectif était de mieux cerner le concept du Yield Management et son essai d'évaluation de son application dans le département hébergement de HOLIDAY INN en suivant une démarche empirique. De part notre évaluation de ce concept dans le département hébergement nous avons constaté que ce concept est avantageux pour obtenir plus de réservation même dans les périodes creux de la semaine ou de l'année, c'est-à-dire il Permet d'augmenter l'occupation en périodes creuse et de maximiser le revenu moyen par unité en période haut, mais surtout la baisse des prix pas du service. Il permet aussi la confrontation de l'offre et de la demande, grâce à une tarification différenciée qui permettant de mieux satisfaire la demande ; et au contrôle systématique de la quantité d'un produit mis en vente dans chaque classe tarifaire. Pour le prestataire : hausse du chiffre d'affaire et du résultat, pour le client : baisse des prix mais pas du service.

Toutefois pour la mise en place du Yield Management, il nécessite une connaissance profonde des besoins, autrement dit la connaissance de la demande existée sur le marché de l'hôtel. La première étape de l'application de cette technique est l'analyse du marché, ensuite il vient d'autres, comme : l'anticipation et la communication auprès de ces clients.

Pour cela, Avant de mettre en place un système Yield Management il faut d'abord segmenter son marché. Cette segmentation qui aide à calculer la demande actuelle et faire varier les prix selon les clients ciblés, en se basant sur l'historique des demandes des années précédentes on peut avoir une première estimation. En suit, grâce à des systèmes d'informations on peut confirmer en temps réel le nombre d'achat.

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de vérifier nos hypothèses émises dans l'introduction générale. Nous infirmons que la première hypothèse du moment que l'hôtel Holiday Inn ne dispose pas de poste yield manager donc ne présente pas de préoccupation majeure pour l'hôtel Holiday Inn. Par ailleurs nous affirmons la deuxième hypothèse ou la pratique du yield management dans le département hébergement de Holiday Inn à fortement aider à l'amélioration du prix moyen (PMC) et le revenu par chambre disponible (Revpar).

Pour une implantation efficace du Yield Management, la mise en place de ce dernier doit adopter un certains nombres de mesures, tel que:

- La bonne maitrise des nouvelles technologies et la formation du personnel afin de garantir l'efficacité et la créativité dans leurs activités,
- adopter les capacités de prestation aux différents niveaux de services,
- la politique de la différenciation tarifaire doit être accompagné d'une meilleure distinction entre les différentes offres, ex : meilleure politique de commercialisation, de la réservation, d'accueille...etc.

Il est à noter qu'au cours de la réalisation de notre travail de recherche, nous avons rencontré un certain nombre d'obstacles liés à la difficulté d'obtenir les informations nécessaires concernant la partie de l'entreprise où s'est déroulé notre stage. Aussi, la recherche bibliographique s'est avérée très compliquée due à l'insuffisance des ouvrages traitant du concept.

Nous n'avons pas la prétention de dire que notre travail est complet ou irréprochable, nous souhaitons que ses limites soient comblées par d'autres travaux de recherche dans le but d'enrichir les études de Yield Management sur l'industrie hôtelières en Algérie. Plusieurs volets de recherche peuvent être envisagés dans ce domaine notamment l'impact que pourrait avoir le Yield Management sur la fidélité.

Bibliographie

Ouvrage :

1. ABDELJABAR Souheyla, Ecole Doctorale d'Economie et de Management, Mémoire de Magister en Management, Option : Stratégie, Thème : L'Impact du Marketing des services au sein de l'entreprise de la Télécommunication : Cas d'Algérie Télécom Mobile « Mobilis », Université d'Oran, Algérie, 2013-2014
2. CAPIEZ, (A), le Yield management Optimisation des revenus dans les services, Lavoisier, Paris, 2003 CARIOU (J), Dictionnaire de Marketing Hôtellerie tourisme restauration, BPI, 2005
3. CARIOU Jean, Dictionnaire de Marketing Hôtellerie tourisme restauration, BPI, 2005
4. CROSS, (R.G), La Tarification Flexible, Les Editions d'Organisation, 1998
5. FROCHOT, (I). & LEGOHEREL, (P), Marketing du tourisme. Paris : Dunod 2014
6. GUINEBRETIERE, (V) : les facteurs clés de succès du Yield management dans le transport aérien, mémoire de maîtrise en marketing des ventes, Université de Lille 1, 2000
7. JONES, (P), Defining Yield Management and measuring its impact on hotel performance, édition Continuum, London, 2000
8. KOTLER et DUBOIS. Marketing Management, 11^{ème} édition, France, 2003
9. LANDREVIE (L), MERCATOR, 11^{ème} édition Dunod, Paris, 2014
10. LE GALL, (S), Améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield management, éditions PBI, Paris, 1998
11. LENDREVIE, Jacques et autres, Mercator, théorie et pratique du Marketing, édition DUNOD, 2009
12. Recherche :
13. SAISSI, (O). Le Yield Management. Un outil de gestion stratégique, ENS Cachan, 2000
14. SELMI (N), Yield management et Orientation Marché : Facteurs de Performance dans les Services (Application à l'hôtellerie) », doctorat, institut de management université de la Savoie (IMUS), Annecy, 2006

Rapports :

1. ALI AHMED,(Sofiane), DJEDDI,(Malek) : *L'évaluation de la pratique de Yield Management dans un établissement touristique étude de cas :Royal hôtel ORAN*, mémoire de master en marketing hôtelier et touristique, Université MOULOUD Mammeri, TIZI-OUZOU, 2018
2. AOUIDAD, (S), et ZANE, (S) « La mise en place du Yield management (cas pratique : hôtel SOFITEL) », licence, ENST, Alger, 2006
3. GUINIBRETIERE, (Vincent):*les facteurs clés de succès du yield management dans le transport aérien*, mémoire de maîtrise de marketing des ventes, Université de Lille, 2000
4. Hôtel Sofitel tarification en temps réel, 2001

Documents :

1. Document interne de Holiday Inn
2. Document de référence du groupe IHG, 2017
3. Article et revue :
4. Célier Pierre, la tarification en temps réel (Yield Management), revu du CPA-EG, ENSET de Mohammedia, Avril 2007
5. DONAGHY, (k) et MCMAHON, (U) ,Yield Management- a marketing perspective ,in International Journal of Vacation Marketing, volume 2, numéro 1, 1995
6. KIMES, (SE), PerceivedFairness of Yield Management in Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely, volume 35, numéro 1
7. ZRELLI, (I), les déterminants de l'orientation yield management », Revue française de gestion, N° 207/ aout, 2010
8. ZRELLI, (I) « Les déterminants de l'orientation Yield Management. Une approche exploratoire », Revue française de gestion 2010/8 (n° 207).
9. Conférence :
10. SELMI, (N), La relation client dans les activités de service, 2ème Journée du Marketing IRIS Lyon, 15 mars 2007

Sites internet:

Cours-gratuit.com/cours-management/yield-management-pdf

Groupe-mehri.com

<http://www.revdev-consultants.com>

<http://machinelearningforbigdata.telecom-paristech.fr>

[Profil de poste - Yield Manager hôtellerie \(revdev-consultants.com\)](http://Profil de poste - Yield Manager hôtellerie (revdev-consultants.com))

www.accorhotels-group.com

www.cariou.eu/pricing/revenue_management/accueil_rm_htm

www.revdev-consultants.com/cad_yield_manager.htm

Glossaire

Glossaire :

Terme	Définition
Allotements	Est la quantité de chambres attribuées sur contrat par un hôtel à un voyageur
Bid price	Le bas prix
Compagnie Low cost	Une entreprise se basant sur ce concept, cherchera à proposer des prix attractifs en minimisant ses coûts fixes et ses coûts variables
Déréglementation	La déréglementation (en anglais dérégulation) consiste en la suppression de contraintes réglementaire
Go-shows	Le correspond à la situation ou un client qui se présente à l'hôtel sans avoir fait la réservation
Contingentement	Limiter par une mesure administrative la quantité d'un produit qui exportée ou distribuée durant une période donnée
No show	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.
Open sky	L'ouverture du ciel (transport aérien) à la concurrence
RevPar	Ratio qui indique la performance de la politique tarifaire par rapport au remplissage
Taux d'occupation	Le rapport entre le nombre de chambre réservé et la capacité disponible (total)

Table des matières

Table de matières

Remerciement

Dédicaces

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures et des graphes

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : L'aspect théorique du Yield Management

Section1: Généralités sur le Yield Management.....	5
1. L'origine du Yield Management.....	5
2. L'émergence du Yield Management.....	6
3. Présentation générale du Yield Management.....	7
4. Définition du concept Yield Management.....	10
5. Le Yield Management ou la Gestion du Rendement.....	11
5.1. Le Yield management : agir simultanément sur la demande et les capacités.....	11
5.2. Le Yield Management pour diminuer le risque de non remplissage.....	13
5.3. Le Yield Management comme pilotage des entreprises de services.....	14
6. Les objectifs et Les enjeux du Yield Management.....	17
6.1. Les objectifs du système Yield Management.....	17
6.2. Les enjeux du Yield Management.....	17
6.2.1. Les avantages du yield Management.....	17
6.2.2. Les inconvénients du Yield Management.....	18
Section2 : Les principes, les caractéristiques et les bases du Yield Management.....	19
1. Les principes du Yield Management.....	19
2. Les caractéristiques du Yield Management.....	21
2.1. Caractéristiques liées à la demande.....	22
2.2. Caractéristiques liées à l'offre.....	22
2.3. Caractéristique liée au coût.....	23
3. Les bases du Yield Management.....	23
3.1. Les bases marketing.....	24
3.2. Les bases stratégiques.....	24

Chapitre II : La pratique du Yield Management

Section1: Les champs d'applications, fonctionnement et les préalables du système Yield Management.....	28
1. Les champs d'application du système.....	28

2. Les fonctions indispensables du système Yield Management	28
2.1. La prévision de la demande.....	29
2.2. Le contrôle des ventes.....	30
2.3. La maximisation du profit.....	32
3. Les conditions de fonctionnements du système Yield Management	32
3.1. L'anticipation	33
3.2. La segmentation	33
3.3. La communication.....	34
3.3.1. La communication interne.....	35
3.3.2. La communication externe.....	35
3.3.2.1.La communication institutionnelle (Corporate	35
3.3.2.2.La communication-produit.....	35
4. La démarche et le processus de fonctionnement du système Yield Management	36
4.1. La démarche du Yield management.....	36
4.2. Le processus du système Yield Management	37
5. Les facteurs clés de succès Yield Management	40
5.1. La maîtrise du « Revenu des Actifs Générateurs d'Efficiace » RAGE.....	40
5.2. Adapter la capacité aux différents niveaux de services.....	41
5.3. L'allocation des coûts.....	41
5.4. L'intervention indispensable et essentielle du marketing.....	41
5.5. La Communication doit être externe mais aussi interne	42
5.6. L'optimisation du Yield Management passe par l'utilisation des dernières technologies.....	42
5.7. Le Yield Management doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise	43
6. Etude de marché.....	43
6.1. Démarche de tarification en temps réel.....	44
6.2. Les perspectives du Yield Management : une communication relationnelle.....	45
Section 2 : Techniques et moyens du Yield management.....	46
1. Les techniques du système Yield Management	46.
1.1 La gestion des capacités	46
1.1.1 La surréservation.....	46
1.1.2 Le contingentement.....	48
1.2 La gestion des classes tarifaires.....	49
1.2.1 La segmentation tarifaire.....	49
1.2.2 Les barrières tarifaires.....	52
1.2.3 La tarification différenciée.....	53
1.2.3.1 Les conditions d'une tarification différenciée.....	54
1.2.3.2 Les règles de la tarification différenciée	55
2. Les moyens du système Yield Management.....	55

2.1 Le personnel (Yield Manager)	55
2.1.1 Formation et profil de Yield Manager.....	56
2.1.2 Les fonctions du Yield Manager	56
2.1.3 Le rôle relationnel du Yield Manager	57
2.1.4 La place d'un Yield Manager dans l'organigramme d'un établissement.....	57
2.2 Logiciel.....	58
2.2.1 Système automatique.....	59
2.2.2 Système semi-automatique.....	59
2.2.3 Système manuel.....	60
3. Composition des éléments d'un système de Yield management complet.....	60

Chapitre III : Essai d'évaluation du Yield Management au sein du département hébergement de l'hôtel HOLIDAY INN

Section 01 : présentation de l'hôtel HOLIDAY INN.....	64
1. Présentation du groupe Intercontinental Hotels Group (IHG) et Holiday Inn	64
1.1. Intercontinental Hotels (IHG)	64
1.2. HOLIDAY INN.....	65
2. Description de HOLIDAY INN Alger-Cheraga Tower.....	65
2.1. Hébergement	65
2.2. Restauration.....	66
2.3. Salle.....	67
2.4. Détentes et bien être	67
3. Organisation générale et structure de HOLIDAY INN.....	68
3.1. Organigramme.....	68
Section 2 : Le Yield Management dans le HOLIDAY INN	71
1. La démarche marketing de HOLIDAY INN.....	71
1.1. La segmentation à HOLIDAY INN	71
1.2. Le plan Mix-marketing.....	72
1.2.1. Le produit.....	72
1.2.2. Le prix	72
1.2.4 La place	74
1.2.5. Le personnel en contact.....	75
1.2.6 Le processus	75
1.2.7. Le support physique	75
2. La pratique du système Yield Management a Holiday Inn.....	75

3. Présentation du logiciel Opera PMS (property management system) et ses fonctionnalités...	76
3.1. Fonctionnalités du système OPERA	76
3.1.1. Réservations	76
3.1.2. Gestion de taux.....	77
3.1.3. Profils	77
3.1.4. Interface du back office et front office.....	77
3.1.5. Gestion des chambres.....	77
3.1.6. Commissions.....	77
3.1.7. Faire rapport.....	78
Section 3: Essai d'évaluation du Yield Management dans le Département hébergement HOTEL Holiday Inn.....	78
1. Les différents indicateurs de performance	78
1.1.Taux d'occupation (T.O.....	78
1.2.Prix Moyen (P.M.....	78
1.3.REVPAR.....	79
1.4.Le MPI « Market penetration Index	79
1.5.Le ARI « Average Rate Index.....	79
1.6.Le RGI « Revenue Generator Index	80
1.7.CPOR « Cost Per Occupied Room	80
1.8.GOPPAR « Gross Operating Profit Per Available Room.....	81
1.9.TREVPEC « Total Revenue Per Client	81
1.10.TREVPAR « Total Revenue Per Available Room	81
2. Essai d'évaluation de la pratique Yield Management de Holiday Inn.....	81
Analyse et recommandations	81

Conclusion générale

Bibliographie

Glossaire

Table des matières

Résumé

Depuis son apparition à la fin des années soixante-dix, le Yield Management s'est largement développé au sein de diverses activités de services, à commencer par les secteurs du transport et de l'hôtellerie. Cette pratique a pour objectif d'optimiser la rentabilité des entreprises de service en générale et des hôtels en particulier, par une action simultanée sur la capacité et la politique tarifaire. Cela passe par une segmentation très fine de la demande et la définition de classes tarifaires associées à chaque segment, qui seront ouvertes et fermées en temps réel, en fonction des prévisions et de l'évolution des réservations. Étant donné l'application du Yield Management dans le département hébergement a contribué d'une manière significative sur la hausse du chiffre d'affaire ainsi que le prix moyen unitaire. En dépit du taux d'occupation qui reste faible, pour cause de la non optimisation de la pratique du Yield Management. De ce fait l'hôtel doit mener des actions correctrices pour y remédier au problème de remplissage par la stimulation de la demande. Mots-clés: yield management, chiffre d'affaires, segmentation, prix unitaire, remplissage, demandé, classe tarifaire.

Summary

Since its appearance at the end of the 1970s, Yield Management has widely developed within various service activities, starting with the sectors transportation and hospitality. This practice aims to optimize the profitability of service companies in general and hotels in particular, through simultaneous action on the capacity and pricing policy. This involves a very fine segmentation of demand and the definition of fare classes associated with each segment, which will be opened and closed in real time, depending on the forecasts and the evolution of reservations. Given the application of Yield Management in the accommodation department has contributed significantly to the increase in turnover as well as the average unit price. Despite the occupancy rate which remains low, due to the non-optimization of the practice of Yield Management. As a result, the hotel must take corrective action to remedy the filling problem by stimulating demand.

Keywords: yield management, turnover, segmentation, unit price, filling, requested, tariff class