



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des sciences économiques, de Gestion et des sciences Commerciales

Département des sciences de gestion

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Audite et contrôle de gestion**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion



Thème :

Contrôle de gestion de la pratique Yield management

Cas de L'HOTEL ITTOURAR

Présenté par :

ATEK DEHBIA

BOUBERKA MARKANDA

Dirigé par :

Mr. OUSSAID AZIZ

Devant les membres du jury :

Mr. LAMARA HADJOU

Mr. HOUCINE SAM

Promotion 2022

REMERCIEMENT

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir

Donné

Force, courage et patience d'arriver à terme de ce

Travail,

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à :

Notre encadreur, Mr OUSSAID AZIZ, enseignant

À

La faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, pour avoir accepté de nous encadrer,

Diriger et orienter durant toute la durée de ce travail,

Ses conseils et remarques nous ont été très bénéfiques.

À nous enseignants de ce master qui nous ont formés et orientés durant notre processus d'étude. Nous les remercions pour leurs énormes sacrifices pour la réussite de notre

Master.

Nous tenons à remercier sincèrement les responsables l'hôtel « ITTOURAR » qui nous ont fournies les données nécessaires pour élaborer ce mémoire.

Nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères également, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail.

Dédicace

C'est avec joie et plaisir que je dédie ce travail :

A

*Mon très **cher père**, et ma très **chère mère**, qui ont toujours*

Été là pour moi, sans leur soutien et leur aide je n'aurai Jamais pu

Arriver là où j'en suis ;

Et je tiens à les remercier également, pour les efforts et les Sacrifices qu'ils ont fait pour mon éducation, que le Dieu les

Protège ;

*A mon cher mari « **IDIR** », pour la patience et le soutien dont il a fait*

Preuve pendant toute la durée de ce travail et à qui je voudrais exprimer mes affections et mes gratitudes., ainsi qu'à ses parents, que Dieu les

Protège

*A ma fille **MERIEM***

A Mes chers grands parents

*A la mémoire de mon **grand-père** « que dieux lui garde dans son vaste paradis*

*A Mes sœurs **KENZA** et **KAHINA** pour l'amour qu'elles me réservent*

Je leurs souhaitent une vie pleine de bonheur et de succès

*A Mon frère **HAMZA**.*

A Mes oncles et tantes et tous mes cousins et cousines.

*A mes chères amies : **MASSICILIA**, **NINA** et **LAMIA** pour leurs aides, courage et supports dans les moments difficiles*

A Tous mes amies.

A toute la promotion

Master Audite et contrôle de gestion 2022 ;

Et à toute personne qui nous à contribuer

A la réalisation de ce travail.

DEHBIA

Dédicace

Parce qu'on ne fait jamais rien seul, il est impératif de remercier le bon dieu en premier lieu puis...

*Je dédie ce manuscrit à ma tendre **mère**, le symbole de patience, de sacrifice, de gentillesse, sans elle je ne serai ce que je suis aujourd'hui, maman chérie je te présente toute ma gratitude et mon respect, si je suis là ou je suis actuellement c'est grâce à toi et personne d'autre.*

*A ma sœur, mon alliée et acolyte : **DINA**.*

Et parce que chaque rencontre a un sens, je tiens à présenter mon sincère dévouement à ces liens qui ne cessent de m'enseigner m'aider soutenir et m'orienter, ou tout simplement qui ceux qui me soulage du poids quotidien par leur simple présence :

**LEATITIA BOUZEGZI. GAYA BOUADJELA. MIRA. DIDA. SARAH ASLENE.
MOUHEND.YACINE. SOFIANE. YOUNES.SAADI.**

Ce modeste travail annonce la fin de 20 ans de sacrifices, de doutes de craintes et d'incertitudes, 20 ans ou je me suis demandée si faire des études supérieures était vraiment la clé de la réussite, après tant d'années la seule certitude qui s'avère évidente est que la fin de tout cette galère ou me suis baignée me réjouit.

Avoir un diplôme en audit et contrôle de gestion m'honore et quitter la faculté m'égaie tout autant.

Je dédie donc ce modeste travail à moi-même qui me suis sacrifiée corps et âme pour survivre à la pression.

Encore une fois, à ma mère qui m'a épaulée et soutenue dans toutes les bonnes et mauvaises décisions dont fait partie mon entrée à la faculté des sciences économiques de gestion, et commerciales.

MARKANDA

SOMMAIRE

Introduction générale.	1
Chapitre I : Clarification conceptuelle & technique du <i>YIELD MANAGEMENT</i>.	3
Section 01 : Historique & définition du <i>YIELD MANAGEMENT</i> .	4
Section 02 : Définition & processus du <i>CONTROLE DE GESTION</i> .	15
Section 03 : Les stratégies tarifaires du <i>YIELD MANAGEMENT</i> .	21
Chapitre II : <i>CONTROLE DE GESTION</i> de la pratique <i>YIELD MANAGEMENT</i>.	29
Section 01 : Pratique & mise en place du <i>YIELD MANAGEMENT</i> .	30
Section 02 : Les outils du <i>CONTROLE DE GESTION</i> d'un système <i>YIELD MANAGEMENT</i> .	46
Chapitre III : Analyse et évaluation du système contrôle de gestion de la pratique <i>YIELD MANAGEMENT</i> au niveau de l'hôtel « ITTOURAR ».	54
Section 01 : Présentation de l'établissement et organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelier « ITTOURAR » TIZI-OUZOU.	55
Section 02 : Le <i>CONTROLE DE GESTION</i> du système <i>YIELD MANAGEMENT</i> dans l'hôtel ITTOURAR	73
Conclusion Générale.	88

Résumé :

Appliquées au domaine des services, les pratiques de contrôle de gestion ont des difficultés à intégrer les attentes des clients dans les calculs de consommation de ressources et de rentabilité financière. Caractérisées par des coûts fixes importants. Les entreprises de services développent des techniques de Yield management pour s'assurer du risque de non remplissage tout en tenant compte des attentes de la clientèle.

Le Yield Management s'est développé dans un grand nombre d'entreprises de services dans un contexte de lutte concurrentiel. En effet, cette méthode d'optimisation cherche à maximiser le revenu de l'entreprise sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée.

Mots clés : Yield Management, contrôle de gestion, risque, lutte concurrentielle, service.

Abstract:

Applied to services, management control methods have difficulties to integrate consumer's needs into resources consumption and profit abilities forecasts. Services companies, which have very important fixed costs, improve Yield management technics to avoid the risks of being empty while respecting consumer's needs.

The Yield Management has developed in a large number of service companies in a context of competitive struggle. Indeed, this optimization method seeks to maximize the company's income under the constraint of an available capacity that must be allocated according to the expressed demand.

Keywords: Yield Management, management control, risks, competitive struggle, service.

INTRODUCTION GENERALE

Le concept de management des services appelle à une stratégie particulière pour la rentabilité et l'accroissement du CA de l'entreprise. Dans le domaine des services, 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 de 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.

Par ailleurs, cette stratégie contribue à augmenter voire à maximiser les revenus des différents centres de profit d'une entreprise de service. En cela, nous pouvons clairement affirmer que l'impact du Yield management sur l'organisation d'une activité de services est considérable. En outre, une politique managériale dans une activité de services ne peut en aucun cas négliger les attentes et la satisfaction des consommateurs, sans lesquelles l'entreprise ne pourrait subsister.

Le Yield Management ou la gestion de rendement ou encore l'optimisation des revenus est une technique qui consiste à ajuster la tarification à la demande. Elle a pour objectif de maximiser le revenu provenant de la vente des services.

Cette technique est adoptée, principalement, aujourd'hui par les groupes hôteliers qui ont les moyens de la valoriser. Les hôtels indépendants ne l'intègrent pas encore puisqu'elle est jugée trop difficile à mettre en place et demande des moyens humains et matériels spécifiques importants.

En effet pour maîtriser des situations de plus en plus complexes, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être constitués par la pratique Yield management avec deux composantes générale et analytique.

Problématique :

Nous pouvons nous demander si, la technique du contrôle de gestion sur la pratique Yield Management est-elle efficace dans la gestion hôtelière ? Nous avons décidé d'orienter notre étude selon la problématique suivante :

Le contrôle de gestion de la pratique Yield Management est-il efficace dans l'amélioration de la rentabilité des activités hôtelières ?

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 bases d'un contrôle de gestion efficace pour la mise en place d'un système Yield Management ?*
- *Quelle est la relation entre le contrôle de gestion et le Yield Management ?*
- *Comment appliquer le contrôle de gestion sur le système Yield Management dans l'HOTEL ITTOURAR ?*

Hypothèses du travail :

Cette réflexion a permis de soumettre quelques hypothèses de recherches sur ce sujet :

Première hypothèse :

- Le Yield Management permet une meilleure gestion de la vente des chambres dans l'HOTEL ITTOURAR.

Deuxième hypothèse :

- La formation du contrôleur de gestion au Yield Management est indispensable pour le mettre en place.

Troisième hypothèse :

- Les outils de contrôle de gestion permettent de prendre des décisions stratégiques pour bien gérer le pratique Yield management.

Objectifs de la recherche :

Pour mener à bien cette réflexion, il est essentiel de comprendre comment le Yield Management est appliqué dans les groupes hôteliers. C'est pourquoi, nous avons choisi d'intégrer dans cette étude la mise en place le contrôle de gestion du la pratique Yield Management dans l'HOTEL ITTOURAR.

Méthodologique :

Notre développement sera le suivant :

Dans une première partie, nous présenterons le Yield Management et le contrôle de gestion en :

- Identifiant ses origines,
- En déclinant ses différentes définitions,
- En énumérant les processus de bases du contrôle de gestion,
- En présentant les stratégies tarifaires
- En identifiant le rôle du Revenue Manager,
- Et en abordant les outils du contrôle de gestion d'un système Yield management.

Dans la deuxième partie, nous présentons un premier temps l'établissement et l'organisation fonctionnelle de l'entreprise hôtelière ITTOURAR Tizi-Ouzou, et dans un deuxième temps l'implantation du Yield Management dans l'hôtel ainsi un bilan de la mise en place du Yield Management. Afin de répondre à cette problématique, la méthode adoptée a consisté dans un premier temps à recueillir des informations dédiées au Yield Management dans des ouvrages théoriques, dans la presse professionnelle ainsi que sur des sites internet et à les analyser. Deux entretiens et une conférence avec des professionnels ont permis aussi d'enrichir l'analyse.

**CHAPITRE I : CLARIFICATION
CONCEPTUELLE & TECHNIQUE
DU YIELD MANAGEMENT**

INTRODUCTION

En utilisant une méthode rationnelle de calcul des prix, le Yield Management permet d'apporter une solution optimale à la mise en adéquation de l'offre avec la demande ; répondant ainsi à la rapide évolution de l'environnement économique qui impose de nouvelles contraintes aux industries de services.

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. Produits restés invendus ou manque 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.

Aujourd'hui, l'accélération des besoins et des possibilités de déplacement et d'hébergement a généralisé la pratique du Yield management. Cette culture différenciant l'offre tarifaire est bien comprise par la clientèle qui l'utilise également à son profit en fonction du type de déplacement qu'elle effectue. C'est ainsi un véritable levier commercial tourné vers la satisfaction des besoins de la clientèle qui est associé à la rentabilité financière de l'investissement Yield.

SECTION 01 : HISTORIQUE & DEFINITION DU YIELD MANAGEMENT.

1.1.ORIGINE DU YIELD MANAGEMENT

En 1978, la loi « Airline Deregulation Act » a été votée par les autorités politiques américaines afin de favoriser la libre concurrence dans le secteur aérien. Grâce à cela, certaines compagnies aériennes ont été créées, et de nombreuses autres ont pu développer leur activité, car cette loi leur a permis d'obtenir des droits de trafic sur les lignes souhaitées, et de fixer librement leurs tarifs. Bien entendu, cela ne fut pas sans conséquence puisque la concurrence exacerbée du secteur aérien a engendré une guerre des prix sans précédent, permettant aux compagnies de récupérer ou de conserver leur part de marché. En effet, les gains de productivité étaient clairement limités étant donné la rigidité des coûts, ne laissant d'autre choix aux compagnies que de réduire les prix pour augmenter les volumes de vente. Toutefois, cette guerre tarifaire ne peut être salutaire qu'à court terme, puisqu'elle engendre à moyen terme une baisse des bénéfices due aux sacrifices consentis sur la marge.

Dans ce contexte, les dirigeants des compagnies aériennes ont cherché des solutions pouvant leur apporter plus d'efficacité que la simple réduction massive des prix, qui s'est finalement avérée inutile puisque que certains consommateurs étaient prêts à payer leur billet plus cher tant que le service répondait à leurs attentes. C'est alors que des experts d'American Airlines ont mis en place de nouvelles pratiques managériales, qui permettent d'optimiser non pas le « remplissage » mais le « revenu généré par les ventes réalisées ». Il ne s'agit plus de remplir l'avion à n'importe quel prix, mais d'adapter les tarifs aux différents segments de clientèle, aux différents types de produits et aux différentes périodes de vente.

Aujourd'hui, le Yield management concerne toutes les activités de service ayant une capacité fixe et proposant à la vente des produits périssables qui ne peuvent pas (ou très peu) être stockés. Ainsi, le Yield management s'est implanté dans les grandes entreprises de transport (aérien, ferroviaire et maritime) puis s'est diffusé dans les secteurs de l'hôtellerie, des tour-opérateurs, des télécommunications, des médias, de la santé, de l'énergie, du spectacle, de la mode...

1.2.DEFINITIONS ET MODELES DU YIELD MANAGEMENT

De nombreux travaux ont été réalisés sur le Yield management depuis les années quatre-vingt, mais aucune définition unanime et universelle ne s'en dégage vraiment. Il est parfois considéré comme une simple technique de prévisions, alors que certains auteurs le caractérisent comme une démarche stratégique d'optimisation.

Daudel et Vialle ont été les premiers à proposer une définition du Yield management en 1989. D'après eux, le Yield management est « un ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation des revenus d'une entreprise de services ». La même année, Kimes définit le Yield management comme « un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment ». Par la suite, d'autres ont défini le Yield management, à l'image de Smith, Leimkhuler et Darrow en 1992, qui le considèrent comme « une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible ». Pour Donaghy et McMahon (1995), le Yield management est « 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 1998, Le Gall associe le Yield management à « la gestion du rendement d'une quantité fixe à vendre afin de maximiser le profit généré par celle-ci à un instant donné ». Cependant, ces définitions ne font qu'évoquer le rôle du Yield management, sans en préciser la véritable signification. Ainsi, Jones a pensé le Yield management en tant que système permettant de maximiser le revenu d'une entreprise de services.

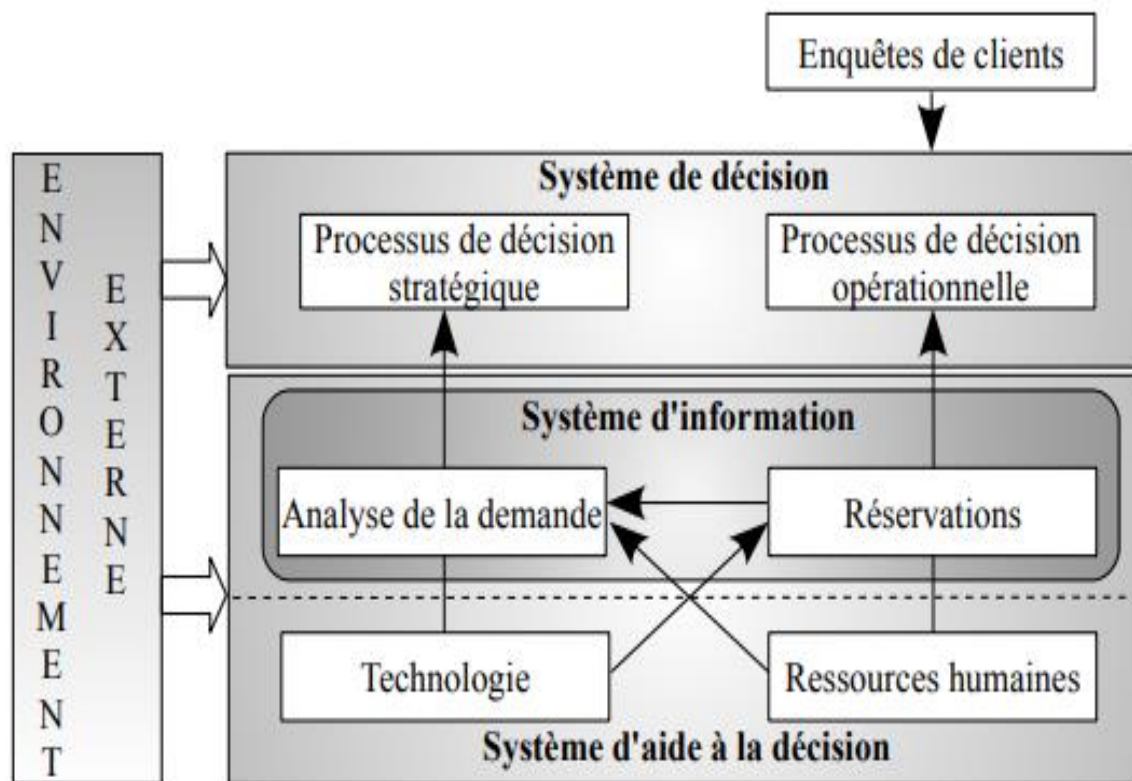


Figure 01 : système de Yield management ⁽¹⁾

(1) A. Capiez, Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science, 2003, p. 10.

Selon Jones ⁽¹⁾, le Yield management est « un système destiné aux propriétaires de l'entreprise afin de maximiser la profitabilité par un management évolué, en identifiant les potentialités de segments de marché, en évaluant leur valeur, en fixant des prix, en créant des règles de réduction de tarifs et de déplacement pour établir un processus avancé de réservations, et en contrôlant l'efficacité de ces règles ainsi que leur mise en œuvre. ».

Au cours des années 2000, d'autres auteurs ont tenté de définir le Yield management, à l'image de Capiez qui indique en 2003 qu'il s'agit d'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 ». Mais cette définition reste descriptive et précise avant tout le but du Yield management.

Dans son article ⁽²⁾, Imen Zrelli a rassemblé les différentes traductions du Yield management que les auteurs ont exposé dans leurs ouvrages, depuis Daudel et Vialle en 1989 jusqu'à Capiez en 2003. Et elle en a dégagé trois visions différentes : le management, l'optimisation et la continuité. De même, la multitude de définitions que les chercheurs ont présentées du Yield management depuis 1989 se distinguent par la vision qu'ils en ont, ce qui permet de les classer en deux catégories.

1.3.LES CONDITIONS D'APPLICATION DU YIELD MANAGEMENT

« La problématique du Yield management est le contrôle d'une demande aléatoire qu'il faut adapter à une offre fixe et périssable par un système de tarification différenciée. » ⁽³⁾. En effet, le Yield management est un outil d'aide à la décision qui s'attache à maximiser le revenu d'une entreprise de services en opérant de fortes variations tarifaires adaptées à un contexte de marché relativement complexe (demande diversifiée et instable, concurrence exacerbée).

Les différents aspects fonctionnels du Yield management ont été énoncés par le Dr Scot Hornick de Anderson Consulting ⁽⁴⁾. Tout d'abord, il est essentiel de bien analyser la demande et d'effectuer une segmentation rigoureuse et approfondie du marché, en prenant en compte la valeur que le client attribue à la prestation de service, mais également les sensibilités des consommateurs au prix et à la qualité. Ainsi, l'entreprise pourra protéger les clientèles à forte contribution, et différencier ses tarifs de façon plus pertinente.

(1) P. Jones, Defining Yield Management and measuring its impact on Hotel Performance, 2000.

(2) I. Zrelli, Les déterminants de l'orientation yield management, Revue Française de Gestion, 2010.

(3) A. Capiez, Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science, 2003.

(4) Commission Européenne, Yield management dans les petites et moyennes entreprises de l'industrie du tourisme, Rapport de Synthèse, 1997.

Cela correspond au deuxième aspect du Yield management, qui permet notamment de prévenir et de restreindre les fluctuations de la demande en proposant des tarifs différents selon le profil et la contribution potentielle de chaque segment de clientèle. Ensuite, il est nécessaire de mettre en place des techniques sophistiquées de prévisions de la demande, le plus souvent à partir des ventes passées, afin d'ouvrir ou de fermer certains tarifs au moment le plus judicieux dans un souci d'optimisation du chiffre d'affaires.

Pour cela, il va falloir gérer les capacités disponibles en fonction de la demande de chaque groupe de clientèles. Enfin, la négociation des réservations peut être utile pour diriger un client vers un produit plus cher ou un produit similaire, en contribuant de ce fait à une bonne gestion des capacités.

Les différentes spécificités des entreprises de services conditionnent la mise en application d'une politique de Yield management. Tout d'abord, la prestation de service est par définition intangible puisqu'elle ne peut pas être stockée. Par conséquent, lorsqu'une unité de vente n'est pas commercialisée au cours de la réalisation de la prestation, elle est perdue et sa valeur devient nulle.

De plus, la capacité (ou unités de vente disponibles) est fixe, ce qui peut engendrer des pertes de revenu, soit parce qu'une unité est invendue, soit parce qu'une partie de la demande n'est pas satisfaite du fait de l'insuffisance de la capacité.

Dans la majorité des entreprises de service, les coûts fixes sont très élevés, donc l'entreprise doit trouver un moyen de les couvrir totalement en assurant un taux de remplissage minimum. Mais attention à ne pas diluer le revenu en proposant des prix attractifs lorsque la demande est faible, car certains clients susceptibles de payer plus cher pourraient profiter de cette promotion sans que le volume des ventes n'augmente significativement, et le revenu généré serait finalement moins élevé que la performance attendue.

Un autre élément caractérise les activités de service, celui de pouvoir vendre la prestation de service avant que celle-ci ne se réalise. En effet, les consommateurs ont la possibilité de réserver l'unité de vente, comme un billet d'avion ou une chambre d'hôtel par exemple. Enfin, pour pouvoir appliquer le Yield management, les entreprises doivent être confrontées à une demande fluctuante, et commercialiser des produits différenciés en fonction du profil des clientèles, justifiant ainsi la multiplicité des tarifs proposés.

La mise en application d'une politique de Yield management implique l'élaboration de techniques d'optimisation qui jouent à la fois sur le prix unitaire grâce à une bonne gestion des capacités et des classes tarifaires permettant de privilégier les segments de clientèles ayant la

plus haute contribution, et sur le volume des ventes en modulant les tarifs de façon à capter la demande la plus large possible.

Le Yield Management est un outil adapté aux différentes activités de services dont l'hôtellerie. En effet, elles présentent des caractéristiques identiques et nécessaires à son application. Ces conditions d'application s'exposent comme suit :

- **Des produits non stockables :**

Cette caractéristique est très importante car elle pose un problème de la gestion de l'offre pour une entreprise qui vend des produits ou services périssables. Une chambre restée vacante (non louée) est considérée comme perdue puisqu'elle ne génère aucun revenu.

Le Yield Management va donc contribuer à limiter ces risques de perte de prestations invendues en cherchant à réduire l'incertitude à propos des comportements de la demande. Il va notamment attirer plus de segments de clientèle avec des tarifs appropriés.

- **Des coûts fixes importants :**

En hôtellerie, les coûts supportés par l'exploitation sont en majorité des coûts fixes comme les charges de personnel, les dotations aux amortissements des constructions, les intérêts des emprunts... Les coûts variables sont relativement faibles comparés au coût fixes, ils ne représentent que 15 % du coût total de charges. Ils correspondent aux coûts liés à l'occupation d'une chambre comme le nettoyage, l'énergie, les produits d'accueil... Le chiffre d'affaires engendré par l'exploitation doit couvrir l'intégralité des charges pour que l'hôtel dégage du bénéfice.

Le Yield Management permet donc de limiter les risques de non couverture des frais fixes.

- **Une demande variable :**

La plupart des entreprises hôtelières sont souvent confrontées à une demande irrégulière selon les jours de la semaine ou les saisons. Étant donné que la capacité de production qui correspond au nombre de chambres construites est fixe, un déséquilibre saisonnier se manifeste ; la demande est soit inférieure soit supérieure à l'offre.

Pour y remédier, le Yield Management va effectuer une variation des tarifs en fonction de la demande selon les périodes ⁽¹⁾.

(1) Christophe GUÉRARD. Le Revenue Management, un outil de gestion et de management pour l'industrie hôtelière. Mémoire. Année 2008-2009, p 18.

▪ **Une capacité fixe :**

La contrainte d'une capacité rigide représente une condition importante dans l'application du Yield Management. En effet, le volume de l'offre est fixe alors que la demande est fluctuante.

Le Yield Management va chercher à vendre la capacité fixe de façon à ce qu'elle soit rentable, c'est-à-dire qu'au lieu de vendre plus, il va chercher à vendre mieux.

▪ **Un marché segmentable :**

Il est essentiel pour ce secteur d'activités comme l'hôtellerie d'avoir une clientèle segmentée pour pouvoir analyser par la suite le comportement d'achat afin de construire une prévision de la demande. Cette segmentation se distingue en clientèle de loisirs ou en clientèle d'affaires.

Le Yield Management va donc permettre une meilleure exploitation des opportunités offertes.

▪ **Une différenciation des prix :**

En hôtellerie, la clientèle « loisirs » est généralement plus sensible au prix que la clientèle « affaires ». C'est la théorie de l'élasticité de la demande par rapport au prix.

Le Yield Management va permettre d'effectuer une offre de produits tarifaires différenciés pour satisfaire au mieux la demande.

▪ **Une possibilité de prévision de la demande :**

L'application du Yield Management suppose la possibilité de réserver avant la date de consommation de la chambre à l'aide d'un système de réservation. Il s'agit de proposer des tarifs différenciés pendant divers intervalles dans le temps pour des services semblables.

1.4.PRINCIPES DE YIELD MANAGEMENT

D'après Capiez, le système de Yield management repose sur un processus en quatre étapes : la prévision, l'exécution, l'évaluation et l'apprentissage ⁽¹⁾.

La prévision constitue l'élément de base du système de Yield management, puisqu'elle a pour objectif d'ajuster les capacités en fonction de la demande et de stimuler certaines ventes si nécessaire. De plus, elle permet de déterminer le niveau de sursur réservation 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.

(1) A. Capiez, Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science, 2003.

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 constantes dites de lissage compris entre 0 et 1. 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, le prix moyen unitaire, et le taux de refus lié à un trop fort taux de surréservation.

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 importe 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.

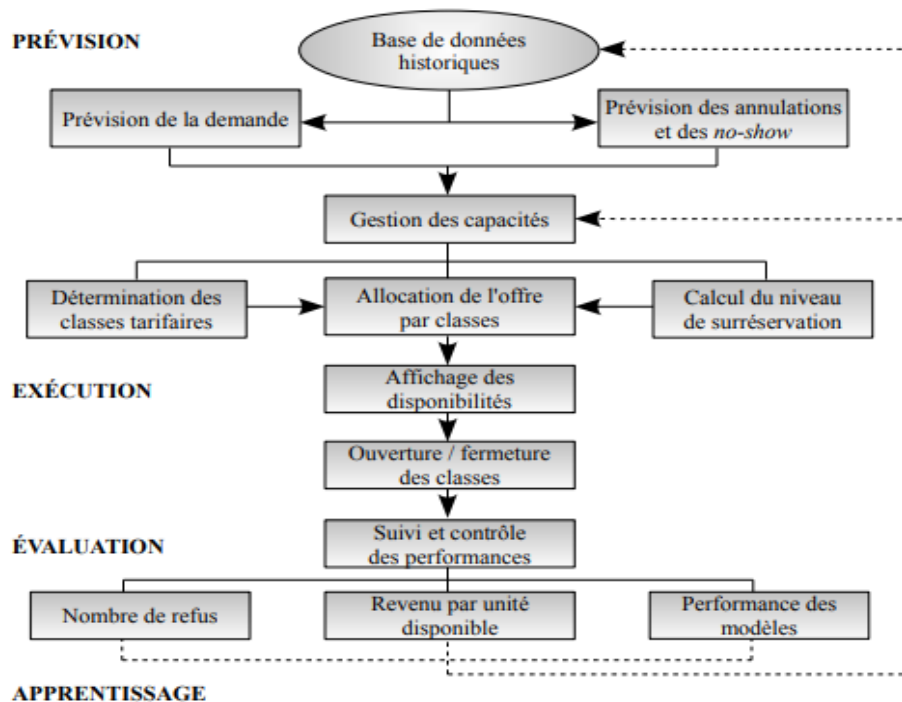


Figure 02 : Les phases du Yield management ⁽¹⁾

(1) A. Capiez, Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science, 2003. P 150.

1.4.1. Gestion des contingents

Le principe du contingentement est au cœur du Yield Management. Grâce à celui-ci, le Revenue Manager va pouvoir définir un « mix-idéal » de différentes catégories tarifaires qu'il souhaite atteindre pour un type de journée afin d'optimiser les revenus.

Le contingentement consiste à limiter volontairement le nombre de chambres allouées par une catégorie tarifaire fixé à partir de la prévision de la demande. Chaque catégorie tarifaire correspond alors à un contingent qui regroupe un ensemble de segments de clientèle auxquels seront proposés des tarifs égaux.

Après avoir défini les catégories tarifaires, il faut les classer par ordre décroissant. C'est-à-dire de la catégorie supérieure (tarif plus élevé) à la catégorie inférieure (tarif moins élevé).

Tout d'abord, pour définir la quantité affectée à chaque catégorie, il faut se reposer sur la capacité totale de l'hôtel et sur le modèle de surréservation. En effet, ce modèle, permet compte tenu des analyses de données des annulations et des no-shows, de fixer un nombre de places limite de surréservation, trois mois avant la date de réservation, la capacité de l'hôtel augmentera par conséquent ⁽¹⁾. Ensuite, après l'étude de l'historique des réservations des années précédentes sur un jour type, un nombre de chambres sera affecté à chaque catégorie pour définir le contingent de chaque catégorie tarifaire.

Il existe deux méthodes de gestion des contingents :

- **La méthode statique :**

Les contingents sont fixés une fois pour toutes. La structure des contingents est déterminée comme la meilleure et aucune modification n'est apportée. Il suffit de contrôler si les réservations réalisées entrent bien dans les limites fixées.

- **La méthode dynamique :**

Le principe est d'effectuer une révision périodique des contingents en prenant en compte la comparaison entre la demande réelle de réservations et les prévisions. Si la demande ne correspond pas aux prévisions, il faut modifier les contingents à partir des données du passé ainsi que de la montée en charge des réservations. Chacune des réservations enregistrées viendra donc affaiblir le stock initial.

1.4.2. Gestion des disponibilités

La gestion des disponibilités se distingue en plusieurs méthodes :

(1) S. DAUDEL et G. VIALLE. Le Yield Management. Paris : InterEditions, 1989, p 112.

▪ **La méthode statique :**

La méthode consiste à fixer en une fois les contingents, le nombre de chambres défini par catégorie tarifaire reste immobile et ne peut pas évoluer.

▪ **La méthode de l'imbrication standard**

Dans cette méthode, la réservation d'une chambre affecte le contingent dans lequel la réservation a été faite ainsi que ceux des catégories supérieures pour éviter qu'une réservation ne puisse être effectuée en plus de la capacité définie ⁽¹⁾.

▪ **La méthode de l'imbrication protectrice**

Cette méthode est fondée sur l'hypothèse que la demande pour les tarifs les plus bas se manifeste plus tôt. Lorsqu'une réservation est effectuée, elle affecte l'ensemble des catégories tarifaires.

1.5.RESULTATS ATTENDUS DU YIELD MANAGEMENT

Les spécialistes du Yield management ont déterminé un certain nombre d'objectifs que le Yield management doit permettre à l'entreprise d'atteindre, et Imen Zrelli les a distingués selon quatre catégories, comme le montre le tableau suivant.

OBJECTIFS ATTENDUS DU YIELD MANAGEMENT		AUTEURS
Gestion des DSRTT	Gestion des disponibilités	Daudel et Vialle (1989) Jones et Hamilton (1992)
	Gestion des segments de clientèle	Capiez (2003) Zrelli (2007)
	Gestion des risques	Autissier (2000) Capiez (2003)
	Gestion du temps	Peters et Huyton (1997)
	Gestion de la tarification	Kimes et Wirtz (2002) Zrelli (2008)
Ajustement de l'offre à la demande	Analyse de l'opportunité du marché	Daudel et Vialle (1989)
	Allocation des tarifs par classes	Autissier (2000)
	Recherche d'adéquation entre l'offre et la demande	Donaghy et McMahon (1995) Lehu (1999)
Optimisation du rendement	Optimisation du prix moyen et du TO	Belobaba (1996)
	Accroissement du RevPar	Capiez (2003)
Décisions dynamiques	Arbitrage	Jones et Hamilton (1992)
	Prévision	Peters et Huyton (1997)
	Fonctionnement en temps réel	Capiez (2003)
	Allocation spatio-temporelle de la capacité	Guérin (1997)

Tableau 1 : Les objectifs attendus du Yield Management ⁽²⁾

(1) S. DAUDEL et G. VIALLE. Le Yield Management. Paris : InterEditions, 1989, p 116.

(2) I. Zrelli, Les déterminants de l'orientation yield management, Revue Française de Gestion, 2010.

Un aspect indispensable à la réussite d'une politique de Yield management ne doit pas être négligé, il s'agit de la qualité du service proposé, qui conditionne le prix que le client est prêt à payer pour la prestation. La valeur nette est « la somme de tous les bénéfices perçus moins la somme de tous les coûts du produit ».

Les bénéfices perçus sont les différents avantages liés à la qualité du service (accessibilité, image, services secondaires ou complémentaires, environnement, ambiance du lieu du service...). Les coûts perçus correspondent quant à eux au sacrifice économique consenti par le client (prix payé), au risque, à l'attente, à la difficulté d'obtenir le service... Pour que le prix accepté par le consommateur soit le plus élevé possible, l'entreprise doit faire en sorte que la valeur nette soit positive et le plus grand possible.

Ainsi, il est fondamental de clairement définir les différents niveaux de services offerts par une analyse conjointe de ses attributs (principaux et secondaires), afin que la différenciation tarifaire soit mieux adaptée à chaque classe de consommateurs. Cela permettra de toucher une clientèle plus large, et donc d'accroître le taux d'occupation tout en améliorant la rentabilité, objet essentiel du Yield management. En effet, la rentabilité d'une entreprise de services dépend principalement de la satisfaction qu'elle apporte aux clients.

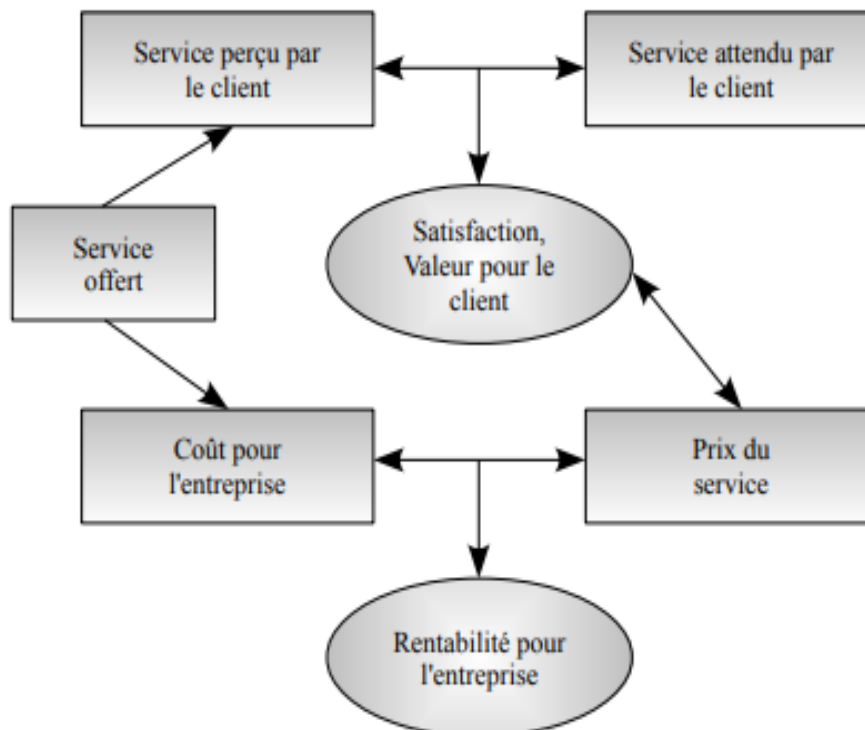


Figure 3 : Les déterminants de la rentabilité de l'entreprise de service ⁽¹⁾

(1) A. Capiez, Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science, 2003. P 139.

Il est souvent difficile d'analyser la satisfaction des clients pour pouvoir l'optimiser, car elle est à la fois subjective, relative et évolutive. En effet, les perceptions des clients concernant la qualité d'un service ne peuvent être uniformisées puisqu'elles dépendent de leurs standards personnels. De plus, les clients n'ont pas tous les mêmes attentes, et bien que le Yield management se base sur une segmentation rigoureuse de la clientèle, il existera toujours une différence entre la qualité perçue et la qualité attendue.

Enfin, « les progrès de la qualité sont plus lents que l'évolution des exigences clients, qui s'adaptent instantanément au progrès et qui sanctionnent d'autant plus sévèrement les défauts, qu'ils considèrent de plus en plus l'excellence comme une norme » ⁽¹⁾.

(1) J.C KOSKAS, Les Liaison entre qualité - satisfaction - fidélité, Revue Française de Marketing, n° 164, 1997

SECTION 02 : DEFINITION & PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION.

2.1.HISTORIQUE

Historiquement, le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles américaines au début des années 30 pour répondre à une problématique d'organisation liée à l'accroissement de la décentralisation des décisions. Grâce au contrôle de gestion, les dirigeants pouvaient maintenir l'efficacité et le dynamisme de leurs entreprises par la coordination de l'ensemble des structures décentralisées.

La naissance officielle du contrôle de gestion a eu lieu aux États-Unis en 1939 lorsque se créa le CIA « CONTROLLERS INSTITUT OF AMERICA ». La mise en place du plan MARSHALL ⁽¹⁾ à partir des années 50 a permis à des chefs d'entreprises européennes de se familiariser avec ces techniques et de les mettre en place ⁽²⁾. Enfin, dans les années 70 c'est l'apparition du processus de pilotage du couple objectif — moyens. (L'évolution de la relation « offre/demande » peut être scindée en deux étapes majeures dont l'année 1975 n'est qu'un jalon approximatif. Cette évolution de la relation entre l'offre et la demande s'est accompagnée par un changement radical au niveau des « armes » utilisées par les entreprises afin de réaliser une rentabilité satisfaisante) ⁽³⁾.

2.2.DEFINITION

Définir le contrôle de gestion ou, le management control, fut l'objet de plusieurs essais. ANTHONY. R.N, a donné en 1965 la définition formelle et la plus répandue : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » ⁽⁴⁾. Cependant, la définition qui semble plus riche, est donnée par l'auteur Jean LOCHARD en 1998, il a défini le contrôle de gestion comme étant « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues permet aux dirigeants de déclencher rapidement les mesures correctives appropriées avec l'aide ou les conseils du contrôle de gestion. » ⁽⁵⁾.

(1) Le Plan Marshall, ou Européen Recovery Program (ERP), est le principal programme des Etats-Unis pour la reconstruction de l'Europe à la suite de la Seconde guerre mondiale.

(2) Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, le contrôle de gestion manuel et applications, Ed. Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, P.3.

(3) Jean Louis MALOU, Jean Charles MATHE, L'essentiel du contrôle de gestion, Ed. D'organisation, 1998, P.16.

(4) ALAZARD .C, SEPARI. S, « contrôle de gestion, manuel et application », édition DUNOD, Paris, 2007, p10.

(5) Jean LOCHARD, « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », édition d'organisation ; Paris 1998, p15.

2.3.GENERALITE SUR LE CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion en tant que mode de management peut être défini comme « le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés » ⁽¹⁾. Cependant, la définition du contrôle de gestion par R. Anthony, le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline, nous semble plus riche encore dans ses implications. Elle a accédé au rang de définition conventionnelle « universelle » :

« Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » ⁽²⁾.

Que nous disent de telles définitions ? Elles insistent sur trois caractéristiques ou composantes essentielles du contrôle de gestion, en tant que management de la performance ou maîtrise de la gestion par les opérationnels :

- Toutes deux soulignent que le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais qu'il s'agit d'un processus ;
- Elles rappellent le caractère finalisé de ce processus en mentionnant explicitement la notion d'objectifs ;
- Enfin, la définition d'Anthony met en valeur la dimension incitative du contrôle de gestion, sa relation étroite avec la motivation des responsables, abordant ainsi de façon implicite le thème majeur de la convergence des buts, développé dans la thèse et les travaux ultérieurs de M. Fiol (1991).

2.4.LE CONTROLE DE GESTION COMME PROCESSUS

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales

(1) L. Bescos et al., Contrôle de gestion et management, Montchrestien chapitre 01, 1993.

(2) R.N. Anthony, 1965).

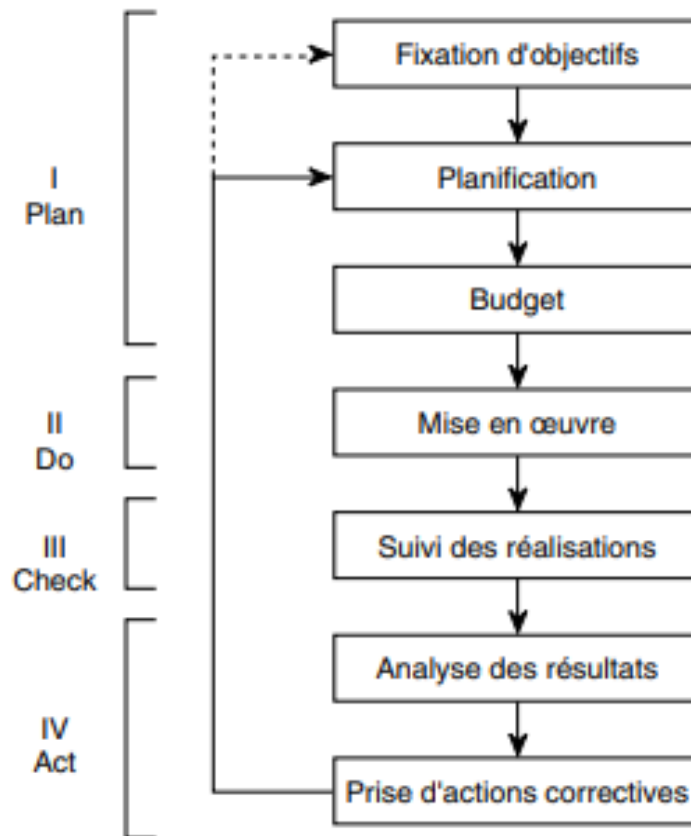


Figure 4 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage

Cette visualisation est en fait très proche d'autres travaux reposant sur des approches cybernétiques. Elle s'inspire en particulier du travail d'un qualificateur reconnu, N.E. Deming, qui nous a présenté un « cycle » de la qualité.

Les étapes de « planification », au sens de fixation d'objectifs et gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation, dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés, afin, élément essentiel du processus d'apprentissage, de se traduire par des actions correctives incorporées dans la « planification » du cycle suivant. Ces « corrections » portent le plus souvent sur les actions à mener, les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes.

En contrôle de gestion, on a coutume de porter un diagnostic très sommaire sur le processus de contrôle d'une entreprise en s'assurant que celle-ci « ne manque aucune des marches », ne « saute » aucune étape. Ainsi, il peut être caractéristique de certaines entreprises, par exemple des PME très créatives et « entrepreneuriales » en phase d'expansion et de croissance, de se concentrer sur les phases I et II au détriment du temps d'analyse et de recul nécessaires à l'enrichissement et l'apprentissage : les mêmes erreurs risquent alors de se répéter...

On peut conclure sur ce point en soulignant que le contrôle de gestion a connu une remise en cause profonde d'un modèle exclusivement cybernétique, considéré comme trop « fermé ». L'entreprise est exposée à de multiples événements et « assauts », souvent peu prévisibles, et le modèle représentant le processus de contrôle de gestion doit désormais en rendre compte : toutes les étapes doivent « s'ouvrir » aux influences et informations extérieures.

La phase de « planification » (de la fixation d'objectifs au budget) doit prendre en compte l'environnement et les phénomènes extérieurs (plus ou moins prévisibles) et évoluer de la planification vers la simulation anticipatrice ; la phase de mise en œuvre est soumise de facto à l'environnement et doit rester suffisamment souple pour s'adapter ; le suivi des réalisations et leur analyse ne peuvent plus être menés sans référentiel externe ni sans compréhension de ce qui s'est passé non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. Les notions de processus et d'apprentissage sont désormais au cœur du management de la performance. En parallèle, les dernières années ont vu une remise à l'honneur de l'engagement et de la responsabilité individuelle, comme contribution mesurable à des objectifs collectifs.

2.5. CONTROLE DE GESTION ET OBJECTIFS

Le deuxième élément que l'on peut souligner est qu'il ne peut y avoir de contrôle de gestion sans finalité de l'action : le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des « buts » (goals) et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs (on parle parfois de contractualisation dans le secteur public) a été mis en place au niveau des individus. Cette notion « d'objectifs », qui a donné lieu à des travaux théoriques importants, est inhérente au contrôle de gestion : il est logique de n'avoir besoin d'un système de pilotage que si l'on est finalisé, que si l'on a des objectifs qui vous mettent sous tension ⁽¹⁾.

Une des difficultés du contrôle de gestion résulte de la multiplicité des objectifs, parfois antagonistes, et de leur ambiguïté, leur caractère plus ou moins explicite. Une représentation désormais courante ⁽²⁾ insiste, au-delà de la notion d'objectif, sur l'importance de deux autres éléments pour le contrôle de gestion : les ressources et les résultats. En fait, dans cette approche, à laquelle nous adhérons dans ce manuel, un responsable se définit par un « champ d'action » dans lequel son activité consiste à mettre en relation trois éléments :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources mises à sa disposition ;
- Les résultats obtenus ;

(1) W. E. Deming, *Qualité, la révolution du management*, Economica, 1988, p.116.

(2) L. Bescos et al., *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien chapitre 01, 1993.

Et qui donnent naissance à trois critères d'évaluation pour le responsable :

- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs) ;
- L'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu).

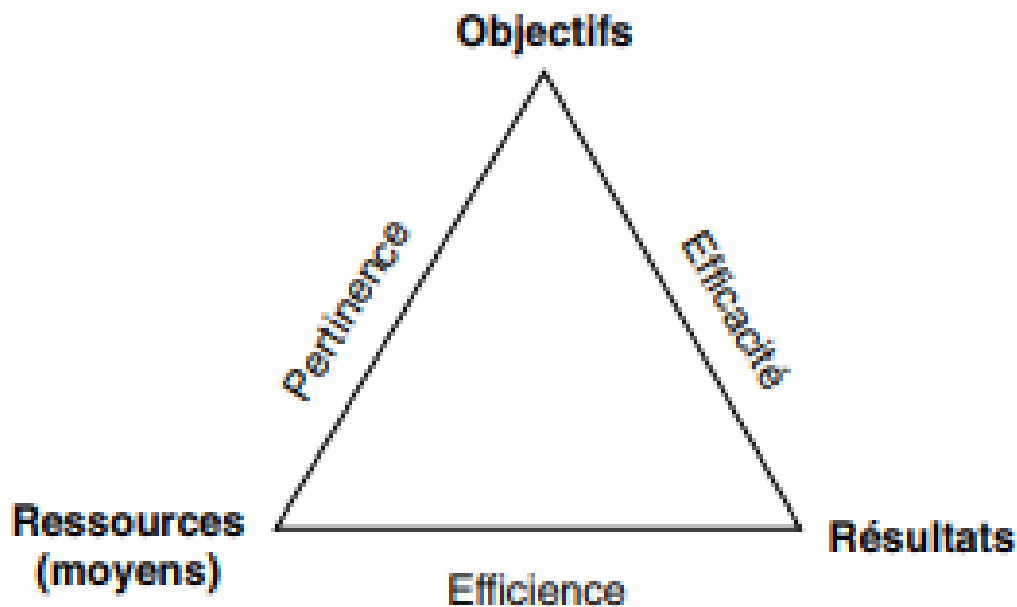


Figure 5 : Le triangle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est à la fois une discipline des sciences de gestion et un métier. En tant que discipline, il repose sur des méthodes et, à ce titre, ce sont elles qui constituent l'essentiel du domaine. Mais c'est aussi un métier avec des qualités spécifiques. Le terme contrôle recouvre deux aspects : la vérification et la maîtrise, dont on retrouve les modalités dans le contrôle de gestion. Mais le contrôleur de gestion, c'est-à-dire celui qui exerce ce métier, n'a pas vocation à se substituer à chaque acteur en tant que responsable de sa gestion.

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations, analyse des résultats, prise d'actions correctives) débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser.

C'est un domaine qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est-à-dire la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs. Cela conduit à distinguer l'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif) de l'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu). Les acteurs de l'entreprise doivent tendre vers l'efficience tout en créant une convergence des buts par leurs décisions quotidiennes.

L'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement. Le contrôle est ainsi analysé sur la base de « niveaux » : contrôle stratégique (qui concerne les dirigeants), contrôle de gestion (pour les cadres et responsables) et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme). Le système de contrôle est donc un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise.

SECTION 03 : LES STRATEGIES TARIFAIRES DU YIELD MANAGEMENT.

3.1.LA POLITIQUE DE TARIFICATION

L'une des caractéristiques de l'activité de services était l'importance considérable des charges fixes par rapport aux charges variables. Par conséquent, le prix d'un service ne peut pas être déterminé en fonction de son coût de revient, mais en fonction de la demande. En effet, plus la demande est importante, plus les charges fixes pourront être amorties, ce qui explique notamment l'importance du taux d'occupation. De plus, contrairement aux produits industriels, le service peut être adapté aux besoins des consommateurs, ce qui permet une plus grande flexibilité des tarifs.

Pour élaborer un mix homogène, il doit exister une cohérence entre le prix et les décisions marketing concernant le positionnement du ou des services proposés à la vente et la segmentation des clientèles susceptibles d'être intéressées par le ou les services commercialisés, ce qui va par la suite influencer sur la part de marché de l'entreprise, qui sera plus ou moins importante selon la politique tarifaire appliquée. Sachant que le prix a un effet direct sur les décisions d'achat des consommateurs, il doit permettre d'adapter l'offre à un contexte de marché particulier ainsi qu'aux fluctuations de la demande.

Pour cela, il est essentiel de bien comprendre les attentes et les comportements des différents segments de clientèles, afin de fixer au mieux le prix optimal et d'établir des variations tarifaires pertinentes. D'ailleurs, pour pouvoir faire varier ses prix correctement, l'entreprise a intérêt à surveiller les tarifs des concurrents, puisqu'une hausse ou une baisse des tendances tarifaires du marché peut être un élément déclencheur de variation à la hausse ou à la baisse des prix pratiqués par l'entreprise. Cependant, il ne doit pas y avoir un écart trop important entre des tarifs se succédant, pour permettre au consommateur de choisir un tarif supérieur sans que le surcoût soit trop élevé pour lui. Ainsi, lorsqu'un tarif est fermé à la vente, les clients prêts à payer un peu plus cher une prestation ne doit en aucun cas la payer moins cher.

Aujourd'hui, les entreprises ne communiquent plus sur un prix maximum (ou prix rack), mais sur le prix le plus avantageux pour le client (best available rate). Celui-ci doit correspondre au prix le plus élevé qu'est prêt à payer un consommateur en fonction de son profil et des conditions de marché actuelles. Cela est possible car les entreprises ajustent leurs tarifs en temps réel (pricing dynamique), ce qui ne signifie pas que les prix changent constamment, contrairement à ce que pensent les consommateurs. En effet, les tarifs sont fixés grâce à des analyses marketing portant sur les attentes et les réactions de la clientèle à l'égard des prix de

vente. En réalité, ce sont les contingents d'unités de vente associés à chaque tarif qui évoluent, et engendrent l'ouverture ou la fermeture. Aujourd'hui, les entreprises ne communiquent plus sur un prix maximum (ou prix rack), mais sur le prix le plus avantageux pour le client (best available rate).

Celui-ci doit correspondre au prix le plus élevé qu'est prêt à payer un consommateur en fonction de son profil et des conditions de marché actuelles. Cela est possible car les entreprises ajustent leurs tarifs en temps réel (pricing dynamique), ce qui ne signifie pas que les prix changent constamment, contrairement à ce que pensent les consommateurs.

En effet, les tarifs sont fixés grâce à des analyses marketing portant sur les attentes et les réactions de la clientèle à l'égard des prix de vente. En réalité, ce sont les contingents d'unités de vente associés à chaque tarif qui évoluent, et engendrent l'ouverture ou la fermeture d'un tarif. Le nombre d'unités de vente associé à chaque tarif est défini en fonction des historiques de ventes, mais aussi par rapport aux événements et aux spécificités du marché à un instant donné.

Le contingentement permet de pallier en partie à la dilution du revenu, entraînant une perte de chiffre d'affaires pour l'entreprise, en protégeant les classes tarifaires hautes. Pour cela, l'entreprise relève progressivement le bid price, tarif au-dessous duquel l'entreprise refuse de vendre son produit, en fonction des prévisions et de la montée en charge des réservations. Le principe consiste à fermer les tarifs les plus bas lorsque la demande est forte, et à ouvrir certains tarifs promotionnels à la vente dans le cas inverse afin de stimuler la demande, la difficulté étant de fermer et d'ouvrir les tarifs au moment le plus approprié. Cela permet de contrôler les réservations pour chaque classe tarifaire, en acceptant une réservation seulement si le revenu qu'elle génère est supérieur au bid price.

De plus, il importe également de comparer les contributions de chacune des réservations, afin de les hiérarchiser et de sélectionner celles qui sont les plus profitables pour l'entreprise en fonction de la capacité disponible. Par conséquent, l'entreprise sélectionne les réservations en fonction de leur contribution nette (différence entre le revenu généré et le bid price), et la règle du « premier arrivé, premier servi » ne s'applique désormais plus de façon générale, mais seulement à l'intérieur de chacune des classes tarifaires disponibles.

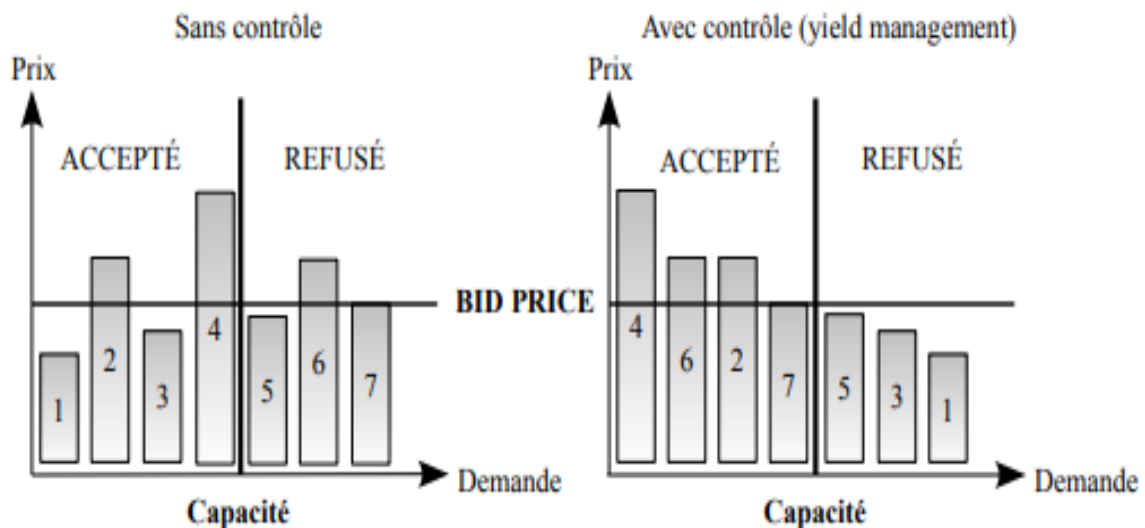


Figure 6 : La gestion des tarifs ⁽¹⁾.

Dans la majorité des cas, les consommateurs réagissent plutôt négativement à l'instabilité tarifaire liée aux pratiques du Yield management. Cela s'explique notamment par le fait qu'ils n'en comprennent pas les règles de fonctionnement. Selon eux, ce ne sont pas des contingents d'unités de vente associés à chaque niveau tarifaire qui varient constamment, mais bien les prix, ce qui ne facilite pas leur analyse du rapport qualité-prix. En outre, ils peuvent ressentir un sentiment d'injustice lié au fait que deux clients distincts puissent payer deux prix différents pour une même prestation.

Ainsi, le fait que certains consommateurs intègrent le principe de variation des tarifs ne signifie en aucun cas qu'ils le comprennent, et encore moins qu'ils l'acceptent. Et cela ne joue pas en faveur des entreprises puisque l'opacité qui règne autour des règles de fixation des tarifs remet en cause leur crédibilité. Par conséquent, H. Mariton pense qu'une « transparence réelle sur les tarifs pratiqués est indispensable aux consommateurs, de manière qu'ils puissent adapter leurs décisions au contexte, en toute connaissance de cause » ⁽²⁾.

3.2.LA GESTION DES CAPACITES

Allouer des capacités signifie attribuer un certain nombre de chambres à chaque segment de clientèles, et donc à chacune des classes tarifaires. La difficulté réside dans le fait d'allouer le bon nombre de chambres à chaque segment, dans le but de satisfaire l'ensemble de la clientèle tout en optimisant son revenu. Par exemple, un nombre limité de chambres est attribué à la classe loisirs, puisqu'elle a l'habitude de réserver relativement tôt son séjour afin de bénéficier de tarifs préférentiels.

(1) P. Legohérel, Revenue Management - Anticiper l'offre et la demande, Optimiser les prix, Dunod, 2011, p. 96

(2) Rapport d'information n° 1161, Commission des Finances, octobre 2008, p. 39

Cependant, les conditions de vente associées à ce niveau de service sont assez restrictives. En revanche, la classe affaires, qui est certainement la plus rentable, accorde moins d'importance au prix mais exige une grande flexibilité quant aux conditions de vente. Ainsi, pour ne pas prendre le risque de refuser une clientèle à forte contribution, l'entreprise doit à la fois analyser pertinemment ses historiques de vente et anticiper au mieux la montée en charge des réservations pour savoir combien de chambres elle doit allouer à chaque segment.

Il arrive souvent que les entreprises acceptent plus de réservations que la capacité disponible, afin de prévenir les risques de no show ou d'annulations, considérés comme un gâchis. Mais il est très difficile pour l'entreprise de les anticiper puisque par définition, l'imprévu est imprévisible, bien qu'il s'agisse d'une pratique observée assez régulièrement chez les consommateurs. Par conséquent, plus l'entreprise place de clients en sursréservation, plus la probabilité de devoir déloger un client à son arrivée sera élevée, et cela peut coûter cher à l'entreprise. En effet, l'entreprise devra dans ce cas trouver une chambre qui réponde aux mêmes conditions de tarif et de confort, située à proximité, ce qui n'est pas aisé. De plus, le délogement peut engendrer des frais divers (chambre plus coûteuse, taxis, restaurant...) que l'entreprise devra prendre en charge. Enfin, l'insatisfaction du client confronté à cette situation ne peut être que néfaste pour l'entreprise. Ainsi, l'entreprise doit évaluer la marge générée par des pratiques d'overbooking en tenant compte des éventuels coûts liés au refus de clients, ce qui lui permettra par la suite de juger de l'intérêt de ces pratiques, qui doivent contribuer à maximiser le chiffre d'affaires.

Selon Autissier, la relation qui existe entre la demande et la capacité est le point de départ de la démarche du Yield management.

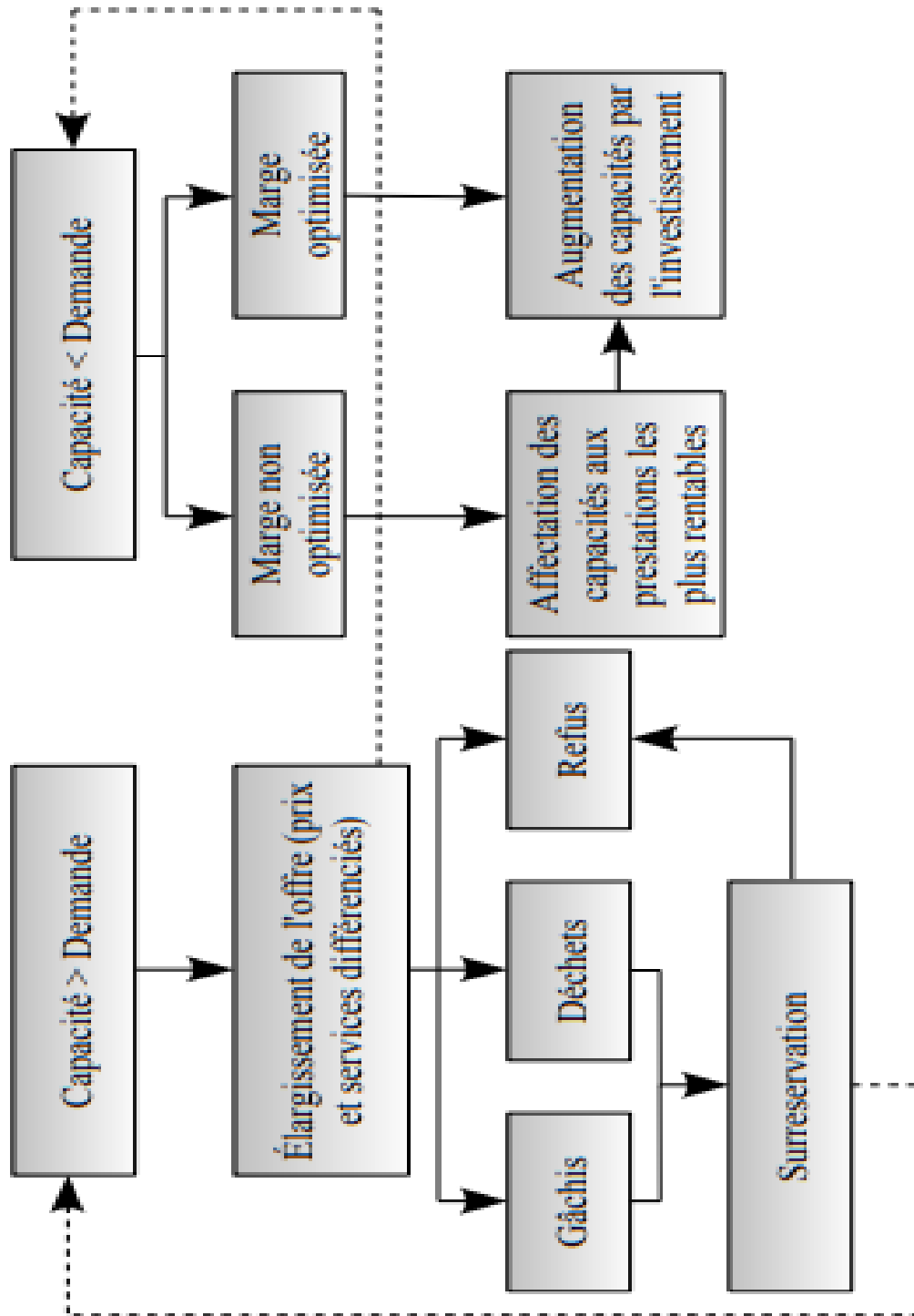


Figure 7 : La démarche de pilotage du Yield Management ⁽¹⁾.

(1) A. Capiez, Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science, 2003, p. 142

L'objectif d'une gestion des capacités consiste à contrôler les demandes pour chaque nuit et par classe tarifaire, mais également par durée de séjour. En effet, il ne s'agit pas d'optimiser le revenu de chacune des nuits, mais le revenu hebdomadaire. Pour cela, l'entreprise doit prendre en compte les réservations sur plusieurs jours, en fermant à la vente les réservations portant sur une seule nuit à partir d'un certain seuil. Car même si la contribution à la nuitée est supérieure pour un client qui reste une nuit que pour un autre qui reste deux ou trois nuits, sa contribution à la semaine sera moins importante.

Ainsi, en acceptant autant de clients ayant réservé une seule nuit que de capacité disponible, cela risque de bloquer certaines réservations portant sur une durée de séjour plus longue, et donc de réduire le revenu total sur la semaine. La durée de séjour est donc un élément fondamental à prendre en compte dans la gestion des capacités.

Dans la même logique, le Yield management ne s'attache pas à optimiser le revenu de chaque client pris individuellement, mais le revenu total correspondant à la somme des contributions individuelles. Par conséquent, la gestion des groupes représente de la même manière que la gestion des durées de séjours un aspect essentiel du management des capacités. Lorsque la capacité disponible n'est pas atteinte, il est intéressant pour l'entreprise d'accepter un groupe, puisque cela lui permet d'augmenter son taux d'occupation. En revanche, lorsque la période est contrainte, l'entreprise doit faire des choix stratégiques lui permettant de maximiser son chiffre d'affaires.

Ainsi, l'entreprise acceptera le groupe uniquement si sa contribution totale est supérieure à celle des individuels qui ne pourront pas être accueillis du fait d'un manque de capacité, non pas sur une seule nuit, mais pendant toute la durée de séjour du groupe. La gestion des groupes consiste alors à accepter ou refuser une demande de groupe en fonction des prévisions de la demande individuelle, et au vu de sa contribution financière totale.

3.3.LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Initialement, les entreprises de services évaluaient leur efficacité commerciale grâce au taux d'occupation, correspondant à leur taux de remplissage. Ainsi, pour maximiser ce ratio, les entreprises n'hésitaient pas à appliquer des tarifs promotionnels peu de temps avant la réalisation de la prestation. Cependant, les entreprises proposant des services haut de gamme ne pouvaient pas se le permettre, au risque d'entraver leur image ; elles subissaient alors parfois des taux d'occupation assez bas, bien que leur prix moyen soit plutôt élevé.

Dans les deux cas, nous pouvons constater que l'optimisation n'est pas atteinte, puisque soit le prix moyen, soit le taux d'occupation connaissent des résultats non satisfaisants. Par conséquent, les entreprises ont cherché un moyen de trouver un équilibre entre « vendre un maximum d'unités de vente » (volume) et « conserver un niveau tarifaire acceptable » (prix). Pour cela, il a fallu identifier un indicateur pertinent, traduisant la performance de la politique tarifaire de l'entreprise (prix moyen) compte tenu de son niveau de remplissage (taux d'occupation), comme le revenu par unité disponible (appelé RevPar en hôtellerie), calculé en divisant le revenu total sur une période donnée (jour, semaine, mois, année...) par le nombre d'unités disponibles sur la même période. Le RevPar résulte également de la multiplication du taux d'occupation par le prix moyen, tout comme le chiffre d'affaires est obtenu en multipliant le volume par le prix ⁽¹⁾.

Un autre indicateur apparaît indispensable en revenue management, il s'agit du seuil de rentabilité, souvent utilisé en comptabilité analytique, qui correspond au montant minimal de chiffre d'affaires que l'entreprise doit obtenir pour couvrir la totalité de ses charges. En effet, dans les entreprises de services, les charges sont majoritairement fixes, ce qui impose à l'entreprise d'assurer un minimum de remplissage. Pour cela, la marge sur coûts variables (chiffre d'affaires - charges variables) doit être supérieure ou égale au montant des charges fixes. Si c'est le cas, l'activité est rentable. L'objectif est de permettre à l'entreprise de pratiquer des prix réduits si le chiffre d'affaires est supérieur au seuil de rentabilité et lorsqu'il n'y a plus de demande à plein tarif.

(1) P. Legohérel, Revenue Management - Anticiper l'offre et la demande, Optimiser les prix, Dunod, 2011

CONCLUSION

Au regard de tout ce qui précède, il est important de retenir que le Yield Management est une bonne stratégie de management qui présente plus d'avantages que d'inconvénients sauf qu'elle nécessite un coût non négligeable et des ressources. Le Yield Management enrichit le monde du management. Le souhait est que de nouvelles formes de management soit développées et que, nous auteurs de cet exposé, en fassions également pour la prospérité des entreprises et la satisfaction de la clientèle, l'unique raison d'être de l'entreprise.

**CHAPITRE II : CONTROLE DE
GESTION DE LA PRATIQUE
YIELD MANAGEMENT**

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'accélération des besoins et des possibilités de déplacement et d'hébergement a généralisé la pratique du Yield management. Cette culture différenciant l'offre tarifaire est bien comprise par la clientèle qui l'utilise également à son profit en fonction du type de déplacement qu'elle effectue. C'est ainsi un véritable levier commercial tourné vers la satisfaction des besoins de la clientèle qui est associé à la rentabilité financière de l'investissement Yield. Le Yield Management permet donc de rentabiliser les gisements de revenus inexploités.

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. Produits restés invendus ou manque 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.

En utilisant une méthode rationnelle de calcul des prix, le Yield Management permet d'apporter une solution optimale à la mise en adéquation de l'offre avec la demande ; répondant ainsi à la rapide évolution de l'environnement économique qui impose de nouvelles contraintes aux industries de services.

Dans ce chapitre nous allons présenter le processus de la mise en place de cette pratique révolutionnaire (ses contextes d'application, ses techniques, son processus de mise en œuvre, les avantages et limite de la pratique), ensuite présenter brièvement les outils de contrôle de gestion, puis préciser un outil qui s'applique spécifiquement à la pratique Yield management afin de mesurer son impact sur la performance de l'entreprise.

SECTION 01 : PRATIQUE & MISE EN PLACE DU YIELD MANAGEMENT.

Après avoir définie le concept du Yield management ou le revenu management, et après avoir détaillé les stratégies de fixation des prix dans les services, il convient de définir le contexte d'application du processus, ces techniques et le processus de mise en place de cette pratique. C'est ce que nous allons détailler dans ce qui suit dans cette section.

1.1.LES CONTEXTES D'APPLICATION DU YIELD MANAGEMENT

Le Yield management est adapté à certains contextes d'activités caractérisées par :

- Le comportement d'achat et de consommation du client : la demande des clients doit être variable et prévisible, on doit être objet d'une segmentation selon les attentes des clients, les prix doivent présenter une élasticité selon les différents segments.
- La structure des couts : les couts fixes doivent être fixes les couts marginaux plus faibles que les revenus marginaux.
- La structure de l'offre : la production des services n'est pas systématiquement à l'offre, pour ce fait, les entreprises pratiquant le YM se voient appliquer la tarification flexible, cela permet de réguler le déséquilibre entre l'offre du service et la demande. En périodes basses les offres promotionnels permettent de couvrir les couts fixes, en période haute freinent les clients sensibles aux prix redits et retiennent ceux qui sont prêts a payer des sommes importantes. ⁽¹⁾

1.2.LES LIMITES DU YIELD MANAGEMENT :

Le YM doit s'inscrire dans une démarche stratégique et marketing orienté client. Le recours à ce système de gestion avec une visée tournée surtout sur l'optimisation du revenu sans intégrer la satisfaction du client engendre des effets pervers ou contre productifs. ⁽²⁾

Il se peut en effet générer :

- Un sentiment de frustration : en cas de sur réservation, un client qui se voit refuser l'accès à un service qu'il a déjà payé, et un dédommagement n'est toujours suffisant ni satisfaisant.
- Une incompréhension l'hyper segmentation du marché à laquelle s'adonne le YM rend la tarification peu compréhensible voir contradictoire.

(1) Prix et stratégie marketing, caroline urbain, paris 2009.

(2) DESMET 2000, SELMI 2007.

- Une perception de manque d'équité : un client se voyant payer plus cher le même service qu'un autre individu ayant consommé le même service peut se sentir floué voir ayant subi une discrimination, ou si c'est le cas contraire (l'individu à payer moins cher son service qu'un autre
- Consommateur) peut considérer que l'entreprise applique des marges exagérées. ⁽¹⁾

1.3.LES TECHNIQUES DU YIELD MANAGEMENT :

Les techniques du Yield management se présentent sous le nombre de 3 :

1.3.1. « Overbooking » ou surréservation :

La technique de surréservation est une technique essentielle à la pratique de rendement management car elle permet de se protéger des annulations de dernières minutes ou des non présentations des clients. A noter que l'annulation est différente de la non présentation car l'annulation est aussi tôt offerte à la réservation, et la non présentation engendre une mévente.

Dans le secteur du tourisme on se voit de ce fait devant un cas de dégradation du revenu de l'unité disponible, à cause des no-show (annulations tardives).

Les entreprises se voient alors amenées à anticiper les annulations à partir de l'historique des défections constatées et à fixer un niveau de réservation supérieur à l'inventaire disponible.

Dans le cas où la prévision est bonne, le remplissage s'effectue et le revenu prévisionnel ainsi atteint. Dans le cas contraire la situation entraîne un cas dommageable pour l'entreprise car elle se voit dans l'obligation de dédommager le client, en effet un client se retrouvant délogé peut attaquer en justice l'entreprise et une bouche à l'oreille négatif. Si les employés ne sont pas assez formés pour appréhender de telles situations les clients ainsi les employés eux-mêmes peuvent souffrir de cette situation déplaisante. ⁽²⁾

1.3.2. La gestion des classes tarifaires :

La gestion des classes tarifaires est une technique dynamique du Yield management, réalisée en plusieurs étapes, consistant à vendre à des prix différents, à travers la construction des classes tarifaires, tout en se basant sur la segmentation de la clientèle, la prévision de la demande et du comportement des clients, ainsi que le contrôle des ventes en cours, dont le but principal est l'optimisation de la recette globale. ⁽³⁾

(1) Prix et stratégie marketing, caroline urbain, paris 2009.

(2) <https://www.hotel-spider.com/fr/insights/hotel-overbooking> 04/10/2022 à 22h36

(3) <https://yieldandtravel.com/avantage-strategie-tarifaire-reflechie/> Le 03/10 /2022 à 22h50

Etapes de réalisation de la GCT :

- L'analyse de l'historique et la prévision de la demande :

La mise en œuvre d'un système Yield management inclut la mise en place d'un système d'information et la construction d'une base de données nécessaire pour l'identification un historique du comportement du client dans le temps, en prenant en compte différentes variables : le nombre d'annulations, le nombre de non présentation, rythme de réservations, durée du séjour, le motif de voyage, typologie des clients, Afin de faciliter la lecture de ces données, elles seront présentées sous forme de tableaux qui seront transformés en graphiques afin de faciliter la lecture.

La lecture de ces dernières sera facilitée encore plus à l'aide des logiciels de traitements spécialisés. Le but de cette analyse est de faire une anticipation et de projeter ces informations dans le futur, connaître le comportement des clients et réaliser des prévisions en relation avec :

- ❖ Le comportement d'achat,
- ❖ Le comportement de voyage,
- ❖ Typologie des clients.

Dans le but de la recherche d'un système tarifaire permettant une allocation optimale des unités disponibles, pour une capacité totale donnée. ⁽¹⁾ Des classes tarifaires seront définies en fonction du positionnement de l'entreprise et de ses segments de clients, chaque client sera affecté à un certain nombre de conditions selon les tarifs payés, des groupes homogènes seront ainsi créés.

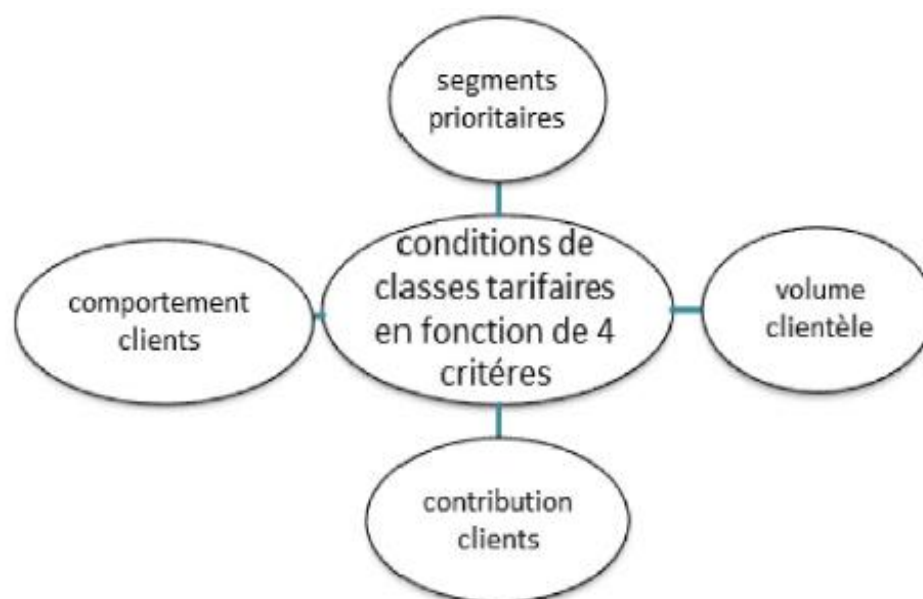


Figure 08 : Les conditions de tarification différenciée ⁽²⁾

(1) <https://yieldandtravel.com/comprendre-bases-strategie-tarifaire/> Le 03/10 /2022 à 22h50

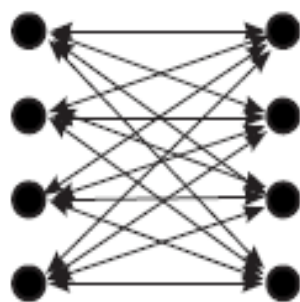
(2) HADDAD Imen Le Yield management outil d'optimisation des recettes page 219.

Le schéma résume les facteurs influant la tarification différenciée comme suite :

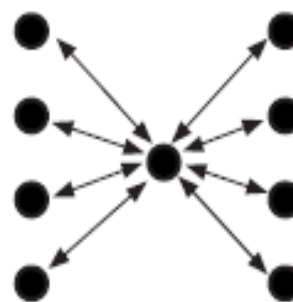
- Le comportement du client, en identifiant les clients ayant les mêmes comportements de réservation.
- La contribution du client, en évaluant la différence entre ce que le client coûte et ce qu'il rapporte.
- Le volume des classes tarifaires, les classes tarifaires doivent être ni trop grande ni trop petite. Les classes tarifaires seront fixées par des spécialistes appelés « les pricers »
- La segmentation de la clientèle, cette dernière est basée sur la sensibilité du client face au prix.
- Le contrôle de l'offre et l'optimisation de la recette : l'objet de la tarification en temps réel est de maximiser le revenu par unité ou par classe du Yield. Il faudra donc savoir vendre le bon produit, au bon client et au bon moment et au bon prix, tout en respectant la stratégie commerciale de l'entreprise.
- La vérification de la pertinence des recommandations. Il convient de prendre en conscience que la tarification en temps réel n'est pas une science exacte
- Et que le facteur humain n'est pas rationnel face à la consommation des services, il faut donc sans cesse revoir sa stratégie de tarification et penser à former son personnel.

1.3.3. Le modèle du HUB and SPOKES :

HUB and SPOKE vient de l'anglais, HUB qui veut dire « concentrateur » et SPOKES « rayons », est un modèle qui désigne une architecture mettant en œuvre un point de connexion central, qui peut atteindre chacune des terminaisons situées à la périphérie comme expliqué dans la figure 08.



Systeme point à point



Systeme hub and spokes

Figure 09 : système de Yield management ⁽¹⁾

(1) HADDAD Imen Le Yield management outil d'optimisation des recettes page 222

Ce terme emprunté à la mécanique signifie moyeu et rayons. Le hub ou le moyeu est le point vers lequel convergent les différentes lignes, assimilées à des rayons. Les réseaux HUB and SPOKE privilégie un trafic en étoile autour d'un nœud. Par rapport au réseau totalement maillé, ce système a l'avantage de permettre à des économies d'échelles dans un contexte de massification des flux.

La technique du HUB and SPOKE a d'abord été employée par le transport aérien. Le système s'est largement diffusé dans les années 1980. Et a été adopté par le transport maritime dans les années 1990. ⁽¹⁾

Le model HUB and SPOKE fait référence à une méthode de distribution dans laquelle un hub centralisé existe. Tout provient du hub ou est envoyé au hub pour être distribué aux consommateurs.

Depuis le hub, les marchandises voyagent vers des emplacements plus petits appartenant à l'entreprise, appelés rayons, pour un traitement et une distribution ultérieure.

Ce model représente de nombreux avantages, il est plus facile à comprendre comparer au model point to point qui fait que les biens et services vont directement du point A au point B sans passer par un hub de distribution centralisé. Les couts de transport dans ce cas peuvent être plus élevés que dans le modèle en étoile, cela se produit parce que davantage d'itinéraires sont créés dans un modèle point to point, alors que les produits peuvent être regroupées et expédiés efficacement en suivant des itinéraires définis dans un modèle HUB and SPOKE.

Un modèle en étoile permet également aux conducteurs de transport de parcourir des distances plus courtes et de rester dans une zone plus centralisée. Dans un système point à point, il n'y a pas d'espace dans l'entreprise pour que les chauffeurs se rencontrent et changent facilement. Issu de l'industrie du transport, ce model peut être adapté à d'autres industries avec un peu de créativité. ⁽²⁾

(1) SPECKLIN F. « le revenu management du transport aérien : analyse et synthèse scientifique des modèles du transport des passagers et du fret, conception du système d'information de revenue management à Air France Cargo », thèse de doctorat en science de gestion, GRID ENS Cachan, 2001.

(2) GUILLOUX (V) : « le Yield management : concepts, méthodes et enjeux stratégiques » Recherche et Applications en marketing, volume 15, 2000.

1.4.PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME YIELD MANAGEMENT

Le Yield Management, ou revenue management, comme définie dans le premier chapitre, est une pratique commerciale assez répandue notamment dans les secteurs du transport et du tourisme. Elle consiste à faire varier les prix des services en fonction du comportement de la demande des consommateurs, elle a pour objectif l'optimisation du remplissage de votre infrastructure (par exemple en termes de places achetées) et du chiffre d'affaires. On parle de tarification et des offres flexibles, aussi appelé la tarification en temps réel ou gestion du rendement. ⁽¹⁾

Utilisé depuis déjà quelques années, notamment depuis l'apparition du numérique, des innovations technologiques et du Big Data, il séduit de nombreux nouveaux secteurs tels que la restauration, le cinéma et autres établissements de loisirs, notamment le secteur qui fait l'objet de notre étude « l'hôtellerie »

Il arrive que certains secteurs soient caractérisés par une forte présence de coûts fixes et par une certaine inertie des capacités proposées (transport en commun, hôtellerie, ferries, etc.).

Ainsi, afin de maximiser le chiffre d'affaires et, dans la mesure du possible, la marge des entreprises concernées, le Yield management va intervenir en mettant en place des combinaisons de variables prix et de taux d'occupation (en gros, le nombre de personnes présente dans un hôtel, un avion, un train, un spectacle, par rapport au nombre de place restante dans l'infrastructure), le tout, grâce à une politique de prix différenciée et « dynamique » pour générer un maximum de revenus à partir d'un stock limité. ⁽²⁾

1.4.1. Mise en place le Yield Management

Le Yield Management permet d'augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité en adaptant parfaitement l'offre en fonction de la demande des clients.

D'une part, cela rentabilise l'activité de l'entreprise qui éparpille ses consommateurs sur toute l'année, d'autre part, cela permet de diminuer le nombre de clients présents sur les moments de rush (notamment le samedi dans la grande distribution), et ainsi de moins surchargé les salariés et éviter toute forme d'insatisfaction (dû à des temps d'attente trop longs aux caisses par exemple).

(1) http://fr.wikipedia.org/wiki/Hub_and_spoke le 05-09-2022 à 14H05

(2) <https://www.amenitiz.com/fr/blog/le-yield-management--un-outil-de-gestion-pour-hoteliers/>.

En synthèse il permet de maximiser les recettes sur les périodes de pics d'activité et d'optimiser le remplissage pendant les périodes creuses.

Dans le domaine des services, un service non consommé ou non vendu est considéré perdu. De ce fait, la notion de Yield management intervient et réduit en partie la probabilité de perte de revenus et permet, à la fois, de gérer les sources de revenus même quand la demande varie plus ou moins à la hausse. ⁽¹⁾

1.4.2. Les avantages du Yield management

Les avantages du Yield Management se font ressentir à la fois côté consommateur grâce à des prix moins élevés sans impact sur la qualité du service, mais aussi côté fournisseur/ producteur avec une hausse du chiffre d'affaires et du résultat.

Pour résumer, le Yield Management permet :

- D'optimiser le chiffre d'affaires par l'augmentation du taux de remplissage de votre service
- D'aider dans la prise des décisions de la politique commerciale de l'entreprise
- D'assurer la vente du BON service, au BON client, au BON moment et au BON prix
- De rendre le service accessible à un segment plus large de clients
- D'autre part, cela améliore la fidélisation des clients qui se sentiront récompensés et reviendront ainsi.

1.4.3. Les limites du Yield Management :

Le Yield m doit s'inscrire dans une démarche stratégique et marketing orienté client. Le recours à ce système de gestion avec une visée tournée surtout sur l'optimisation du revenu sans intégrer la satisfaction du client engendre des effets pervers ou contre productifs. ⁽²⁾

Il se peut en effet générer :

- Un sentiment de frustration : en cas de sur réservation, un client qui se voit refuser l'accès à un service qu'il a déjà payé, et un dédommagement n'est toujours suffisant ni satisfaisant.
- Une incompréhension l'hyper segmentation du marché à laquelle s'adonne le YM rend la tarification peu compréhensible voir contradictoire.

(1) <https://www.ecommerce-nation.fr/yield-management-ecommerce/> le 04/11/2022 à 23h52.

(2) (DESMET 2000, SELMI 2007).

- Une perception de manque d'équité : un client se voyant payer plus cher le même service qu'un autre individu ayant consommé le même service peut se sentir floué voir ayant subi une discrimination, ou si c'est le cas contraire (l'individu à payer moins cher son service qu'un autre consommateur) peut considérer que l'entreprise applique des marges exagérées.

Comme toute technique marketing, le Yield Management présente des limites pour l'entreprise en plus de celles citées en haut :

- Le Yield Management peut engendrer des coûts très importants pour votre entreprise s'il n'a pas été pensé correctement
- Il faut attendre un bon moment avant d'obtenir des prévisions fiables (après sa mise en place)
- Les clients sont de plus en plus habitués à ce genre de système et l'utilisent à leur avantage (en réservant des chambres à des horaires où la demande est faible par exemple, en axant leur stratégie sur la « dernière minute » exprès)
- Il peut nuire à l'image de marque de l'hôtel en créant un sentiment d'injustice chez les clients qui n'ont pas eu la réduction contrairement à d'autres.
- D'autre part, il est applicable principalement si l'entreprise répond à certains critères tels qu'avoir un appareil de production fixe (incapacité d'adaptation des capacités en volume), une incapacité de stockage (les produits non vendus sont donc perdus) et la capacité de prévoir son activité (par exemple grâce aux réservations, aux statistiques des ventes passées...)
- En résumé, vous devez avoir des ressources limitées et fixées dans le temps, qui peuvent être vendues à des prix différents en fonction de l'année, du niveau de la demande et d'un large éventail d'autres facteurs externes.

Selon l'ancien CEO de Delta Air Lines, l'entreprise où le Yield Management a vu le jour (dans des années 80 au moment du dérèglement du trafic aérien aux Etats-Unis) « Le Revenue Management est la technique qui permet d'offrir au bon moment, la bonne quantité d'un service spécifique au bon prix ». ⁽¹⁾

La devise du Yield Management consiste donc à dire « Plus de bénéfices avec moins d'efforts ».

(1) LUCIANI, S: « Implementing Yield Management in Small and Medium Sized Hotels » International journal of hospitality management, volume 18, numéro2, 1999.

Pour cela, on doit calculer, à l'aide d'une formule simple, le revenu réalisé par rapport au revenu potentiel maximum. C'est-à-dire le montant des recettes qu'on n'a pu réaliser à cause d'un manque de ventes.

En résumé on doit suivre ces étapes :

- Segmenter la clientèle
- Réaliser une étude de marché
- Calculer le coût idéal pour être rentable tout en attirant les consommateurs

Ce Yield Management permettra donc, selon la logique de l'entreprise :

- D'optimiser vos recettes
- De mieux gérer vos capacités

1.4.4. Différentes stratégies de Yield Management

Deux stratégies principales de Yield Management peuvent être mises en place ; les stratégies basées sur les tarifs et les stratégies saisonnières.

- Stratégie de Yield Management basée sur les tarifs

Dans ce cas, les tarifs des services doivent varier en fonction de divers facteurs influençant la demande des consommateurs pour les offres tels des services plus ou moins complets, un segment de clientèle précis comme les personnes âgées ou les enfants qui payeront moins chers, le package pris, le nombre de personnes réservant (tarifs de groupes) etc.

- Stratégie de Yield Management basée sur la saisonnalité

Cette stratégie décrypte les périodes à forte et basse affluence et détermine des prix en fonction de celles-ci.

Par exemple :

- Tarifs en haute et basse saison
- Tarifs en fonction du jour de la semaine
- Tarif de dernière minute

La désirabilité du moment de la prestation consiste alors à faire payer plus cher sur les périodes les plus demandées, et inversement, ainsi, moins il reste de "stock disponible" de la prestation, plus celle-ci sera chère. Cela rejoint les théories économiques de l'offre et la demande. ⁽¹⁾

(1) <https://www.lodgify.com/blog/fr/yield-management-location-saisonniere/> le 05 /10/2022 à 10H10

1.5.SEGMENTATION DE LA CLIENTELE

La segmentation des clients (également appelée segmentation du marché) est une pratique marketing qui consiste à diviser une base de clients en sous-groupes. Cela peut être en fonction de caractéristiques géographiques, démographiques, psycho graphiques, comportementales et autres. La clé d'une segmentation efficace est de diviser les clients en groupes en fonction de la prédiction de leur valeur pour l'entreprise. Ensuite, il faut cibler chaque groupe avec des stratégies différentes afin d'extraire une valeur maximale des clients à forte et à faible rentabilité. ⁽¹⁾

Au sens large, la segmentation des clients tente de répondre aux questions fondamentales suivantes :

- Quels sont les principaux groupes de clients auxquels notre entreprise s'adresse ?
- Qui sont nos clients les plus et les moins rentables ?
- Quels sont les aspects de nos produits/services qui plaisent le plus à nos clients ?
- Quels sont les besoins de nos clients ?
- Comment nos produits et services peuvent-ils atténuer les difficultés de nos clients ?
- Comment pouvons-nous améliorer nos offres pour accroître la satisfaction des clients ?
- Quels sont les meilleurs canaux de communication pour engager nos clients ?
- Quelle est l'efficacité des différents canaux de vente que nous utilisons ?

Étapes de la segmentation du marché

- La collecte et l'analyse des données relatives aux clients
- Déterminer les bons critères pour la segmentation des clients
- Sélectionner les segments les plus attractifs
- Développer une stratégie marketing unique pour chaque segment.

1.5.1. Types de segmentation des clients :

- La segmentation démographique divise le marché en segments. Elle est basée sur des variables telles que l'âge, la génération, le sexe, la race, l'origine ethnique, l'état civil, la taille de la famille, l'éducation, la profession et le revenu.
- La segmentation géographique divise le marché cible sur la base de l'emplacement. Par exemple, le pays, l'État, la ville, la région, ainsi que divers facteurs géographiques (climat, préférences culturelles, populations, etc.).

(1) <https://www.voxco.com/fr/segmentation-de-la-clientele/> Le 06 /10/2022 à 11h02

- La segmentation psycho graphique permet de catégoriser les clients en fonction de leurs traits de personnalité, valeurs, croyances, attitudes, intérêts, styles de vie et classes sociales communs.
- La segmentation comportementale consiste à regrouper les clients en fonction de la manière dont ils interagissent avec une marque. Par exemple, leurs habitudes d'achat, l'occasion ou le moment, l'utilisation du produit/service, les avantages recherchés, l'étape du parcours de l'acheteur, le statut de l'utilisateur ou le niveau de fidélité. ⁽¹⁾
- La segmentation Priori ou firmographie utilise une méthode de classification simple basée sur des caractéristiques disponibles publiquement. Par exemple, l'industrie et la taille de l'entreprise, le nombre d'employés, le revenu annuel.
- La segmentation basée sur les besoins regroupe les clients en fonction des besoins validés qu'ils expriment pour des produits ou services spécifiques proposés.
- La segmentation basée sur la valeur permet de différencier les clients en fonction de la valeur économique qu'ils représentent pour une entreprise. Tant en termes de ventes réalisées que de ventes potentielles

La segmentation des clients analyse des données spécifiques sur les clients afin d'identifier des tendances et de regrouper les clients en segments. Or, certaines de ces données peuvent être obtenues à partir des informations sur les achats (géographie, entreprise, fonction, produits achetés, etc.). Ou encore en demandant aux clients de remplir un formulaire d'évaluation de la clientèle. Pour une analyse plus poussée de la segmentation des clients, il existe un certain nombre d'outils qui peuvent être utilisés. Par exemple : Google Analytics, Kissmetrics, Segment, Piwik, Yandex, etc. De nombreux outils de marketing de contenu intègrent également des fonctions de segmentation et de ciblage. ⁽²⁾

Les experts suggèrent que les segments de clients devraient être :

- Facilement et clairement identifiable
- Mesurable
- Suffisamment grand pour être rentable
- Accessible par les canaux de promotion, de communication et de distribution

(1) <https://www.wizishop.fr/blog/dossier-la-segmentation-clients-concept-objectifs.html> Le 07/10/2022 à 09h12

(2) <https://exob2b.com/la-segmentation-en-b2b/> Le 01/10 /2022 à 22h01

Une fois les segments définis, il est important d'estimer la taille et la valeur de chaque segment. Comparez la taille du segment avec le revenu moyen généré par chaque segment. Cela vous permettra de déterminer quels groupes de clients sont les plus rentables pour votre entreprise. Considérons qu'environ 80 % des ventes de l'entreprise proviennent de 20 % des clients. Il est essentiel d'identifier ces segments à forte valeur ajoutée. Ainsi, vous pourrez prioriser vos efforts de marketing et adapter vos produits/services pour mieux répondre à leurs besoins. ⁽¹⁾

1.6. ETUDE DU MARCHE

L'étude de marché n'est pas réservée à la création d'entreprise. C'est aussi un outil essentiel pour faire évoluer une activité et identifier de nouvelles opportunités, en particulier pour faire face à une crise ou mieux répondre aux consommateurs dont les attentes ont changé. ⁽²⁾

Une étude de marché consiste à collecter et analyser des données pour :

- Mieux connaître son marché, c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement dans lequel va évoluer l'entreprise ou le nouveau produit/service.
- Cerner les besoins et attentes du public cible. Il faut déterminer si l'offre pressentie correspond à une demande de la part de clients potentiels.

1.6.1. Les objectifs d'une étude de marché efficace

Lorsqu'un entrepreneur envisage de créer son entreprise ou de lancer un nouveau produit/service, il doit limiter les risques d'échec. Par exemple, il serait préjudiciable de démarrer une activité dans un secteur sinistré !

Grâce à l'étude de marché, vous atteignez plusieurs objectifs :

- Vérifier que votre idée initiale est bonne.
- Déterminer si le secteur d'activité est porteur ou non.
- Affiner votre stratégie ou votre offre si besoin pour pérenniser l'activité sur le long terme.
- Monter votre business plan. Faire une étude de marché, c'est vous poser des questions pertinentes sur votre projet. Les réponses obtenues vous permettent de finaliser un business model convaincant.
-

(1) <https://www.liveagent.fr/education/segmentation-des-clients/> 30 /10/2022 à 14h22.

(2) <https://www.cote-azur.cci.fr/etude-de-marche/> le 07/10/2022 à 10h00

- Convaincre vos partenaires : investisseurs, banquiers, fournisseurs... Les données collectées, analysées et synthétisées les rassureront et les inciteront à vous faire confiance.

1.6.2. Les différents types d'études de marché :

Avant de vous lancer dans la réalisation d'une étude de marché, définissez la méthode à mettre en place. Voici les 3 principaux types d'études de marché.

❖ L'étude quantitative : une approche globale

L'étude de marché quantitative se réalise à partir d'un large échantillonnage de clients potentiels avec des sondages ou des panels à grande échelle.

Il s'agit de déterminer les statistiques et les chiffres clés d'un marché, d'une population, d'un secteur. Cette méthode donne des informations globales sur les tranches d'âge, les caractéristiques socioprofessionnelles, le niveau de prix acceptable...

Pour être pertinente, l'étude quantitative doit répondre à 2 principes :

- La taille de l'échantillon de personnes interrogées doit être suffisamment importante. L'échantillonnage doit être représentatif du public ciblé en termes d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de sexe...
- Le questionnaire propose principalement des questions fermées (réponses "oui ou "non") ou à choix multiples.

Le questionnaire d'enquête doit être diffusé le plus largement possible par mail, Internet, réseaux sociaux, téléphone, courrier ou en direct. ⁽¹⁾

❖ L'étude qualitative : une démarche approfondie

Avec une approche qualitative, vous réduisez l'échantillon interrogé mais vous collectez bien plus d'informations précises. Vous explorez en profondeur la demande pour cerner les attentes et les motivations des consommateurs potentiels afin d'affiner votre ciblage client.

L'objectif est de déterminer :

- Quel est le comportement des consommateurs.
- Ce qu'ils recherchent en priorité.
- Ce qu'ils apprécient ou pas.
- Les fonctionnalités de votre produit qui les intéressent...

(1) <https://www.managerocean.com/types-detude-de-marche/> le 07/10/2022.

Il faut Choisir un petit échantillon avec des profils différents et se concentrer sur ces catégories de clients pour mener des investigations poussées. Prenez le temps d'approfondir les thématiques du questionnaire pour bien comprendre la demande par rapport à l'offre envisagée. ⁽¹⁾

Pour une étude qualitative, il faut privilégier :

- Les entretiens téléphoniques ou en face à face. Il sera plus facile de creuser certains points en direct et de relancer l'échange si vous n'avez pas obtenu les données souhaitées.
- Des questions ouvertes. L'objectif est d'inviter vos interlocuteurs à livrer des informations sur leurs préférences, leurs espoirs, leurs attentes, leurs envies, leurs moyens financiers, leurs freins à l'achat, leur perception du marché...

❖ **L'étude de marché documentaire**

Cette méthode se base uniquement sur des recherches dans :

- Des publications d'organismes professionnels (Insee, syndicats, ministères...)
- Des rapports sur le secteur
- Des interviews de spécialistes du secteur
- Des articles sur Internet
- Des revues spécialisées...

Consultez toute la documentation qui vous fournit les informations nécessaires à l'évaluation de votre marché et de votre cible. Dans la mesure du possible, c'est-à-dire en fonction du temps et du budget dont vous disposez, le mieux est de réaliser successivement une étude quantitative et une étude qualitative. Elles sont complémentaires pour avoir une vision globale du marché cible et une idée précise de la clientèle visée. ⁽²⁾

❖ **Calculer le coût idéal pour être rentable tout en attirant les consommateurs**

Le seuil de rentabilité représente le montant minimum de chiffre d'affaires à réaliser pour devenir rentable. Il s'exprime en volume (chiffre d'affaires) ou en quantité (nombre d'unités à vendre). Tandis que le point mort désigne le moment (en nombre de jours) à partir duquel l'entreprise atteint son seuil de rentabilité. Il existe plusieurs formules pour calculer le seuil de rentabilité et le point mort notamment en phase de création d'entreprise et que l'on va aborder ci-dessus.

(1) <https://propulsebyca.fr/etude-marche/quantitative> le 07/10/2022 à 12H12

(2) <https://businessplan-facile.fr/business-plan/etude-de-marche/etude-documentaire/> Le 08/10/2022 à 14h20

Le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires pour lequel une entreprise ne réalise ni une perte ni un bénéfice, c'est-à-dire lorsque son résultat est nul.

Le calcul du seuil de rentabilité est une étape importante pour un créateur d'entreprise car il permet de visualiser à partir de quel montant de chiffre d'affaires l'entreprise couvrira l'ensemble de ses charges et deviendra rentable et sert donc comme un objectif minimal à réaliser.

Le dirigeant suivra son seuil de rentabilité tout au long de la vie de son entreprise via l'analyse de son compte de résultat. On calcule en général le seuil de rentabilité de manière annuelle. Par ailleurs, toutes les données sont traitées hors taxes.

Formule de calcul du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité doit couvrir l'ensemble des charges de l'entreprise. Il correspond donc à l'équilibre suivant :

$$\text{CHARGE FIXES} + \text{CHARGES VARIABLES} = \text{CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE}$$

Différence entre charges fixes et charges variables

Les charges fixes sont les charges qui ne varient pas en fonction de l'activité de l'entreprise, tout du moins pas avant de franchir un certain palier (loyer, assurance, abonnements, honoraires experts...).

Les charges variables sont les charges qui varient proportionnellement au niveau d'activité de l'entreprise, c'est-à-dire en fonction de son chiffre d'affaires (coût de fabrication ou coût de revient des produits, sous-traitance, achat de marchandises, packaging...).

Une autre méthode pour calculer le seuil de rentabilité

Les charges variables étant étroitement liées au chiffre d'affaires, une autre méthode de calcul du seuil de rentabilité est possible. Dans cette formule, on ne part pas du total des charges enregistrées, mais du chiffre d'affaires réalisé pendant l'année.

$$\text{CHIFFRE D'AFFAIRES} - \text{CHARGES VARIABLES} = \text{MARGE SUR COUT VARIABLE}$$

Puis la Marge sur coût variable doit permettre de couvrir les charges fixes. Ainsi, lorsque :

Marge sur coût variable - Charges fixes = 0, nous atteignons le seuil de rentabilité, c'est-à-dire le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour ne pas perdre d'argent. ⁽¹⁾

(1) <https://www.legalplace.fr/guides/calculer-seuil-rentabilite/> le 09/10/2022 à 16h20

❖ Calcul d'un seuil de rentabilité en création d'entreprise

Si on est en train de réaliser nos prévisions financières dans notre business plan, nous ne connaissez pas encore notre chiffre d'affaires. L'intérêt est d'ailleurs de trouver ce fameux montant minimum de chiffre d'affaires à réaliser pour devenir rentable.

On peut calculer le seuil de rentabilité à partir du prix de vente unitaire moyen et du coût de revient unitaire moyen d'un catalogue produit.

Nous obtenons :

$$\frac{(\text{PRIX DE VENTE UNITAIRE} - \text{COUT DE REVIENT UNITAIRE})}{\text{PRIX DE VENTE}} \\ = \text{TAUX DE MARGE SUR COUT VARIABLE}$$

Puis :

Charges fixes annuelles / taux de marge sur coût variable = Seuil de rentabilité, soit le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour ne pas perdre d'argent.

Comment calculer le seuil de rentabilité ? Un exemple chiffré

Prix de vente unitaire = 60

Coût de revient unitaire = 20

Charges fixes = 50 000 euros

Marge sur coût variable = $(60-20) / 60 = 0.67$

Seuil de rentabilité = $50\ 000 / 0.67 = 74\ 627$ euros.

Le chiffre d'affaires minimum que devra réaliser l'entreprise pour être rentable sera de 74 627 euros. C'est à partir de cette donnée que le créateur d'entreprise fixera un objectif de chiffre d'affaires positif. ⁽¹⁾

(1) <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/511905/marge-sur-cout-variable> le 09/10/2022 à 17H12

SECTION 02 : LES OUTILS DU *CONTROLE DE GESTION* D'UN SYSTEME *YIELD MANAGEMENT*.

Le contrôle de gestion d'aujourd'hui est né du besoin de manœuvrer efficacement des organisations complexes pour en préserver la performance économique. La plupart des entreprises, comme d'autres organisations, publiques et privées, se trouvent confrontées depuis longtemps à un environnement qu'elles doivent anticiper, choisir, sinon tenter d'influencer, pour survivre et remplir leurs missions. Une multitude de décisions doivent être prises dans le but d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, celle-ci a besoin d'information dont le rôle sera de réduire l'incertitude et les risques, d'où la nécessité d'un système de contrôle qui vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre et faire face à la concurrence.

Le contrôle de gestion est une fonction indispensable au pilotage des entreprises, est défini par M. Gervais comme « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie » .⁽¹⁾

2.1.LES OUTILS PREVISIONNELS

Les outils prévisionnels sont essentiels à la création d'une nouvelle entreprise, mais doivent être également utilisés dans le temps afin d'écartier d'éventuelles difficultés et pour anticiper les changements. Ils sont garants de la pérennité de l'entreprise et constituent un levier d'amélioration de ses performances.⁽²⁾

Les outils prévisionnels se déclinent en deux catégories.

- Les outils de gestion prévisionnelle qui, à partir de données historiques, envisagent des prévisions futures. Elles seront utilisées par la production pour identifier les quantités à fabriquer ainsi que les charges et les moyens nécessaires à court, moyen et long terme.
- Les outils budgétaires : avec le budget prévisionnel, l'entreprise traduit les actions à entreprendre en éléments financiers. Il établit un rapport entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les accomplir.
- Les outils de gestions prévisionnels planifient les actions et objectifs de l'entreprise. Ils existent à trois niveaux :

(1) Lazri, Mahdi Zakaria ; Babou, Salem (Université Mouloud Mammeri, 2022-02-16)

(2) <https://www.actionexpertise.fr/la-gestion-previsionnelle-un-outil-daide-aux-decisions-des-chefs-dentreprise/>

- Les plans stratégiques qui définissent les objectifs de l'entreprise sur le long terme, c'est une vision globale pour l'avenir.
- Les plans opérationnels qui déclinent les objectifs généraux en actions à mener pour les atteindre.
- Les programmes d'action annuelle qui sont la concrétisation pour chaque service des actions et objectifs définis par les plans.

2.1.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale représente une obligation légale et constitue la première source de données pour la gestion de l'entreprise. Elle ne permet cependant pas d'avoir de vision précise sur les coûts ou sur la rentabilité.

Cette activité comptable permet d'avoir une vue globale sur l'ensemble des flux en provenance ou à destination de l'entreprise et de les traduire sur le plan financier. Elle analyse le patrimoine de l'entreprise, à savoir son actif et son passif, et mesure les performances de l'entreprise en analysant ses résultats. Mais pour une utilisation optimale de la comptabilité, elle se doit d'interagir avec les services clés de l'entreprise. Outre le fait que la comptabilité générale soit une source d'informations à destination des associés, actionnaires, banques ou encore de l'administration fiscale, elle a également vocation à :

- Comparer les performances de l'entreprise à celles des concurrents du même domaine d'activité.
- S'assurer de l'équilibre financier grâce à l'utilisation de ratios comme le taux de marge, le taux de valeur ajoutée ou encore le taux de rentabilité net.
- Constituer le socle de la comptabilité analytique. ⁽¹⁾

2.1.2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique, contrairement à la comptabilité générale, n'est pas une obligation légale, mais est un outil fortement conseillé dans la gestion d'une société. Elle présente une vue détaillée de toutes les activités de l'entreprise en identifiant l'ensemble des coûts supportés par chaque département. Cette activité permet également la gestion de certains éléments du bilan comptable comme l'évaluation des stocks. Les principales méthodes de calcul des coûts utilisées par la comptabilité analytique sont :

- La méthode des coûts complets : repose sur la différence entre charges directes et charges indirectes.

(1) Intermédiation de la Comptabilité au Contrôle de Gestion Cas : SONELGAZ, Lazri, Mahdi Zakaria ; Babou, Salem (Université Mouloud Mammeri, 2022-02-16)

- La méthode des coûts partiels : utilise la distinction entre charges variables et charges invariables. Elle permet l'analyse de la contribution de chaque produit à couvrir les coûts fixes et à former le résultat.
- La méthode du direct costing : ne retient en premier lieu que les charges variables. Il s'agit là de déterminer les coûts fixes et de les retirer de la marge sur coût variable par produit afin d'aboutir à un résultat.
- La méthode du target costing : a pour objectif de maximiser la satisfaction client tout en minimisant les coûts pour l'entreprise. Cette méthode nécessite de faire une liste des fonctions des produits, d'en mesurer les coûts, de ne garder que les fonctions essentielles aux utilisateurs et enfin de déterminer les coûts minimums pour l'ensemble de ces fonctions. ⁽¹⁾

2.1.3. Le contrôle budgétaire

Cet outil confronte de façon périodique les données prévues et les réalisations effectives afin de mettre en évidence les écarts qui doivent mener aux actions correctives. Ces écarts peuvent être favorables dans le cas où les ventes réelles sont supérieures aux ventes budgétisées ou lorsque les dépenses réalisées sont moins importantes que les dépenses engagées. Dans les situations inverses, les écarts seront considérés comme défavorables.

Il est d'usage de ne considérer que les écarts significatifs, c'est-à-dire ceux dont la valeur absolue rapportée au budget dépasse un pourcentage minimal. Ces écarts sont alors communiqués aux responsables des centres de coûts concernés, qui les analysent et identifient au mieux les raisons de ces différences.

Les écarts peuvent être liés aux achats lorsque la marge est inférieure à celle qui avait été prévue ou à des délais d'approvisionnement trop longs, avec pour conséquence une rupture des stocks par exemple. Ils peuvent également être liés aux ventes lorsque :

- Les prévisions ont été surestimées.
- Le produit n'a pas été positionné sur le bon segment.
- Un nouveau concurrent est entré sur le marché. ⁽²⁾

(1) La mise en place d'un système de **comptabilité** de gestion et son rôle dans le processus décisionnel. Cas : SOFICLEF BOUMERDES .Damene, Kamelia; Faci, Zahia (Université Mouloud Mammeri, 2020-12-24)

(2) Contrôle Budgétaire et Performance d'Entreprise Cas : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM » .Hasnaoui, Sihem (Université Mouloud Mammeri, 2021-12-05)

2.1.4. Le tableau de bord

La finalité du tableau de bord est le pilotage de l'organisation grâce à des indicateurs et la communication des résultats aux managers. Ce tableau constitue l'outil clé d'aide à la prise de décision et à la définition de la stratégie de l'organisation soit dans sa globalité, soit département par département. Le tableau de bord doit mettre en évidence les résultats réels et les dysfonctionnements, mais aussi favoriser la prise de décision et le déploiement des actions de correction. Les indicateurs qui vont y figurer doivent être :

- En accord avec la stratégie de l'entreprise.
- Pertinents.
- Rapides à obtenir.
- Synthétiques.

Les tableaux de bord peuvent être différents d'un département à l'autre, mais il demeure important de garder une certaine homogénéité dans le temps afin de pouvoir facilement comparer les résultats à différentes périodes. ⁽¹⁾

2.1.5. Le reporting

Le reporting, quant à lui, est davantage un outil de contrôle et ne permet pas la prise de décision. Il donne la possibilité à la direction d'avoir une vision globale sur un produit, une activité, un département, voire sur l'entreprise entière à un instant T. Autrement dit, les données sont ici fournies de manière « brute », sans analyse. Le reporting peut concerner différents aspects :

- Le reporting d'activité, qui rend compte de l'activité des différents départements.
- Le reporting RH, qui communique sur les salaires, les absences et les formations.
- Le reporting commercial, qui traduit, entre autres, les résultats de la force de vente ou le nombre de nouveaux prospects.
- Le reporting financier, qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie. ⁽²⁾

En analysant les différents outils du contrôle de gestion on remarque que l'outil le plus adéquat au contrôle de gestion du système Yield management et celui adéquat à notre cas pratique est le tableau de bord, en effet Le tableau de bord de gestion est un outil indispensable pour le pilotage de la performance des entreprises, il s'agit d'un outil d'aide à la décision, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle.

(1) Le pilotage de la performance stratégique à travers le tableau de bord prospectif. Illustration par l'unité froid de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager d'Oued-Aissi. Doumbia, Nanko Moussa (UMMTO-2021-12-12)

(2) Conception et réalisation d'une application de Reporting en temps réel Cas : Agence BEA de TIZI OUZOU Reikai Rezika; Moumou Malika (Université Mouloud Mammeri, 2013)

De ce constat, les responsables peuvent décider des sections à mettre en œuvre. L'objectif de cette recherche est le montrer que le tableau de bord est un instrument de mesure pour la performance de l'entreprise et aide dirigeants à prendre des décisions stratégiques.

2.2.OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD :

Le TB aide le responsable à prendre les décisions, au-delà nous pouvons dégager quelques objectifs :

- Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance
- Servir à tirer la sonnette d'alarme au bon moment étant un système d'alarme.

Et pour cela, il permet d'obtenir des indicateurs pertinents pour prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles d'aide à la décision.

2.3. TYPOLOGIES ET CARACTERISTIQUES DU TABLEAU DE BORD

Les typologies et les caractéristiques du TB sont multiples, nous citerons ci-dessous :

2.3.1. Typologies de tableau de bord

Selon SAULOU Jean-Yves il existe trois types de tableau de bord qui sont les suivants :

- Tableau de bord stratégique : Ce type du TB est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme Objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est le moyen ou le long terme. Le TB stratégique présente une synthèse des informations contenues au sein des TB des échelons hiérarchiques inférieurs.
- Tableau de bord de pilotage : Ce dernier, regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Il se focalise sur le moyen terme, son objectif est de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permet une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.
- Tableau de bord d'activité : Ce TB est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Le TB d'activité doit être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation. ⁽¹⁾

(1) <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-prospectif-balanced-scorecard/>

2.3.2. Caractéristiques du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil très personnalisé pour le chef d'entreprise, de ce fait il doit être Synthétique : condensant quelques indicateurs correspondant à des points clés.

- Clair : le tableau de bord doit donner des informations claires et structurées.
- Un outil synoptique : il doit pouvoir être lu d'un seul coup d'œil, c'est-à-dire Connaître rapidement si le système fonctionne normalement ou anormalement.
- Un outil de contrôle : mettant en évidence les écarts significatifs. Un outil d'aide à la décision.
- Un outil d'aide à la prévision.
- Être tenu à jour : Un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord. Car seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. ⁽¹⁾

2.3.3. Outils du tableau de bord :

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- Les écarts : « est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». ⁽²⁾
- Les ratios : Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise. ⁽³⁾

(1) SAULOU. J-Y., « le tableau de bord du décideur », édition d'Organisation, Paris, 1982, Page 30. 7 www.passeport.univlille1.fr site consulté le 15-05-2018 à 19h23.

(2) DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, p72. 11GERVAIS.M, « le contrôle de gestion », 6eme édition, Economica, Paris, 1997, page 615. 12 LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation 1998, paris p77-78.

(3) L'impact du tableau de bord RH sur la performance de l'entreprise CEVITAL Présenté par AMRANI SAIDA BAIT RAZIKA Encadré par : Mr. BELHOUCINE HAMID 2020 /2021

- Les graphiques : Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse.
- Les histogrammes : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.
- Les tableaux : Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.
- Les clignotants : Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence. Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action
- Les commentaires : doivent apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord de gestion tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision. Ils portent sur (les explications des écarts, les décisions prises par le responsable, questions sur les décisions à prendre, justification des prévisions sur les mois à venir, avancement des actions prises précisément.

CONCLUSION

Après avoir étudié le concept du Yield management, son application et sa mise en place dans les entreprises de services et après avoir fait le tour des outils du contrôle de gestion nous arrivons à la conclusion que l'outil le mieux adapté au contrôle de gestion de la pratique Yield management dans les entreprises de services est le tableau de bord en effet il permet de mettre en évidence le différent aspect de l'entreprise donc une meilleure visibilité sur un produit , une activité, un département ou même l'ensemble de l'entreprise. De ce fait elle permet d mettre en évidence si la pratique fonctionne de façon normale ou anormale.

CHAPITRE III : CAS PRATIQUE (HOTEL ITTOURAR)

L'industrie du tourisme est devenue aujourd'hui un secteur moteur de développement économique et social, elle constitue dans de nombreux pays un secteur économique fondamental. Ainsi que, son succès nécessite la participation des différents acteurs qui contribuent à son développement comme l'hôtellerie qui joue un rôle très important dans le secteur de tourisme.

Les établissements hôteliers Algériens ont beaucoup évolué au cours de ces dernières années. Avec l'entrée des nouvelles marches, la concurrence s'est intensifiée dans le secteur hôtelier.

La qualité de service est un objectif visé pour garantir à l'hôtel sa compétitivité et la pérennité dans le but de la satisfaction des clients qu'est en ce moment un centre d'intérêt de tout entrepreneur désirent se faire une place dans un environnement détecté.

La qualité de service hôtelier en Algérie et à la recherche de service de meilleure qualité pour satisfaire ses clients afin qu'ils reviennent à l'hôtel.

Après avoir exposé dans les deux chapitres précédents les différents concepts de la qualité de service et la satisfaction des clients dans le domaine hôtellerie, celui-ci fera l'objet d'un cas pratique au niveau de l'établissement « ITTOURAR ». Dans ce chapitre nous allons présenter dans la première section l'organisme de l'accueil ainsi que son historique et ses différentes activités afin d'avoir un aperçu sur l'établissement, ensuite nous allons faire une présentation de l'enquête de terrain dans la deuxième section, et la troisième section sera consacrée à l'analyse des données et l'interprétation des résultats obtenus par un questionnaire et un entretien.

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT ET ORGANISATION FONCTIONNELLE ET ADMINISTRATIVE DE L'ENTREPRISE HOTELIERE « ITTOURAR » TIZI-OUZOU.

1.1.PRESENTATION DE L'HOTEL « ITTOURAR »

Hôtel « ITTOURAR » de Tizi-Ouzou vous souhaite la bienvenue. L'emplacement idéalement situé au cœur de la ville de Tizi-Ouzou la capitale de notre grande et chère Kabylie. Il sera de chute pour vos visites professionnelles et touristiques.

La décoration c'est dans une atmosphère contemporaine et chaleureuse que nous vous accueillons pour votre séjour. Les confortables et spacieux sont les maîtres mots des chambres de notre hôtel.

L'hôtel « ITTOURAR » est un établissement répondant aux critères de l'originalité et perfection du service ; prêt à détacher de nouveaux standards de confort. L'hôtel ITTOURAR vous ouvre ses portes à tout moment, son personnel répond au moindre de vos désirs.

L'hôtel « ITTOURAR » est construit dans l'objectif de recevoir des clients de séjours, des groupes de touristes ainsi que les entreprises publiques et/ou privés pour des séminaires, des clubs sportifs et des délégations. Il leur offre toutes les commodités : sécurité, détente la tranquillité aux touristes qui arrivent de diverses régions du pays ainsi de l'étranger.

- L'hôtel possède une capacité d'hébergement de 90 personnes ;
- Nombre de lit est de 70 lits (50 petits lits et 20 grands lits) ;
- Nombre de chambre 48 chambres ;
- En restauration, l'établissement dispose d'un restaurant de haute gastronomie d'une capacité de 90 couverts ;
- Il offre une location des salles de conférences et de réunions la première d'une capacité de 200 personnes et 40 personnes pour la seconde salle ;
- L'effectif total de personnel est de 37 personnes. Les périodes d'activités de l'entreprise sont réparties comme suit :
- La haute saison : juin, juillet, août, septembre, octobre ;
- Moyenne saison : novembre, décembre, janvier, février.
- L'hôtel possède au savoir-faire certain dans l'accueil de l'organisation des grandes conférences et des importants congrès.

1.1.1. Aperçu historique de l'hôtel « ITTOURAR »

L'hôtel « ITTOURAR » idéalement situé au sud de la ville de Tizi-Ouzou. La capitale de la grande Kabylie. L'hôtel est à quelque pas de la gare routière BOUHINOUNE, à proximité de l'université, l'hôpital et le stade seront le point de chute pour vos visites professionnelles et touristiques.

L'établissement a été inauguré et ouvert ses portes à sa clientèle le 05.05.2012 par le ministre du tourisme et de l'artisanat. L'hôtel « ITTOURAR » est une entreprise familiale.

1.1.2. Situation géographique de l'hôtel « ITTOURAR »

L'hôtel « ITTOURAR » est situé à proximité de la nouvelle gare routière, précisément lotissement AMYOUDE nouvelle ville de Tizi-Ouzou est à

- 01 heure et 30 minutes de l'aéroport Houari Boumediene ;
- 05 minutes de la gare routière BOUHINOUNE ;
- 15 minutes de l'Assemblée Populaire Communale de Tizi-Ouzou (APC).

1.1.3. Les différentes commodités de l'hôtel « ITTOURAR »

L'hôtel « ITTOURAR » assure des prestations diverses tels que la restauration et l'hébergement, l'hôtel a opté de depuis sa création pour un mode d'organisation fonctionnel. Ainsi, les activités ont été découpées en fonctions spécialisées marquées par une forte différenciation, à savoir :

Les activités de l'hôtel se présentent comme suit :

- **La restauration :** Un restaurant d'une capacité de 90 couverts, assure le service à sa clientèle, avec une possibilité d'organisation de banquets (séminaire, fête réunions, etc.) Ouvert tous les jours de 10 h00 à 22h00.
- **Hébergement :** L'hôtel se compose de 50 étages. 05 étages dotés de 48 chambres. Les chambres sont généreuses en espace, et uniques dans leurs conceptions et vous offrent une atmosphère chaleureuse et paisible. Pour un confort sans précédent. Toutes les chambres sont équipées de TV et de téléphones avec lignes directe. Certains disposent également d'un balcon pour vous relaxer et un service de réveil par téléphone est disponible, tous les étages sont accessibles par ascenseur.

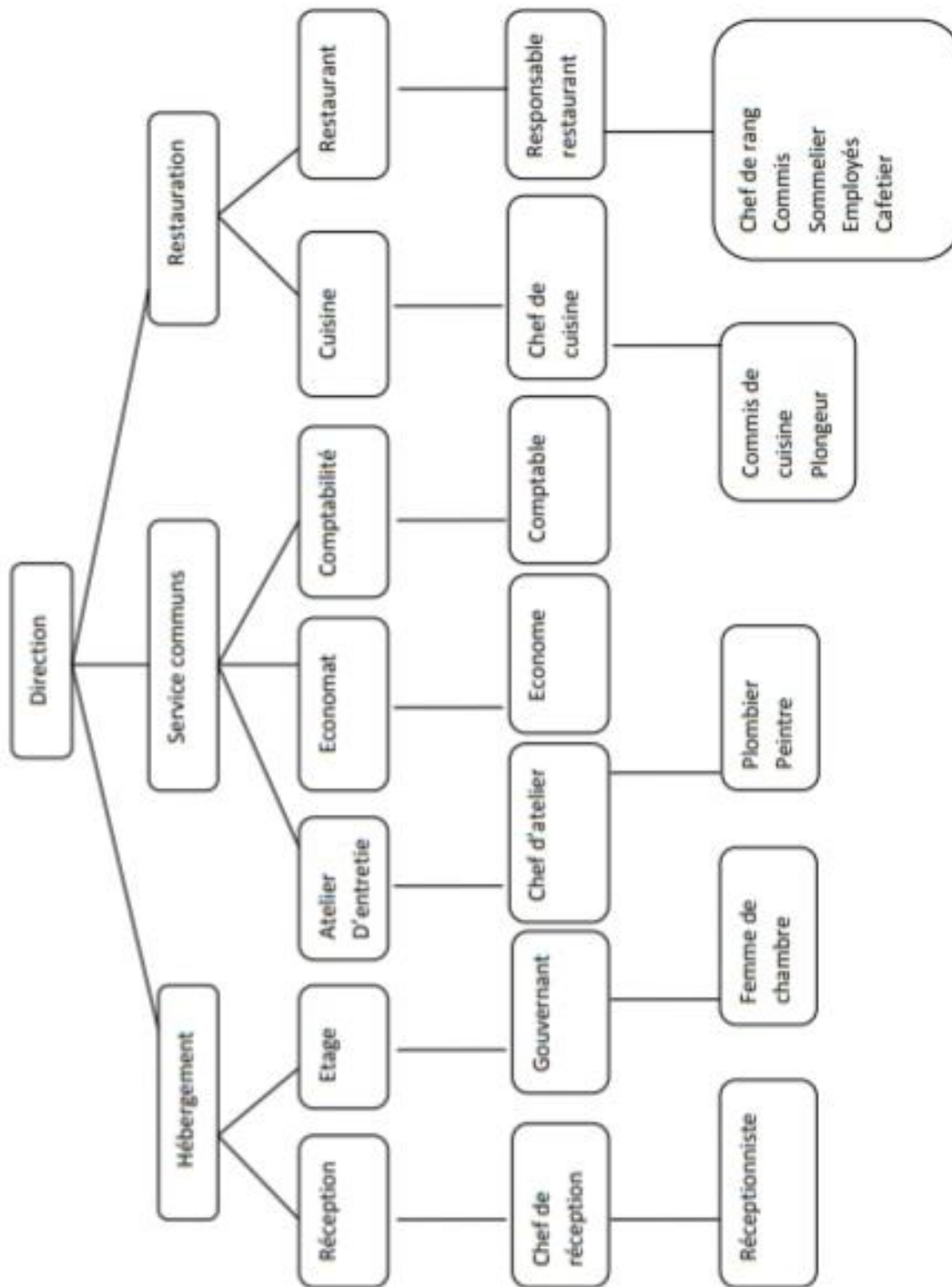
- **Capacité conférences :** L'hôtel met en disposition 02 salles de réunions idéales pour les conférences, colloques, séminaires.

D'une capacité de :

- 200 chaises pour la 1ère salle ;
- 40 chaises pour la seconde ;
- Dotée de deux sanitaires ;
- Tables ;
- Chaises ;
- Data show ;
- Drap de projection ;
- Un système de sonorisation très développé.
- Parking : vous disposerez d'un parking gardé ouvert la nuit comme le jour et 7 jours sur 7.

1.2.L'ORGANISATION FONCTIONNELLE ET ADMINISTRATIVE DE L'ENTREPRISE HOTELIERE « ITTOURAR » TIZI-OUZOU

1.2.1. L'organigramme organisationnel et fonctionnel d'hôtel « ITTOURAR »



1.2.2. Les différents départements de l'hôtel

❖ Le département administration et finance

Ce département de 45 M2, est responsable de la gestion financière et administrative de l'hôtel. Les tâches réparties sur les différents services constituent ce département service comptabilité et finance, service gestion du personnel et le service éconamat qui seront étudiés ci-dessous :

➤ Le service comptabilité et finance

Le rôle de ce service, est de comptabiliser toutes les opérations faites quotidiennement par l'unité (achats, ventes, encaissement, paiement, stocks, fiscalité, diverse.).

Pour la comptabilisation de ces opérations, le comptable doit avoir deux documents qui sont : (le bon de commande, le bon de réception.). Après le service de contrôle doit vérifier la qualité et les sommes. Le service possède différents journaux de comptabilité, comme :

- Le journal de caisse (recettes, et dépenses) ;
- Le journal des ventes (main courante) ;
- Le journal des opérations diverses (paies, stocks, consommation etc....) ;
- Le journal centralisateur (général) ou doivent être inscrites toutes les opérations notées sur les journaux auxiliaires.

Ce journal doit être l'égalisé, numéroté et le tribunal paraphé par page, par ordre croissant. Ce service comprend deux personnes (chef comptable, et aide comptable.)

➤ Le service gestion de personnel

Ce service est responsable de recrutement des employés et des travailleurs, après l'accord du directeur de l'hôtel. Le recrutement est fait à partir des différentes conditions et différents critères selon les besoins.

Dès que la confirmation pour un poste est donnée par le directeur, le recruté doit remplir une fiche de renseignement concernant les diplômes, ses capacités et ses informations personnelles. Ensuite, il doit signer le contrat de travail, et présenter son diplôme et autres papiers nécessaires. Après cela, le service doit créer un dossier concernant le recruté, le porter sur la liste du personnel, lui.

➤ Le service éconamat et gestion des stocks

Ce service est chargé de l'approvisionnement de l'hôtel, c'est la fonction la plus sensible de l'hôtel. Il s'agit d'effectuer des bonnes affaires, c'est sur le dernier point de se joue la bonne partie des ventes. En effet, l'économie est tenue d'acheter au moment opportun et à bon prix, pour permettre aux services chargés de la production ou de la vente de réaliser de meilleurs

résultats. Le système de contrôle le plus adéquat en économat, est le relevé physique des matières. C'est-à-dire qu'il faut procéder par un comptage de produit, le résultat obtenu est confronté à la fiche de stock.

❖ **Le département de maintenance**

➤ **Le service technique**

Il est chargé de la maintenance et de l'entretien afin de protéger les installations et les équipements techniques se trouvent au sein de l'entreprise, ce service compte 03 personnes (01 plombier, 01 peintre, 01 électricien). Ils ont pour mission principale :

- La réparation et la rénovation ;
- La maintenance des différents équipements de l'hôtel (téléviseur, climatiseur, etc...).

➤ **Service hygiène et sécurité**

Ce service contient des agents qui sont sous la responsabilité d'un chef de sécurité, ils assurent la tranquillité et hygiène au niveau de l'hôtel et garantit la sécurité des Cet hôtel aussi possède un coffre-fort ou les clients peuvent déposer leurs argent et leurs bijoux et ont leurs donnent un reçu il les récupère le jour de leur départ pour éviter les vols et tout autre...

❖ **Le département hébergement**

➤ **Chambres**

Toutes les fois que vous accédez à votre chambre dans l'hôtel « ITTOURAR » vous aurez un sentiment d'appartenance comme jamais ailleurs.

Parmi un choix de chambres :

SINGLES : 13 chambres à 6900 Da ;

La chambre single, dotée de meubles à conception contemporaine, rend à l'hôtel « ITTOURAR » l'image d'un lieu de confort et de quiétude.

L'hôtel offre le choix de couleurs de la chambre : bleu ciel, rose, vert pistache, jaune et bleu foncé. Car chaque étage correspond à une de ces couleurs.

Toutes les chambres single comportent :

- Un lit d'une place et demie ;
- Possibilité de choix de la couleur de la chambre : bleu, rose, vert pistache, jaune et bleu foncé.

✓ **Fournitures de chambre**

- Lit doux matelas EPIDA haute gamme ;
- 11 canaux de télévision ;
- Un accès WIFI ;
- Climatisation ;
- Réfrigérateur ;
- Bureau et armoire ;
- Lit bébé dans la chambre (sur demande) ;
- Téléviseur 32 pouces écran plasma.

✓ **Services et avantages**

- Lavage de votre linge (sur demande) ;
- Room service ;
- Gamme complète de produits d'accueil salle de bain ;
- Ascenseur ;
- Toute la laiterie et la vaisselle provient de fournisseurs des grands hôtels de luxe ;
- Chauffage central.

DOUBLES : (08 avec grands lits et 10 avec petits lits) à 8900 Da ;

TRIPLES : 07 chambres (05 avec 03 petits lits), (02 avec 01 grand lit petit lits) à 9900 Da ;

Toutes les chambres comportent :

- Deux (2) lits singles ; pour la chambre double ;
- La chambre triple dotée de trois lits d'une place et d'autres d'un lit à deux places et un à une place ;
- Possibilité de choix de la couleur de la chambre : bleu, rose, vert pistache, jaune et bleu foncé.

✓ **Fournitures de chambre**

- Lit doux matelas EPIDA haute gamme ;
- 11 canaux de télévision ;
- Un accès WIFI ;
- Climatisation ;
- Réfrigérateur ;
- Bureau et une armoire ;
- Lit bébé dans la chambre (sur demande) ;
- Téléviseur 32 pouces écran plasma ;
- Une presse à café ;
- Des sortis de bain et une moquette.

✓ **Services et avantages**

- Room service ;
- Lavage de votre linge (sur demande) ;
- Gamme complétée de produits d'accueil salle de bain ;
- Ascenseur ;
- Toute de laiterie et la vaisselle provient de fournisseurs des plus grands hôtels de luxe ;
- Chauffage centrale

DOUBLES LUXES : est au nombre de 10 chambres, à 15900 Da Et petit déjeuner inclus ;

Les chambres luxes sont équipées de manière à vous faire passer de luxueux et prestigieux moments, idéales pour les nuits de noces.

Toutes les chambres luxes (doubles) comportent :

- Lit King size ;
- Un petit salon ;
- Deux fauteuils ;
- Une table basse ;
- Possibilité de choix de la couleur de la chambre : bleu ciel, rose, vert pistache, jaune et bleu foncé.
- Fournitures de chambre
- Lit doux matelas EPIDA haute gamme ;
- 11 canaux de télévisions ;

- Un accès WIFI ;
- Climatisation ;
- Réfrigérateur ;
- Bureau et armoire ;
- Lit bébé dans la chambre (sur demande) ;
- Téléviseur 32 pouces écran plasma ;
- Une presse à café ;
- Des sorties de bain et une moquette.

✓ **Services et avantages**

- Room service ;
- Lavage de votre linge (sur demande) ;
- Gamme complète de produit d'accueil salle de bain ;
- Ascenseur ;
- Toute la laiterie et la vaisselle provient de fournisseurs des plus grands hôtels de luxe chauffage central.

➤ **Réception**

On a souvent décrit la réception comme le centre nerveux, le cœur, la plaque tournante de l'établissement hôtellerie. Ces termes conservent plus que jamais leur actualité. La réception est en effet le seul endroit de l'hôtel, lorsqu'il y en a un, à rester, ouvert 24 heures sur 24. Le service réception revêt une importance évidente dans l'entreprise hôtelière (accueil des clients, l'hébergement des clients, la facturation de séjour des clients, organiser les départs des clients, l'encaissement de toutes les factures (chèque, espèce, carte de paiement, etc...).

La réservation des chambres peut être directe en se présentant à la réception, par fax ou par téléphone. Le client pour localiser une chambre doit présenter une pièce d'identité (NIC/ passeport/ PC...) et remplir la fiche de police qui doit être envoyée au commissariat de police avant minuit le jour même.

Les documents utilisés aux niveaux de service réception sont :

- Le registre de police ;
- La fiche de police ;
- Le livre de réservation ;
- Le planning d'occupation ;
- La facture de client ;
- Registre de caisse.

➤ **Les étages :(Housekeeping)**

C'est le service qui assure la liaison entre la chambre de client et les autres services. L'importance de cette cellule doit être toujours évoquée, car les employés des étages pénètrent dans les chambres des clients, et en assurent le nettoyage, font les lits, changent les draps, etc.... Toutes les chambres de l'hôtel sont équipées d'un téléviseur, téléphone, corbeille de déchets, cendrier, table de chevet, placard de rangement, climatisation (chaude et froide), coffre, chauffage, salle de bain, bureau de travail, porte manteau...etc. surface des chambres (single, double, triple) de 13 M et les chambres doublent luxe d'une surface de 16 M.

Le service d'étage de l'hôtel « ITTOURAR » contient une gouvernante générale, et cinq (05) femmes de chambres.

➤ **La lingerie (blanchisserie)**

C'est le service chargé du maintien de linge en état de propreté, il intervient également dans le lavage des effets personnels. Le linge client sera assuré samedi au mercredi (sauf demande spécifique ou particulière).

Les dépôts de linge client se feront de 18h00 à 11h00. Le linge client doit être déposé à la réception vers 10h30, la réception appellera la blanchisserie ou le service House Keeping qui ira le chercher.

La gouvernante assurera l'ouverture et prendra en note les numéros de chambre.

Important : il est impératif de bien vérifier sur le sac et la feuille de pressing (le numéro de chambre, le nom de client, et la date), vérifier le dépôt du linge on doit aussi que les vêtements donnés correspondant aux donnés de la liste.

❖ **Le département restauration**

➤ **Restaurant**

Pour la chère et aimable clientèle l'hôtel mettent à leur disposition un restaurant gastronomique, pour ravir leurs papilles avec une carte composée, de mets exceptionnels et succulents. Ainsi il dispose d'un petit salon, pour les heures de détente « pause-café, thé, glaces faites maison... » tout ça, dans une atmosphère conviviale et noble à la fois. Ouvert pour tous les clients résidents et non-résidents.

Disponibilité de wifi au niveau du salon et restaurant.

✓ **Cuisine** : haute gastronomie familiale, (gastronomie française, orientale et maghrébine).

Les horaires d'ouverture du restaurant

- Petit déjeuner de 06h à 10h ;
- Déjeuner de 12h à 15h ;
- Dîner de 19h à 22h.

Il est dirigé par un maître d'hôtel qui est chargé de répartir les travaux, son personnel et fixe les horaires de travail.

➤ **La cafétéria-cave**

La cafétéria est une structure chargée de la préparation et, du débit des petits déjeuners des locataires des chambres. Elle est composée juste d'un chef cafetier, son rôle est de déterminer dans les points ci-dessous :

- Responsable gestion de la cafeteria ;
- En relation constante avec la réception.
- Prépare la mise en place pour le service ;
- Responsable de l'hygiène et propreté de son lieu de travail.

1.2.3. Le personnel d'encadrement de l'hôtel « ITTOURAR » de Tizi-Ouzou

Le travail du personnel, si est important dans tous les secteurs économiques, il est essentiel dans les entreprises de main-œuvre et primordial dans l'exploitation des établissements de l'industrie hôtellerie ou doit s'exercer, non seulement par son habilité professionnelle, mais encore par son rôle humain au sens psychologique du terme.

❖ **La direction générale**

➤ **Le directeur de l'hôtel**

Le directeur d'hôtel est un cadre supérieur qui assument, dans une mission plus au moins large, le commandement de l'ensemble des unités de la chaîne, tous ou partie des responsabilités de celle-ci, concernant l'établissement. Ses pouvoirs, sont fixés lors de rédaction de son contrat d'engagement, peuvent être très étendu et englober, sous le contrôle de l'autorité au sommet de l'entreprise, l'intégralité des missions d'un chef de l'entreprise dans tous les compartiments de ses interventions internes et externes, sont plus en moins limitées à une compétence technique et commerciale, en fonction de l'organisation de la chaîne et aux compétences attribuées par l'autorité au sommet à d'autres collaborateurs, tel que le conseil administratifs.

Le directeur d'un hôtel doit, comme tout chef d'entreprise, de quelque potentiel que ce soit, être qualifié pour (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler). Il a charge de guider l'ensemble de ses personnels et sa mission primordial le place constamment au contact avec une clientèle.

➤ **La direction de l'hébergement**

✓ **Le directeur hébergement**

Le directeur d'hébergement est responsable de la source principale des revenus de l'hôtel (chambres). Il contrôle, en collaboration avec les responsables du service, la qualité des prestations et la bonne organisation des services. Il dirige le personnel des étages et de la réception, et participe à leur recrutement et à leurs formations.

Le directeur de l'hébergement est, comme le directeur, un homme polyvalent qui doit avoir de solides connaissances en gestion, en commerce et l'expérience du terrain. Il est aussi un homme d'initiatives : il se doit d'innover pour améliorer les résultats de son établissement.

✓ **Le chef de réception**

Le chef réception est responsable du service d'accueil-réception de l'hôtel,

- Qui prend en charge les clients dès leur arrivée ;
- Il facilite le déroulement de leur séjour ;
- Assure les demandes de services divers.
- Encaisse les règlements au départ des clients.

Le chef de réception est :

- Responsable sur l'organisation de son service.
- Supervise et contrôle le travail de réception en fonction des normes et des procédures.
- Met en place l'organisation administrative de son organisation.
- Classement et archivage des documents de réception...etc.

Le chef de réceptionniste doit être excellent dans le service (l'accueil) et d'une très bonne formation générale (la maîtrise parfaite deux langues étrangères dont l'anglais).

✓ **Le réceptionniste-caissier**

- Le réceptionniste accueille les clients dès leur arrivée ;
- Il présente des prestations touristiques de la ville ou à proximité de l'hôtel ;
- Il effectue les modalités administratives du séjour puis il remet aux clients ;

- La clé dz la chambre Le réceptionniste est également chargé planning de réservations des chambres, Il renseigne les clients par téléphone sur les commodités de l'établissement et effectue les réservations ;
- Connaissant parfaitement l'état l'occupation remplissage de l'hôtel et les mouvements d'arrivées et de départs.
- Il indique au personnel des étages les chambres à préparer, lors des départs des clients ;
- S'assure que leur encaissement et règlement ;
- Par la qualité de son travail ;
- Il doit avoir un sens certain de l'accueil.
- Une prestation impeccable et une bonne dose de sang-froid.

Homme de contact, il est nécessairement très organisé : il doit assurer une présence physique permanente à l'accueil, tout en prête attention au déroulement interne de l'hôtel.

En ayant ainsi l'œil surtout, il sait à tout moment de la journée combien il reste des chambres libres et s'il faut prévoir du personnel en extra pour accueillir un groupe important.

✓ **Le veilleur de nuit (night audit)**

Les réceptionnistes sont souvent appelés à se succéder derrière le comptoir et à travailler en décaler.

Mais à partir de 23heures, la direction de l'hôtel fait appel à un veilleur de nuit, plus souvent appelé « night audit », on demande au night audit, d'accueillir la clientèle, d'enregistrer les arrivées et aussi de veiller à la sécurité des dormeurs.

Au petit matin, le night audit passera le relais à un réceptionniste. Il devra être en mesure de lui dire tout ce qui s'est passé dans la nuit et de lui faire part des demandes particulières des clients (un taxi à commander, un petit déjeuner à apporter exceptionnellement dans une chambre...).

Qualité essentielle à ce poste et dans ces conditions de travail : le "night audit" doit en effet avoir assez de présence d'esprit pour prendre rapidement les bonnes décisions en cas de problème. Il faut aussi supporter de travailler seul et de nuit, ce qui n'est pas toujours réjouissant.

✓ **La gouvernante générale**

- La gouvernante générale, dirige, encadre, coordonne et contrôle le travail du personnel, chargé de nettoyage et de l'entretien de l'établissement (femmes de chambre, lingères...etc.) ;
- Vérifier la propreté des chambres et des parties communes (couloirs, escaliers...), leur agencement et la maintenance des installations et du mobilier ;
- Gère les stocks des produits et fournitures (linge en particulier) nécessaires à l'activité de l'équipe ;
- Peut s'occuper des achats de produits et matériels ;
- Forme et anime le personnel d'étage suivant son niveau de responsabilités ;
- Peut assurer le recrutement, la gestion du personnel et la gestion du budgétaire.
- Peut être amené à gérer une buanderie intégrée.

✓ **La femme de chambre**

- La femme de chambre est responsable de maintenir en parfait état de propreté les chambres des clients, les sanitaires et les locaux communs ;
- Elle nettoie la chambre et les salles de bain, change les draps, et si c'est nécessaire, remplit le minibar. Elle entretient les parties communes des étages ;
- Les femmes de chambres d'hôtel « ITTOURAR » travaillent le matin de 07 heures à 15 heures, et presque toujours en absence de la clientèle ;
- Elle ne ménage pas ses efforts, elle connaît les bons gestes et la meilleure façon d'utiliser ses outils et ses produits et comment s'organiser pour travailler rapidement, une femme de chambre ne passe pas de 15 à 20 minutes par chambre.
- Enfin, une bonne femme de chambre est discrète et honnête, nettoyer une chambre donne accès à l'intimité d'inconnus.

✓ **Le chef lingerie**

Le chef linge : est responsable de l'entretien du linge de l'hôtel (les draps et serviettes des chambres) et (les nappes, serviettes, le linge du restaurant). Et parfois les uniformes du personnel, elle registre et comptabiliser le linge sale qu'elle reçoit, puis le transmet à la buanderie pour le nettoyage.

Lorsqu'elle réceptionne le linge propre, le chef lingerie l'enregistre, le contrôle effectue les retouches de coutures éventuellement nécessaires, puis le redistribue au personnel concerné.

Le chef lingerie est également responsable des vêtements confiés par les clients à la lingerie, qu'elle lave puis repasse. Ses qualités principales : organisé, et perspicace, doté bonne condition physique.

➤ **La direction restauration**

✓ **Le directeur de restaurant**

- Le directeur du restaurant dirige, coordonne et supervise toutes les activités du restaurant ;
- Il est responsable de la gestion financière et de la définition des tarifs appliqués dans l'hôtel ;
- Il est également chargé du recrutement et de l'organisation du travail de personnel ;
- Il supervise le travail en cuisine même s'il le délègue à un chef de cuisine ;
- En accord avec ce dernier, il gère les approvisionnements au jour ;
- Les aménagements des lieux et la fourniture de linge font partie de son travail d'organisation, le même que le recrutement du personnel, sa formation, la mise au point des plannings et la répartition du travail en salle.
- Il peut être à négocier et à organiser des réceptions dans son établissements et même à l'extérieure s'il accepte des prestations en extra.

Le directeur de la restauration est un homme polyvalent qui doit avoir à la fois des solides connaissances en gestion, un savoir-faire commercial et une solide expérience du terrain.

✓ **Maitre d'hôtel**

- Le maitre d'hôtel officie bien dans un restaurant, plus précisément à l'accueil ;
- Il est en salle à l'égale du chef en cuisine ;
- Il accueille les clients à leur arrivée ;
- Les dirige vers le vestiaire ;
- Les places à leur table selon leurs souhaits ;
- Les installent avant de laisser la place au chef de rang ;
- Mais il ne se contente pas de ce rôle d'accueil ;
- Il est le "super intendant" de la salle : il est le chef de tout le personnel de salle ;
- Il organise et contrôle le travail de chacun ;
- Le maitre d'hôtel participe généralement au recrutement et à la formation des commis, serveur et chef de rang ;
- Il connaît parfaitement bien l'organisation interne du restaurant ;

- Il doit présenter, au moins, aussi bien que ses chefs de rang, un savoir-faire prévu de psychologie pour comprendre les attentes des consommateurs et maîtrise une ou plusieurs langues étrangères pour pouvoir s'adapter à sa clientèle.

✓ **Le chef de rang**

Les serveurs et les commis sont encadrés par des chefs de rang, qui sont eux-mêmes dirigés par un maître d'hôtel. Le chef de rang a la responsabilité d'un rang de salle (d'un regroupement de tables).

Il organise et surveille la qualité de travail de son personnel. Une fois la "la mise en place "de la salle effectuée, il vérifie que rien ne manque. Il est ailleurs un excellent serveur : il maîtrise toutes les techniques (de présentation, de découpage...) sur le bout des doigts.

Le chef de rang doit avoir, comme son nom l'indique, carrure d'un chef : il sait animer son équipe, la motiver, veiller à ce que son organisation soit efficace pour toujours proposer un service frisant l'excellence.

✓ **Serveur**

- Le serveur est affecté au service de tables précises ;
- La salle est en effet divisée en carrés, eux-mêmes divisés en rang de tables, pour faciliter le service ;
- Le serveur prépare les tables qui lui sont attribuées.
- Il dresse le couvert selon un code très précis s'assure que rien ne manque ;
- Quand un client s'installe à l'une de ses tables, il prend la commande et sert les plats en faisant la navette de la salle à la cuisine.
- Une fois le repas terminé, il apporte la note et encaisse la facture puis dessert la table et la prépare pour une nouvelle arrivée ;
- Le serveur doit également accueillir les clients quand ils arrivent. Et comme la qualité de l'accueil a presque autant d'importance que ce qui est servi ;
- Le serveur doit avoir de la mémoire pour ne pas oublier une commande en route, et le coup d'œil pour vite repérer ce qui manque sur une table ou un client que l'on n'a pas encore servi.

Un bon serveur doit aussi savoir faire preuve de sang-froid pour gérer les "coups de chaud", inévitables aux heures de pointe des repas.

✓ **Chef de cuisine**

Le chef de cuisine est à la fois un très bon cuisinier, il est derrière les fourneaux pour réaliser les plats les plus complexes, et un chef. Ce qui veut dire qu'il est le maître dans sa cuisine. En collaboration avec le directeur de la restauration. Le gérant ou le propriétaire du restaurant, il décide de la carte, il élabore les menus, il supervise l'achat des produits (parfois avec l'aide d'un économiste). Comme la réalisation des plats et, surtout il est celui à qui toute la brigade, du commis au second, doit obéir. C'est lui qui recrute (en collaboration avec la direction) et forme l'ensemble du personnel de cuisine.

Mais le chef est aussi un gestionnaire, il doit élaborer une cuisine rentable, à la fois créative sans être ruineuse, savoir choisir et stocker les produits sans gaspillage et en respectant les normes d'hygiène, privilégier les produits de saison qui sont alors moins chers, entretenir des relations commerciales avec les fournisseurs ou encore participer à la promotion de l'établissement.

✓ **Commis de cuisine**

Le terme de commis de cuisine désigne à la fois un statut, celui débutant, et une fonction, "celui qui aide". Ainsi, la place de commis correspond-elle à l'échelon de base de la hiérarchie en cuisine. Le commis exécute des tâches simples : ranger les provisions, éplucher les légumes, laver les salades, préparer les garnitures...etc.

Les fonctions du commis dépendent en fait étroitement de l'organisation de l'équipe en cuisine, le commis doit être observateur et obéissant, il ne doit jamais oublier qu'il est là pour apprendre. Il doit faire preuve de motivation.

En fin, le commis doit se montrer capable de travailler en équipe.

1.2.4. Missions de l'hôtel « ITTOURAR »

L'hôtel « ITTOURAR » a pour missions de fournir toutes les prestations liées aux activités de restauration et d'hébergements, ainsi que celles habituellement assurées à l'occasions des réceptions, conférences, séminaires, congrès ...etc.

1.2.5. Objectifs de l'hôtel « ITTOURAR »

Dans le cadre du plan national de développement économique et social l'hôtel a des objectifs bien précis dont les principaux axes sont :

- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité de l'entreprise ;
- La contribution à la promotion touristique. L'amélioration de la qualité de la prestation de service, de façons a attiré le maximum des clients possibles.
- La création d'emplois.

1.2.6. Les clients qui fréquentent de plus l'hôtel « ITTOURAR »

- Les clients de l'entreprise ;
- Les clients d'affaires ;
- Les touristes ;
- Les clients de séminaires, conférences et autres manifestations

SECTION 2 : LE CONTROLE DE GESTION DU SYSTEME YIELD MANAGEMENT DANS L'HOTEL ITTOURAR

Après avoir fait le tour de l'aspect théorique de notre thématique nous allons entamer l'aspect pratique, dans cette section nous allons répondre à un questionnaire adressé à la gérante de l'hôtel, auquel Mme Ouachek a pris le soin de répondre, nous allons analyser ces réponses et faire des commentaires. Ensuite nous allons faire une simulation de la mise en place de la pratique Yield management sur le cas de l'hôtel ITTOURAR, puis nous allons analyser la performance de l'hôtel puis faire une comparaison entre la performance avec la pratique du Yield management et celle actuelle grâce au calcul de certains ratios, afin de déterminer son efficacité dans l'amélioration du revenu.

2.1.LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE :

Dans cette partie, nous allons décrire la méthodologie de recherche suivie et les procédures adaptés tout au long de notre étude, afin de recueillir et concrétiser les informations nécessaires à la recherche.

2.1.1. L'objectif de l'étude :

Cette étude est effectuée afin de confirmer et/ou infirmer les hypothèses posées au départ de notre recherche, mais aussi dans le but de déterminer l'impact de la pratique du Yield management sur l'amélioration du revenu dans les entreprises de services, étant une pratique peu connue et peu appliquée dans le monde dans le tiers monde nous aspirons à la promouvoir.

2.1.2. Méthode de collecte de données :

Le choix de collecte de données se présente sous forme d'enquête sur le terrain. En effet notre méthodologie repose sur une récolte d'information par l'intermédiaire d'un questionnaire, le questionnaire en question est un nomographe adressé à la gérante de l'établissement.

2.1.3. La structure du questionnaire :

Tout d'abord nous avons introduit notre travail par une petite introduction à propos de notre thème de recherche, nous avons donc essayé de présenter le terrain d'étude ainsi son cadre et son intérêt, nous avons donc formulé tout cela comme suite :

Dans le cadre de réalisation du mémoire de fin d'études en sciences de gestion mention audit et contrôle de gestion, nous nous sommes orienté vers le contrôle de gestion et avons soulevé la problématique de l'impact du Yield management sur la performance de l'entreprise, nous nous sommes donc retrouvés dans l'importance de répondre à cette problématique en passant

par une enquête se portant sur le contrôle de gestion et ses outils applicable sur la pratique Yield management afin de mesurer sa performance, notre étude s'est portée sur le cas de l'hôtel ITTOURAR situé sur la ville de TIZI OUZOU NOUVELLE VILLE.

Le questionnaire s'est porté sur 20 principales questions, regroupées en 3 principales parties à savoir :

❖ **Partie 01 :**

Dans cette première partie nous avons essayé de récolter des informations sur l'entreprise concernant son chiffre d'affaires les différents départements administratifs et financiers ...

❖ **Partie 02 :**

Dans cette deuxième partie nous avons essayé d'avoir des informations concernant la stratégie de tarification adoptée à l'hôtel.

❖ **Partie 03 :**

Dans cette dernière partie nous avons essayé de récolter des informations concernant la place du contrôle de gestion au sein de l'hôtel ainsi le Yield management.

Remarque :

Il est important de préciser que le questionnaire a été élaboré selon le type de l'entonnoir, c'est-à-dire en mettant des questions généralistes au début et ensuite aller vers des questions plus précises concernant notre étude, et cela dans le but de mettre à l'aise le lecteur et de lui faire comprendre petite à petit le but alloué à notre questionnaire.

En ce qui concerne le type de questions utilisé, les questions ouvertes ont été privilégiées car il s'agit d'un entretien en présentiel avec la gérante de l'hôtel, un nomographe a été présenté et nous avons recueilli les réponses en podcast que nous avons reformulé sous forme de paragraphe par la suite.

2.1.4. Enquête par entretien :

Afin de mener à bien notre étude nous avons procédé à une série de questions sous forme d'entretien qui seront posés à la gérante et responsable administratif de l'hôtel « ITTURAR » TIZI OUZOU NOUVELLE VILLE 27/10/2022. Cet entretien se concentre sur la tarification des chambres d'hôtel au sein de l'établissement ainsi la place du contrôle de gestion et de la pratique Yield management.

2.1.5. Retranscription de l'entretien :

➤ **Quel est votre chiffre d'affaires annuel ?**

Notre chiffre d'affaires ne cessait d'augmenter depuis l'ouverture de l'établissement, mis à part la période du covid qui a affecté négativement notre activité.

➤ **Quelle stratégie tarifaire appliquez-vous pour la fixation des prix ?**

La tarification des prix des chambres au sein de l'hôtel se fait en référence à la concurrence, on essaye toujours de maintenir le même niveau des prix que ceux proposés dans les hôtels qui nous concurrence, à noter la direction du tourisme compte adopter une nouvelle loi concernant les prix, c'est-à-dire le seuil à ne pas dépasser.

➤ **Appliquez-vous la pratique du Yield management si non pourquoi ?**

Non cette pratique ne fait pas partie de notre stratégie de tarification.

La raison : a taille de notre hôtel et sa structure administratif ne nous le permet pas, aussi cette pratique implique des frais et des couts auxquelles nous sommes as apte à faire face.

➤ **Appliquez-vous la segmentation du marché ?**

Non la segmentation des clients ne fait pas partie de notre stratégie.

Nos clients ont des clients fidèles depuis l'ouverture de l'hôtel en 2008.

En effet lors de notre entré sur le marché il n'y avait pas de concurrence car tous les hôtels de TIZI OUZOU ville étaient en rénovation (s'agissant des établissements étatiques)

Le marché concurrentiel nous a offert le monopole, et grâce à notre politique de fidélisation nous avons pu garder nos clients même après la réouverture des autres hôtels.

➤ **La saisonnalité est-elle un élément impactant le nombre de chambres occupées ?**

La saisonnalité impact le type de clients et non le nombre de chambres occupées.

En saison estivale nous avons des clients qui sont là soit pour le tourisme soit c'est des couples de nouveaux mariés pour des nuits de noces, soit des passagers.

En saison hivernal c'est plus des clients qui y sont pour des séjours professionnels. A noter que notre clientèle est majoritairement des gens avec qui on travaille en partenariat.

➤ **Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion ?**

Nous travaillons avec un comptable externe qui s'occupe des déclarations et du contrôle de l'exercice annuel.

Au quotidien nous procédons à un contrôle interne concernant les opérations de ventes et achats, des créances clients des dettes fournisseurs ...

➤ **Le nombre d'étoiles de l'hôtel ?**

Nous avons deux étoiles sous réserve, c'est-à-dire que nous aurons nos deux étoiles après rénovation de l'escalier de secours.

➤ **Quels sont les principaux groupes de clients auxquels votre entreprise s'adresse ?**

Notre service s'adresse à toute personne désirant passer une nuitée voire un séjour chez nous, ou même désirant uniquement le service de restauration.

➤ **Qui sont vos clients les plus et les moins rentables ?**

Tout client poussant notre porte est rentable, il n'y a pas de client pas rentable.

Tout de même les clients qui viennent en famille et qui séjournent pour plusieurs jours sont les plus rentables.

➤ **Quels sont les aspects de vos produits/services qui plaisent le plus à vos clients ?**

En plus de l'ambiance familiale, l'atmosphère chaleureuse et la culture conviviale de l'entreprise. Nous proposant un service à la pointe, une restauration avec de bons produits de qualité et un endroit propre, soigné et surtout respectable.

➤ **Quels sont les besoins de vos clients ?**

Les besoins des clients qui viennent séjourner chez nous sont majoritairement satisfaits de nos services et jusqu'à aujourd'hui nous n'avons reçu aucune réclamation.

➤ **Comment pouvez-vous améliorer vos offres pour accroître la satisfaction des clients ?**

Nous comptons faire des rénovations, concernant l'espace en adaptant une nouvelle décoration dans un style plus contemporain afin que nos clients se sentent bien à l'aise dans un bel espace, surtout pour les adeptes des photos et créateurs de contenu sur réseaux sociaux.

Concernant les rénovations qu'on envisage, un parking plus grand.

Nous comptant aussi adapter un nouveau mode de paiement en ligne en national et international afin de faciliter la réservation sans se déplacer sur place.

➤ **Quels sont les meilleurs canaux de communication pour engager vos clients ?**

Principalement notre stratégie de communication se repose sur les plateformes de réseaux sociaux, tel que FACEBOOK, INSTAGRAM.

Nous comptant aussi sur la bouche à oreille qui s'est avéré très efficace.

Nous avons aussi pu participer à des concours

➤ **Appliquez-vous l'overbooking ?**

Non cela n fait pas parti de notre stratégie, bien au contraire nous nous retrouvant souvent à faire des réserves de chambre pour nos particulier en cas d'imprévu.

➤ **Calculez-vous le cout idéal de rentabilité lors de la tarification ?**

Oui nous calculons notre cout idéal de rentabilité, nous calculant aussi le cout minimal, qui nous permettra de couvrir a moins les charges fixes et variables qu'inclus une chambre d'hôtel.

➤ **Quels sont les outils de contrôle de gestion mis en place au sein de l'hôtel afin de contrôler la performance ?**

Nous contrôlant notre performance à travers la comptabilité et le calcul des ratios.

➤ **Y a-t-il un personnel spécifique dédié aux taches de manager ?**

Non je m'occupe de toutes les tâches administratives comptables et de gestion en tant que gérante. La taille de l'entreprise ne nécessite pas d'engager un personnel spécifique pour les taches de manager.

➤ **Connaissez-vous et appliquez-vous le système Yield management ?**

Oui nous connaissons la pratique de tarification en temps réelle.

Non nous n'appliquons pas cette pratique dans notre stratégie en raison des couts qu'elle engendre, et du manque de maitrise de la pratique car en effet un personnel qualifié et formé est obligatoire afin de réussir sa mise en place ainsi tirer des avantages de la pratique.

2.1.6. Analyse des résultats de l'enquête :

Nous allons analyser l'entretien en structurant en 03 partie comme suite :

- **Analyse de la partie 01 de l'entretien :**

Nous constatons que l'entreprise, adopte une stratégie tarifaire basée sur la concurrence.

- **Analyse de la partie 02 de l'entretien :**

Nous remarquons aussi que l'hôtel ne dispose pas d'une structure organisationnelle adéquate à la pratique du Yield management, l'établissement ne dispose pas d'un département de contrôle de gestion. De ce fait l'analyse de l'efficacité de la pratique est donc impossible.

- **Analyse de la partie 03 de l'entretien :**

De ce qui précède nous concluons que l'hôtel ITTOURAR n'est pas apte à mettre en place une stratégie de tarification incluant le système Yield management à cause du manque de moyens financiers ainsi que ceux humains car mettre en place la pratique Yield management inclut des coûts financiers et matériels ainsi que des logiciels relativement chers et nécessite un personnel formé et compétent issu d'une formation en Yield management, chose qui n'est pas encore maîtrisée à la pointe au niveau mondial.

De ce qui précède nous constatons que la rentabilité de l'hôtel se repose sur la stratégie de satisfaction client.

Les différents éléments de gestion de chambre d'hôtel conduisent à remettre en cause la compatibilité entre le programme du Yield management et le programme de satisfaction et fidélisation de la clientèle, en effet l'hôtel ITTOURAR est un hôtel qui mise tout sur la satisfaction de sa clientèle et son bien-être à travers de nombreux programmes de fidélisation appliqués par le management de la relation client. En se basant sur un système de management de la qualité à travers la certification 9001 version 2000 adaptée depuis maintenant quelques années, et qui garantit une qualité irréprochable au client et une amélioration continue de ses performances. Et la mise à niveau professionnelle par rapport aux standards en matière de management dans le secteur hôtelier.

Cependant il semble que cet établissement rencontre des difficultés à concilier les deux (satisfaction client et Yield management) car l'application du Yield semble présenter des effets destructeurs sur les variables nécessaires au développement d'une relation de confiance entre le client et l'entreprise.

Par ailleurs pour le client le Yield management procure aussi des opportunités, e, lui permettant de bénéficier de meilleurs tarifs. Les clients réalisant fréquemment des transactions avec l'entreprise sont également amenés à contourner les barrières tarifaires grâce à la connaissance que leur procure leur utilisation régulière du service.

Finalement, cela interroge sur la rentabilité comparée du relationnel et du transactionnel,

Un profil à court terme est sans doute plus compatible avec les modes de gestion de l'organisation actuelle que d'éventuels bénéfices à long terme issues des relations clients « idyllique » mais sans doute « irréel »

Par manque de données liées au système Yield mangement au sein de l'hôtel ITTOURAR nous avons décidé de faire une petite étude comparative entre les données recueillies au cours de notre stage chez ITTOURAR et des données de l'hôtel royal d'Oran qui adopte ce système que nous avons recueilli dans un mémoire réalisé en 2021 par des étudiants en management stratégique de notre faculté. Nous allons donc analyser :

- ✓ L'évaluation du système Yield management dans le département hébergement de HR, L'apport financier, Autres apports
- ✓ Les différents indicateurs de performances (TO, PMC, RevPar)
- ✓ Le taux d'occupation
- ✓ Le prix moyen par chambre
- ✓ Le revenu par chambre disponible (RevPar)
- ✓ L'évaluation et interprétation des indicateurs de performance dans le département hébergement de RH
- ✓ Le taux d'occupation
- ✓ L'évolution du prix moyen par chambre PMC et le RevPar
- ✓ Analyser tout cela et faire une comparaison avec l'hôtel ITTOURAR et des recommandations.

2.2. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE D'EXPLOITATION

Dans le secteur de l'hôtellerie, les principales prestations offertes sont la location de chambres et la restauration. Nous allons donc tenter d'énoncer les principaux indicateurs de performance commerciale et relatifs aux coûts dans ces deux activités et mettre en évidence leur utilité.

2.2.1. Ratios de l'hôtellerie (activité hébergement)

❖ Taux d'occupation

Il permet de traduire le nombre de chambres louées en % par rapport à la capacité totale en chambres offertes. Sur le plan dynamique, le taux d'occupation nous renseigne sur la capacité commerciale de la brigade de réception. On peut le calculer pour une journée, un mois...etc.

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CHAMBRES LOUEES}}{\text{NBRE DE CHAMBRES DISPONIBLES}} \times 100$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100$$

Taux d'occupation =

❖ Taux Disponibilité

Il permet de déterminer le pourcentage des chambres non occupées.

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CHAMBRES LIBRES}}{\text{NBRE DE CHAMBRES DISPONIBLES}} \times 100$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100$$

Taux de Disponibilité =

❖ **Taux de Fréquentation**

Son calcul permet de formuler le nombre de lits loués par rapport à la capacité en lit sous forme de pourcentage. Donc de répondre à la question suivante : combien avons-nous loués de lits ? Il nous renseigne aussi sur le niveau de la rentabilisation de la capacité chambres de l'hôtel.

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CLIENT LOGES}}{\text{NBRE DE LIT DISPONIBLES}} \times 100$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100$$

Taux de Fréquentation =

❖ **Indice de Fréquentation**

Il permet de se prononcer sur la demande de la clientèle à travers la fréquentation des chambres. Il répond à la question de nature : Quel type de chambre est le plus demandé ? (Single, double, suite,). Il est intéressant comme indicateur pour l'équipe commerciale.

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CLIENT LOGES}}{\text{NBRE DE CHAMBRE LOUEES}} \times 100$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100$$

Indice de Fréquentation =

❖ **Yield Simple ou Revenu Moyen Chambre**

Il permet de mesurer l'effet de la variation combinée de l'occupation des chambres et du prix moyen par chambre louée, réalisant ainsi une synthèse de la performance commerciale de l'établissement. Pour beaucoup de responsables hôteliers, le « Yield » est aujourd'hui le principal indicateur de performance de l'hôtel.

Formule :

$$\frac{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'HEBERGEMENT} \times 100}{\text{NBRE DE CHAMBRE LOUEES}}$$

Notre Cas :

$$\underline{\hspace{2cm}} \times 100$$

Yield Simple ou Revenu Moyen Chambre =

❖ Yield Élargi

Il mesure la capacité globale de l'établissement à générer du chiffre d'affaires Formule :

Formule :

$$\frac{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'HEBERGEMENT} \times 100}{\text{NBRE DE CHAMBRE DISPONIBLES}}$$

Notre Cas :

$$\underline{\hspace{2cm}} \times 100$$

Yield Elargi =

❖ Durée Moyenne de Séjour

D'une part, il nous renseigne sur le type de clientèle (de passage, de séjour), d'autre part, il permet de juger la capacité de l'hôtel à retenir et à prolonger la durée de la présence du client. Son calcul s'effectue sur une période déterminée : une semaine, un mois,

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE NUTEES} \times 100}{\text{NBRE DES ARRIVEES}}$$

Nuitées du jour= (clients présents + arrivées du jour) - départ du jour, il permet au directeur d'hébergement de déterminer ses actions en collaboration avec le directeur commercial

Notre Cas :

$$\underline{\hspace{2cm}} \times 100$$

Durée Moyenne de Séjour =

❖ **Taux de Captage**

Par son calcul, l'hôtelier est en mesure d'évaluer le processus de vente au comptoir de la réception d'une part et le niveau d'adéquation offre-demande. Le taux de captage peut être calculé dans le cas de la fréquentation.

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE PETITS DEJEUNER}}{\text{NBRE DE NUITEES}} \times 100$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100$$

Taux de Captage =

❖ **Prix Moyen d'une Chambre**

Il de dégager la marge délaissée par la location d'une chambre. Son calcul permet de répondre à une double préoccupation :

Pratiquons-nous des prix compétitifs ? Sommes-nous rentables ?

Formule :

$$\frac{\text{C.A HEBERGEMENT}}{\text{NBRE DE CHAMBRES LOUEES}}$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad}$$

Prix Moyen d'une Chambre =

❖ **Revenu Moyen Par Client**

Il permet de se renseigner sur l'aptitude du client à dépenser et à évaluer l'effort commercial consenti par le personnel tous azimuts. Pour peaufiner le calcul, il faut soustraire la recette des clients passants (non-résidents).

Formule :

$$\frac{\text{C.A TOTAL DU JOUR}}{\text{NBRE DE NUITEES DU JOUR}}$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad}$$

Revenu Moyen Par Client =

❖ **Le Revenu Moyen Par Chambre Disponible (Le Revpar)**

Le RevPar reflète les performances d'un établissement à la fois en termes de fréquentation et de prix moyen. C'est un indicateur d'évolution qui révèle la performance de la politique tarifaire mise en parallèle avec le taux de remplissage. Il permet une comparaison spatiale.

Formule :

$$\frac{\text{C.A HEBERGEMENT}}{\text{NBRE DE CHAMBRES DISPONIBLES}}$$

Notre Cas :

Le Revpar =

❖ **Le Taux de Reduction**

C'est l'écart en pourcentage, entre le tarif affiché et le prix moyen chambre et cela pour une période donnée.

Formule :

$$\frac{(\text{RACK RATE} - \text{PRIX MOYEN CHAMBRE})}{\text{RACK RATE}}$$

RACK RATE Terme anglais utilisé dans le monde du tourisme et notamment dans le secteur hôtelier pour désigner les tarifs de base de l'hôtel avant toute remise ou promotion. En français, on parle également de "tarifs affichés".

Notre Cas :

Le Taux de Reduction =

2.2.2. Ration de l'hôtellerie (activité restauration)

❖ Le Taux de Remplissage

C'est l'équivalent du taux d'occupation en hébergement, il nous renseigne sur le nombre de repas que le restaurant a vendu.

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE REPAS SERVIS}}{\text{NBRE DE PLACE DISPONIBLE} \times \text{NBRE DE SERVICE} \times \text{NBRE DE JOURS D'EXPLOITATION}} \times 100$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100$$

Taux de Remplissage =

❖ L'indice de Vente

Il indique la vente d'un plat par rapport aux autres plats

Formule :

$$\frac{\text{TOTAL DES VENTES D'UN ARTICLE}}{\text{TOTAL DE VENTES DE TOUS LES ARTICLES}}$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad}$$

Indice de Vente =

❖ L'indice de Présentation

Il indique le nombre de fois qu'un plat est présenté sur la carte.

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE PRESENTATION D'UN PLAT}}{\text{NBRE DE PRESENTATION DE TOUS LES PLATS}}$$

Notre Cas :

$$\frac{\quad}{\quad}$$

Indice de Présentation =

2.3. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE RELATIFS AUX COÛTS

Tableau de Bord	Valeurs moyennes	Ratios ou indicateurs de gestion associés
Consommations de matières	25 % - 35 %	Ratio Matière = Achats de matières + Variation de stocks – (Coût matière des repas du personnel + offerts) ÷ chiffre d'affaires HT
Charges de personnel	30 % - 40 %	Ratio personnel = Salaires et traitements + Charges sociales ÷ Chiffre d'affaires HT Indicateurs de productivité = CAHT ÷ Nombre d'heures travaillées CAHT ÷ Nombre d'employés
Frais généraux (Services)	10 % - 15 %	Ratio frais généraux = Frais généraux ÷ chiffre d'affaires HT
Résultat brut d'exploitation (RBE)	15 % - 25 %	Ratio de RBE = Résultat brut d'exploitation ÷ chiffre d'affaires HT
Coûts d'occupation	10 % - 12 %	Ratio de coûts d'occupation = Coûts d'occupation ÷ chiffre d'affaires HT
Résultat avant impôt	8 % - 12 %	Ratio de résultat courant avant impôt = Résultat avant impôt ÷ chiffre d'affaires HT

Tableau 2 : Les indicateurs de performance relatifs aux coûts

2.4. ANALYSE DES RESULTATS

Nous constatons donc l'importance des indicateurs de performance dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ; des outils de contrôle de l'activité et des coûts dont la mise en place est nécessaire dans les prévisions et aussi le suivi. En d'autres termes, ces instruments de mesure permettent de faire une lecture fiable, claire, précise et ainsi de dégager un diagnostic sur la situation de l'entreprise ; qui aidera les responsables à prendre des décisions ou à mettre en place un plan d'actions adéquat.

CONCLUSION GENERALE.

CONCLUSION GENERALE

En utilisant une méthode rationnelle de calcul des prix, le Yield Management permet d'apporter une solution optimale à la mise en adéquation de l'offre avec la demande ; répondant ainsi à la rapide évolution de l'environnement économique qui impose de nouvelles contraintes se voyant confrontée à une concurrence ardente et à un environnement instable, les entreprises de services afin de survivre et d'être prospères et rentables déploient des stratégies innovantes.

A travers notre étude qui s'est portée sur le secteur hôtelier en Algérie, qui traite la thématique du contrôle de gestion de la pratique Yield management dans les entreprises de services « CAS HOTEL ITTOURAR TIZI OUZOU » nous avons pu répondre aux différents questionnements qui étaient énoncés dans notre introduction,

En effet nous avons traité dans le premier chapitre les aspects théorique et historiques du Yield management, son origine, quelques définitions du concept, les conditions d'application du système, ses principes ainsi les résultats attendus après la mise en place du système

Nous avons énuméré ses objectifs et ses principes.

Dans la deuxième section nous avons traité les aspects théoriques du contrôle de gestion, quelques généralités, le processus du contrôle de gestion, ses objectifs

Nous avons mis en évidence les bases d'un contrôle de gestion,

Dans la troisième section nous avons fait le tour de la tarification et de la stratégie de fixation des prix, nous avons mis l'accent sur la politique de tarification, puis sur la gestion des capacités enfin nous avons précisé les indicateurs de performance.

Dans le deuxième chapitre, au cours de la première section, nous avons parlé des contextes d'application du Yield management, ses techniques ainsi que le processus de mise en place, nous avons aussi souligné quelques avantages et limites remarquées au cours de notre analyse théorique, nous avons ensuite fait le tour des différentes stratégies du Yield management,

Concernant la deuxième section, elle s'est portée sur les différents outils de contrôle de gestion, et ceux spécifiques au contrôle de la pratique Yield management.

CONCLUSION GENERALE.

Chaque chapitre et chaque section comporte une introduction et conclusion.

Au cours de notre démarche nous avons pu répondre aux différents questionnements posés dans l'introduction.

Nous avons pu au cours de notre recherche affirmer et infirmer les hypothèses posées au début.

Nous avons pu affirmer l'hypothèse qui dit : le Yield management permet une meilleure gestion de la vente des chambres dans l'hôtel ITTOURAR, car en comparant le tableau de bord su système de gestion actuel de l'hôtel et celui simulé avec la mise en place du système Yield management dans l'hôtel on constate que les résultats de l'exercice annuel est nettement supérieur lors de la pratique des systèmes de gestion de rendement.

La deuxième hypothèse (le contrôle de gestion de la pratique Yield management nécessite une formation adéquate) est aussi affirmée car étant une pratique innovante et récente le personnel est parfois en manque d'expérience concernant la pratique donc aussi son contrôle.

L'hypothèse trois est aussi affirmée (les outils de contrôle de gestion permettent de prendre des décisions stratégiques pour gérer au mieux la pratique Yield management) en effet pour mener à bien son contrôle ainsi prendre des décisions stratégiques qui donnent des résultats souhaités et atteindre les objectifs de l'entreprise la maîtrise des outils de contrôle de gestion est primordiale.

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

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE :

- ❖ **ALAZARD (C)** et **SEPARI (S)**, le contrôle de gestion manuel et applications, Ed. Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.
- ❖ **ANTHONY (R)**, 1965).
- ❖ **BESCOS (L)**., Contrôle de gestion et management, Montchrestien chapitre 01, 1993.
- ❖ **CAPIEZ (A)**, Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science, 2003.
- ❖ **DAUDEL (S)** et **VIALLE (G)**, Le Yield Management. Paris : Inter Editions, 1989.
- ❖ **DEMING (W)**, Qualité, la révolution du management, Economica, 1988.
- ❖ **DESMET 2000**, **SELMY 2007**.
- ❖ **GUILLOUX (V)**, : « le Yield management : concepts, méthodes et enjeux stratégiques » Recherche et Applications en marketing, volume 15, 2000.
- ❖ **GUÉRARD (C)**, Le Revenue Management, un outil de gestion et de management pour l'industrie hôtelière, 2009.
- ❖ **HADDAD (I)**, Le Yield management outil d'optimisation des recettes.
- ❖ **JONES (P)**, Defining Yield Management and measuring its impact on Hotel Performance, 2000.
- ❖ **KOSKAS (J)**, Les Liaison entre qualité - satisfaction - fidélité, Revue Française de Marketing, 1997.
- ❖ **LEGOHEREL (P)**, Revenue Management - Anticiper l'offre et la demande, Optimiser les prix, Dunod, 2011.
- ❖ **LOCHARD (J)**, « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », édition d'organisation ; Paris 1998.
- ❖ **MALOU (J)**, Jean Charles MATHE, L'essentiel du contrôle de gestion, Ed. D'organisation, 1998.
- ❖ **SAULOU(J)**, « le tableau de bord du décideur », édition d'Organisation, Paris, 1982.
- ❖ **SPECKLIN (F)**, « le revenu management du transport aérien : analyse et synthèse scientifique des modèles du transport des passagers et du fret, conception du système d'information de revenue management à Air France Cargo », thèse de doctorat en science de gestion, GRID ENS Cachan, 2001.
- ❖ **ZRELLI (I)**, Les déterminants de l'orientation Yield management, Revue Française de Gestion, 2010.

RECHERCHE :

- ❖ Conception et réalisation d'une application de Reporting en temps réel Cas : Agence BEA de TIZI OUZOU Rekai Rezika; Moumou Malika (Université Mouloud Mammeri, 2013)
- ❖ Contrôle Budgétaire et Performance d'Entreprise Cas : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM ». Hasnaoui, Sihem (Université Mouloud Mammeri, 2021-12-05)
- ❖ Intermédiation de la Comptabilité au Contrôle de Gestion Cas : SONELGAZ, Lazri, Mahdi Zakaria ; Babou, Salem (Université Mouloud Mammeri, 2022-02-16)
- ❖ La mise en place d'un système de comptabilité de gestion et son rôle dans le processus décisionnel. Cas : SOFICLEF BOUMERDES. Damene, Kamelia; Faci, Zahia (Université Mouloud Mammeri, 2020-12-24)
- ❖ Le pilotage de la performance stratégique à travers le tableau de bord prospectif. Illustration par l'unité froid de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager d'Oued-Aissi. Doumbia, Nanko Moussa (UMMTO-2021-12-12)
- ❖ L'impact du tableau de bord RH sur la performance de l'entreprise CEVITAL Présenté par AMRANI SAIDA BAIT RAZIKA Encadré par : Mr. BELHOUCINE HAMID 2020 /2021

RAPPORTS :

- ❖ Commission Européenne, Yield management dans les petites et moyennes entreprises de l'industrie du tourisme, Rapport de Synthèse, 1997.
- ❖ Rapport d'information n° 1161, Commission des Finances, octobre 2008, p. 39

DOCUMENTS :

- ❖ Le Plan Marshall, ou Européen Recovery Program (ERP), est le principal programme des Etats-Unis pour la reconstruction de l'Europe à la suite de la Seconde guerre mondial.
- ❖ Prix et stratégie marketing, caroline urbain, paris 2009.

ARTICLE ET REVUE :

- ❖ **DORIATH (B)**, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, p72.
11GERVAIS.M, « le contrôle de gestion », 6eme édition, Economica, Paris, 1997, page 615. 12 LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation 1998, paris p77-78.
- ❖ **LUCIANI (S)**, « Implementing Yield Management in Small and Medium Sized Hotels » International journal of hospitality management, volume 18, numéro2, 1999.
- ❖ **ZRELLI (I)**, Les déterminants de l'orientation Yield management, Revue Française de Gestion, 2010.

SITES INTERNET :

- ❖ <https://www.hotel-spider.com/fr/insights/hotel-overbooking> 04/10/2022 à 22h36
- ❖ <https://www.yieldandtravel.com/avantage-strategie-tarifaire-reflechie/> Le 03/10 /2022 à 22h50
- ❖ https://www.fr.wikipedia.org/wiki/Hub_and_spoke le 05-09-2022 à 14H05
- ❖ <https://www.amenitiz.com/fr/blog/le-yield-management--un-outil-de-gestion-pour-hoteliers/>.
- ❖ <https://www.ecommerce-nation.fr/yield-management-ecommerce/> le 04/11/2022 à 23h52.
- ❖ <https://www.lodgify.com/blog/fr/yield-management-location-saisonniere/> le 05 /10/2022 à 10H10
- ❖ <https://www.voxco.com/fr/segmentation-de-la-clientele/> Le 06 /10/2022 à 11h02
- ❖ <https://www.wizishop.fr/blog/dossier-la-segmentation-clients-concept-objectifs.html> Le 07/10/2022à 09h12
- ❖ <https://www.exob2b.com/la-segmentation-en-b2b/> Le 01/10 /2022 à 22h01
- ❖ <https://www.liveagent.fr/education/segmentation-des-clients/> 30 /10/2022 à 14h22.
- ❖ <https://www.cote-azur.cci.fr/etude-de-marche/> le 07/10/2022 à 10h00
- ❖ <https://www.managerocean.com/types-detude-de-marche/> le 07/10/2022.
- ❖ <https://www.propulsebyca.fr/etude-marche/quantitative> le 07/10/2022 à 12H12
- ❖ <https://www.businessplan-facile.fr/business-plan/etude-de-marche/etude-documentaire/> Le 08/10/2022 à 14h20
- ❖ <https://www.legalplace.fr/guides/calculer-seuil-rentabilite/> le 09/10/2022 à 16h20
- ❖ <https://www.comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/511905/marge-sur-cout-variable> le 09/10/2022 à 17H12
- ❖ <https://www.actionexpertise.fr/la-gestion-previsionnelle-un-outil-daide-aux-decisions-des-chefs-dentreprise/>
- ❖ <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-prospectif-balanced-scorecard/>
- ❖ <https://www.passeport.univlille1.fr> site consulté le 15-05-2018 à 19h23.

GLOSSAIRE

GLOSSAIRE

TERME	DEFINITION
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.
REVPAR	Ratio qui indique la performance de la politique tarifaire par rapport au remplissage
AIRLINE DEREGULATION ACT	Le processus de suppression des restrictions d'entrée et de prix imposées par le gouvernement aux compagnies aériennes
PRICING DYNAMIQUE	Le cadre de la politique de prix du mix-marketing, une stratégie de tarification consistant à ajuster les prix aux variations de demande.
BEST AVAILABLE RATE	Un mécanisme de tarification utilisé par les hôtels et les chaînes hôtelières. Il a été introduit à la suite de l'imitation de l'industrie hôtelière par l'industrie du transport aérien, qui fixe le prix en prévoyant la demande.
BID PRICE	Le prix auquel un teneur de marché ou un courtier est prêt à acheter des titres ou d'autres actifs.
TARGET COSTING	Une approche pour déterminer le coût du cycle de vie d'un produit qui devrait être suffisant pour développer une fonctionnalité et une qualité spécifiées
COSTING	Le coût proposé ou estimé pour produire ou entreprendre quelque chose
REPORTING	Principalement les moyens et les mesures pour collecter, traiter, stocker et présenter des informations au sein d'une entreprise
HOUSEKEEPING	Opérations telles que la maintenance ou la tenue de registres qui facilitent le travail productif dans une organisation.

**LISTE DES TABLEAUX, FIGURES,
GRAPHES ET DES
ABBREVIATIONS**

LISTE DES TABLEAUX

NUMERO	TITRE	PAGE
01	Les objectifs attendus du Yield management	12
02	Les indicateurs de performance relatifs aux couts	86

LISTES DES FIGURES

NUMERO	TITRE	PAGE
01	Système de Yield management	5
02	Les phases du Yield management	10
03	Les déterminants de la rentabilité de l'entreprise de service	13
04	Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage	17
05	Le triangle du contrôle de gestion	19
06	La gestion des tarifs	23
07	La démarche de pilotage du Yield Management	25
08	Les conditions de tarification différenciée	32
09	Système de Yield management	33

LISTE DES ABREVIATIONS

ABREVIATION	SIGNIFICATION
APC	Assemblée Populaire Communale
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CA	Chiffre d'affaires
DRH	Directrice des ressources humaines
FCS	Facteurs clés du succès
FIT	Foreign Inclusive Tours ou séjours d'un étranger
FOFA	Festival d'Oran du film arabe
GDS	Global distribution système
GP	Groupe Ponctuel
GS	Groupe Série
NFC	Near field communication
PLV	Publicités sur le lieu de vente
PMC	Prix Moyen par Chambre
PMS	Proprety management system
RAGE	Revenu des Actifs Générateurs d'Efficience
RC	Réservation centrale
RevPAR	Revenue per available Room ou Revenu par chambre disponible
RH	Royal hôtel
RHO	Royal Hôtel Oran
RG	Revenu global
RM	Revenus Managers
RMP	Revenu Moyen par Chambre
RP	Revenu potentiel
SA	Segment affaires
SDAT	Schéma Directeur d'Aménagement Touristique
SI	Segment individuel
SIEH	Société d'investissement et d'exploitation hôtelière
SNCF	Société nationale des chemins de fer français
SS	Segment société
TARS	Travel Accor Reservation System
TGV	Train a grande vitesse
TO	Taux d'occupation
YP	Yield Pourcentage

ANNEXE

FICHE QUESTIONNAIRE :

❖ Quel est votre chiffre d'affaires annuel ?

❖
.....

❖ Quelle stratégie tarifaire appliquez vous pour la fixation des prix ?

❖
.....

❖ Appliquez-vous la pratique du Yield management si non pourquoi ?

❖
.....

❖ Appliquez-vous la segmentation du marché ?

❖
.....

❖ La saisonnalité est-elle un élément impactant le nombre de chambres occupées ?

❖
.....

❖ Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion ?

❖
.....

❖ Le nombre d'étoiles de l'hôtel ?

❖
.....

❖ Quels sont les principaux groupes de clients auxquels votre entreprise s'adresse ?

❖
.....

❖ Qui sont vos clients les plus et les moins rentables ?

❖
.....

❖ Quels sont les aspects de vos produits/services qui plaisent le plus à vos clients ?

❖
.....

- ❖ Quels sont les besoins de vos clients ?
❖
.....
- ❖ Comment vos produits et services peuvent-ils atténuer les difficultés de vos clients ?
❖
.....
- ❖ Comment pouvez-vous améliorer vos offres pour accroître la satisfaction des clients ?
❖
.....
- ❖ Quels sont les meilleurs canaux de communication pour engager vos clients ?
❖
.....
- ❖ Appliquez-vous l'overbooking ?
❖
.....
- ❖ Calculez-vous le cout idéal de rentabilité lors de la tarification ?
❖
.....
- ❖ Quels sont les outils de contrôle de gestion mis en place au sein de l'hôtel afin de contrôler la performance ?
❖
.....
- ❖ Y a-t-il un personnel spécifique dédié aux taches de manager ?
❖
.....
- ❖ Connaissez-vous et appliquez-vous le système Yield management ?
❖
.....









NO SMOKING





14





TABLE DE MATIERES

TABLE DE MATIERES

REMERCIEMENT.

DEDICACES.

RESUME.

LISTE DES TABLEAUX.

LISTE DES FIGURES ET DES GRAPHES.

LISTE DES ABREVIATIONS.

SOMMAIRE.

INTRODUCTION GENERALE.	1
CHAPITRE I : CLARIFICATION CONCEPTUELLE & TECHNIQUE DU YIELD MANAGEMENT	4
SECTION 01 : HISTORIQUE & définition du Yield management.	4
1.1. Origine du Yield management.	4
1.2. Définitions et modèles du Yield management.	4
1.3. Les conditions d'application du Yield management.	6
1.4. Principes de Yield management.	9
1.4.1. Gestion des contingents.	11
1.4.2. Gestion des disponibilités.	11
1.5. Résultats attendus du Yield management.	12
SECTION 02 : DEFINITIONS & PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION.	15
2.1. Historique.	15
2.2. Définitions.	15
2.3. Généralité sur le contrôle de gestion.	16
2.4. Le contrôle de gestion comme processus.	16
2.5. Contrôle de gestion et objectifs.	18
SECTION 03 : LES STRATEGIES TARIFAIRES DU YIELD MANAGEMENT.	21
3.1. La politique de tarification.	21
3.2. La gestion des capacités.	23
3.3. Les indicateurs de performance.	26
CHAPITRE II : CONTROLE DE GESTION DE LA PRATIQUE YIELD MANAGEMENT.	30
SECTION 01 : PRATIQUE & MISE EN PLACE DU YIELD MANAGEMENT.	30
1.1. Les contextes d'application du Yield management.	30
1.2. Les limites du Yield management.	30
1.3. Les techniques du Yield management.	31
1.3.1. « Overbooking » ou surréservation.	31
1.3.2. La gestion des classes tarifaires.	31
1.3.3. Le modèle du HUB and SPOKES.	33
1.4. Processus de mise en œuvre d'un système Yield management.	35
1.4.1. Mise en place le Yield Management.	35
1.4.2. Les avantages du Yield management.	36
1.4.3. Les limites du Yield Management.	36
1.4.4. Différentes stratégies de Yield Management.	38
1.5. Segmentation de la clientèle.	39
1.5.1. Types de segmentation des clients.	39
1.6. Étude du marché.	41
1.6.1. Les objectifs d'une étude de marché efficace.	41
1.6.2. Les différents types d'études de marché.	42

SECTION 02 : LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION D'UN SYSTEME YIELD MANAGEMENT.	46
2.1. Les outils prévisionnels.	46
2.1.1. La comptabilité générale.	47
2.1.2. La comptabilité analytique.	47
2.1.3. Le contrôle budgétaire.	48
2.1.4. Le tableau de bord.	49
2.1.5. Le reporting.	49
2.2. Objectifs du tableau de bord.	50
2.3. Typologies et caractéristiques du tableau de bord.	50
2.3.1. Typologies de tableau de bord.	50
2.3.2. Caractéristiques du tableau de bord.	51
2.3.3. Outils du tableau de bord.	51
Chapitre III : ANALYSE ET EVALUATION DU SYSTEME CONTROLE DE GESTION DE LA PRATIQUE YIELD MANAGEMENT AU NIVEAU DE L'HOTEL « ITTOURAR ».	54
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT ET ORGANISATION FONCTIONNELLE ET ADMINISTRATIVE DE L'ENTREPRISE HOTELIERE « ITTOURAR » TIZI-OUZOU.	55
1.1. Présentation de l'hôtel « ITTOURAR ».	55
1.1.1 Aperçu historique de l'hôtel « ITTOURAR ».	56
1.1.2 Situation géographique de l'hôtel « ITTOURAR ».	56
1.1.3 Les différentes commodités de l'hôtel « ITTOURAR ».	56
1.2. L'organisation fonctionnelle et administrative de l'entreprise hôtelière « ITTOURAR » TIZI-OUZOU.	58
1.2.1 L'organigramme organisationnel et fonctionnel d'hôtel « ITTOURAR ».	58
1.2.2 Les différents départements de l'hôtel.	59
1.2.3 Le personnel d'encadrement de l'hôtel « ITTOURAR » de Tizi-Ouzou.	65
1.2.4 Missions de l'hôtel « ITTOURAR ».	71
1.2.5 Objectifs de l'hôtel « ITTOURAR ».	72
1.2.6 Les clients qui fréquentent de plus l'hôtel « ITTOURAR ».	72
SECTION 2 : ANALYSE ET EVALUATION DU SYSTEME CONTROLE DE GESTION DE LA PRATIQUE YIELD MANAGEMENT AU NIVEAU DE L'HOTEL « ITTOURAR ».	73
2.1. La démarche méthodologique de l'enquête.	73
2.1.1. L'objectif de l'étude.	73
2.1.2. Méthode de collecte de données.	73
2.1.3. La structure du questionnaire.	
2.1.4. Enquête par entretien :	74
2.1.5. Retranscription de l'entretien :	75
2.1.6. Analyse des résultats de l'enquête :	78
2.2. Les indicateurs de performance d'exploitation	80
2.2.1. Ratios de l'hôtellerie (activité hébergement)	80
2.2.2. Ration de l'hôtellerie (activité restauration)	85
2.3. Les indicateurs de performance relatifs aux couts	86
2.4. Analyse des résultats	86
CONCLUSION GENERALE.	88
BIBLIOGRAPHIE	
GLOSSAIRE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	