



**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**Faculté des sciences économiques, de Gestion et des sciences Commerciales**

**Département des sciences commerciales**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
Sciences Commerciales**

**Spécialité : Marketing Hôtelier et Touristique**



**Thème :**

***L'évaluation de la pratique de Yield Management dans un  
établissement touristique  
Cas de ROYAL HOTEL ORAN***

**Présenté par :**

ALI AHMED Sofiane  
DJEDDI Malek

**Dirigé par :**

Mr KHEDACHE Samir

**Devant les membres du jury:**

Président : HADJOU Lamara  
Examineur : MOUZAOUI Zaki  
Examinatrice : TERKMANI Meriem  
Reporteur : KHEDACHE Samir

***Promotion 2018***



## *Remerciements*

*Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et patience d'accomplir ce modeste travail.*

*En second lieu nous tenons à remercier notre encadreur Mr KHEDACHE Samir pour son précieux conseil et son aide durant toute la période du travail.*

*Nos vifs remerciements vont également à tout le staff dirigeants de ROYAL HOTEL D'ORAN pour leur accueil et leur hospitalité ainsi que pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en l'occurrence Mr ALI Khaled, Mr DALFINI Jacques et Mr BENBOUHA Mouhammed.*

*Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Malek et Sofiane*



## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes chers parents pour leurs sacrifices, leur amour, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.*

*A mes chers frères MAHDI. YAHIA. DJILALI. SALAH pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral. Ainsi qu'à ma sœur KATIA pour son aide*

*A toute la famille MHT*

*A mon coéquipier Sofiane*

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

**Malek**



## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes chers parents pour leurs sacrifices, leur amour, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.*

*A mes chères sœurs Nassima, Samira et Ghania pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral. Ainsi qu'à mon frère jumeau Smail pour son aide*

*A mon frère Juba*

*A toute la famille MHT*

*A mon coéquipier Malek*

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

**Sofiane**

# **SOMMAIRE**

# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>8</b>
-----------------------------------	----------

## **Chapitre I : Introduction au concept Yield Management**

Section 1 : Les stratégies de fixation de prix .....	11
Section 2 : Le Yield Management comme une stratégie de fixation de prix .....	17
Section 3 : Les principes, caractéristiques et les bases de Yield Management .....	22

## **Chapitre II : La pratique du système Yield Management**

Section 1 : Les champs d'applications, fonctionnement et les préalables du système Yield Management.....	28
Section 2 : Techniques et moyens du Yield management .....	41

## **Chapitre III : L'évaluation du système Yield Management dans le département hébergement « Royal Hôtel d'Oran »**

Section 1 : Présentation de « ROYAL HOTEL D'ORAN » .....	58
Section 2 : Le système Yield Management dans l'Hôtel Royal MGallery by Sofitel d'Oran .....	67
Section 3 : L'évaluation du système Yield management dans le Département hébergement HOTEL ROYAL D' ORAN .....	77

<b>Conclusion générale .....</b>	<b>88</b>
----------------------------------	-----------

## **Résumé :**

Depuis son apparition à la fin des années soixante-dix, le Yield Management s'est largement développé au sein de diverses activités de services, à commencer par les secteurs du transport et de l'hôtellerie. Cette pratique a pour objectif d'optimiser la rentabilité des entreprises de service en générale et des hôtels en particulier, par une action simultanée sur la capacité et la politique tarifaire. Cela passe par une segmentation très fine de la demande et la définition de classes tarifaires associées à chaque segment, qui seront ouvertes et fermées en temps réel, en fonction des prévisions et de l'évolution des réservations.

Étant donné l'efficacité qu'a pu engendrer cette pratique dans le département hébergement des établissements hôteliers qui l'ont mise en place, notamment dans le département hébergement de ROYAL HOTEL D'Oran où nous avons constaté une augmentation significative des recettes de département hébergement ainsi que une meilleure rentabilité et profitabilité l'hôtel.

Mots clés : Yield Management, optimiser, segmentation, classes tarifaire, profitabilité.

## **Abstract:**

Since its emergence at the end of the seventies, Yield Management has developed widely in various service activities, starting with the transport and hotel sectors. This practice aims to optimize the profitability of service companies in general and hotels in particular, through simultaneous action on capacity and pricing policy. This involves a very fine segmentation of demand and the definition of tariff classes associated with each segment, which will be opened and closed in real time, according to the forecasts and the evolution of the reservations

Given the effectiveness of this practice in the lodging department of the hotels establishments that set it up, especially in the lodging department of ROYAL HOTEL D'ORAN where we have seen a significant increase in revenue of the accommodation department as well as a better profitability and profitably the hotel.

Key words: Yield Management, optimize, segmentation, tariff classes, profitability

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Durant les années 70/80, l'hôtellerie en Algérie a connu une croissance remarquable, elle a eu souffrir durant la décennie noire 1990/1999 du problème sécuritaire. Ainsi que la conjoncture économique marquée par la baisse des recettes des hydrocarbures.

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

Cette nouvelle dynamique s'explique par le renforcement de l'infrastructure hôtelière par rapport aux années précédentes où elle était insuffisante et se limitait à des complexes touristiques. En effet, des grandes chaînes internationales commencent à s'y installer telles que Sheraton, Hilton.

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

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

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

Dans cette optique, Il existe le système Yield management en tant qu'outil permettant, une gestion prévisionnelle de la demande par segment et par produit offert, alors qu'il est aussi considéré comme un moyen de contrôle des capacités et des prix en temps réel. Par conséquent, le choix de l'application d'un système Yield management dans les établissements hôteliers en Algérie qui souffrent du problème de saisonnalité et d'inadéquation de l'offre à la demande reste indiscutable afin de s'adapter à l'évolution de l'industrie hôtelière dans le monde

C'est dans ce contexte que nous avons choisis comme sujet de recherche le Yield Management qui s'adapte avec la spécialité marketing hôtelier et touristique ainsi que notre volonté d'apporter notre contribution au bénéfice des établissements hôteliers algériens afin de les redynamiser. Pour cela nous avons choisi le ROYAL HOTEL ORAN qui a introduit cette technique en 2015.

# Introduction générale

---

## Problématique :

Les pouvoirs publics affichent une réelle volonté pour relancer l'industrie hôtelière à travers un ensemble de réformes qui régissent l'investissement étranger et local dans le secteur touristique en général et l'hôtelier en particulier.

Les entreprises de ce secteur doivent faire face, elles doivent s'adapter à cette nouvelle conjoncture. Pour ce faire, elles doivent renoncer aux anciennes habitudes et méthodes rudimentaires.

Le ROYAL HOTEL D'ORAN n'échappe pas à ces profondes mutations dans ce secteur. Une évolution de son management et de ses méthodes est devenue nécessaire. Il nécessite une modernisation en termes de gestion pour une meilleure rentabilité. C'est pour cette raison que l'hôtel a introduit le système de Yield Management dans son organisation.

A ce titre, la problématique de notre travail est axée sur la question centrale suivante :

## **Quel est l'apport du système Yield Management de ROYAL HOTEL ? Et quelles sont les mesures qu'il doit prendre pour améliorer son fonctionnement ?**

De cette question, découlent d'autres questions secondaires :

- Qu'est-ce que le Yield Management ? Quels sont ses objectifs et ses principes ?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour la mise en place efficace d'un système Yield Management ?
- Comment se présente la démarche du Yield Management ?
- comment fonctionne le système Yield Management de ROYAL HOTEL ?

## Hypothèses du travail :

- **Première hypothèse :** Le système Yield occupe une place primordiale dans le ROYAL HOTEL.
- **Deuxième hypothèse :** Le système Yield Management est performant, il représente plus de points forts que de points faibles.

## Objectifs de la recherche :

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

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

## Introduction générale

---

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

### **Cheminement méthodologique :**

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

- Le premier chapitre nous aborderons les différentes méthodes de fixation de prix ainsi que le Yield management comme étant une stratégie de fixation de prix.
- Le deuxième chapitre, est consacré à la pratique et au fonctionnement du système Yield Management.
- Le troisième chapitre porte sur la description de ROYAL HOTEL ainsi que l'évaluation de la pratique du Yield Management au sien du département hébergement de l'hôtel à travers l'analyse des différents indicateurs de performance.

# **Chapitre I : Introduction au concept Yield Management**

### Introduction

Certains experts considèrent que le prix et la concurrence sur les prix sont les problèmes les plus importants pour les responsables marketing. Cette variable de marketing-mix est généralement celle que les marketeurs comprennent le moins. Où l'approche économique de la fixation des prix est fondamentale dont on trouve les stratégies d'ajustement de prix sont souvent une solution généralement adoptée par les entreprises de services pour faire face à la concurrence et rentabiliser au mieux son activité.

Donc le prix est un sujet essentiel dans la vie des affaires et ce dernier n'appartient pas qu'aux gestionnaires et le marketing apporte dans ce domaine des outils essentiels de gestion de la capacité connus sous le nom du Yield Management ou le Revenu Management à travers une tarification différenciée en temps réel selon la demande et la période.

## Section 1 : les stratégies de fixation de prix

La politique de prix est un élément du marketing mix. Elle comprend la démarche de fixation d'un prix pour un produit ou celle relative à la fixation des prix au sein d'une gamme. Donc la politique de prix n'est pas figée et peut évoluer en fonction des actions promotionnelles, de l'environnement concurrentiel ou selon le cycle de vie du produit.

### 1. Le concept prix :

Le prix est une des composantes majeure du marketing mix et de la stratégie marketing d'une entreprise. Donc il représente la Seule variable du mix-marketing apportant un gain financier, et les trois autres variables « produit, distribution, communication » créent de la valeur « valeur d'usage ou d'image », il est aussi une variable contrôlable que l'entreprise doit déterminer ou ajuster.<sup>1</sup>

Celui-ci est en définitive une synthèse entre la valeur perçue, le positionnement concurrentiel, la communication auprès des clients et la politique de distribution. On peut même dire que « le prix est un élément constitutif du service au point qu'il en devient un des éléments essentiel de la matérialisation. Le prix est un indicateur quantifié de la qualité perçue et du positionnement réel du service ».<sup>2</sup>

### 2. Les différentes sortes de prix :

Il existe de différentes sortes de prix dont nous allons illustrer quelques unes dans le tableau qui suit :

**Tableau n°01 : les différentes sortes de prix :**

<b>Prix rond</b>	Le prix qui se termine par un ou plusieurs zéros. Le franchissement d'un prix rond se traduit dans la perception de l'acheteur comme une forte hausse de prix.
<b>Prix magique</b>	prix qui se démarque légèrement du prix rond en lui étant immédiatement inférieur. Par exemple 99€ Ces prix sont supposés être plus attractifs car ils tiennent compte de la psychologie du consommateur et ne dépassent pas un seuil psychologique.
<b>Prix minimal</b>	prix au-dessous duquel les consommateurs ne veulent pas aller (notion de qualité insuffisante).
<b>Prix maximal</b>	prix au-dessus duquel les consommateurs ne désirent pas aller (notion de prix excessif).
<b>Prix conseillé</b>	prix préconisé par un fournisseur à ses revendeurs comme étant le juste prix de revente. La notion de « <i>juste prix</i> » concilie les impératifs de rentabilité de l'entreprise, la capacité d'achat des consommateurs, l'adéquation avec la qualité présumée et la nécessité de compétitivité. Le prix conseillé est autorisé dans la mesure où il peut être respecté ou pas par les revendeurs

<sup>1</sup>RICHARD-LANNEYRIE, Sophie, *Marketing book*, DigiSchool, France, 2015, p.139

<sup>2</sup>CHAMBARTAUD, Didier, *Construire une stratégie de service : les nouveaux leviers stratégique pour créer ou transformer la formule de service*, Dunod, Paris, 2003, p.185-186

<b>Prix d'appel</b>	produit vendu en petite quantité afin d'attirer une clientèle vers un produit similaire vendu à prix fort. Il consiste à mener une action de promotion sur un produit déterminé vendu à un prix faible c'est-à-dire la vente à perte.
<b>Le prix psychologique</b>	Le prix psychologique considère la psychologie des prix, pas simplement l'économie. Le prix psychologique optimal s'inscrit entre un prix minimum (qualité perçue du produit) et un prix maximum au-delà duquel le prix est jugé excessif.
<b>Le prix de référence</b>	Il s'agit du prix que les acheteurs ont à l'esprit et auquel ils se réfèrent lorsqu'ils regardent un produit. Le prix de référence de l'acheteur pourrait être formé en notant les prix actuels, en se souvenant des prix antérieurs ou en évaluant la situation d'achat.

**Source:** élaboré par nous-même sur la base de, RICHARD-LANNEYRIE, Sophie, *Marketing book*, DigiSchool, France, 2015, p.139

Dans le tableau ci-dessus on juge que le prix de référence est le plus difficile à maîtriser par les vendeurs et cette difficulté est directement liée à la méconnaissance de comportement d'achat des consommateurs.

### 3. Les objectifs et les contraintes d'une politique prix :

Toute décision en matière de prix confronte des contraintes internes et externes, l'entreprise donc va l'étudier pour les séparer, Néanmoins, la fixation du prix a pour objectif de répondre à une finalité voulue.

#### 3.1. Les objectifs d'une politique prix :

Cette politique a des objectifs de deux natures différentes : des objectifs commerciaux qui concernent la part de marché et le positionnement que l'entreprise souhaite obtenir et des objectifs financiers qui sont liés aux profits, au chiffre d'affaire. On montre les objectifs les plus courants comme suit :<sup>3</sup>

- ➔ **Augmenter la part de marché** : par cette augmentation l'entreprise obtient une meilleure performance par rapport aux concurrents.
- ➔ **Promouvoir les ventes** : le prestataire peut appliquer un prix d'appel (prix très bas) et par fois à prix coûtant, pour attirer les clients de sorte qu'ils consomment d'autre service de gamme.
- ➔ **Résister à la concurrence** : la stratégie du prix permet à l'entreprise de pénétrer un nouveau marché ou de s'opposer un nouveau concurrent sur le marché.

<sup>3</sup>STEYER, (A) et autres, *Marketing une approche quantitative*, Pearson Education, France, 2005, p.134-135.

- ➔ **Rechercher le prestige** : par le prix de prestige (prix choisi délibérément) qui est très élevé, l'entreprise veut créer une image de marque pour qu'elle reste ou devienne un symbole de qualité.
- ➔ **Maximiser le profit** : cet objectif suppose une bonne connaissance des coûts de revient et de la réaction de la demande au niveau de prix mais aussi de la réaction des concurrents directs et des distributeurs.
- ➔ **Maximiser les ventes et le chiffre d'affaire** : parfois l'entreprise cherche à réaliser un volume maximal de vente en un temps limité, en sacrifiant pour cela une partie des profits qu'elle aurait pu réaliser.

### 3.2 Les contraintes internes et externes :

L'entreprise doit prendre en considération toutes les contraintes qui peuvent empêcher l'exécution de la politique de prix. Elles sont les suivantes :<sup>4</sup>

#### 3.2.1 Les contraintes internes :

Les contraintes internes peuvent être résumées comme suite :

- ➔ **Les coûts** : logiquement, l'entreprise doit considérer ce que coûte la production et la commercialisation de son service naturellement, le prix dépendra de l'importance et du niveau des coûts.
- ➔ **Le positionnement des autres offres** : l'entreprise doit également prendre en compte le positionnement des autres services qu'elle offre et chercher en permanence à conserver une image cohérente et stable par une homogénéité du positionnement voulu au sein des gammes de service.
- ➔ **La situation de l'offre dans le cycle de vie** : selon l'étape du cycle de vie dans laquelle l'offre se situe, les contraintes de fixation du prix seront différentes. Par exemple : En phase de lancement, l'entreprise aura un objectif d'écrouissage, c'est-à-dire de prix élevé. de manière générale, en phase de croissance, la pression concurrentielle forte l'incitera à baisser son prix pour toucher de plus en plus de clients. En phase de maturité, l'objectif étant de maintenir ses parts de marché, l'entreprise fixera son prix en fonction de celui des concurrents. En phase de déclin le prix sera baissé pour relancer le marché ou pour écouler les stocks.

#### 3.2.2 Les contraintes externes :

Les contraintes externes sont liées à l'environnement externe de l'entreprise on trouve :

- ➔ **La sensibilité des acheteurs** : elle est difficile à prévoir car elle est la résultante de la combinaison de nombreux facteurs tels que le revenu, le prix habituellement pratiqué sur le marché de l'entreprise, la catégorie socioprofessionnelles, l'âge, la sensibilité au

---

<sup>4</sup>AMERIN, (P) et autres, *marketing : stratégies et pratiques*, édition Nathan, France, 2001, p216-217

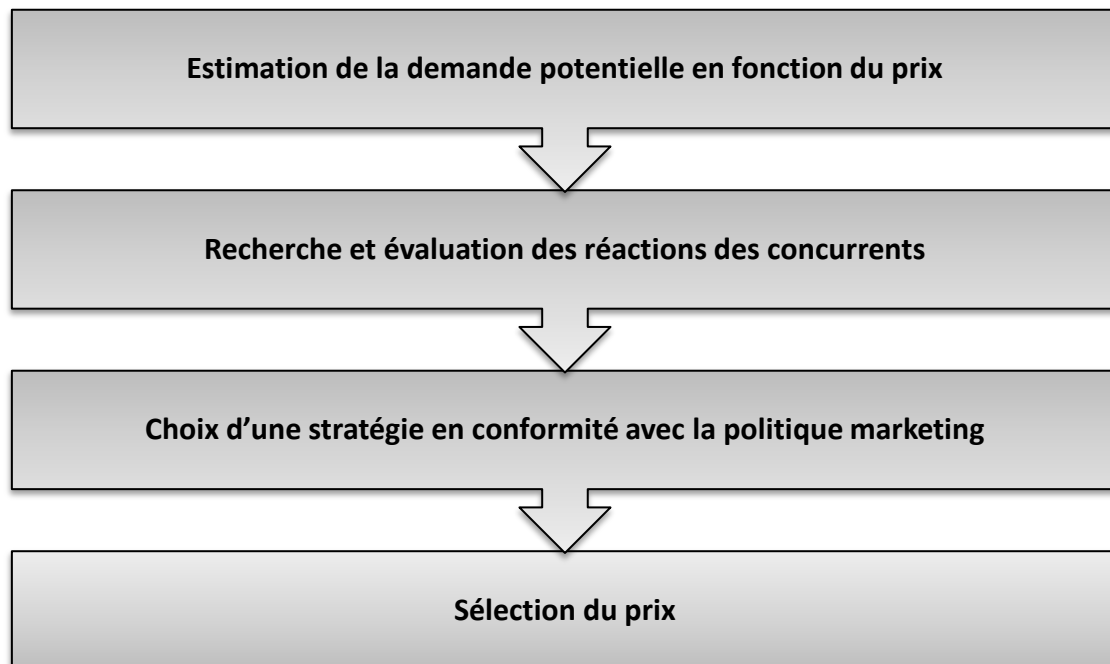
prix est différente selon, la nouveauté d'un service nouveau ou d'une modification du prix d'un service déjà existant.

- ➔ **La sensibilité des concurrents** : toute décision ou réaction de la concurrence en matière commerciale, et particulièrement de prix, constitue pour l'entreprise une contrainte, voire une menace à prendre au sérieux.
- ➔ **Les distributeurs** : la réaction des distributeurs est également problématique pour l'entreprise. La fixation du prix doit donc prendre en compte cet acteur centrale, le prix retenu doit inciter les distributeurs à référencer le service dans leurs points de ventes, il doit donc être motivant pour eux et leur permettre de réaliser des marges globales intéressantes.
- ➔ **Les pouvoir publics** : l'entreprise est en outre contrainte par la réglementation légale stricte de prix. Son objet est de protéger le consommateur, de lutter contre les tensions inflationnistes et de favoriser le libre jeu de la concurrence.

#### 4. La démarche de détermination du prix :

Une fois les objectifs de prix définis, l'entreprise détermine la zone d'acceptabilité du prix par le marché en fonction de l'attitude des utilisateurs et des stratégies des concurrents. L'entreprise étudie ensuite si elle peut produire de façon rentable dans cette zone de prix, compte-tenu de ses conditions de coûts.<sup>5</sup>

Figure n° 01 : la démarche de la fixation du prix



Source: RICHARD-LANNEYRIE, Sophie, *Marketing book*, DigiSchool, France, 2015, p.141

<sup>5</sup>RICHARD-LANNEYRIE, Sophie, OP.cit, p141

Le processus de fixation du prix se résume en quatre principales phases qui consistent à l'élaboration d'une étude de marché complète en adoptant un plan mix-marketing adéquat au marché ciblé tout en tenant compte de la concurrence, de la demande et de la réglementation.

### 5. Les stratégies de fixation du prix :

Les stratégies de prix varient d'une entreprise à une autre, elles peuvent évoluer en fonction des actions promotionnelles, de l'environnement concurrentiel ou selon le cycle de vie du produit. Pour cela on trouve chaque entreprise adopte une des stratégies présentées ci-dessous :<sup>6</sup>

#### 5.1 La stratégie d'écroulement :

Cette stratégie consiste à pratiquer un prix élevé destiné aux groupes de clients prêts à payer ce prix, de manière à s'assurer rapidement des rentrées financières importantes après le lancement c'est-à-dire dégager un profit maximum dans un délai minimum.

Elle s'appuie sur l'inélasticité de la demande par rapport aux prix en début de cycle de vie :

Soit du fait des caractéristiques des innovateurs. Soit du fait de l'absence de référence permettant au client de juger la valeur offerte. Elle permet encore selon l'évolution dans le cycle de vie de réduire le prix progressivement pour viser des segments de clients plus sensibles aux prix.

Enfin, l'écroulement peut attirer rapidement des concurrents, et être un inconvénient pour l'entreprise, qui doit assez rapidement baisser ses prix pour ne pas être dépassée par un concurrent imitateur et agressif.

#### 5.2 La stratégie de pénétration :

La stratégie de pénétration à l'inverse de la précédente stratégie, consiste à pratiquer des prix bas pour occuper dès le départ une part de marché importante. Elle suppose l'adoption d'un système de distribution et de communication intensif. C'est donc une stratégie qui suppose un investissement initial élevé, qui ne sera rentabilisé qu'à long terme. L'optique est ici plus commerciale que financière.

Cette stratégie sert à lutter contre la concurrence et empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents, en réduisant les coûts unitaires par les économies d'échelle et l'effet d'expérience procuré par une production de masse et en pénétrant de nouveaux marchés. Et ici la demande doit être élastique au prix dans ce cas, il n'existe pas de segment à privilégier et la seule stratégie de prix est de s'adresser à la totalité du marché.

---

<sup>6</sup>LAMBIN, (Jean-Jacques), MOERLOOSE, (Chantal), *marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché*, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.481

Une stratégie de prix de pénétration est donc plus risquée qu'une stratégie de prix d'écrémage et elle est coûteuse.

En cas d'erreur d'estimation des coûts. Une correction des prix à la hausse ne sera pas acceptée par le marché.

### **5.3 La stratégie d'alignement sur la concurrence :**

Les entreprises reconnaissent alors le rôle du leader, (une stratégie de leader permet souvent d'éviter des guerres de prix) et adoptent un comportement de suiveur en acceptant les changements de prix, c'est-à-dire que lorsque les concurrents sont nombreux, l'entreprise peut en effet choisir une politique d'alignement des prix, qui consiste à situer le prix de vente dans un intervalle composé des prix de la concurrence ou à le fixer en fonction de la moyennedes prix du marché. Donc l'entreprise joue le rôle de suiveur et pour se différencier par rapport à ses concurrents, elle doit chercher des avantages concurrentiels au niveau des autres composantes du mix-marketing.

### **5.4 Les stratégies de prix différencié :**

Ces stratégies intègrent des prix qui varient selon les clients ou selon le temps, ce qui signifie qu'elles sont flexibles. Pratiquement l'entreprise propose les mêmes services mais à des prix différents grâce à cette variation.

#### **5.4.1 La discrimination selon les clients :**

La stratégie ici repose sur les caractéristiques des clients visés par l'entreprise (critères sociodémographiques, professionnels...). Par exemple : Un prix variable selon les caractéristiques individuelles des clients, que ces caractéristiques soient identitaires (tarif étudiant ou sénior au cinéma) ou situationnelles (gâteau d'anniversaire offert au restaurant).

Un prix adapté de participation du client à la prestation, prix limité lorsque le client joue un rôle actif dans la réservation par internet par exemple. Dans la prestation ou dans la vente à d'autres clients (tarif de parrainage chez les coiffeurs).

Cette spécificité est liée à la présence du client au moment de la production et à l'intangibilité des services qui rend les conseils d'amis particulièrement importants pour la décision d'achat et les caractéristiques commerciales des clients (fidélité, ancienneté, ...).<sup>7</sup>

#### **5.4.2 La discrimination selon le temps :**

La différenciation de prix dans le temps s'applique particulièrement bien aux services, car ils ne sont pas stockables et sont donc peu sujets à des détournements ou à des utilisations non souhaitées. L'entreprise adopte un prix saisonnier lorsque la demande est plus faible. On peut appeler cette opération : « la gestion des heures creuses et de la basse saison » comme le

---

<sup>7</sup>BOUCHIBA Soumeya, *La qualité perçus et la fidélisation dans l'hôtellerie :cas d'une chaine hôtelière algérienne* :chaine EDEN. Mémoire de magistère, Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technologique d'Oran 2010-2011, p.110-111

secteur des télécommunications réduit les tarifs téléphonique la nuit, en fin de semaine et les jours fériés.<sup>8</sup>

### 5.4.3 Le management de revenu « Yield management » :

Le Yield management ou gestion de rendement est le moyen de maximiser le profit en vendant de l'espace. C'est un mélange d'un système d'information, de technologie, de probabilité, de statistiques, de prévisions, de théories organisationnelles et d'expérience/connaissance du business.

Le management de revenu consiste à fixer en fonction du niveau de la demande des différents segments du marché, en temps réel. Cette méthode est largement appliquée dans le domaine des services (compagnies aériennes, medias, hôtellerie...)<sup>9</sup>.

## Section 2 : Le Yield Management comme une stratégie de fixation de prix

Le Yield Management est une stratégie de fixation de prix qui à vue le jour dans le secteur de transport aérien pour faire face la concurrence et au problème de périssabilité des services.

### 1. L'émergence du Yield Management :

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

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

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

---

<sup>8</sup>DESMET, (P), et ZOLLINGER, (M), *le prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*. Edition Economica, Paris, 1997 ; p.64-65

<sup>9</sup>Ibid., p.112

## CHAPITRE I : INTRODUCTION AU CONCEPT DU YIELD MANAGEMENT

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

### 2. Présentation générale du Yield Management :

La littérature illustre la coexistence d'un large éventail de traductions et de définitions qui apparaissent parfois contradictoires et confuses. Le tableau ci-dessous en présente une synthèse.<sup>10</sup>

**Tableau n°02 : Traductions et définitions du Yield Management**

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

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

En distingue trois raisons principales expliquent la confusion liée au Yield Management, à savoir :

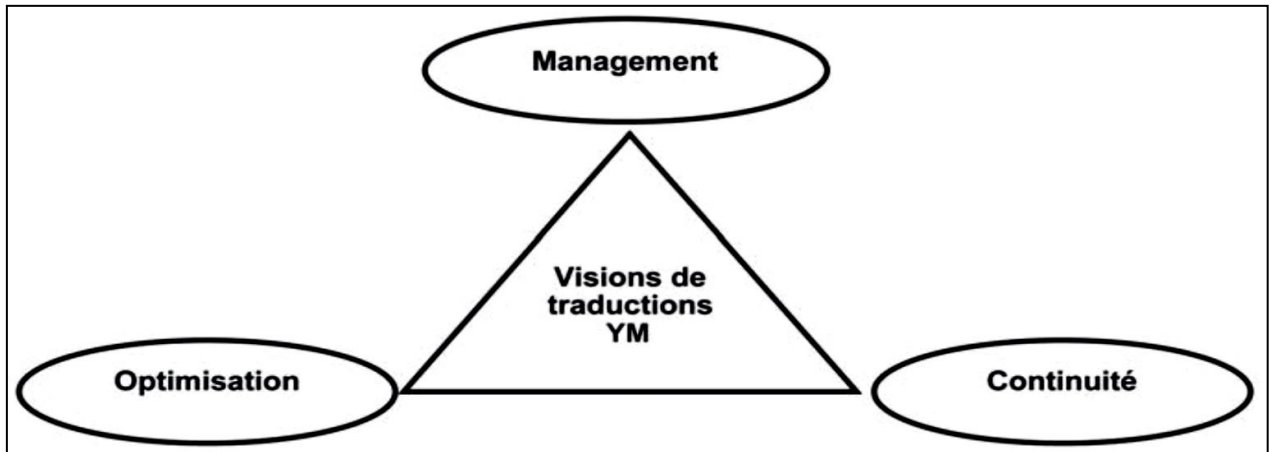
- La traduction du terme
- Le statut de l'auteur
- Le domaine de son application

<sup>10</sup>ZRELLI, (Imen) : « *les déterminants de l'orientation yield management* », Revue française de gestion, N° 207/ aout, 2010, p.66

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

La traduction du Yield Management en français devient ainsi management du rendement, management du revenu ou encore management de la recette. La traduction classique du Yield Management reste la gestion du rendement (voir la figure n°02).

**Figure n°02 : visions de traduction du Yield Management**



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

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

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

### 3. Définition du concept Yield Management :

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

SMITH, LEIMKUEHLER, DARROW et SAMULES la définition la plus reprise par de nombreux chercheurs. Selon ces auteurs, il s'agit d'une « forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et la capacité disponible, c'est un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment ».<sup>11</sup>

<sup>11</sup>SELMI Noureddine, « Yield management et Orientation Marché : Facteurs de Performance dans les Services (Application à l'hôtellerie) », doctorat, institut de management université de la Savoie (IMUS), Annecy, 2006, p.76.

JAUNCEY, MITHCHELL et SLAMET l'ont défini comme étant : « une approche intégrée, continue et systématique pour maximiser le revenu de chaque unité par la manipulation des tarifs en réponse aux modèles de prévisions de la demande ». <sup>12</sup>

Selon CAPIEZ comme étant « une méthode d'optimisation cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée ». <sup>13</sup>

JONES a été le premier à définir le Yield Management en tant que système. En effet, il l'a défini comme « un système destiné aux propriétaires de l'entreprise afin de maximiser la rentabilité 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 ». <sup>14</sup>

Enfin, LIEBERMAN a donné une définition appropriée à l'hôtellerie : « le Yield management est la pratique de maximisation des profits par la vente des unités périssables telles que les chambres d'hôtels, par le contrôle des prix et de la capacité et l'amélioration des services ». <sup>15</sup>

#### 4. Les objectifs du système Yield Management :

Les objectifs principaux du Yield Management sont :

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

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

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

##### 4.1. Amélioration du prix moyen et du taux d'occupation :

Il s'agit de vendre la totalité du volume disponible au meilleur prix dans le but de maximiser les recettes de l'hôtel. Ceci en agissant, d'une part sur les prix et d'autre part, sur la capacité.

Pour cela, l'hôtelier anticipe les périodes de faible et/ou de forte demande et applique une tarification adaptée. Ainsi, en cas de forte demande, il augmente les prix pour ne garder que les clients qui payent le prix fort.

Et en cas de faible demande, l'entreprise mène des actions promotionnelles en pratiquant des prix avantageux pour vendre plus. Ces démarches s'inscrivent dans le but d'assurer un équilibre entre les périodes creuses (faible activité) et les périodes pleines (forte activité).

---

<sup>12</sup>SELMI, Nouredine, Op.cit, p.83.

<sup>13</sup>CAPIEZ, Alain, *le Yield management*, Lavoisier, Paris, 2003, p.9.

<sup>14</sup>Ibid, p.10

<sup>15</sup>SELMI, Nouredine, Op.cit p.81

### 4.2 Évolution du revenu par chambre disponible RevPAR :

Le RevPAR (Revenue per available Room ou Revenu par chambre disponible) Une chambre disponible est par principe vide et représente donc un coût en charges fixes. Les hôteliers font une différence entre le PMC (Prix Moyen /Chambre) et le RMP (Revenu Moyen /Chambre) qui, lui, représente le PMC déduit des charges correspondantes.

Il est défini selon Stéphane LE GALL comme étant «un indicateur d'évolution qui révèle la performance de la politique tarifaire mis en parallèle avec le taux de remplissage» ou «un indicateur qui mesure la performance de la combinaison taux d'occupation-prix moyen».<sup>16</sup>

### 4.3 Réalisation de la satisfaction de la clientèle :

Le Yield Management et l'orientation client ne sont pas contradictoires car il existe des solutions permettant l'optimisation de la rentabilité tout en améliorant la relation client. Par ailleurs, son application doit se faire en conformité avec les principes du marketing, et dans le cadre d'une culture de satisfaction des consommateurs.

En effet, la mise en adéquation de l'offre à la demande via la segmentation du marché, s'avère une des solutions pour permettre à différentes catégories de clients d'accéder au service à un prix adéquat à son pouvoir d'achat.

---

<sup>16</sup>LE GALL, Stéphane, *Améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield management*, éditions PBI, Paris, 1998, p.75.

### Section 3 : les principes, caractéristiques et les bases du Yield Management

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

#### 1. Les principes du système Yield Management :

Selon les techniques Yield Management, la rentabilisation de l'exploitation d'une firme, par la gestion de la demande et de l'offre, doit obéir à un certain nombre de principes. Ceux-ci sont résumés par CROSS en sept principes :<sup>17</sup>

##### **1<sup>er</sup> Principe : Equilibre de l'offre et de la demande :**

L'entreprise est en lutte inlassable à la recherche d'un équilibre de l'offre et de la demande. Lorsque celui-ci est atteint, il est souvent provisoire. Ceci est très fréquent surtout dans le domaine des services où la demande est souvent fluctuante.

D'après une étude menée par LOVELOCK, WIRTZ et LAPERT, la réduction ou l'augmentation de la capacité n'est guère la solution à ce problème.

Pour réaliser l'équilibre tant recherché, la solution consiste à agir en premier sur le prix au lieu d'agir sur les coûts, car cette méthode s'avère beaucoup plus facile et nettement plus profitable.

##### **2<sup>ème</sup> Principe : Fixer le prix en fonction du marché et non des coûts :**

Les responsables ont l'habitude de fixer les prix selon une méthode simple et traditionnelle en se référant aux coûts. Néanmoins, elle reste non conforme aux exigences du marché (besoins des clients et conditions de concurrence).

Pour que le prix soit acceptable, il doit refléter la valeur que le client attache au produit ou au service.

Le consommateur décide du prix et des conditions qu'il accepte. Et avec cette nouvelle donne, les règles de fixation des prix par addition des coûts et de la marge ne sont plus efficaces.

##### **3<sup>ème</sup> Principe : La segmentation du marché :**

La segmentation représente la clé pour une tarification adaptée et une maximisation du chiffre d'affaires. Elle est accomplie pour déterminer le prix que chaque segment de consommateurs accepte de payer.

La perception de la valeur d'un service diffère d'un segment de clients à un autre et d'un moment à un autre.

---

<sup>17</sup>CROSS, (R.G), *La Tarification Flexible*, Les Editions d'Organisation, 1998, pp.24-29.

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

### **4ème Principe : Avantager les segments les plus porteurs :**

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

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

### **5ème Principe : L'utilisation d'informations sûres :**

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

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

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

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

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

### **6ème Principe : Exploiter la valeur de l'offre :**

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

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

### **Principe 7 : Former et impliquer le personnel :**

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

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

### 2. Les caractéristiques du système Yield Management :

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

Nous allons illustrer les caractéristiques liées à l'application des techniques du Yield Management comme suite :<sup>18</sup>

#### 2.1. Caractéristiques liée à la demande :

Elles englobent deux importantes caractéristiques qui sont comme suite :

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

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

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

#### 2.2. Caractéristiques liées à l'offre :

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

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

---

<sup>18</sup>SELMI, Nouredine, *La relation client dans les activités de service*, 2ème Journée du Marketing IRIS Lyon, 15 mars 2007

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

- **Capacité rigide** : la capacité d'un établissement est limitée ce qui constitue une contrainte lors d'une forte demande et crée une inadéquation de l'offre à la demande. C'est ainsi que le Yield Management permet de solutionner ce problème mais aussi de le transformer en avantage pour l'entreprise. Dès lors, il ne s'agit pas de céder plus mais de vendre mieux.
- **Possibilité de réservation** : l'application des techniques Yield Management est conditionnée par la possibilité de proposer un système de réservation à tout moment et ceci avant la date d'usage du service. En outre, l'adoption de ces techniques permet de remplir la capacité disponible en pratiquant une tarification différenciée en différents intervalles du temps. En fait, il s'agit d'agir sur les deux variables, prix et temps.
- **L'usage réel de l'offre est incertain** : les clients peuvent se désister, ces clients sont appelés « no show »
- **Une tarification différenciée par segment de clientèle** : elle permet d'optimiser leurs revenus en appliquant les tarifs adéquats aux clients sensibles au prix tout en préservant la possibilité d'appliquer des tarifs plus profitables aux clients peu sensibles au prix.

### 2.3. Caractéristique liée au coût :

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

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

### 3. Les bases du Yield Management :

Le Yield Management est un système fondé sur deux importantes bases qui sont comme suite :<sup>19</sup>

#### 3.1. Les bases marketing :

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

---

<sup>19</sup>GUINEBRETIERE, (Vincent) : *les facteurs clés de succès du Yield management dans le transport aérien*, mémoire de maîtrise en marketing des ventes, Université de Lille, 2000, p. 14

### 3.1.1. Le Yield Management nécessite une flexibilité du facteur prix :

Il faut fixer le prix afin de s'adapter aux fluctuations de la demande. Il est important de comprendre qu'augmenter ou baisser le prix d'une date donnée est une décision de gestion.

Le Yield Management permet de définir le prix optimal du nombre de service à vendre. Il indique s'il faut limiter ou augmenter la vente à des classes économiques ou affaires et non les changements des tarifs.

Nous sommes effectivement dans l'optique de la gestion de capacités du marketing des services.

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

### 3.1.2. Le Yield Management doit être adapté à chaque situation :

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

## 3.2 Les bases stratégiques :

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

### 3.2.1. Le Yield Management accroît systématiquement les profits :

Une politique de Yield Management bien menée provoque automatiquement une amélioration des résultats. Mais il est à l'origine d'incidents commerciaux s'il n'est pas conduit avec précaution. Une des raisons qui explique son succès auprès des compagnies est qu'il nécessite de quantifier aisément l'impact de la politique des prix et celle du contrôle des capacités.

D'une part, il permet de se remettre en question sur des décisions passées. La mise en place d'un programme du Yield Management sans cette possibilité d'anticipation serait beaucoup trop risquée.

### 3.2.2. Le Yield Management est un outil d'aide à la décision :

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

### **Conclusion :**

Pour conclure nous pouvons dire que la variable prix constitue le point d'appui de la stratégie marketing-mix de l'entreprise pour commercialiser ses produits et/ou services sur des périodes différentes et une demande fluctuante. Ce qui a donné naissance à la nouvelle pratique de Yield Management.

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

# **Chapitre II : La pratique du système Yield Management**

### **Introduction**

L'application du Yield Management s'avère une nécessité pour les entreprises de services dans le but est la maximisation des recettes et de faire face à la concurrence qui règne dans le secteur tertiaire notamment dans l'industrie hôtelière où, la pratique du Yield Management est maintenant inévitable pour tout hôteliers moderne qui utilisent des canaux de distribution internet et qui segmente sa clientèle.

### Section 1 : Les champs d'applications, fonctionnement et les préalables du système Yield Management

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

#### 1. Les champs d'application du système :

Le Yield Management s'applique à de nombreux secteurs mais c'est dans le transport aérien qu'il est apparu.

De nos jours, il intéresse les secteurs suivants :<sup>1</sup>

- La publicité, Iodish en 1980
- La location de voitures, Geraghty et Johnson en 1997, (Avis, Hertz, National, Europcar...)
- Les télécommunications, Ancian, Jallat et Steyer en 1996 (France télécom...);
- Les centrales électriques, Ashworth en 1997;
- Les services émergents comme Internet ou le câble, Desiraju et Shugan en 1999, Marmorstein, Rossomme et Sarel en 2003;
- L'hôtellerie, Jones en 1999 et 2000 (Marriot, Holliday Inn, Hilton, Accor);
- Les transports ferroviaires de passagers, Dubois et Frenedo en 2005 (Amtrack, SNCF);
- Le domaine de l'industrie pour améliorer la productivité.

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

#### 2. Les fonctions indispensables du système Yield Management :

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

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

##### 2.1 La prévision de la demande :

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

---

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

<sup>2</sup>SELMi Nouredine : Op.cit., p.74-78

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

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

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

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

Le traitement de ces données et informations permet de construire un profil projeté de la montée en charge des réservations pour le service considéré.

La montée en charge peut être décomposée en plusieurs périodes, auxquelles sont associées des pourcentages prévus de réservations. Ce type de modèle qui peut intégrer des techniques statistiques plus sophistiquées, comme le lissage exponentiel ou des ajustements saisonniers, permet à tout instant de suivre le comportement de la demande en comparant les projections aux réservations réelles.

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

- Les historiques des go-shows, no-shows et annulations tardives.
- Les données relatives aux réservations actuelles ainsi que les informations correspondantes sur les annulations.
- Les informations disponibles sur les concurrents, les événements spéciaux et climat.

Et parmi d'autres méthodes de prévisions de la demande :<sup>3</sup>

✓ **Les Moyennes mobiles**

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

---

<sup>3</sup>CAPIEZ, Alain : Op.cit. p.98.

✓ **La prévision naïve**

Elle consiste à supposer que la demande constatée le jour t se reproduira le lendemain,  
Soit :

$$F_{t+1} = D_t$$

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

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

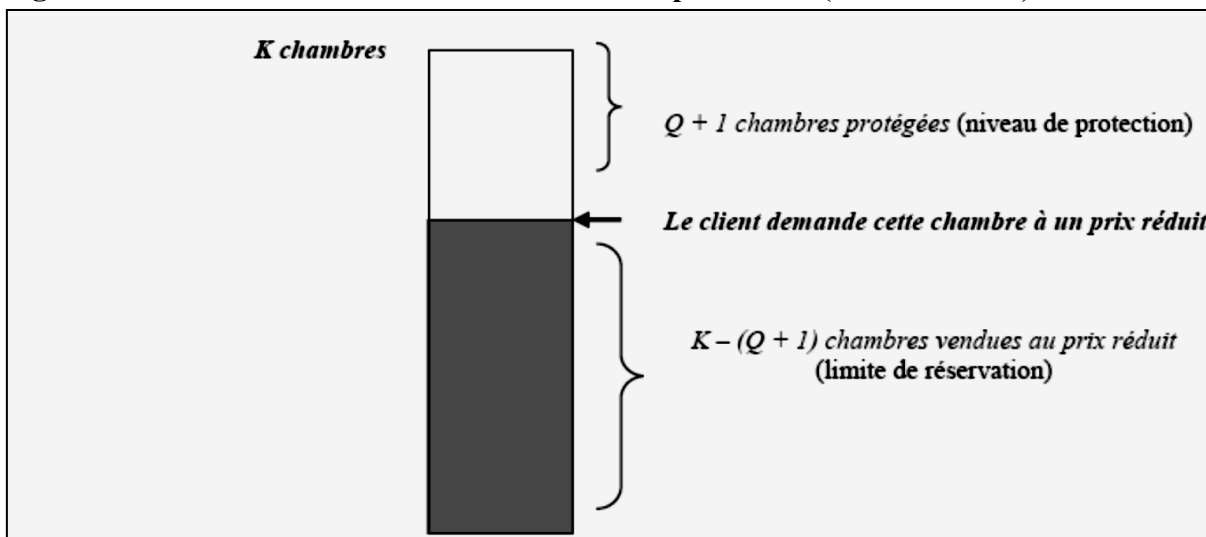
**2.2 Le contrôle des ventes :**

L'adoption des techniques Yield Management passe par une bonne gestion de la demande de manière à mieux contrôler les ventes dans chaque classe tarifaire, une limite de réservation est fixée pour chaque classe tarifaire et protéger ainsi un certain nombre d'unités afin de les vendre à un prix plus élevé.<sup>4</sup>

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

Exemple d'un hôtel ayant une capacité de K chambres (voir la figure n°03):  
La limite de réservation = K – niveau de protection

**Figure n° 03 : Limite de réservation et niveau de protection (cas d'un hôtel)**



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

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

<sup>4</sup>SELMI Nouredine : Op.cit., p.74

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

Une mauvaise prévision engendre deux cas de pertes :

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

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

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

### **2.3 La maximisation du profit :**

Elle passe par un choix des clients qui en fonction de leur consommation et du prix payé, assurent la contribution maximale par rapport aux coûts déjà engagés, c'est-à-dire aux coûts fixes que l'entreprise doit supporter que le client soit présent ou non.<sup>5</sup>

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

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

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

---

<sup>5</sup>SELMY, Nouredine : Op.cit., p.74

### 3. Les conditions de fonctionnements du système Yield Management :

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

- L'anticipation
- La segmentation
- La communication

#### 3.1 L'anticipation :

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

Ce principe fondamental de gestion repose sur une bonne prévision de la demande, les rapports d'activités qui aident à connaître la demande habituelle hors évènement et le planning des manifestations en prendront en compte des éléments suivant :<sup>6</sup>

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

#### 3.2 La segmentation :

Le Yield Management s'appuie sur la segmentation qui est un point primordial qui assure le bon fonctionnement de ce dernier. Elle consiste à découper un public en groupes homogènes en fonction des critères déterminés, chacun de ces groupes étant distinct des autres et pouvant être choisi comme cible d'une action marketing par l'entreprise. Tel que l'attribution des classes tarifaires, afin de vendre des produits (chambres) identiques, à des tarifs spécifiques et à des clients différents pour la satisfaction de tous, basant sur plusieurs critères :<sup>7</sup>

**Tableau n°03 : types et critères de segmentation**

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

Source : LANDREVIE Lévy : MERCATOR, 11<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, 2014, p.2642

<sup>6</sup>[www.cariou.eu/pricing/revenue\\_management/accueil\\_rm\\_htm](http://www.cariou.eu/pricing/revenue_management/accueil_rm_htm) 31/10/2018, 00h45

<sup>7</sup>LANDREVIE Lévy : MERCATOR, 11<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, 2014, p.2635

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

### **3.3 La communication :**

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

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

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

Pour une bonne mise en œuvre du système Yield Management, deux types de communication s'avèrent indispensables :<sup>8</sup>

#### **3.3.1 La communication interne :**

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

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

#### **3.3.2 La communication externe :**

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

##### **3.3.2.1 La communication institutionnelle (Corporate) :**

La communication institutionnelle par opposition à la communication de produit, est sur l'entreprise elle-même à pour but de :<sup>9</sup>

- Construire et garder une bonne image de l'entreprise (l'ensemble des représentations mentales, évocation, associations...)

---

<sup>8</sup>KIMES, (SE) : Perceived Fairness of Yield Management in Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely , volume 35, numéro 1,pp.22-29

<sup>9</sup>LENDREVIE, Jacques et autres : Mercator, théorie et pratique du Marketing édition DUNOD, 2009, p.475

- Vieller à ne pas donner une image de « profiteuse ».
- influencer les consommateurs.

### 3.3.2.2 La communication-produit :

La communication-produit met en avant des caractéristiques et des performances du produit. Elle cible généralement les clients et les consommateurs potentiels des produits de l'entreprise. Sa finalité est la recherche de la satisfaction client par :<sup>10</sup>

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

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

## 4. La démarche et le processus de fonctionnement du système Yield Management :

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

### 4.1 La démarche du Yield management :

La création de la valeur se manifeste à trois niveaux de la démarche de Yield Management à savoir lors du recueil de l'information et l'analyse de la demande « système d'information », de l'intégration des données recueillies et leur mise en forme exploitable et de la prise des décisions opérationnelles et stratégiques et de leur contrôle « système de décision ». Donc la réussite de la stratégie de l'entreprise dépend de la mise en place de l'idée relationnelle dans toute la démarche Yield Management, le personnel en contact avec les clients est incité à adopter un comportement qui reflète la culture prescrite par la structure interne à l'entreprise. Une telle culture se situe dans un échange actif sur le long terme visant à rompre avec la démarche standard et mettre en valeur des dimensions nouvelles d'échange en relation avec la continuité et le fonctionnement en temps réel.

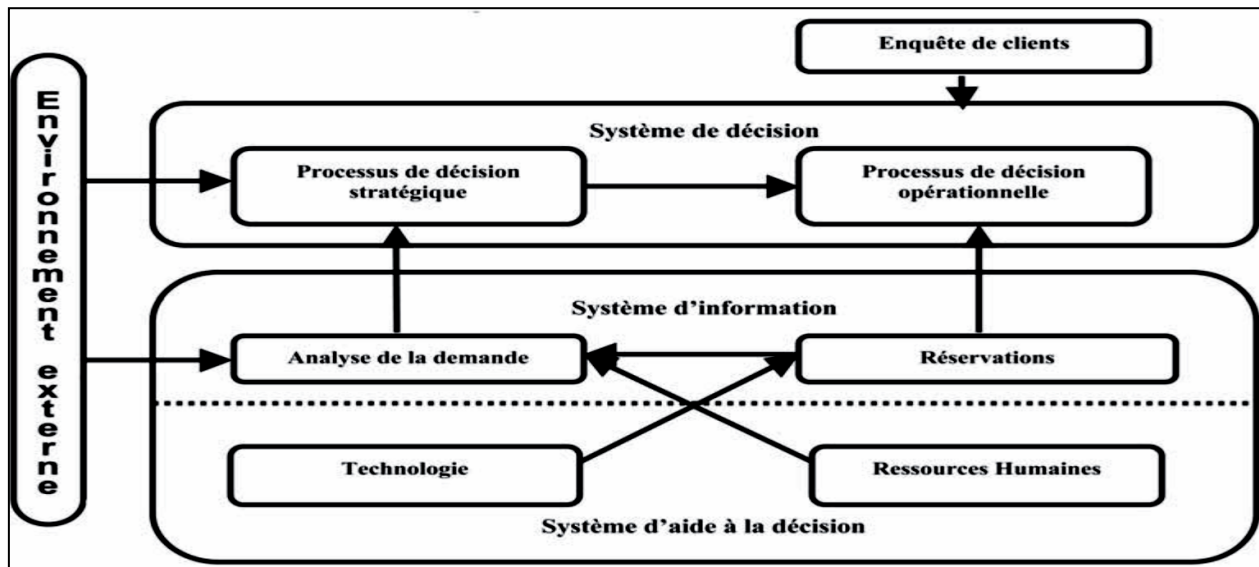
La culture Yield Management prône en fait une philosophie d'actions dynamiques de conduite de changement faisant de la satisfaction et du maintien des clients l'objet souverain de l'activité de l'entreprise. Cette généralisation contribue à la définition des règles et des conventions de prise de décision individuelle et collective, favorise des interactions sociales et, surtout, suscite un apprentissage organisationnel collectif. Une telle conduite conçue comme une évolution permanente assure une harmonie entre le degré d'implication du

---

<sup>10</sup>DONAGHY, (k) et MCMAHON, (U) : Yield Management- a marketing perspective ,in International Journal of Vacation Marketing, volume 2, numéro 1,1995, p.5-62

personnel, la possibilité de prise d'initiative décisionnelle et la confiance en l'avenir, (voir la figure n°04).<sup>11</sup>

**Figure n° 04 : la démarche du Yield Management**



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

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

### 4.1 Le processus du système Yield Management :

D'après Capiez, le système de Yield Management repose sur un processus en quatre phases, (voir la figure n°05) :<sup>12</sup>

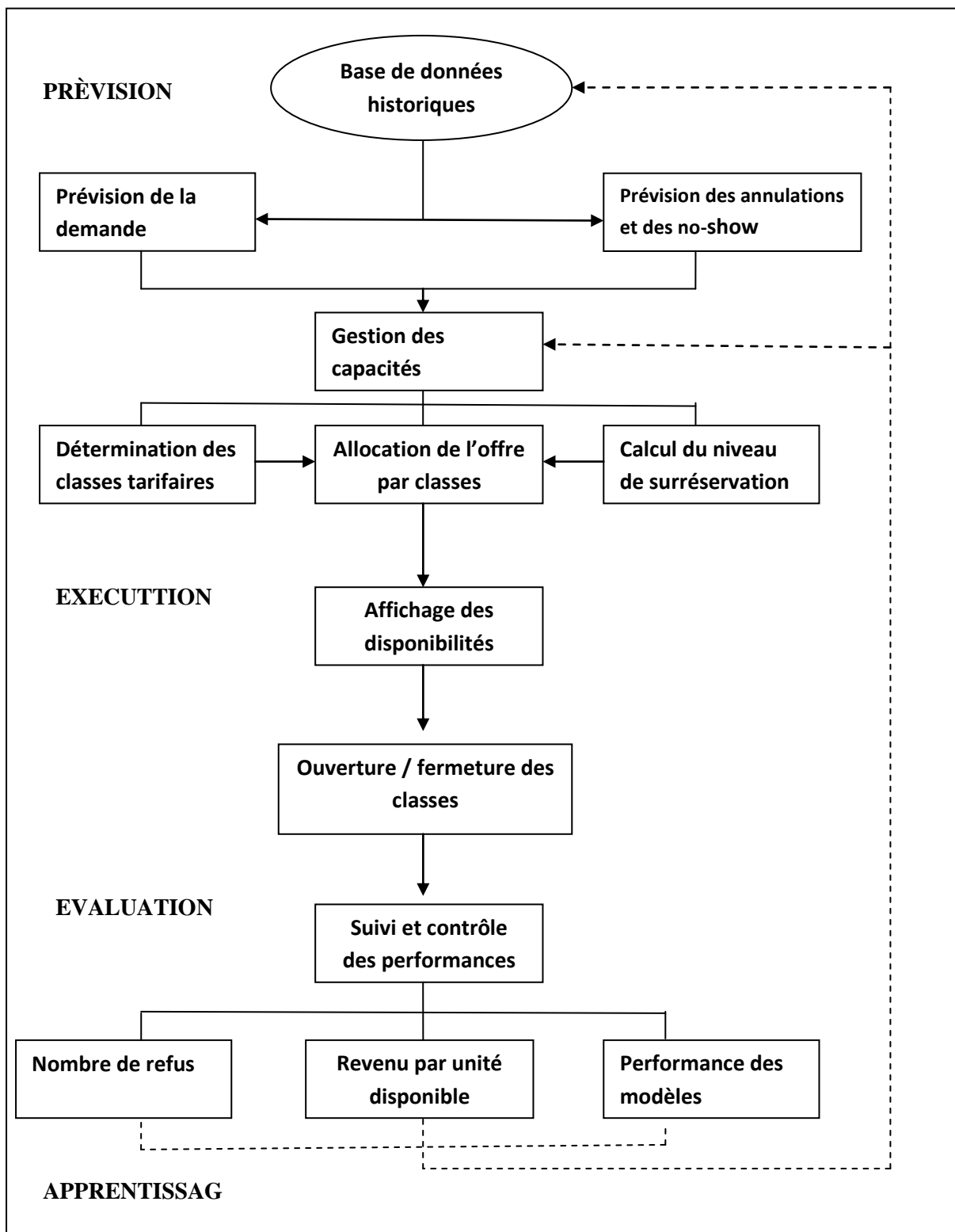
→ **La prévision** : constitue l'élément de base du système Yield management, puisqu'elle a pour objectif d'ajuster les capacités en fonction de la demande et de stimuler certaines ventes si nécessaires. De plus, elle permet de déterminer le niveau de surréservation le plus juste pour compenser les éventuels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

<sup>11</sup>ZRELLI, Imen : *Les déterminants de l'orientation Yield Management. Une approche exploratoire*, Revue française de gestion 2010/8 (n° 207), p.78.

<sup>12</sup>CAPIEZ A : Op.cit., p.150

- **L'exécution** : se base sur les différents modules d'optimisation de l'offre par classe tarifaire, qui permettent de définir des contingents pour chacune des classes et de protéger celles qui sont les plus contributives.
  
- **L'évaluation** : correspond à un contrôle des performances qui vérifie à la fois les résultats financiers relatifs à la gestion des capacités, et l'efficacité des méthodes de prévisions utilisées en comparant les demandes estimées et réelles. Les différents indicateurs de performance sur lesquels nous reviendront plus en détail dans la troisième partie de ce chapitre sont généralement le revenu par unité disponible (RevPar), le taux d'occupation (TO), le prix moyen unitaire par chambre (PMC), et le taux de refus lié à un trop fort taux de surréservation.
  
- **L'apprentissage** : enfin, la dernière phase du processus concerne l'apprentissage, sans lequel l'entreprise ne pourrait améliorer le système de Yield Management mis en place. Pour faire progresser au mieux ce système, il est important de faire collaborer au maximum les experts en Yield Management et les analystes marketing, afin d'orienter cet outil vers le consommateur, en ne se concentrant plus uniquement sur le produit vendu mais également sur la relation client.

Figure n°05 : le processus du système Yield Management



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

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

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

### 5. Les facteurs clés de succès Yield Management :

Après avoir évoqué la démarche du Yield Management ainsi que le processus à suivre, nous avons jugé indispensable de dresser une liste des Facteurs clés du succès FCS de cette philosophie dans le domaine hôtelier.<sup>13</sup>

#### 5.1 La maîtrise du « Revenu des Actifs Générateurs d'Efficiace » RAGE :

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

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

- To (Taux d'Occupation) : capacité utilisée / capacité totale.
- YP (Yield Pourcentage): PMOY / PMAX « prix RAC »
- PMOY : Prix moyen actuellement facturé par chambre.
- PMAX(RAC) : Prix maximal potentiellement facturable par chambre.

Yield pourcentage = YP = PMOY / PMAX

Taux d'occupation = TO = chambres louées/ chambres disponibles

$$\text{RAGE} = \text{TO} \times \text{YP}$$

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

Le calcul du RAGE est ici très simplifié mais il respecte la démarche logique de cette technique. Il est traduit par des logiciels très complexes qui prennent en compte des multitudes de paramètres et de statistiques. La maîtrise du RAGE signifie la maîtrise de l'outil informatique et mathématique.

---

<sup>13</sup>GUINEBRETIERE Vincent : Op.cit., p.22-30

### 5.2 Adapter la capacité aux différents niveaux de services :

Les entreprises de services offrent souvent différents niveaux d'un même service et le niveau de service le plus élevé contient des éléments de valeur ajoutée tels que plus de confort, plus de prestations et des aménagements supplémentaires.

L'intérêt est donc de combiner les différents segments (groupe / affaires) avec des périodes de temps (période faible, moyenne, forte). C'est-à-dire une adaptation adéquate du service.

Pour réaliser ce processus une prévision précise de la demande et une gestion efficace de la relation client est primordiale.

### 5.3 L'allocation des coûts :

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

### 5.4 L'intervention indispensable et essentielle du marketing :

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

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

- ➔ Identifier les segments de marché principaux qui peuvent être attirés vers le site de services et qui sont cohérents avec sa mission et ses capacités.
- ➔ Prévoir les volumes qui peuvent être réalisés par chaque segment selon différents niveaux de prix (en fonction de l'analyse de l'offre et de la demande).
- ➔ Recommander le « mix idéal » pour chaque site, dans le but de maximiser le revenu net qui ne peut être le même que le mix permettant de maximiser l'utilisation de la capacité.
- ➔ Fournir à la force de vente des cibles spécifiques et recommander des dates spécifiques pour chaque segment. Cette information peut être aussi utile pour la planification de la publicité et des autres moyens de communication.
- ➔ Fournir des recommandations pour fixer l'évolution des prix dans le temps pour chaque segment et pour chaque site. Ces directives doivent être adoptées majoritairement sauf pour quelques segments qui constituent une simple base de négociation.
- ➔ Suivre la performance dans le temps, évaluer les raisons pour lesquelles les résultats sont bons ou mauvais, et en conséquence modifier la stratégie pour l'avenir. Un indice RAGE logiquement haut peut indiquer la possibilité d'augmenter les prix, alors qu'un

indice RAGE au-dessous de la cible peut mettre en évidence un mauvais mix provenant d'erreur de prévision ou d'un changement de l'environnement.

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

### **5.5 La Communication doit être externe mais aussi interne :**

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

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

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

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

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

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

### Section 2 : Techniques et moyens du Yield management

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

#### 1. Les techniques du système Yield Management :

Face à des différentes situations difficilement prévisibles (annulations tardives et No-show) et pour garantir un taux d'occupation élevé et une optimisation des revenus, le Yield Management agit sur les deux principaux leviers qui sont le prix et le Taux d'occupation, et ce par :

- La gestion des capacités
- La gestion des classes tarifaires

#### 1.1 La gestion des capacités :

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

##### 1.1.1. La surréservation :

C'est une pratique qui consiste à mettre en vente une capacité supérieure à celle effectivement disponible pour contrebalancer les effets des annulations et des no-show.<sup>14</sup>

Elle est aussi définie par LE GALL comme « le fait d'enregistrer plus de réservations que de places offertes en prévision d'éventuelles défections ». <sup>15</sup>

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

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

- ✓ La première méthode consiste à déterminer l'optimum théorique (surréservation optimal) à partir de la relation entre les coûts engendrés par les gâchis et refus et le taux de surréservation :<sup>16</sup>

Comme nous la montre (la figure n°06).

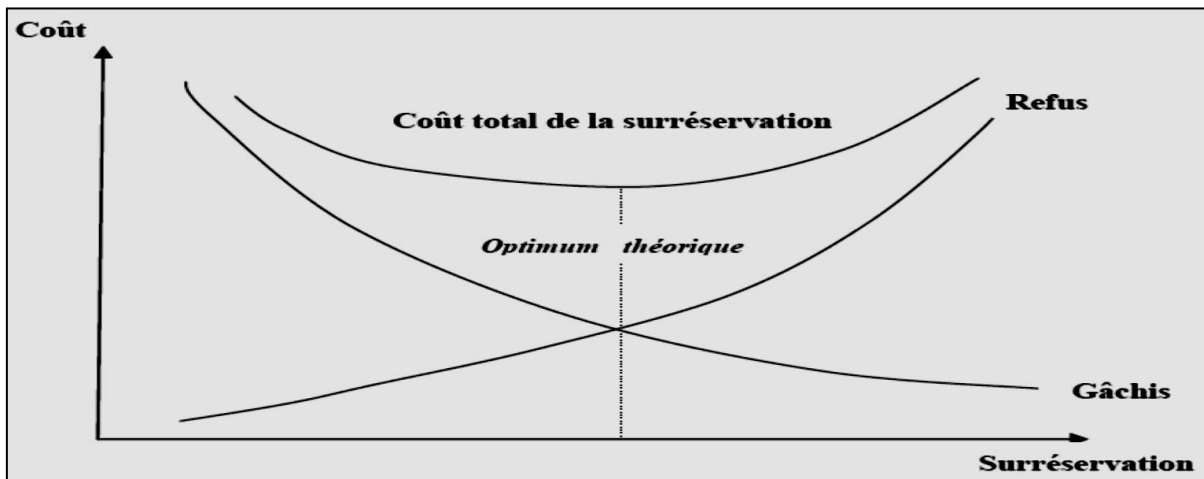
---

<sup>14</sup>ZRELLI, Imen : Op.cit., p.75.

<sup>15</sup>LE GALL, Stéphane : Op.cit., p.31

<sup>16</sup>SELMi, Noureddine : Op.cit., p.79

Figure n°06 : L'équilibre de deux risques : gâchis vis refus (CAPIEZ, 2003)



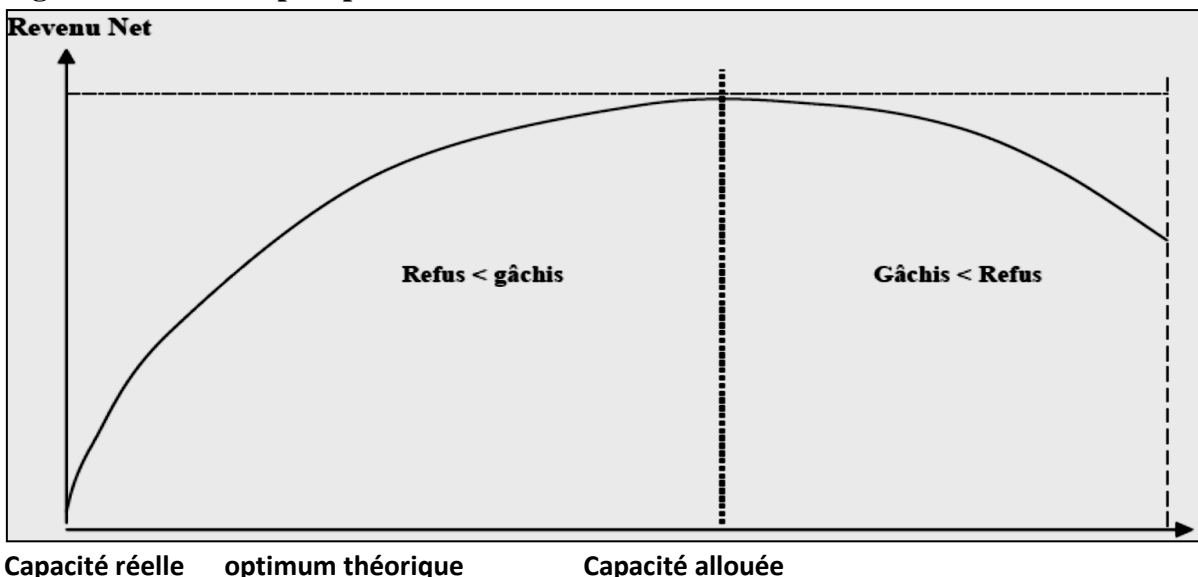
Source : SELMI Nouredine *Yield management et Orientation Marché : Facteurs de Performance dans les Services (Application à l'hôtellerie)*, doctorat, institut de management université de la Savoie (IMUS), Annecy, 2006, p 79.

Dans ce cas, plus le taux de réservation est important, plus le risque de gâchis diminue. Simultanément cela fait augmenter le risque de refus.

L'optimum théorique est déterminé par la croisée des courbes représentant le gâchis et le refus.

- ✓ Une deuxième méthode pour résoudre ce problème consiste à substituer la notion du gâchis, celle du revenu généré par des places offertes en surréservation, comme nous la montre (la figure n°07).<sup>17</sup>

Figure n° 07 : Exemple optimal de surréservation en terme de revenu net



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

<sup>17</sup>SELMI, Nouredine, Op.cit., p79-80.

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

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

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

### 1.1.2. Le contingentement :

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

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

En distingue quatre types de comportements sont possible :<sup>18</sup>

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

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

---

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

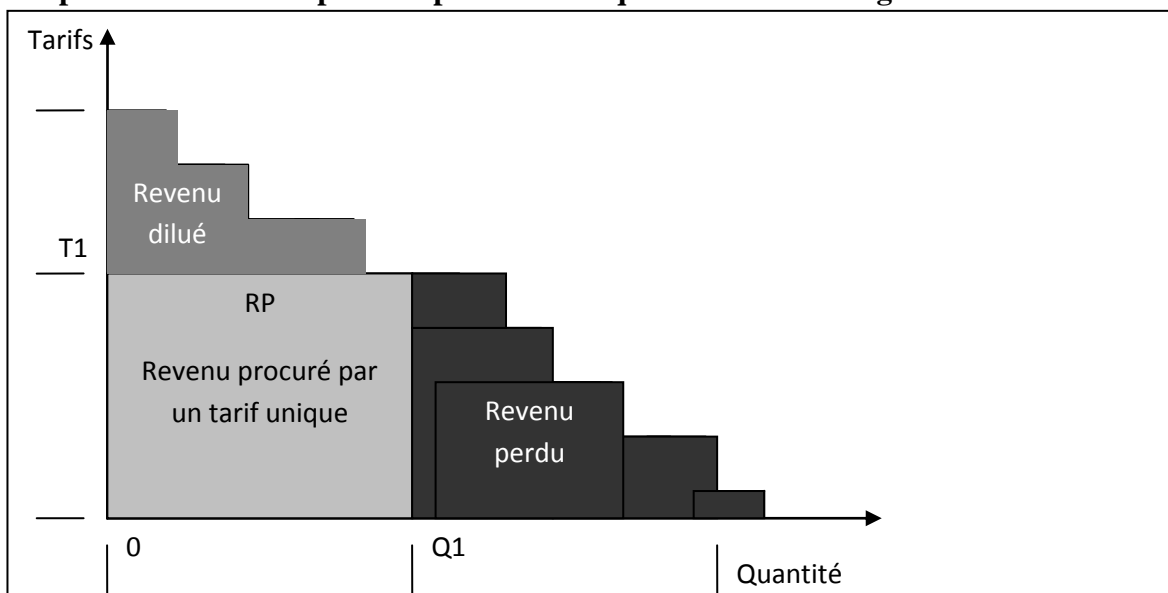
### 1.2 La gestion des classes tarifaires :

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

#### 1.2.1 La segmentation tarifaire :

La segmentation tarifaire a pour but principal de vendre les mêmes types de chambres à plusieurs types de clientèles, ayant des comportements différents en matière de tarification, de durée de séjour, de saison, et au même moment, d'où la segmentation est nécessaire.<sup>19</sup> Cela peut être expliqué à partir des graphiques suivants :

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



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

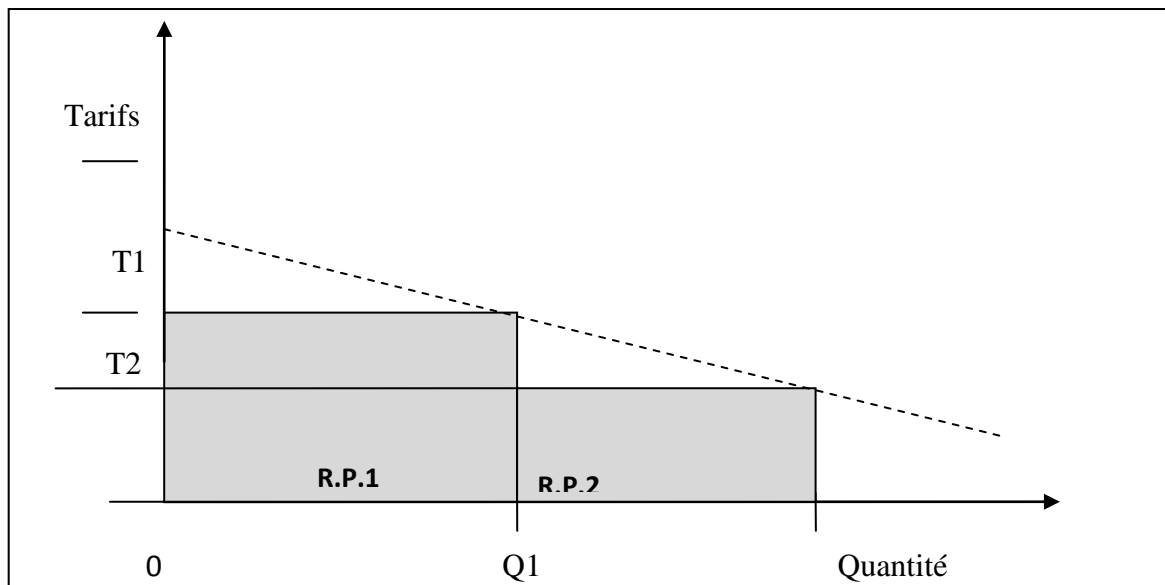
Selon le graphe (n°01), le revenu potentiel (**RP**) procuré par un tarif unique est égal à la surface représentée par le graphique, et celle-ci correspond à la quantité de chambre vendue (**Q1**) multipliée par le tarif (**T1**) soit :

$$\mathbf{RP=Q1 \times T1}$$

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

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

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



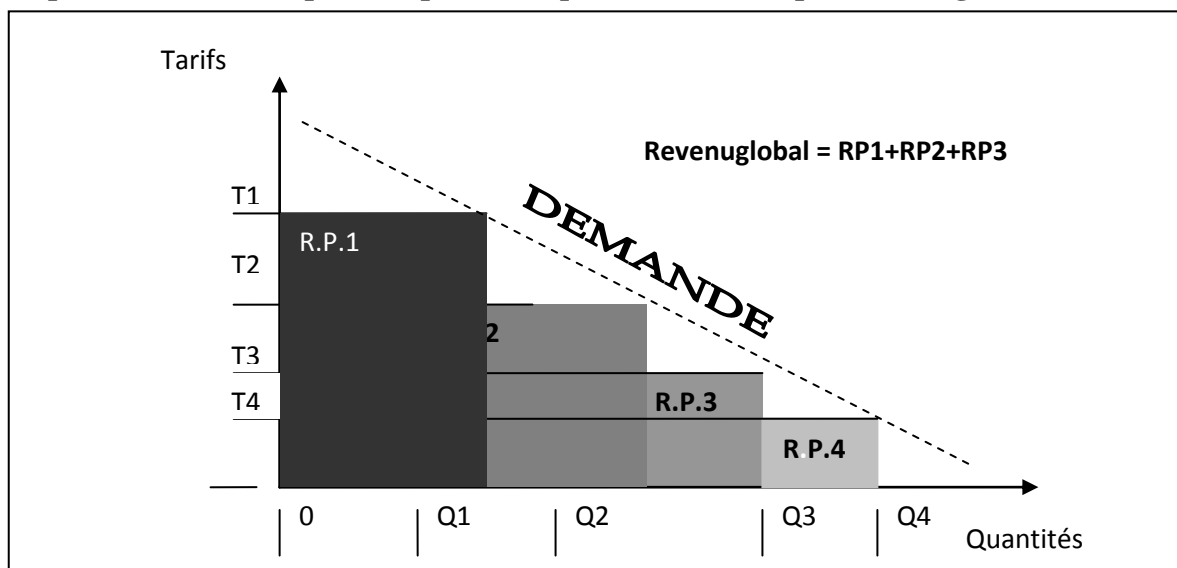
Source : SAISSI, O : *Le Yield Management. Un outil de gestion stratégique*, ENS Cachan, 2000, p.178-180.

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

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

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

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



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

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

Le RG sera égal à la somme des 04 segments représentés par :<sup>20</sup>

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

$$RG= (Q1 \times T1) + [(Q2 \times T2) - (T2 \times Q1)] + [(Q3 \times T3) - (T3 \times Q2)]$$

### 1.2.2 Les barrières tarifaires :

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

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

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

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

<sup>20</sup>SAISSi, O : Op.cit., p.176.

<sup>21</sup>Ibid. p. 183

<sup>22</sup>LE GALL, Stephane, Op.cit, p.60.

- **Segment FIT (Foreign Inclusive Tours) ou (voyage ou séjours d'un étranger) :** pourrait être développé sous forme d'allotements, ses barrières étant établies par un contrat spécifique.
- **Segment réservation centrale (RC) :** peut être mis en place afin de quantifier les revenus directs de son réseau.

### 1.2.3 La tarification différenciée :

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

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

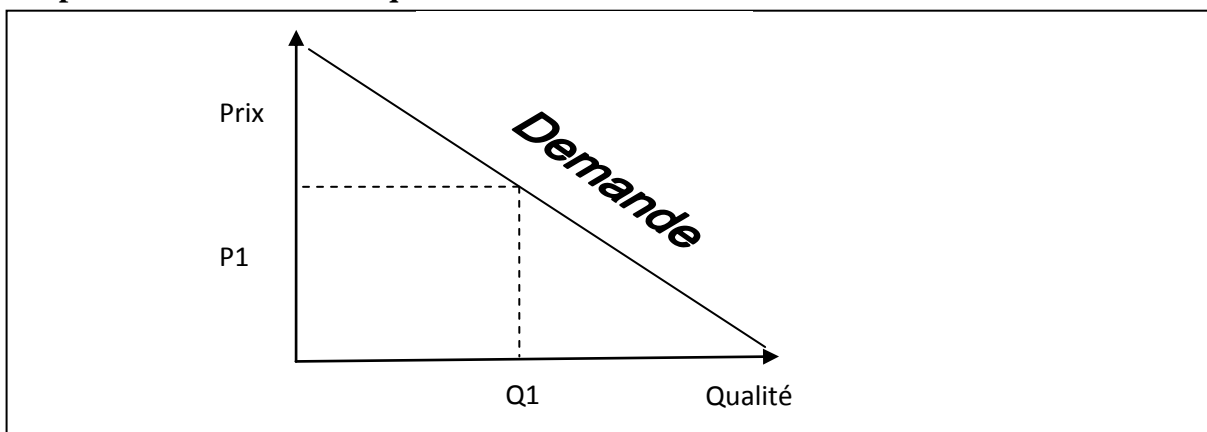
En effet, il faut examiner la courbe de la demande, en variant les prix, pour cela ADAM-STOETZEL a imaginé une méthode qui consistait à demander aux clients s'ils achèteraient ou non le produit (chambres) pour différents niveaux de prix, et l'inviter à indiquer :

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

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

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

**Graphe n°04 : courbe classique de demande**



Source : KOTLER et DUBOIS : *Marketing Management*, 11<sup>ème</sup> Edition, 2003, P 490

<sup>23</sup> CARIOU Jean, *Dictionnaire de Marketing Hôtellerie tourisme restauration*, BPI, 2005, p. 226.

<sup>24</sup> KOTLER et DUBOIS. *Marketing Management*, 11<sup>ème</sup> édition, France, 2003, pp. 488-489.

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

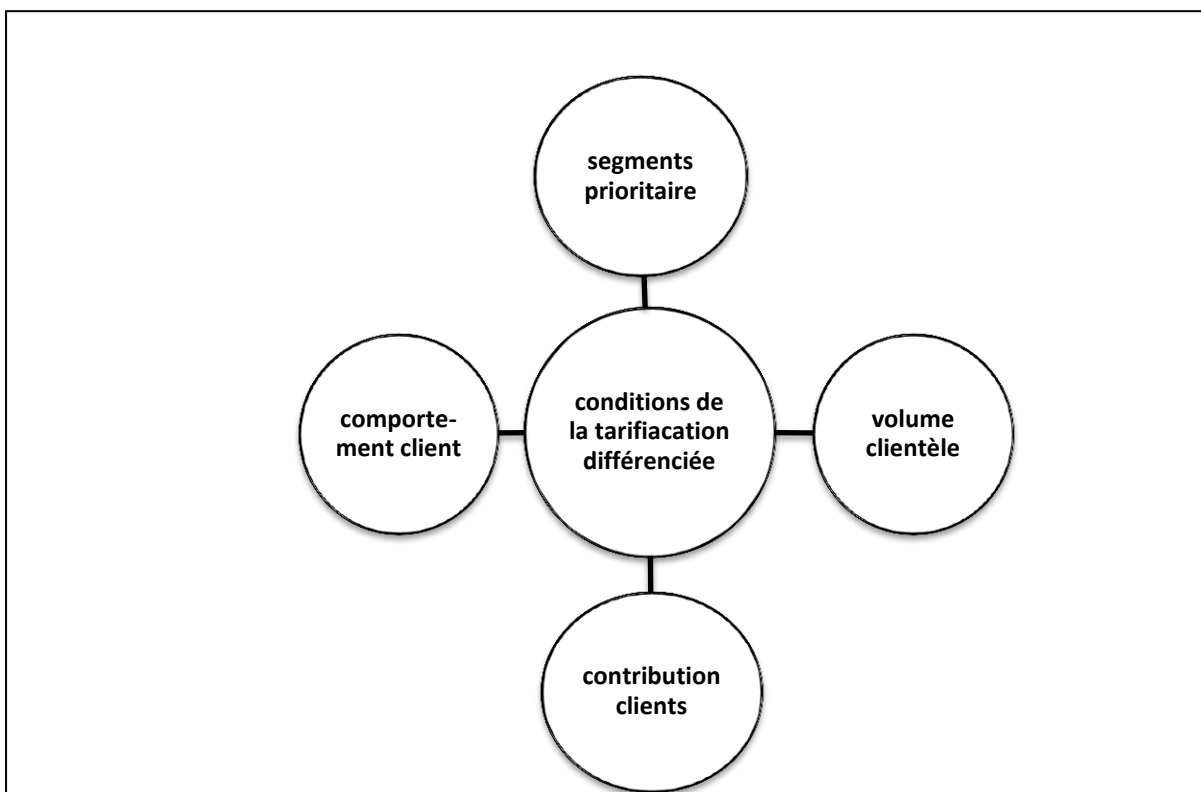
### 1.2.3.1 Les conditions d'une tarification différenciée :

La tarification différenciée repose sur quatre conditions importantes qui tiennent compte de :<sup>25</sup>

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

Ces quatre conditions peuvent être schématisées comme suit :

**Figure n°08 : les conditions de tarification différenciée**



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

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

<sup>25</sup>Hôtel Sofitel tarification en temps réel, 2001, p.9

### 1.2.3.2 Les règles de la tarification différenciée :

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

**Tableau n°04 : Les règles de la tarification différenciée**

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

Source : KOTLER et DUBOIS : *Marketing Management*, 11<sup>ème</sup> Edition, France, 2003, p.490.

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

## 2. Les moyens du système Yield Management :

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

### 2.1 Le personnel (Yield Managers) :

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

<sup>26</sup>KOTLER et DUBOIS, Op.cit., p.490.

<sup>27</sup>[http://www.revdev-consultants.com/cad\\_yield\\_manager.htm](http://www.revdev-consultants.com/cad_yield_manager.htm) (20/10/2018 à 23h00)

### 2.1.1 Formation et profil de Yield Manager :

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

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

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

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

### 2.1.2 Les fonctions du Yield Manager :

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

- L'optimisation du RevPar global de l'hôtel.
- Analyse le comportement de la demande par sagement, marché, canal, produit ;
- Etablit une prévision de la demande.
- Apporte ses recommandations aux commerciaux et participe à la cotation des groupes, des contrats et à la négociation des allotements.
- Participe à l'élaboration de la grille tarifaire, des budgets recettes annuels pour lesquels il propose plusieurs scénarios budgétaires.
- Forme et sensibilise les différents services de l'hôtel aux principes de l'optimisation des revenus.

- Recommande la création, l'aménagement ou la suppression de tarifs, produits, contrats, canaux de distribution, en phase avec le marché et la politique commerciale de l'établissement.
- Participe à la réactualisation des budgets mensuels en cours d'année.

### 2.1.3 Le rôle relationnel du Yield Manager :

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

- Il soumet pour validation des recommandations tarifaires et de mise à jour des disponibilités chambre. En fonction de l'organisation de l'établissement, il peut être en charge de la diffusion des informations en interne et sur le marché et la superviser.
- Il centralise et traite les informations qu'il recueille auprès des différents départements de l'hôtel et les retransmet à l'ensemble des personnes concernées.
- Il recueille également des informations à l'extérieur de l'hôtel, principalement liées au marché, à l'activité événementielle, au contexte géopolitique, et socio-économique.
- Il exerce un rôle de veille concurrentielle en ce qui concerne les tarifs, disponibilités, processus opérationnels des concurrents, afin de maintenir la compétitivité de l'hôtel.
- Le Yield Manager entretient des relations avec les acteurs et fournisseurs du marché, comme les canaux de distribution électroniques, les centrales de réservations, les Tour-Opérateurs, les agences de voyages, les sociétés, etc. Ces relations sont directes ou indirectes dans la mesure ou les cotations, négociations d'allotements, propositions de structures tarifaires, contrats, gestion des disponibilités etc. Sont effectuées directement par lui ou soumises à l'approbation.
- Le Yield Manager anime au minimum, sur une base hebdomadaire, des réunions d'information et d'échange avec les autres départements de l'hôtel. La prise de décision sur les actions à mener y est effectué de manière collégiale et si besoin, est soumise ou tranchée par le supérieur hiérarchique.

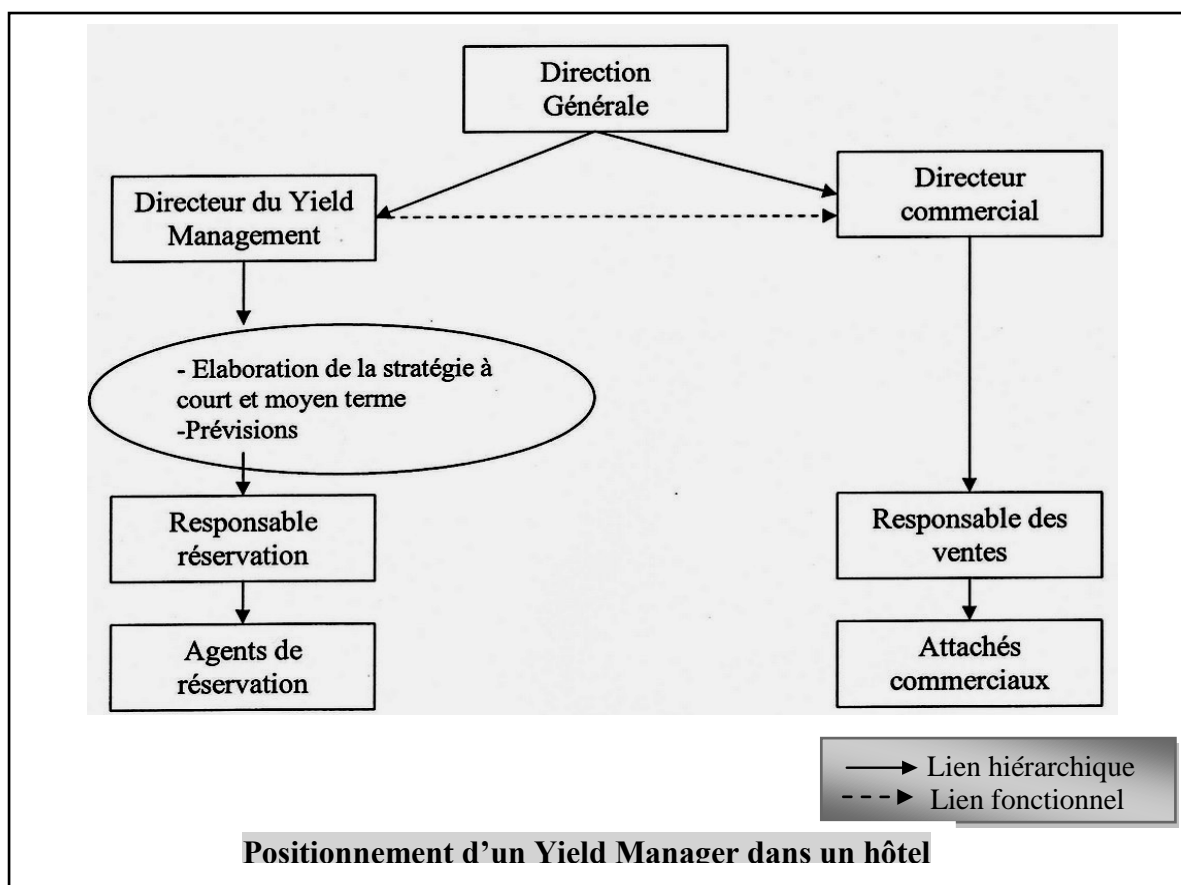
### 2.1.4 La place d'un Yield Manager dans l'organigramme d'un établissement :

Le Yield manager dépend directement du Directeur Général. Sans prérogative hiérarchique, (voir la figure n°09).<sup>28</sup>

---

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

Figure n°09 : La place d'un Yield Manager dans l'organigramme d'un établissement



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

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

## 2.2 Logiciel :

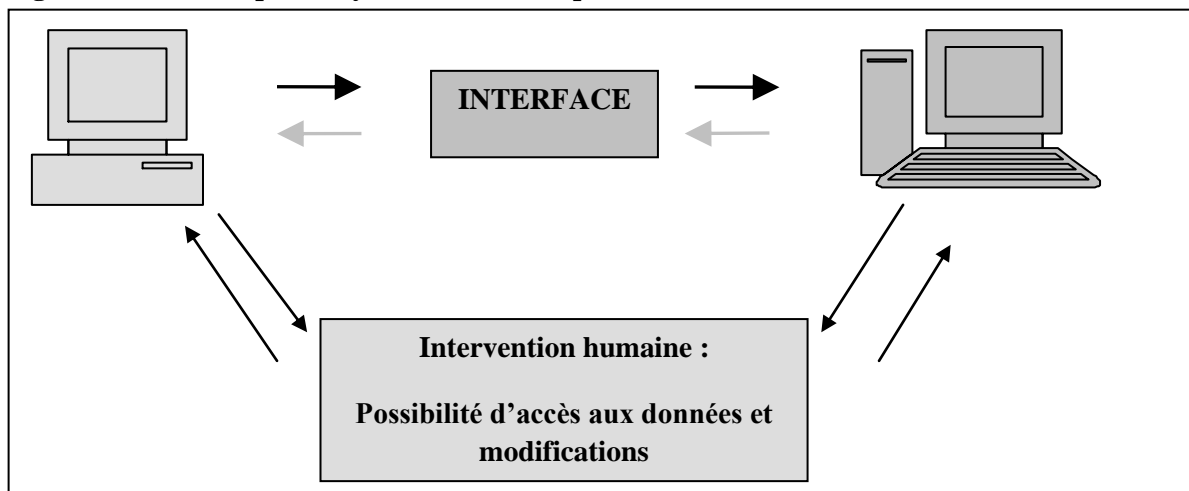
La partie logiciel comporte trois systèmes différents qui sont applicables selon le besoin de l'entreprise (taille, capacité...) qui sont :<sup>29</sup>

### 2.2.1 Système automatique :

Il s'agit d'un progiciel de réservation lié à un progiciel du Yield Management par une interface de communication qui permet l'échange automatique des données entre elles, (voir la figure n°10).

<sup>29</sup>LE GALL Stéphane, Op.cit., p.100-102

Figure n°10 : Principe Du Système Automatique



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

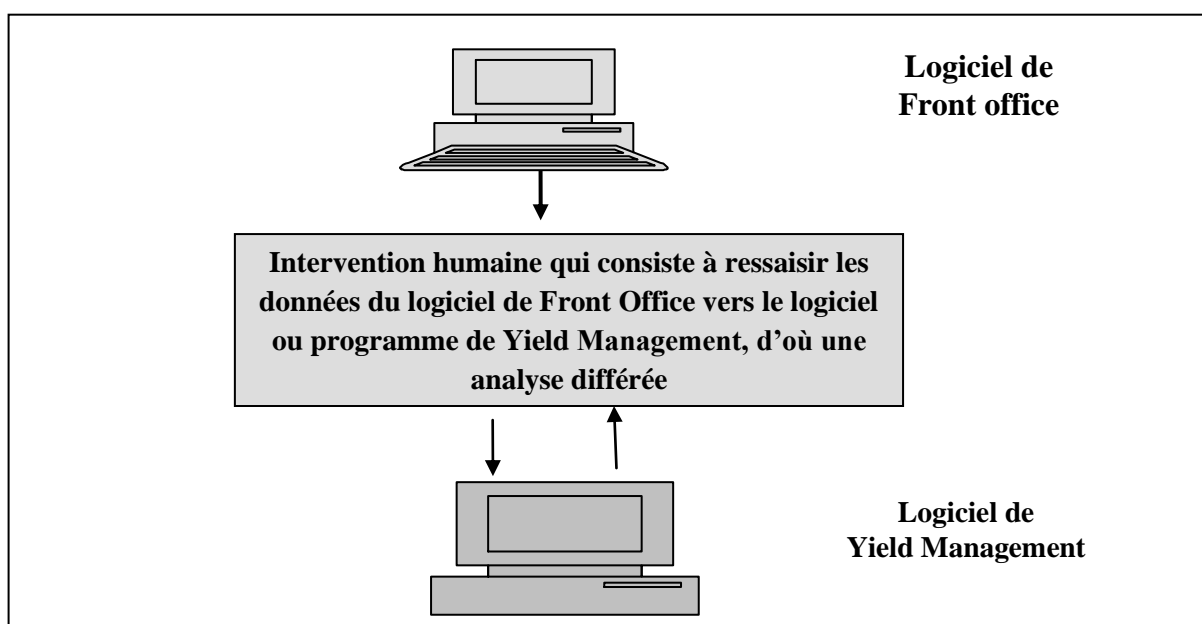
Dans ce présent système l'homme restant le maître des décisions, il a pour tâche d'interpréter, de corriger et d'enregistrer les modifications.

### 2.2.2 Système semi-automatique :

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

Les données du logiciel hôtelier vont devoir être réenregistrées dans celui de Yield management, d'où une analyse différée produite par le système, (voire la figure n°08)

Figure n°11 : Principe du Système Semi-automatique



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

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

### 2.2.3 Système manuel :

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

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

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

Un système de Yield management complet (automatique) comprend les éléments suivant :<sup>30</sup>

- **Base de données :** Elles sont composée de données historiques et futures des différents secteurs d'information disponible (réservation, No show, annulations, bases tarifaires, tarifs par segment, habitudes de comportements...etc.).
- **Modules de prévision et d'analyse :** celui-ci permet d'avoir des prévisions d'occupation par l'analyse des informations de base de données en fonction de l'historique disponible.
- **Modules d'optimisation :** il s'agit d'un module qui détermine et propose les quantités d'allocation segmentaire les plus rentables pour l'hôtel en tenant compte de la maximisation des revenus par rapport à la durée du séjour, ceci en se référant aux bases de données et aux instructions de la politique marketing en place.
- **Modules de diagnostic et de statistique :** celui-ci génère des diagnostics et statistiques qui permettent de mesurer l'évolution de la politique en cours. En fonction de la programmation préétablie et des modèles de prévisions, les analyses pourront démontrer des nécessités de changement.

En cas de détection d'anomalies dans le système, ce module peut émettre des rapports, des propositions..., et aussi corriger automatiquement ses données intrinsèques pour faire évoluer le système.

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

---

<sup>30</sup>LE GALL Stéphane : Op.cit., p.102.104

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

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

### Conclusion

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

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

Toutes ces lectures nous ont paru très théoriques. Dans le chapitre pratique qui suit nous allons voir comment cette pratique a été mise en application dans une structure d'hébergement.

**Chapitre III : L'évaluation  
du système Yield  
Management dans le  
département hébergement  
« Hôtel Royal d'Oran »**

## **Introduction**

L'Algérie a tenté, depuis des années de développer son secteur hôtelier. L'une de ses stratégies de développement est l'introduction de partenariat, (contrat du management / de franchise) avec une chaîne Internationale de l'hôtellerie de luxe ACCOR.

Le ROYAL HOTEL D'Oran figure dans la liste des meilleurs hôtels de luxe en Algérie, une institution depuis 1920 situé à 500 mètres du front de mer et de la célèbre place d'Armes, sur l'ancien boulevard du Lycée Gallieni, le ROYAL HOTEL appartient à l'histoire d'Oran.

## Section 1 : Présentation de « ROYAL HOTEL D'ORAN »

Cette présente section portera sur une étude descriptive de ROYAL HOTEL D'ORAN passant par la présentation de la chaîne ACCOR dont il fait partie.<sup>1</sup>

### 1. Présentation du groupe Accor :

Accor Hôtels est le premier groupe hôtelier en France et le sixième au niveau mondial et leader dans le domaine du voyage et du lifestyle ainsi qu'un pionnier du digital présider par Sébastien BAZIN, Son siège à Évry, la direction générale étant basée à Issy-les-Moulineaux.

Offrant des expériences uniques dans près de 4 300 hôtels, resorts et résidences, et 10 000 résidences privées d'exception dans le monde entier et 240 000 collaborateurs, sa capacité totale en nombre de chambres est de 616 181 chambres. Fort de sa double expertise d'investisseur et opérateur, le Groupe est présent dans 100 pays. Son portefeuille comprend des enseignes de luxe de renommée internationale telles que (Raffles, Sofitel Legend, Fairmont, SO Sofitel, Sofitel, onefinestay, Rixos, MGallery by Sofitel, Pullman, Swissôtel et 25hours Hotels,) des marques milieu de gamme reconnues que sont (Novotel, Mercure, Mama Shelter et Adagio,) des enseignes économiques très prisées comme (JO&JOE, ibis, ibis Styles ou ibis budget,) ainsi que les enseignes régionales (Grand Mercure, The Sebel et hotelF1). AccorHotels fournit des services innovants aux voyageurs, d'un bout à l'autre de leurs parcours, notamment à travers l'acquisition de John Paul, numéro 1 mondial des services de conciergerie.

Bénéficiant d'un ensemble incomparable de marques et d'une riche histoire d'environ cinq décennies, AccorHôtels, qui s'appuie sur une équipe mondiale de plus de 250 000 femmes et hommes engagés, est attaché à remplir sa mission première : faire en sorte que chaque client se sente – Feel Welcome. Les clients ont accès à l'un des programmes de fidélité hôteliers les plus attrayants du monde – Le Club AccorHotels.

AccorHôtels joue un rôle actif auprès des communautés locales où il est implanté et est mobilisé en faveur du développement durable et de la solidarité à travers PLANET 21, un programme complet regroupant les collaborateurs, les clients et les partenaires afin d'assurer une croissance durable.

#### 1.1 La présence de groupe dans le monde :

AccorHotels est présent sur les six continents, et présent sur l'ensemble des segments de marché, du segment économique, au segment Luxe/Haut de gamme.

---

<sup>1</sup>Document de référence du groupe Accor, 2017, p 6

**Tableau n° 05 : la présence de groupe dans le monde**

Accor dans le monde	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Pourcentage
France & Suisse	<b>151 537</b>	<b>1650</b>	<b>25%</b>
Europe	<b>168 865</b>	<b>1 184</b>	<b>27%</b>
Afrique & Moyen- Orient	<b>47 951</b>	<b>204</b>	<b>8%</b>
Asie-Pacifique	<b>168 375</b>	<b>834</b>	<b>27%</b>
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	<b>27 702</b>	<b>82</b>	<b>4%</b>
Amérique du Sud	<b>51 751</b>	<b>329</b>	<b>8%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>616 181</b>	<b>4 283</b>	<b>100%</b>

Source : Document de référence du groupe Accor 2017, p 24

Nous remarquons que le groupe Accor est moins présent sur le continent Américain et particulièrement au Nord cela peut être expliqué par la forte présence de la chaîne Américaine Marriott.

### **1.2 Les marques de groupe Accor :**

Le Groupe propose un portefeuille d'une vingtaine de marques organisées en 3 segments : Luxe 47% (en % du nombre de chambres), Milieu de gamme (37%) et Economique (16%), (voir l'annexe n°01).<sup>2</sup>

### **1.3 Création et évolution de groupe Accor Hôtel :**

Le groupe ACCOR S'est développé au fil des années en réalisant plusieurs progrès depuis sa création à ce jour.<sup>3</sup>

- ➔ **1967** : Paul Dubrule et Gérard Péliçon fondent la SIEH. Et l'ouverture du premier hôtel Novotel à Lille.
- ➔ **1974** : l'ouverture du premier ibis à Bordeaux. et la reprise de Courtepaille.
- ➔ **1975** : Rachat de Mercure
- ➔ **1980** : Reprise de Sofitel (43 hôtels et deux centres de thalassothérapie).
- ➔ **1981** : Introduction en Bourse de SIEH. Et l'implantation de l'activité Services au Mexique.
- ➔ **1983** : Le groupe Novotel SIEH – Jacques Borel International devient Accor.
- ➔ **1990** : Démarrage de l'activité Ticket Restaurant au Venezuela.
- ➔ **1995** : Lancement d'un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la protection de l'environnement.
- ➔ **2000** : Lancement de accorhotels.com ainsi que la cession de 80 % de la participation dans Courtepaille.
- ➔ **2009** : Gilles Péliçon, Directeur général, est nommé Président du Conseil d'administration. Accor ouvre 27 300 nouvelles chambres sur l'année.
- ➔ **2012** : Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 38 000 nouvelles chambres sur l'ensemble des segments, en grande majorité en contrats de

<sup>2</sup>Document de référence du groupe Accor 2017, p.13

<sup>3</sup>Ibid., p.7

management et franchise, réparties à plus de 70 % sur les marchés émergents. Accor renforce son leadership au Brésil avec l'acquisition de la chaîne hôtelière Posadas. Le repositionnement de MGallery grâce aux boutiques Hôtels de la marque et lance Mei-Jue en Chine.

- ➔ **2013** : la montée en gamme et en visibilité de la marque MGallery, et la fin du déploiement de la méga-marque ibis.
- ➔ **2015** : à cette année la dynamique de transformation stratégique, opérationnelle et culturelle mise en œuvre par le Groupe s'est poursuivie.
- ➔ **2017** : AccorHotels a étendu son portefeuille de marques à 25 enseignes en le rééquilibrant sur le segment Luxe/Haut de gamme avec Banyan Tree, Rixos Hôtels et Orient Express.
- ➔ **2018** : AccorHotels a opéré une mutation majeure de son modèle en initiant la cession de 55 % d'AccorInvest, qui sera effectuée au 2<sup>ème</sup> trimestre 2018.

#### **1.4 Stratégies du groupe hôtelier Accor, et perspectives :**

L'expertise développée par Accor depuis 40 ans dans la gestion des métiers de l'hôtellerie doit lui permettre d'offrir un savoir-faire et des services à forte valeur ajoutée à des propriétaires d'hôtels, le développement du Groupe se faisant désormais majoritairement au travers de modes d'exploitation peu capitalistiques.

Les hôtels d'Accor Hôtels sont affiliés au travers de quatre grands modes d'exploitation, les contrats de franchise (30% du nombre de chambres), les contrats de gestion (35%), les contrats de location (26%) et la propriété (9%).<sup>4</sup>

##### **1.4.1 Le positionnement du groupe Accor :**

ACCOR est un groupe International, dont le produit est le service offert dans les différents domaines de l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, location de voiture ... etc.

Il cible une large population, en partant du haut de gamme jusqu'au très économique. Il utilise une différenciation de prix de qualité de service pour chaque clientèle ciblée, par exemple dans les hôtels de haut de gamme, on trouve des services supplémentaires tel que : le room service 24h/24h, blanchisserie, salle de fitness, sauna, piscine,... etc.

Le groupe ACCOR se positionne par sa vocation d'accueil (feel welcome), qui est indispensable et toujours présente avec les actes de personnes, parce que l'accueil et le sourire sont l'une des clés majeures de la bonne image d'un hôtel.

##### **1.4.2 Distribution :**

Accor Hôtels s'appuie sur un pôle de distribution et de services digitaux pour l'ensemble de ses hôtels partenaires : AccorHotels.com, une application mobile unique, des call centers et le Club Accor Hôtels (programme de fidélité). Les chambres peuvent également se réserver via le canal plus classique des agences de voyage. Enfin, afin d'assurer

---

<sup>4</sup>Document de référence du groupe Accor 2017, p.30

un meilleur remplissage des hôtels, ils peuvent être amenés à faire appel à des sites de réservations en ligne : booking.com, Expedia.fr.

#### **1.4.3 L'optimisation des revenus :**

Pour optimiser le chiffre d'affaires de ces hôtels, AccorHotels s'appuie sur un réseau de Revenus Managers (RM). Ces derniers sont en charge de transmettre des recommandations quotidiennes sur l'optimisation du revenu, d'analyser la performance des hôtels dans leur marché et alerter les directeurs des hôtels dès que le marché dévie de la stratégie. Ils collectent des données de réservation fiables sur lesquelles seront bâties la stratégie et les prévisions des hôtels afin de maximiser le taux d'occupation des chambres en définissant suivant la période, le lieu, le prix des 15 à 20 types de chambres de chaque hôtel. Cela peut l'amener à participer au déclenchement de campagnes de publicité, à proposer la mise en vente dans les agences en ligne de réservations par internet.

Même si le taux de remplissage est un paramètre de base, le RM se doit de préserver la marge globale des chambres et de tenir compte que lorsqu'une chambre est « poussée » à une agence en ligne, l'hôtel donne de l'ordre de 15% du prix de vente de la chambre. Il s'agit pour lui d'optimiser la marge en prenant en compte de l'ensemble de ces variables.

#### **1.4.4 Perspectives :**

En octobre 2014, AccorHotels annonce la mise en place d'un plan d'investissement ambitieux de plus de 225 millions d'euros sur 5 ans visant à engager ce dernier dans une transformation digitale profonde, pour asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client. En 2015, 78 millions d'euros ont été engagés (5 millions d'euros en 2014).<sup>5</sup>

Dans un contexte très concurrentiel, il s'agit de mettre à disposition un ensemble d'outils compétitifs pour les hôtels : sites internet de réservations, applications mobiles. Il est vital de permettre au réseau de décision des hôtels d'anticiper au plus tôt l'impact d'un ensemble d'événements de plus en plus variés afin de permettre d'établir des prévisions exactes pour alimenter les décisions:<sup>6</sup>

- De fixation du prix des chambres.
- D'utilisation des sites internet de Booking, (booking.com, Expedia.fr) pour remplir les hôtels tout en préservant la marge.
- De déclenchement de campagnes de promotions ou de publicités.

Pour cela, il faut changer les habitudes basées sur de l'intuition vers une exploitation systématique des données. Cela impose de gérer au niveau du système d'informations des données de plus en plus nombreuses, de sources variées (pas seulement internes), pas forcément structurées et nécessitant un niveau de fraîcheurs de plus en plus élevé.

➤ Le nouveau projet de groupe Accor « Become a Data Driven Company »  
Impulsée par le PDG du groupe, Sébastien BAZIN, cette stratégie a amené la création d'une direction de la Data directement rattachée à la direction générale  
Pour la construction d'un centre de gestion de la données, cette équipe a la charge de :

---

<sup>5</sup>[www.accorhotels-group.com](http://www.accorhotels-group.com). Consulté le 10/11/2018 à 16h30

<sup>6</sup><http://machinelearningforbigdata.telecom-paristech.fr> Consulté le 10/11/2018 à 16h30

- Mettre en œuvre une architecture Data.
- Augmenter sa capacité de gestion des données.
- Développer de nouveaux outils de Data Science.

## **2. Présentation de ROYAL HOTEL D'ORAN MGallery by Sofitel :**

La SARL ROYAL HOTEL au capital social de 3969000000 DA, son siège social au Boulevard de la Soummam Oran, il tient une place privilégiée dans le cœur des oranais, rénové dans les règles de l'art, l'hôtel exprime sa personnalité raffinée au travers d'un mobilier ancien.

### **2.1 Description de ROYAL HOTEL D'ORAN :**

Il occupe depuis 1920 une place privilégiée dans la ville d'Oran sur le prestigieux boulevard de la Soummam. Racheté par le groupe Mehri en 1967 au capital social de 3 969 000 000 DA dont de très importants travaux de réhabilitation ont été réalisés pour faire de l'établissement le fleuron de l'hôtellerie algérienne, le positionnant au rang des grands palaces de réputation internationale. Le « Royal Hôtel » inauguré en 2006 a intégré la collection d'hôtels d'exceptions MGallery by Sofitel du réseau ACCOR.

### **2.2 MGallery by Sofitel :**

C'est une collection de boutique-hôtels dédiés aux amoureux de la vie, de la littérature et de la culture. MGallery compte déjà 91 adresses, soit 9495 chambres dans 25 pays. Chaque hôtel MGallery est une porte ouverte sur un autre monde, une époque lointaine, un refuge secret ou un paysage naturel spectaculaire. La collection comprend des hôtels de luxe historiques, beaucoup d'entre eux ayant accueilli des figures historiques ou des poètes et des auteurs célèbres. D'autres établissements sont des hôtels au design résolument moderne, tout à fait uniques dans les villes où ils se situent. Dans tous les cas, chaque hôtel MGallery est inspiré par l'histoire qui lui est propre.<sup>7</sup>

Donc la rénovation complète de l'hôtel a permis de faire renaître ce palace dans son architecture haussmannienne originelle. Avec un décor raffiné rehaussé d'œuvres d'arts, de peintures originales et des reproductions du Maître Etienne « Nasreddine Dinet, peintre orientaliste (1861-1929) converti à l'islam »

Le ROYAL HOTEL ORAN - MGallery by Sofitel est un établissement hôtelier de type 5\* étoiles situé dans le cœur historique d'Oran, à proximité du Palais du Bey, du front de mer et du vieux quartier de Sidi El Houari, à moins de 5 minutes des sites suivants : Le Théâtre, Dar el-Bahia et Place du 1er Novembre. Cathédrale du Sacré-Cœur et Palais de la Culture se trouvent également à moins de 10 minutes, à 5 minutes à pied de la mosquée Hassan Basha datant du XVIIIe siècle, et à 5 km du fort médiéval de Santa-Cruz, à 14km de l'aéroport d'Oran (Es Sénia).

---

<sup>7</sup>Document de référence du groupe Accor 2017, p.12

Cet élégant hôtel riche en antiquités occupe un bâtiment des années 1920 dont des sculptures époustouflantes, des mobiliers anciens et exclusifs faisant de cet hôtel un lieu exceptionnel répondant aux plus hauts standards internationaux.

**2.3 Hébergement :** l'hôtel a une capacité de **112 chambres** parfaitement insonorisées et qui répondent toutes aux standards de l'hôtellerie internationale. Équipées de meubles de hauts de gamme, réparties comme suit :<sup>8</sup>

- ✓ **14 suites juniors**
  - ✓ **05 suites seniors**
  - ✓ **14 chambres lit double**
  - ✓ **57 chambres simples (vue sur la ville) y compris une chambre à mobilité réduite**
  - ✓ **22 chambres vues sur la cour**
- 🛏 **Une capacité litière 126 lits**

**2.4 Le room service :** ce service gère la restauration des clients dans leurs chambres. Il fonctionne 24 heures sur 24 tous les jours de l'année. Ainsi les clients peuvent commander des repas selon l'heure en remplissant la fiche placée sur la table dans sa chambre.

**2.5 Les salles :** l'hôtel ROYAL possède des salles de banquets et de conférence disponibles pour des réunions d'affaires, conférences ou autres manifestations. Dénommées :

- **JASMIN :** d'une surface de 120m<sup>2</sup>.
- **SOUMMAM :** cette salle à une surface de 50m<sup>2</sup>, elle est idéale pour les petites réunions
- **SANTA CRUZ :** c'est une salle de réunion d'une surface de 110m<sup>2</sup>, elle est sonorisée et bien équipée de matériaux de projection.

**2.6 La restauration :** l'hôtel possède deux (02) restaurants et un bar qui fonctionnent tous les jours au service des clients dont les caractéristiques sont :

- **L'Alhambra :** d'une capacité de 100 couverts offrant convivialité et diversité tant sur le petit-déjeuner buffet, que sur sa carte et plat locaux avec des menus spéciaux : enfants, halal, menu sans sel.
- **Les AMBASSADEURS :** d'une capacité de 100 couverts avec terras offrant une large sélection de plats gastronomique diner seulement de 19h00 jusqu'à à 23h00 pour toutes les jours sauf le vendredi.
- **Le Bar :** LE PACHA *peut* recevoir jusqu'à 70 convives avec une décoration qui lui donne à la fois du confort, de la convivialité et de l'élégance.

---

<sup>8</sup>Groupe-mehri.com consulté le 03/09/2018 à 14h00

**2.7 L'Animation :**

- **Salle de fitness** : équipée avec un matériel moderne qui répond au besoin et bien être de la clientèle
- **Le SPA** : animé par une équipe de professionnels comporte un hammam, sauna, douches émotions, massages et soins, gymnasium, coiffure,

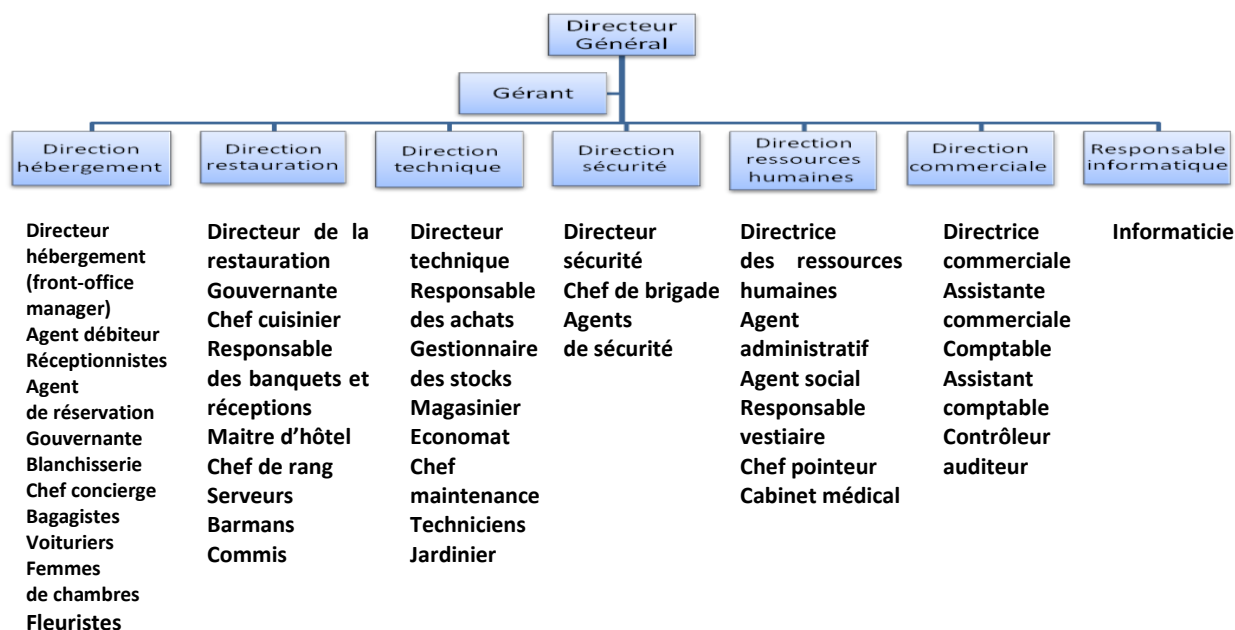
**3. Organisation générale et structure de ROYAL HOTEL ORAN :**

Le prodigieux palace ROYAL HOTEL se compose de différentes directions et un effectif qui assurent le bon fonctionnement au sein de chaque direction :<sup>9</sup>

**3.1. L'organigramme de RHO :**

La structure organisationnelle de ROYAL HOTEL est composée de plusieurs directions comme le montre (la figure n°12).

**Figure n°12 : L'organigramme de RHO**



Source : Propos recueillis de la DRH

A travers cet organigramme on peut distinguer les différentes directions à savoir :

- Direction générale.
- Direction commerciale.
- Direction ressources Humaines.
- Direction hébergement.
- Direction restauration.
- Direction technique.
- Direction sécurité.

➤ **La direction générale** : elle est composée du directeur général et de gérant, ils ont pour charge de veiller promouvoir leurs personnels.

<sup>9</sup>Document interne de RH : DRH

- **Direction hébergement** : elle est composée de différents services directement liés à l’hébergement tel que (la réception, conciergerie, service de chambre blanchisserie).
- **Direction de la restauration** : elle est composée de directeur de la restauration, la gouvernante, chef cuisinier, serveurs, barmans,
- **La direction technique** : elle englobe l’ensemble de l’exécutif de la structure (technicien, acheteur, gestionnaire des stocks, économat…)
- (Maintenance, plombier, électricien, jardinier, agent de nettoyage)
- **La direction sécurité** : composée de chef de brigade et des agents de sécurité, ils ont pour tâches de veiller à la sécurité des clients ainsi que celle du personnel. Pour cela des fouilles s’effectuent à l’entrée comme à la sortie de l’hôtel. Les agents de sécurité sont équipés de téléphones mobiles leur permettant de communiquer ainsi que des appareils détecteurs de matériaux dangereux.
- **Direction ressource humaine** : elle est composée d’une directrice ressource humaine, un agent administratif, un responsable vestiaire, un agent social, un chef pointeur, et un cabinet médical.
- **Direction commerciale** : elle est composée de l’ensemble de staff administratif (comptable, contrôleur auditeur, une directrice commerciale et une assistante qui ont pour mission, (l’élaboration de la politique marketing, fixation des prix, gestion des contrats et conventions…) elle travaille en collaboration avec la direction hébergement.

### 3.2 L’effectif de l’hôtel Royal Oran :

Le nombre d’employés de ROYAL HOTEL ORAN est de 146 personnes, répartis comme suit :

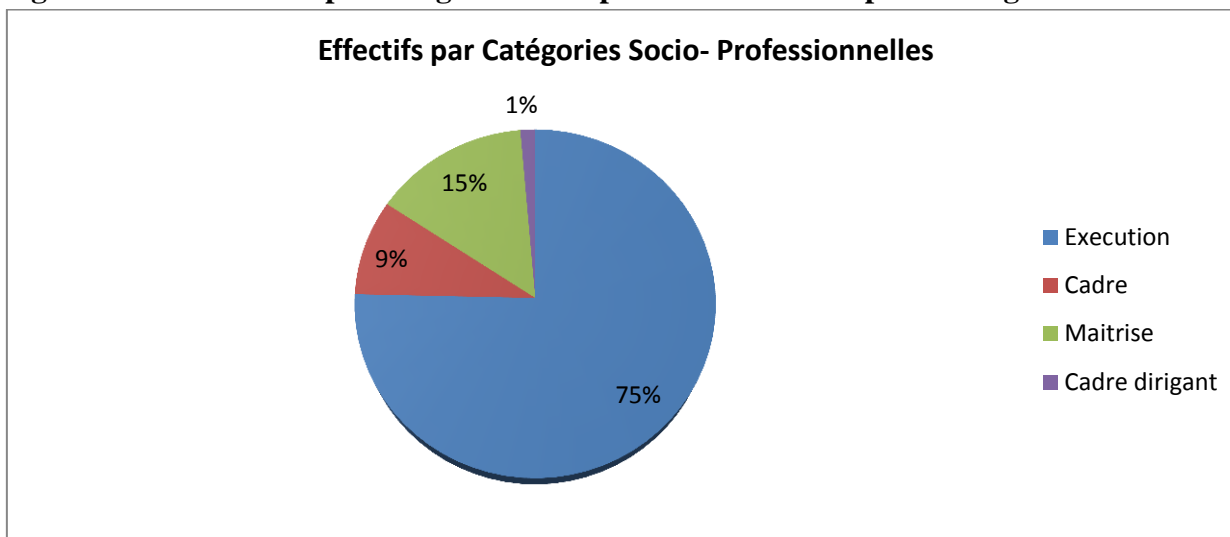
**Tableau n°06 : La répartition du l’effectif par Catégories Socio- Professionnelles**

Catégories	Nombre	Taux
Exécution	110	75%
Cadre	13	9%
Maitrise	21	14%
Cadre dirigeant	2	1%
Total	146	1%

Source : Document RH : DRH

A travers ce tableau ci-dessus on peut dire que la catégorie exécution demande plus d’effectif par rapport aux autres catégories socio- Professionnelles au sein de ROYAL HOTEL.

**Figure n°13 : L'effectif par catégorie socio- professionnelles en pourcentage**



Source : élaboré par nous-même sur la base du document de la DRH

La catégorie exécution représente la plus grande part en termes d'effectifs avec 75% de total effectif répartis sur les différentes directions (restauration, hébergement, technique, sécurité) qui demandent plus d'effectifs.

### 3.3 Moyen d'âge de l'effectif par service :

Le tableau ci-dessous nous montre l'âge moyen par service de l'ensemble d'effectif de ROYAL HOTEL.

**Tableau n°07 : moyen d'âge de l'effectif par service**

Service	Moyen âge
<b>Restauration</b>	32
<b>Cuisine</b>	33
<b>Réception</b>	35
<b>Technique</b>	35
<b>Ressources humaine</b>	36
<b>Commercial</b>	36
<b>Etage</b>	37
<b>Comptabilité</b>	39
<b>Sécurité</b>	40
<b>Informatique</b>	41
<b>Achat</b>	44
<b>Direction</b>	52
<b>Jardin des royal</b>	55

Source : Document interne de RH : DRH

A travers ce tableau nous remarquons que le ROYAL HOTEL dispose d'un effectif jeune et d'avenir cependant il manque d'expérience.

## Section 2 : Le système Yield Management dans le ROYAL HOTEL MGallery by Sofitel d'Oran

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

### 1. La démarche marketing de ROYAL HOTEL MGallery by Sofitel d'Oran :

Le ROYAL HOTEL MGallery by Sofitel d'Oran figure parmi l'hôtellerie de haute gamme, il fait partie des 90 adresses MGallery by Sofitel aussi uniques que fascinantes dans 24 pays du monde, remarquable par sa personnalité singulière et son empreinte locale pour les passionnés d'expériences.

Le ROYAL HOTEL D'ORAN est un hôtel boutique qui s'adresse en priorité à une clientèle constituée d'homme d'affaires, des dirigeants d'entreprise, la clientèle diplomatique, hommes politique algériens, internationaux, clientèle culturelle. Et à une clientèle avertie sensible recherchant un cadre riche et un supplément d'âme.

#### 1.1 La segmentation à ROYAL HOTEL D'ORAN :

La segmentation est un moyen de classer chaque type de clientèle dans un segment spécial. On peut distinguer quelques segments sur lesquels « ROYALHOTEL ORAN » s'est positionné :<sup>10</sup>

- **Le segment corporate:** Il s'agit d'une clientèle société, qui bénéficie d'une réduction grâce à un contrat signé directement entre l'hôtel et la société telle que (NAFTAL, SONATRACH,)
- **Le segment groupe :** C'est les groupes de clients séjournant à l'hôtel pour affaires, il englobe deux sous segment différents qui bénéficient d'un tarif groupe selon le nombre de chambres contractées et le nombre de fois par an :
  - **One Shot Prof groups S :** C'est sous segment de société conventionné avec l'hôtel qui séjourne une fois par an à l'hôtel.
  - **One Shot Other groups T :** Ce sont les sociétés et les nouveaux groupes qui ne sont pas conventionnés avec l'hôtel qui bénéficient de deux tarif différent selon le nombre de chambre allouées au-delà, (de 5 à 10 et de 51 à 80).
- **Le segment individuel affaire :** C'est les clients locaux et étrangers séjournant à l'hôtel en individuel pour affaires.
- **Les porteurs de cartes (preferred) :** C'est le segment de clients individuels porteurs de carte de fidélité attribué par le groupe Accor selon leur point accumulé par leurs fréquentations des hôtels du groupe.
- **Autres segment (Transient No Planning Z) :** Il regroupe de sous segments qui sont :
  - **Day Use :** Il représente les membres d'équipages de bateaux ou d'avions transitant à l'hôtel dans le cadre d'une rotation contractée annuellement.

---

<sup>10</sup>Document interne de RH. Direction commerciale.

- **Les Complimentary:** Ce sont des invités de la direction ou le propriétaire de l'hôtel, Mr Mahri avec une prise en charge totale.

## **1.2 Le plan Mix-marketing :**

Pour mettre en exergue ce plan les responsables mettent en avant sept éléments essentiels dans un processus (produit, communication, distribution, prix, support physique, personnel en contact et processus), pour que l'hôtel soit compétitif et garde son image de marque sur le marché.<sup>11</sup>

**1.2.1. Le produit :** l'hôtel est composé de 112 chambres et suites disposant chacune d'une insonorisation complète et d'une literie de tout premier choix. Les chambres sont équipées des dernières technologies (écrans LCD, lecteurs DVD avec prises USB, internet, etc.) et de différentes commodités (Coffre-fort, Climatisation automatique, Mini bar, Lit bébé, Téléphone, Equipement de sécurité...) répondant ainsi à toutes les exigences de la clientèle, qui sont réparties comme suit :

- Chambre classique avec lit King size.
- Chambre classique avec lit Queen size.
- Chambre classique avec deux lits simples.
- Chambre classique lit King size, vue sur cour.
- Chambre classique lit Queen size, vue sur cour.

Et des chambres suites (junior, suite deluxe) qui permettent d'accueillir des personnalités du monde politique et d'affaires.

Le ROYAL HOTEL offre un produit de luxe qui répond aux standards de l'hôtellerie internationale, dans une atmosphère luxueuse qui transporte le style haussmannien au cœur d'Oran. Avec sa majestueuse façade en pierre de taille et son entrée surmontée d'une élégante marquise qui mène à l'intérieur de palace.

**1.2.2. Le support physique :** le ROYALHOTEL D'ORAN est le plus bel hôtel en Algérie, avec son architecture chargée d'histoire et un raffinement digne des grands hôtels de luxe, avec la richesse de sa décoration met à la disposition de sa clientèle des tableaux et toiles originales de Del Piano et des copies autorisées d'Etienne Dinet, les œuvres d'art exposées [statuettes, vases, coffrets en bois] et un mobilier ancien (dont on dit qu'il a été acquis chez divers antiquaires d'Oran, d'Alger et de Paris) constituent un ensemble harmonieux et doux qui confère aux lieux sérénité et calme.

**1.2.3. Le personnel en contact :** le ROYAL HOTEL dispose d'un personnel professionnel, motivé et souriant sa seule mission est d'assurer la satisfaction de la clientèle de l'hôtel, à travers les différents services (hébergement, restauration...), et leurs uniques cultures est celle de « feel welcome ».

**1.1.1. Le processus :** la disponibilité et le respect des horaires et les normes mises en place par la direction de Royal Hôtel dans les différents services blanchisserie, SPA, et

---

<sup>11</sup>Propos recueillis du responsable commercial

restauration (L'Alhambra, les Ambassadeurs) par l'ensemble du personnel qui offrent un climat de convivialité et une ambiance unique pour la clientèle, ce qui est crucial pour le succès de l'hôtel.

**1.2.5. La communication :** la politique de communication adoptée par le ROYAL HOTEL est axée sur de multiples actions qui sont :<sup>12</sup>

**- La publicité :**

La publicité peut être résumée comme suite :

- Une insertion au niveau des journaux (quotidien d'Oran)
- Le sponsoring culturel et l'organisation des semaines culinaires (2 à 3 fois par an)
- Une publicité de bouche à oreille, grâce aux publicités sur le lieu de vente (PLV) au niveau de desk en mettant des brochures de la marque de l'hôtel.
- Participation au salon de tourisme un stand personnalisé
- Accueil des plateaux télévision gratuitement en contre partie des spots publicitaires.

**- Marketing direct :**

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

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

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

**- Les relations publiques :**

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

- L'intégration dans la vie de la cité, par les actes de sponsoring et mécénat.

---

<sup>12</sup>Propos recueillis du responsable commercial

- Relations avec la presse (reportage publication évènements), lobbying et affaire publique.
- Renforcer les liaisons avec les directeurs de grandes entreprises et cela en les invitant à un cocktail.
- Les partenariats avec le Théâtre régional d'Oran (TRO) et l'office national de culture et d'information (ONCI).

Cette variété de relations est conçue pour promouvoir, protéger l'image et le produit de Royal Hôtel.

**- La promotion de vente :**

Pendant les périodes de faible activité (faible taux d'occupation), le Yield Manager de ROYAL HOTEL prend des mesures incitatives à court terme visant à stimuler la demande par :

- Le renforcement des remises pour les institutions étatiques (APC d'Oran, willaya d'Oran).
- Accorder des prix spéciaux pour les longs séjours et week-end.
- Les promotions (promotion Atrium) de vente et le programme de fidélisation Accor

Ce programme de fidélité donne accès à des avantages exclusifs selon le nombre de nuits effectuées ou de point gagnés, le statut évolue pour plus de services et d'attention (Classic, Silver, Gold, Platinum).

**1.2.6. La distribution :** la diffusion de l'information tarifaire par le Royal Hôtel se fait au travers d'un contact permanent avec les réseaux de distribution GDS (Global Distribution System), dont le Royal Hôtel (est visible) figure sur plusieurs plateformes qui sont :

- **Le système de réservation TARS du groupe Accor:** en plus des ventes réalisées directement au FrontOffice, et celles réalisées par le biais des réservations par fax, téléphone, le ROYAL HOTEL est relié au TARS (Travel Accor Reservation System) qui constitue à lui aussi un canal de distribution et de vente important.
- **La plateforme de réservation Agoda :** c'est une plateforme de réservation qui propose un service de réservation de chambres d'hôtels en ligne, la compagnie offre un choix de plus de 775 000 établissements et regroupe 2 000 employés à travers le monde, représentant plus de 20 pays.
- **La plateforme de réservation Hotelidh.com :** C'est une centrale de réservations hôtelières et touristiques Algérienne destinée exclusivement pour les professionnels du tourisme (B2B), Hotelidh.com, créée en 2009 par IDH Tours à Tizi-Ouzou, elle regroupe 70 000 hôteliers dont 100 en Algérie et 950 compagnies aériennes. Cette plateforme permettra aux hôtels de distribuer leurs offres via 73 400 agences de voyages dans le monde.
- **Jumia Travel :** c'est une agence panafricaine de voyage en ligne permettant d'effectuer des réservations d'hôtels, a été créée en 2013 par la plateforme d'E-commerce Africa Internet Group (désormais renommée Jumia), Le site Jumia Travel est présent dans plus de 40 pays africains, en partenariat mondial avec AccorHotels pour augmenter son offre

de qualité standardisée présentés sur le site et développer les intérêts commerciaux de la chaîne hôtelière française en Afrique.

En plus de la distribution sur les GDS, le Royal Hôtel s’oriente pour une distribution à la fois de marque et de prix sur un autre canal qui est les réseaux sociaux.

**1.2.7 Le prix :** la fixation d’un prix doit se faire en relation avec la valeur offerte au client et celle perçue par ce dernier. Elle constitue une variable importante dans le plan marketing et un levier stratégique pour l’optimisation des recettes, pour cela l’Hôtel Royal adopte une politique tarifaire basée sur la flexibilité des prix et une segmentation tarifaire affinée, dans cette logique, le ROYAL HOTEL propose quatre (4) classes tarifaires différentes pour le segment individuel tenant compte de plusieurs variables, (le taux de change, l’inflation,) :

- **RAC :** tarif de référence, c’est le plein tarif, les réservations peuvent être annulées ou modifiées sans frais jusqu’à 18h le jour de l’arrivée. Un numéro de carte bancaire est nécessaire pour garantir si l’arrivée est tardive, (voir le tableau n°08)<sup>13</sup>

**Tableau n°08 : Les prix affiché au niveau de Royal Hôtel Oran**

		Semaine	Week-end
<b>Chambre classique</b>	<b>Single</b>	<b>25200</b>	<b>20200</b>
	<b>Double</b>	<b>27200</b>	<b>20200</b>
<b>Junior Suite</b>	<b>Single</b>	<b>39200</b>	<b>30200</b>
	<b>Double</b>	<b>41200</b>	<b>30200</b>
<b>Deluxe Suite</b>	<b>Single</b>	<b>51200</b>	<b>40200</b>
	<b>Double</b>	<b>53200</b>	<b>40200</b>
<b>Petit déjeuner offert</b>			
<b>WIFI : Gratuit</b>		<b>Taxe de séjour : 600 DZD par nuitée et par personne</b>	
<b>T V A : 19% incluse.</b>			

**Source :** propos recueillis par le responsable de la réservation.

Ces tarifs ont vus leur application le 01/01/2018.

- **RA 1 :** meilleur tarif du jour sans condition, soit 25200 DA les réservations peuvent être annulées ou modifiées sans frais jusqu’à 18h le jour de l’arrivée. Un numéro de carte bancaire est nécessaire pour garantir si l’arrivée est tardive.
- **RA 2 :** meilleur tarif avec conditions restrictives, soit 23200DA un numéro de carte bancaire est obligatoire pour effectuer la réservation. La réservation est modifiable ou annulable jusqu’à J-3 avant l’arrivée. Le montant de la première nuit est débité à J-3.
- **RA 3 :** meilleur tarif avec des conditions très restrictives, soit 22200 DA, un numéro de carte bancaire est obligatoire pour effectuer la réservation. Le montant total du séjour est débité lors de la réservation. La réservation n’est ni modifiable ni annulable.

<sup>13</sup>Propos recueillis du responsable de la réservation.

Ainsi que des classes tarifaires appropriées aux segments corporate et groupe respectivement (CO1, CO2, CO3. GRP1, GRP2, GRP3) selon le contrat pour le premier et la capacité allouée pour le deuxième.

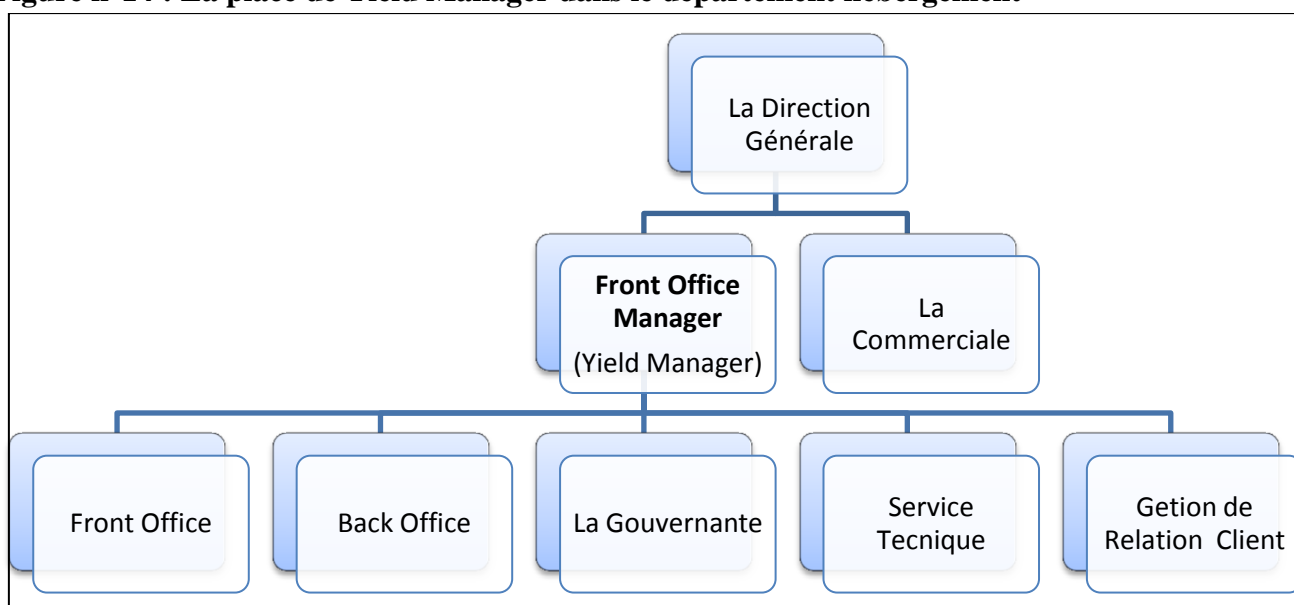
## **2. La pratique du système Yield Management par le ROYALHOTEL :**

La pratique du système Yield Management au sein de département hébergement de ROYAL HOTEL fait partie du Font Office donc elle est assurée par le Front Office Manager.<sup>14</sup>

### **2.1 La place et la fonction de Yield Manager dans le département hébergement :**

Le responsable de la fonction Yield Management (Front Office Manager) occupe une place crucial dans la gestion de département hébergement et organigramme, (voir la figure n°14).

**Figure n°14 : La place de Yield Manager dans le département hébergement**



Source : élaboré par nous même

Le Yield Manager (Front Office Manager) dépend directement de la Direction Générale, il collabore avec le service commercial et entretient des relations client / fournisseur, ainsi que avec tous les services concernés par sa mission au département hébergement.

### **2.2 La fonction de Yield Manager dans le département hébergement :**

La fonction du Yield Management est assurée par le Front Office Manager qui veille sur :

- L'élaboration d'une stratégie de vente claire et organisée avec la responsable commerciale.
- Négociier des allotements (agences de voyages, tours opérateurs).
- Mettre en place une stratégie de veille concurrentielle et tarifaire en analysant (le taux d'occupation, le prix moyen, et le Revpar).

<sup>14</sup>Propos recueillis du Front office Manager

- Optimisation des recettes de département hébergement.
- La gestion des réclamations.
- La gestion des conflits à l'intérieur de département.

### **2.3 Le profil du Front Office Manager de ROYAL HOTEL :**

Le Front Office Manager qui exerce la pratique Yield Management au sein de l'Hôtel Royal est un expérimenté dans l'hôtellerie avec une excellente communication interpersonnelle et une grande capacité à développer et à exploiter le potentiel des employés.

#### **2.1.1. Formation :**

- Diplôme Master en management des ressources humaines 2014 – 2015 Université de Montpellier.
- Diplôme Master 2 management des ressources humaines et communication 2011 – 2013 Université d'Oran
- Diplôme licence en science de gestion 2007 – 2011 Université d'Oran

#### **2.3.2. Compétences :**

- Une excellente maîtrise des langues française, anglais, arabe
- Bonne compréhension du logiciel de gestion de propriété (PMS).
- Anticipation et intervient dans tous les incidents de mécontentement des clients et tente de satisfaire tous ces clients, conformément à la politique de l'hôtel

#### **2.3.3. Expérience professionnel :**

Sheraton hôtel resort

- Guest service agent 1 ans
- Night manager 1 ans 5 mois
- Guest service 2 ans 5 mois
- Front office manager 3 mois
- Front office manager 2017 – aujourd'hui ROYAL HOTEL ORAN MGALLERY by SOFITEL

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

Le département hébergements utilise le logiciel « Opera » pour effectuer ses multiples tâches quotidiennes telles que :<sup>15</sup>

- Traitement des réservations
- L'enregistrement et le départ des clients (check in, check out)
- L'attribution de chambres et la gestion de l'inventaire

---

<sup>15</sup><http://www.revdev-consultants.com> consulté le 15/11/2018 à 21h00

- La Comptabilité et facturation, et répondre aux besoins des clients.

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

### **3.1 Fonctionnalités du système OPERA :**

Parmi ses fonctions on trouve :

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

**3.1.2. Gestion de taux :** Le système de gestion de propriétés OPERA offre un ensemble complet de fonctionnalités permettant de définir et de contrôler automatiquement les taux, de proposer des taux, ainsi que de prévoir et d’analyser les revenus, afin de créer le système de gestion de taux le plus complet du secteur. Les systèmes de gestion immobilière d’OPERA s’interfacent avec les systèmes de gestion des revenus OPERA et d’autres applications majeures de gestion du rendement.

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

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

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

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

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

#### **4. Illustration de la pratique du Yield Management cas Festival d'Oran du film arabe (FOFA) juillet 2018 :**

Pour bien comprendre le fonctionnement du système Yield Management on a jugé utile de prendre un cas concret.

Lors du FOFA qui s'est déroulé du 24/07/18 jusqu'au 01/08/18 le Front Office Manager à pris plusieurs mesures :<sup>16</sup>

##### **4.1 Les mesures prises pour l'événement :**

Les mesures prises par le Front Office Manager sont :

- La fermeture des réservations sur les GDS.
- L'identification de produit à vendre (suites sénior, junior) à plein tarif le « RAC ».
- Annulation des réservations non garanties.
- La fermeture des tarifs RA1, RA2, RA3.
- Elaboration des prés check in sans la présence du client, (organisation des factures).
- Les lettres de bienvenues pour les clients (limité leurs séjours)
- Renforcer l'effectif de service House Keeping (femmes de chambre).
- Décliner les promotions et le segment des sociétés conventionnées (corporate).
- L'estimation des No-showet Facturation de la première nuitée à l'échéance.

C'est à travers l'application de ces procédures que le Front Office Manager arrive à cerner la pratique du système Yield Management et à l'optimisation des recettes de département hébergement.

##### **4.2 Résultats réalisés :**

Selon le rapport (forecast) du mois du juillet 2018 et les propos recueillis du Front Office Manager, on arrive à dire que les actions prises lors du l'évènement ont permettait une redynamisation de l'activité hébergement et ainsi que l'optimisation du chiffre d'affaire du mois du juillet, (voir le tableau n°09).

**Tableau n°09 : rapport de l'activité de département hébergement mois de juillet 2018**

Segments	Nuitées	Prix moyen	Taux d'occupation	Chiffre d'affaire HT
<b>Corporate</b>	318	16852	18,05	5358991
<b>Groupe</b>	787	16590	43,97	13056055
<b>Particuliers</b>	710	15814	37,98	11277588
<b>Total</b>	1815	16360	52,28	29692634

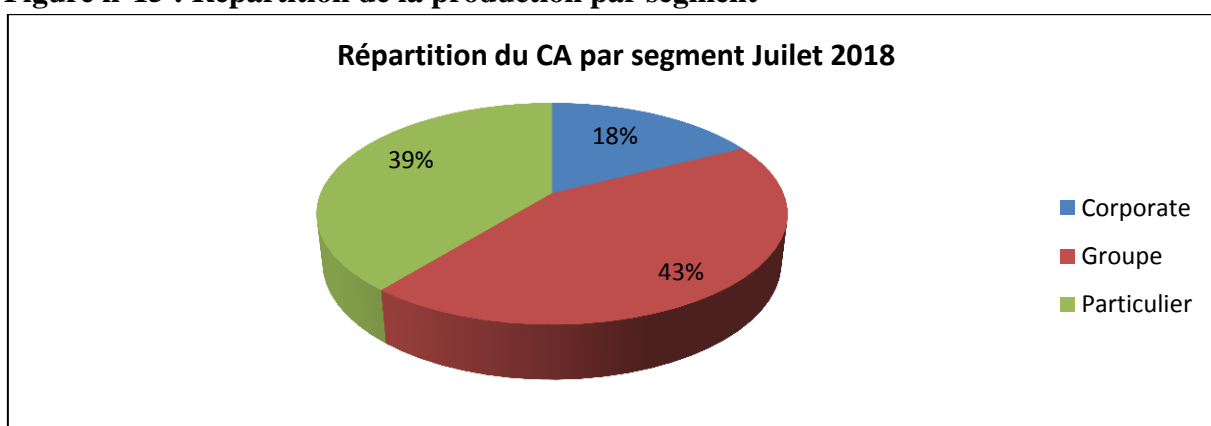
**Source : élaboré** par nous-mêmesur la base du document interne à ROYAL HOTEL « rapport » annexe n°02 »

<sup>16</sup>Document interne à RH

Le chiffre d'affaire (HT) globale hébergement réalisé est de 29692634 contre une 23807422 en 2017 soit une hausse de 24,72% représentant un montant de 5 885 212DA, et un taux d'occupation de 52.28% contre 44.26% en 2017.

Après l'exploitation des données on constate que le Front Office Manager à favoriser le segment groupe par rapport aux segments (corporate et particuliers) afin d'optimiser le taux d'occupation globale pendant le festival du film arabe comme le montre (la figure n°15).

**Figure n°15 : Répartition de la production par segment**



Source : élaboré par nous-même sur la base du document interne de l'Hôtel Royal, rapport forecast

Le segment groupe représente presque la moitié de CA soit 43.97% dont 43.11% généré par le festival international du film arabe qui s'est tenu à la dernière semaine du mois du juillet (de 24 au 01/08), avec 12802202 DA et 771 nuitées.

### **Section 3 :L'évaluation du système Yield Management dans le Département hébergement HOTEL ROYAL D' ORAN**

Dans cette section, nous allons établir une sorte de diagnostic de l'insertion du Yield Management au sein du département hébergement ainsi de dégagé les force et les dysfonctionnements de cette pratique.

#### **1. L'apport financier :**

En premier lieu, nous étalons l'apport amené par l'application du système Yield Management, à travers l'évolution des recettes dans le temps comme le montre (le tableau n°10) ci-dessous :

**Tableau n°10 : évolution des recettes après l'instauration du Yield Management (2015 – 2017)**

ANNEE	Chiffre d'affaire	Evolution des recettes en %
-------	-------------------	-----------------------------

<b>2014</b>	170794672	/
<b>2015</b>	191146374,3	11,9%
<b>2016</b>	172328440,8	-9,84
<b>2017</b>	181237953,6	5,17

Source : élaboré par nous-même sur la base du document interne à l'Hôtel Royal (annexe n°03, annexe n°04)

Dès la première année de la mise en place du système Yield Management le chiffre d'affaire de département hébergement a connu une progression de 11.9% par rapport à l'année 2014 avant l'introduction du système.

Et cette évolution est suivie directement d'une régression considérable du chiffre d'affaire de l'année 2016 et cette baisse est due à certains facteurs qui influencent l'activité économique de l'hôtel dont on peut citer (les restrictions budgétaires, le taux d'inflation, le taux de change), cette conjoncture économique est engendrée par le vote du projet de la loi de finance (PLF) 2016.

De même un accroissement de 5.17% a été noté sur l'année 2017 suite à la compréhension et au contrôle de la conjoncture en place et de la concurrence par le Front Office Manager et son équipe.

### **1.1 Autres apports :**

D'autres contributions positives ont été enregistrées suite à l'application du système Yield Management telles que :

- ➔ L'existence d'une large gamme tarifaire (plus de choix pour la clientèle).
- ➔ La visibilité des prix sur les GDS.
- ➔ Meilleure réactivité par rapport à la concurrence.
- ➔ Protection de la haute contribution en période creuse.

### **2. Les différents indicateurs de performance (TO, PMC, Revpar) :**

Dans l'hôtellerie il existe trois (03) principaux indicateurs de performance qui sont largement adoptés, le taux d'occupation (TO), le prix moyen par chambre (PMC) et le revenu par chambre disponible Revpar (Revenue per available room).

#### **2.1 Le taux d'occupation :**

Le taux de remplissage de la capacité d'un hôtel est longtemps considéré comme une mesure de la performance car un grand écart entre la capacité et la demande représente quelque part l'inefficacité de l'entreprise. Généralement, un taux d'occupation élevé peut être interprété comme un indice de bonne performance.<sup>17</sup>

$$\text{Taux d'occupation} = \frac{\text{Nombre de chambres occupées}}{\text{Nombre total de chambres}}$$

<sup>17</sup>SELMI Nouredine, Op.cit., p.205.

## 2.2 Le prix moyen par chambre (vendue) (PMC) :

Le revenu moyen par chambre vendue représente une référence de base pour mesurer la performance des hôtels. Les directions des hôtels comparent en effet leurs prix moyens actuels à ceux des périodes antérieures. Cela permet aussi de se comparer par rapport à la concurrence.<sup>18</sup>

$$\text{Le prix moyen par chambre} = \frac{\text{Chiffre d'affaires hébergement}}{\text{Nombre de chambres vendues}}$$

Cependant, les résultats engendrés par l'utilisation de l'un de ces deux indicateurs ne peuvent nous refléter avec exactitude la performance d'un hôtel.

En effet, le premier consiste à chercher le remplissage de l'hôtel sans porter attention à la rentabilité, alors que le deuxième vise essentiellement d'attirer la clientèle à haute contribution en se concentrant uniquement sur la notion du prix moyen.

## 2.3 Le revenu par chambre disponible (RevPar) :

Les deux leviers essentiels du Yield Management qui sont le prix moyen et le taux d'occupation sont en général appréciés au travers de l'indicateur unique, le revenu par chambre disponible (construite).<sup>19</sup>

En effet, le RevPar combine le taux d'occupation et le prix moyen. Son avantage réside dans le fait qu'il reflète la situation réelle de l'activité de l'hôtel et pallie les insuffisances liées à deux raisonnements fortement critiqués à cause de leurs limites.

Par ailleurs, le RevPar peut être calculé sur période déterminé (jour, semaine, mois, année) de deux méthodes :

**1<sup>ère</sup> méthode** : Cette méthode consiste à multiplier le taux d'occupation par le prix moyen.

$$\text{RevPar} = \text{T.O (Taux d'occupation)} \times \text{Prix moyen}$$

**2<sup>ème</sup> méthode** : Il s'agit de diviser le revenu de l'ensemble des chambres (Chiffres d'affaires) par le nombre des chambres disponibles.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Chiffre d'affaires hébergement}}{\text{Nombre de chambres disponibles}}$$

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> LE GALL Stéphane, Op.cit, p.75.

### **3. L'évaluation et interprétation des indicateurs de performance dans département hébergement de ROYAL HOTEL :**

Pour faire cette évaluation il est important de passer par le calcul et l'analyser des différents indicateurs de performance (TO, PMC, RevPar) :

#### **3.1 Le taux d'occupation :**

Dans ce qui suit nous allons étudier l'évolution de taux d'occupation (TO) après instauration du système Yield Management sur plusieurs années comme suit :

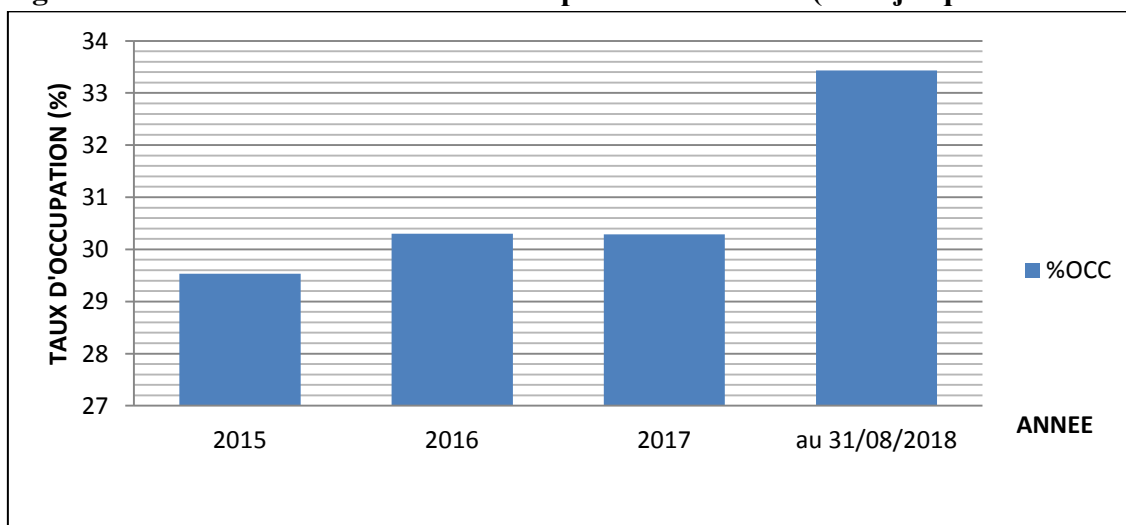
**Tableau n°11 : L'évolution de taux d'occupation sur plusieurs années**

ANNEE	Chiffre d'affaire	TOT OCC	%OCC
<b>2015</b>	191146374,3	11934	29,53
<b>2016</b>	172328440,8	12420	30,3
<b>2017</b>	181237953,6	12381	30,29
<b>Août 2018</b>	144044034,7	9098	33,43
<b>TOT</b>	688756803,4	45833	31,17

Source : élaboré par nous-même sur la base du document interne à ROYAL HOTEL « Annexe n° 05 »

En analysant les données du tableau précédent nous pouvons constater une légère hausse d'environ 4% du taux d'occupation, comme le montre (la figure n°16).

**Figure n°16 : L'évolution du taux d'occupation de l'année (2015 jusqu'au 31/08/2018)**



Source : élaboré par nous-même sur la base du document interne à ROYAL HOTEL

Comme nous pouvons le constater à travers la figure ci-dessus le TO passe de 29.5% en 2015 à 33.4% au mois d'aout 2018. De ce fait nous pouvons dire que le taux de remplissage ainsi que de la demande augmentent d'une année à une autre reflétant les résultats d'une application du Yield Management.

### 3.2 L'évolution du prix moyen par chambre PMC et le RevPar :

Afin d'y arriver à des résultats plus concrets et mener une analyse approfondie, il est nécessaire d'évaluer deux autres variables qui représentent le socle de Yield Management qui sont le prix moyen par chambre (PMC) et le revenu par chambre disponible (RevPar).

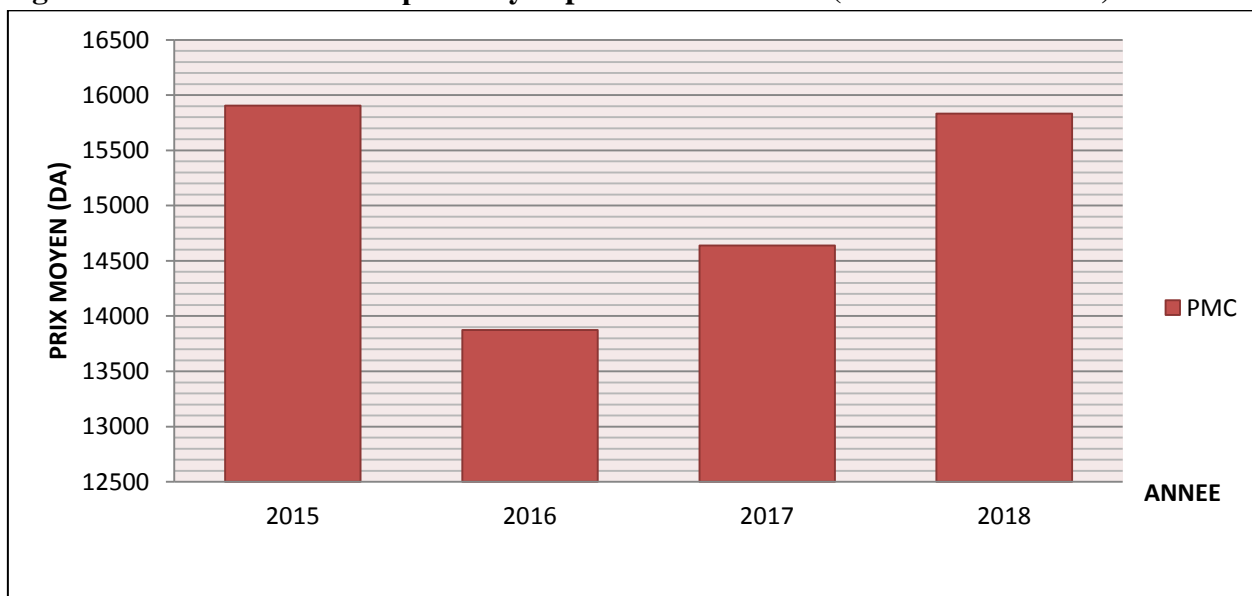
Ces deux indicateurs sont à analyser et mesurer par comparaison d'une année sur l'autre, ou d'une période sur l'autre, la performance financière de l'hôtel, pour cela nous allons voir l'impact de PMC ainsi que le RevPar sur l'évolution de chiffre d'affaire et l'occupation sur plus de 3 années (voir le tableau n° 12).

**Tableau n°12 : L'évolution du PMC et du RevPar (2015 au 31/08/2018)**

Année	Chiffre d'affaire	PMC	Evolution du PMC	RevPar	Evolution du RevPar	Totale occupation
<b>2015</b>	191146374,3	15905.01	/	4696.75	/	11934
<b>2016</b>	172328440,8	13875.08	-12.8%	4204.15	-10.5%	12420
<b>2017</b>	181237953,6	14638.39	5.5%	4433.9	5.46%	12381
<b>Août 2018</b>	144044034,7	15832.49	8.15%	5292.8	19.37%	9098

Source : élaboré par nous-même sur la base du document interne à ROYAL HOTEL

**Figure n°17 : L'évolution du prix moyen par chambre PMC (2015 au 31/08/2018)**

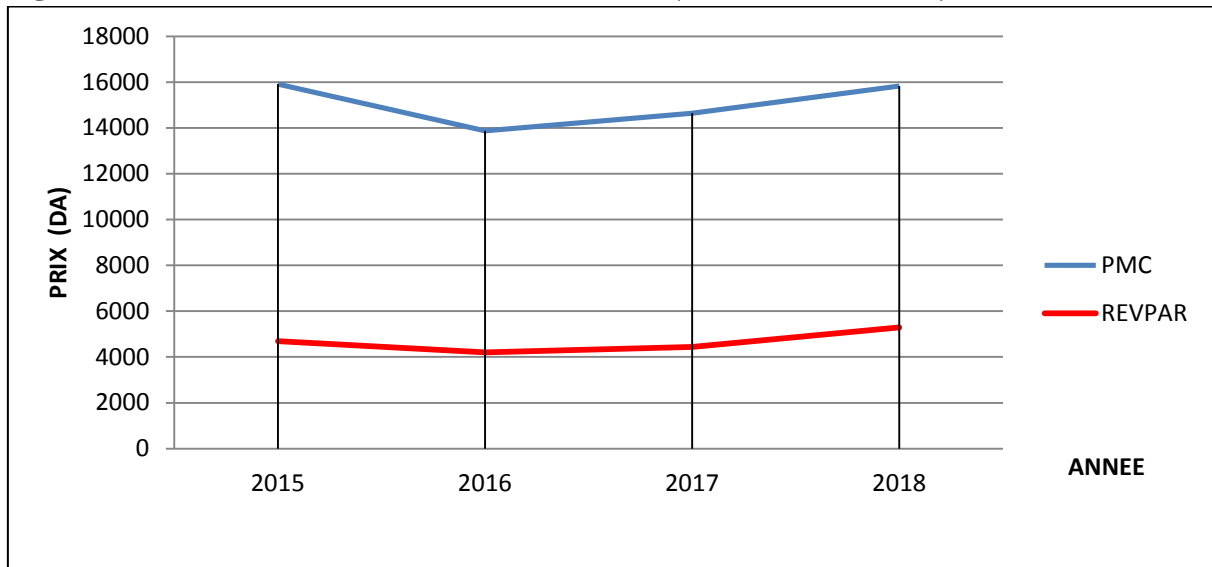


Source : élaboré par nous-même sur la base du document interne à ROYAL HOTEL

En analysant les données de tableau n°12 et ainsi que leurs présentations dans la figure ci-dessus nous constatons une baisse remarquable de prix moyen en 2016 qui est de 12.8% par rapport à l'année précédente, cette dernière est due, selon le Front Office Manager à des facteurs conjoncturels liés au ralentissement de l'activité économique du pays. Après cette régression du prix moyen par chambre en 2016, l'activité économique de l'hôtel s'est relancée en 2017 et a enregistré un taux de croissance du prix moyen d'environ 5.5%

ainsi que dans le premier semestre de l'année qui suit 2018 qui est de 8.15% ce qui signifie au même temps une évolution du RevPar (voir la figure n°18).

**Figure n°18 : L'évolution du PMC et du RevPar (2015 au 31/08/2018)**



Source : élaboré par nous-même sur la base du document interne à ROYAL HOTEL

D'après la figure ci-dessus nous pouvons constater que les deux indicateurs PMC et RevPar sont corrélatifs, ils évoluent simultanément au fil de temps.

A travers les trois graphes nous constatons :

- Pour l'année 2016, une baisse du prix moyen par chambre a contribué à l'évolution du taux d'occupation d'environ 1%, cependant elle a causé une baisse remarquable du chiffre d'affaire.
- Pour l'année 2017, une augmentation du prix moyen par chambre a contribué à l'évolution du chiffre d'affaire d'environ 5%. Et une progression de 3% du taux d'occupation pour le premier semestre 2018. Ceci peut constituer un avantage concurrentiel pour l'hôtel et jouir d'une attractivité par rapport à la concurrence.

A travers ces deux remarques, nous pouvons dire que le Front Office Manager a réussi à augmenter les recettes de département hébergement de l'Hôtel Royal comme il a enregistré une légère progression de la demande, en jouant sur la variable prix. De ce fait nous pouvons voir une forte corrélation entre les deux variables (PMC, RevPar), ces derniers augmentaient d'une année à une autre. En 2017 le département hébergement de l'Hôtel Royal avait enregistré une évolution du chiffre d'affaire de 5% ce qui explique le progrès de département hébergement et la volonté de son responsable à développer et préserver la pérennité de son département en s'appuyant sur la nouvelle pratique du Yield Management mise en place.

Pour finir nous pouvons conclure que la pratique du Yield Management au niveau de département hébergement de l'Hôtel Royal a contribué à l'augmentation du prix moyen par chambre, le RevPar ainsi que son chiffre d'affaire. Toutefois, le taux d'occupation de l'hôtel n'est optimisé à cause de la divergence d'objectifs entre la maximisation du chiffre d'affaire et le remplissage de l'hôtel qui peut être traduit par une mauvaise gestion des capacités.

#### 4. Analyse et recommandations :

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

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

- ➔ **Mauvaise organisation hiérarchique:** particulièrement dans les services du département hébergement ou le Front Office Manager remplis plusieurs responsabilités telles que (chef de réception, responsable d'hébergement).
- ➔ **Manque de communication interservices :** principalement le service de house keeping , service de réception lors de l'allocation des chambre des fois les chambre son en pick up mais il figure sur le logiciel comme prête à la réservation.
- ➔ **Manque de formation du personnel :** certain fonctionnaire ne maitrise pas l'anglais et l'espagnol (personnel polyglotte).
- ➔ **Manque de communication externe :** faible utilisation de publicité online et offline (panneau publicitaire)
- ➔ **Une politique marketing trop axée sur haut revenu :** contrairement à la politique d'occupation, cette politique marketing se base sur la valeur du prix moyen
- ➔ **Manque de formation sur le système Yield Management :** le système Yield Management demeure peu pratiqué.

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

- ✓ Identifier les produits chambres qui sont le plus et le moins vendus et chercher la raison : qualité ou confort du produit, attributs, tarification, techniques de vente ou de distribution, etc.
- ✓ Mettre la pratique au centre d'intérêt de la direction pour renforcer son avantage concurrentiel par la création d'un poste "Yield Manager"
- ✓ Analyser la structure tarifaire. Elle doit être la plus simple possible à utiliser par l'équipe et compréhensible pour la clientèle. Ces niveaux tarifaires peuvent varier en fonction du segment, de la période, de la demande, du jour de semaine, des évènements spéciaux, etc.
- ✓ Impliquer tout le personnel qui participe à la gestion de l'espace, au processus de tarification, à la commercialisation, à la communication Client. Le succès du projet

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

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

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

## **Conclusion**

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'affaire ainsi que le prix moyen unitaire. En dépit du taux d'occupation qui reste faible, pour cause de la non optimisation de la pratique du Yield Management. De ce fait le Front Office Manager doit mener des actions correctrices pour y remédier au problème de remplissage par la stimulation de la demande.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

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

A travers ce modeste travail de recherche, notre objectif était de mieux cerner le concept du Yield Management et l'évaluation de son application dans le département hébergement de ROYAL HOTEL ORAN on suivant une démarche empirique.

De part notre évaluation de ce concept dans le département hébergement nous avons constaté qu'il a un impact positif à travers :

- ✓ L'augmentation des recettes du département hébergement d'une année a une autre, soit une hausse de 5% en 2017.
- ✓ La hausse du prix moyen d'une chambre (PMC) qui passe de 5.5% à 8.15 en juillet 2018 ainsi que le revenu par chambre disponible qui à connu une augmentation d'environ 14% en juillet 2018.
- ✓ Le Front Office Manager est rattaché directement à la direction générale.
- ✓ La collaboration de Front Office Manager avec le service commercial à l'élaboration de la stratégie marketing de l'hôtel.
- ✓ Une meilleure réactivité par rapport à la concurrence et la fiabilisation des ventes.

Toutefois, son application reste limitée de part des difficultés suivantes :

- La divergence d'objectifs entre la maximisation des recettes et l'augmentation du taux d'occupation.
- L'absence d'un poste Yield manager ce qui peut être la source du manque de communication interne et externe ainsi que l'insuffisance d'étude de la demande.
- Insuffisance en matière de formation du personnel du département hébergement et du service réception qui est en sous effectif.
- Insuffisance d'étude du marché et de la demande qui empêche la segmentation efficace, condition importante de la réussite du système Yield Management.

De ce fait nous pouvons infirmer la première hypothèse du moment que le ROYAL HOTEL ne dispose pas d'un poste Yield manager donc ne représente pas une préoccupation majeure pour le ROYAL HOTEL. Par ailleurs nous pouvons affirmer la deuxième hypothèse où la pratique du système de Yield Management dans le département hébergement de ROYAL HOTEL ORAN à fortement aidée à l'augmentation des recettes ainsi à l'amélioration du prix moyen (PMC) et le revenu par chambre disponible (RevPar). En dépit du taux d'occupation qui a connu une légère progression d'environ 4%.

## Conclusion générale

---

En conséquence nous mettons un ensemble de propositions à fin de renforcer l'utilisation de la pratique du Yield management dans le département hébergement et cela passe par une correction des entraves constatées :

- Mettre la pratique du Yield management au centre d'intérêt de la direction générale et cela par la création d'un poste de Yield manager et l'acquisition d'un logiciel approprié.
- L'instauration de la culture du Yield Management et faire participer l'ensemble du personnel de l'hôtel et cela passe par la formation.
- Recruter plus de personnes expérimentées dans le domaine du Yield Management.
- Adopter une politique de mixte entre maximisation du revenu et l'amélioration du taux d'occupation.
- L'instauration d'une politique du Yield meeting afin d'y remédier aux problèmes liées au manque de communication interne et externe.

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

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

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrage :

AMERIN, (P) et autres, *marketing : stratégies et pratiques*, édition Nathan, France, 2001

CAPIEZ, (A), *le Yield management Optimisation des revenus dans les services*, Lavoisier, Paris, 2003

CARIOU (J), *Dictionnaire de Marketing Hôtellerie tourisme restauration*, BPI, 2005

CHAMBARTAUD, (D), *Construire une stratégie de service : les nouveaux leviers stratégique pour créer ou transformer la formule de service*, Dunod, Paris, 2003

CROSS, (R.G), *La Tarification Flexible*, Les Editions d'Organisation, 1998

DESMET, (P), et ZOLLINGER, (M), *le prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*. Edition Economica, Paris, 1997

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

JONES, (P), *Defining Yield Management and measuring its impact on hotel performance*, édition Continuum, London, 2000

KOTLER et DUBOIS. *Marketing Management*, 11<sup>ème</sup> édition, France, 2003

LAMBIN, (J), MOERLOOSE, (C), *marketing stratégique et opérationnel du marketing a l'orientation-marché*, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008

LANDREVIE (L), *MERCATOR*, 11<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2014

LE GALL, (S), *Améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield management*, éditions PBI, Paris, 1998

LENDREVIE, Jacques et autres, *Mercator, théorie et pratique du Marketing*, édition DUNOD, 2009

RICHARD-LANNEYRIE, (S), *Marketing book*, DigiSchool, France, 2015

STEYER, (A) et autres, *Marketing une approche quantitative*, Pearson Education, France, 2005

### **Recherche :**

BOUCHIBA (S), *La qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie cas d'une chaîne hôtelière algérienne : chaîne EDEN*. Mémoire de magistère, Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technologique d'Oran 2010-2011

GUINEBRETIERE, (V) : *les facteurs clés de succès du Yield management dans le transport aérien*, mémoire de maîtrise en marketing des ventes, Université de Lille 1, 2000

SAISSI, (O). *Le Yield Management. Un outil de gestion stratégique*, ENS Cachan, 2000

SELMI (N), *Yield management et Orientation Marché : Facteurs de Performance dans les Services (Application à l'hôtellerie)* », doctorat, institut de management université de la Savoie (IMUS), Annecy, 2006

### **Rapports :**

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

Hôtel Sofitel tarification en temps réel, 2001

### **Documents :**

Document interne de Royal Hôtel

Document de référence du groupe Accor, 2017

### **Article et revue :**

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

KIMES, (SE), *Perceived Fairness of Yield Management in Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, volume 35, numéro 1

ZRELLI, (I), *les déterminants de l'orientation yield management* », Revue française de gestion, N° 207/ aout, 2010

ZRELLI, (I) « *Les déterminants de l'orientation Yield Management. Une approche exploratoire* », Revue française de gestion 2010/8 (n° 207).

### **Conférence :**

SELMI, (N), *La relation client dans les activités de service*, 2ème Journée du Marketing IRIS Lyon, 15 mars 2007

**Sites internet :**

[Groupe-mehri.com](http://Groupe-mehri.com)

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

[www.accorhotels-group.com](http://www.accorhotels-group.com)

[www.cariou.eu/pricing/revenue\\_management/accueil\\_rm\\_htm](http://www.cariou.eu/pricing/revenue_management/accueil_rm_htm)

[www.revdev-consultants.com/cad\\_yield\\_manager.htm](http://www.revdev-consultants.com/cad_yield_manager.htm)

# **Glossaire**

## Glossaire :

<b>Terme</b>	<b>Définition</b>
<b>Allotements</b>	Est la quantité de chambres attribuées sur contrat par un hôtel à un voyageur
<b>Bid price</b>	Le bas prix
<b>Compagnie Low cost</b>	Une entreprise se basant sur ce concept, cherchera à proposer des prix attractifs en minimisant ses coûts fixes et ses coûts variables
<b>Déréglementation</b>	La déréglementation (en anglais dérégulation) consiste en la suppression de contraintes réglementaire
<b>Early bird</b>	Est une promesse de prime ou d'avantage supplémentaire qui a pour but de favoriser une réponse rapide à un mailing postal ou électronique
<b>Feel welcome</b>	Un accueil très spécial et personnalisé
<b>GDS</b>	Les systèmes de réservations informatiques (global distribution systèmes) servent d'intermédiaires entre les acheteurs (agence de voyages) et les fournisseurs (hôtels, compagnie aériennes)
<b>Go-shows</b>	Le correspond à la situation où un client qui se présente à l'hôtel sans avoir fait la réservation
<b>Haussmanien</b>	Style d'architecture française
<b>Le Club AccorHôtels</b>	Programme de fidélité
<b>Le contingentement</b>	Limiter par une mesure administrative la quantité d'un produit qui exportée ou distribuée durant une période donnée
<b>Lifestyle</b>	Il fait appel à tous vos sens voir des œuvres d'art, goûter à des mets et des cocktails que vous ne trouverez pas ailleurs
<b>No show</b>	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.
<b>Open sky</b>	L'ouverture du ciel (transport aérien) à la concurrence
<b>Overbooking</b>	Réserver plus de chambres que l'on comporte l'hôtel
<b>PLANET 21</b>	Programme de développement durable développé par Accor
<b>RevPar</b>	Ratio qui indique la performance de la politique tarifaire par rapport au remplissage
<b>SBE</b>	Est une société d'hôtellerie de style de vie privée qui développe, gère et exploite des hôtels, des résidences, des restaurants et des boîtes de nuit
<b>Taux d'occupation</b>	Le rapport entre le nombre de chambre réservé et la capacité disponible (total)

# **Liste des tableaux, figures, graphes et des abréviations**

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
01	Les différentes sortes de prix	12
02	Traductions et définitions du Yield Management	19
03	Types et critères de segmentation	33
04	Les règles de la tarification différenciée	50
05	La présence de groupe dans le monde	61
06	La répartition de l'effectif par Catégories Socio- Professionnelles	67
07	Moyen d'âge de l'effectif par service	68
08	Les prix affichés au niveau de Royal Hôtel Oran	73
09	rapport de l'activité de département hébergement mois de juillet 2018	78
10	Évolution des recettes après l'instauration du Yield Management (2015 – 2017)	79
11	L'évolution de taux d'occupation sur plusieurs années	81
12	L'évolution du PMC et du RevPar (2015 au 31/08/0/2018)	82

## Listes des figures et des graphes

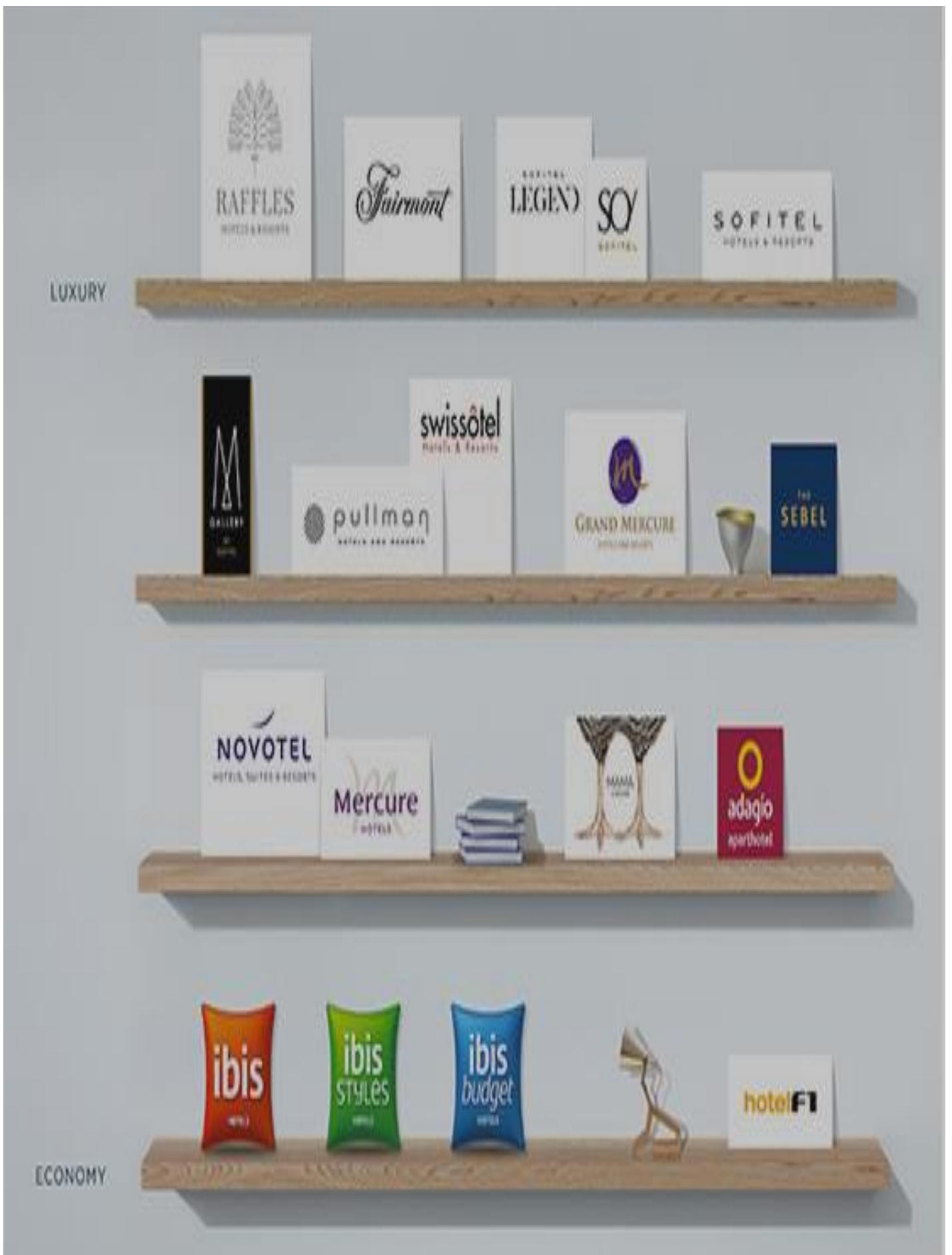
01	La démarche de la fixation du prix	15
02	Visions de traduction du Yield Management	20
03	Limite de réservation et niveau de protection (cas d'un hôtel)	31
04	La démarche du Yield Management	36
05	Le processus du système Yield Management	38
06	L'équilibre de deux risques : gâchis vis refus (CAPIEZ, 2003)	43
07	Exemple optimal de surréservation en terme de revenu net (CAPIEZ, 2003).	43
08	Les conditions de tarification différenciée	49
09	La place d'un Yield Manager dans l'organigramme d'un établissement	53
10	Principe Du Système Automatique	54
11	Principe Du Système Semi-automatique	54
12	L'organigramme de RHO	64
13	L'effectif par catégorie socio- professionnelles en pourcentage	68
14	La place de Yield Manager dans le département hébergement	74
15	Répartition de la production par segment	78
16	L'évolution du taux d'occupation de l'année (2015 jusqu'au 31/08/2018)	82
17	L'évolution du prix moyen par chambre PMC (2015 au 31/08/2018)	83
18	L'évolution du PMC et du RevPar (2015 au 31/08/2018)	83
<b>Titre de graphe</b>		
01	Revenu procuré par un hôtel qui travaille sans segmentation tarifaire	45
02	Revenu procuré par un hôtel qui travaille avec deux segments	46
03	Revenu procuré par hôtel qui travaille avec plusieurs segments tarifaires	46
04	Courbe classique de demande	48

## Liste des abréviations

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

# **Annexes**

Annexe n° 01



**STA01101 Market Statistics by Segment**

Description	DAY					MONTH					YEAR				
	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.
Contracted I	6	109,174.31	18,195.72	5.36%	6	318	5,356,990.83	16,852.17	9.16%	347	1896	29,712,789.91	15,671.30	7.99%	2059
One Shot Prof. Groups S	0	0.00	0.00	0.00%	0	16	253,853.21	15,865.83	0.46%	22	1036	14,703,302.75	14,192.38	4.36%	1230
One Shot Other Groups T	93	1,521,559.63	16,360.86	83.04%	109	771	12,802,201.83	16,604.67	22.21%	947	771	12,802,201.83	16,604.67	3.25%	947
Preferred A	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	11	177,935.78	16,175.98	0.05%	15
Preferred B	0	0.00	0.00	0.00%	0	2	29,266.06	14,633.03	0.06%	2	9	148,073.39	16,452.60	0.04%	9
Preferred C	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	4	70,091.74	17,522.94	0.02%	4
Preferred L	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	13	140,917.43	10,839.80	0.05%	27
Transient A	3	62,018.35	20,672.78	2.68%	7	37	697,752.29	18,858.17	1.07%	63	398	8,308,437.56	20,875.47	1.68%	531
Transient B	0	0.00	0.00	0.00%	0	2	28,459.63	14,229.82	0.06%	4	60	1,037,817.43	17,296.96	0.25%	78
Transient C	6	129,357.80	21,559.63	5.36%	7	580	10,353,577.98	17,851.00	16.71%	764	3788	65,255,930.12	17,227.01	15.95%	4999
Transient No Planning Z	2	0.00	0.00	1.79%	2	64	168,532.11	2,633.31	1.84%	76	488	1,976,830.28	4,050.88	2.06%	621
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>1,822,110.09</b>	<b>16,564.64</b>	<b>98.21%</b>	<b>131</b>	<b>1790</b>	<b>29,692,633.94</b>	<b>16,588.06</b>	<b>51.56%</b>	<b>2225</b>	<b>8474</b>	<b>134,334,328.23</b>	<b>15,852.53</b>	<b>35.69%</b>	<b>10520</b>
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>1,822,110.09</b>	<b>16,564.64</b>	<b>98.21%</b>	<b>131</b>	<b>1790</b>	<b>29,692,633.94</b>	<b>16,588.06</b>	<b>51.56%</b>	<b>2225</b>	<b>8474</b>	<b>134,334,328.23</b>	<b>15,852.53</b>	<b>35.69%</b>	<b>10520</b>

Annexe n° 02

STA01101 Market Statistics by Segment

Description	DAY					MONTH					YEAR				
	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.
Contracted I	5	70,093.46	14,018.69	4.46%	7	176	2,492,242.99	14,160.47	5.07%	203	3026	42,114,084.11	13,917.41	7.38%	3392
One Shot Prof. Groups S	0	0.00	0.00	0.00%	0	48	696,261.68	14,505.45	1.38%	48	742	9,715,887.85	13,094.19	1.81%	883
One Shot Other Groups T	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	946	16,304,766.36	17,235.48	2.31%	1193
Preferred A	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	13	191,775.70	14,751.98	0.03%	13
Preferred B	0	0.00	0.00	0.00%	0	1	13,317.76	13,317.76	0.03%	1	14	198,878.50	14,205.61	0.03%	14
Preferred C	0	0.00	0.00	0.00%	0	2	24,252.34	12,126.17	0.06%	2	39	523,598.13	13,425.59	0.10%	39
Preferred K	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	26	288,037.38	11,078.36	0.06%	26
Preferred L	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	13	123,411.21	9,493.17	0.03%	23
Transient A	17	290,654.21	17,097.31	15.18%	34	31	190,280.37	6,138.08	0.89%	56	547	8,981,691.45	16,419.91	1.33%	784
Transient B	1	16,822.43	16,822.43	0.89%	1	22	343,364.49	15,607.48	0.63%	22	252	3,866,462.48	15,343.11	0.61%	283
Transient C	20	332,242.99	16,612.15	17.86%	33	547	8,835,723.36	16,153.06	15.75%	723	5512	89,343,713.69	16,208.95	13.45%	7147
Transient No Planning Z	23	33,644.86	1,462.82	20.54%	33	185	202,803.74	1,096.24	5.33%	228	1290	676,133.92	524.13	3.15%	1511
Up Total	66	743,457.94	11,264.51	58.93%	108	1012	12,798,246.73	12,646.49	29.15%	1283	12420	172,328,440.79	13,875.08	30.30%	15308
End Total	66	743,457.94	11,264.51	58.93%	108	1012	12,798,246.73	12,646.49	29.15%	1283	12420	172,328,440.79	13,875.08	30.30%	15308

Annexe n° 03

STA01101 Market Statistics by Segment

Description	DAY					MONTH					YEAR				
	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.
Contracted I	3	44,954.13	14,984.71	2.68%	4	325	4,605,045.87	14,169.37	9.36%	363	3031	43,351,146.79	14,302.59	7.41%	3391
One Shot Prof. Groups S	0	0.00	0.00	0.00%	0	60	752,844.04	12,547.40	1.73%	88	886	10,501,009.17	11,852.15	2.17%	1038
One Shot Other Groups T	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	1355	19,153,669.72	14,135.55	3.31%	1494
Preferred A	0	0.00	0.00	0.00%	0	5	80,825.69	16,165.14	0.14%	5	28	528,715.60	18,882.70	0.07%	29
Preferred B	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	13	188,119.27	14,470.71	0.03%	14
Preferred C	0	0.00	0.00	0.00%	0	1	12,935.78	12,935.78	0.03%	1	20	280,733.94	14,036.70	0.05%	21
Preferred J	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	8	99,082.57	12,385.32	0.02%	18
Preferred K	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	6	66,605.50	11,100.92	0.01%	12
Preferred L	2	20,917.43	10,458.72	1.79%	4	2	20,917.43	10,458.72	0.06%	4	12	130,275.23	10,856.27	0.03%	22
Transient A	3	58,779.82	19,593.27	2.68%	7	37	1,014,548.13	27,420.22	1.07%	75	375	1,442,061.89	3,845.50	0.92%	561
Transient B	0	0.00	0.00	0.00%	0	1	14,954.13	14,954.13	0.03%	1	41	794,678.90	19,382.41	0.10%	55
Transient C	25	435,596.33	17,423.85	22.32%	43	611	10,523,119.27	17,222.78	17.60%	828	5794	101,902,680.73	17,587.62	14.17%	7427
Transient No Planning Z	23	288,990.83	12,564.82	20.54%	40	96	860,275.23	8,778.32	2.82%	143	812	2,799,174.31	3,447.26	1.99%	1006
	56	849,238.53	15,164.97	50.00%	98	1140	17,885,465.56	15,689.00	32.83%	1508	12381	181,237,953.63	14,638.39	30.29%	15088
	56	849,238.53	15,164.97	50.00%	98	1140	17,885,465.56	15,689.00	32.83%	1508	12381	181,237,953.63	14,638.39	30.29%	15088

STA01101 Market Statistics by Segment

Description	DAY					MONTH					YEAR				
	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Prs.
Contracted I	0	0.00	0.00	0.00%	0	68	1,112,018.35	16,353.21	1.96%	88	1964	30,824,808.26	15,694.91	7.22%	2147
One Shot Prof. Groups S	0	0.00	0.00	0.00%	0	1	13,761.47	13,761.47	0.03%	2	1037	14,717,064.22	14,191.96	3.81%	1232
One Shot Other Groups T	0	0.00	0.00	0.00%	0	8	128,440.37	16,055.05	0.23%	9	779	12,930,642.20	16,599.03	2.86%	956
Preferred A	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	11	177,935.78	16,175.98	0.04%	15
Preferred B	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	9	148,073.39	16,452.60	0.03%	9
Preferred C	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	4	70,091.74	17,522.94	0.01%	4
Preferred L	0	0.00	0.00	0.00%	0	2	20,917.43	10,458.72	0.06%	4	15	161,834.86	10,788.99	0.06%	31
Transient A	3	50,458.72	16,819.57	2.68%	6	20	346,422.02	17,321.10	0.58%	33	418	8,654,859.58	20,705.41	1.54%	564
Transient B	0	0.00	0.00	0.00%	0	0	0.00	0.00	0.00%	0	60	1,037,817.43	17,296.96	0.22%	78
Transient C	11	174,862.39	15,896.58	9.82%	20	465	7,978,055.05	17,157.11	13.39%	720	4253	73,233,985.17	17,219.37	15.63%	5719
Transient No Planning Z	5	0.00	0.00	4.46%	5	60	110,091.74	1,834.86	1.73%	80	548	2,086,922.02	3,808.25	2.01%	701
total	19	225,321.10	11,859.01	16.96%	31	624	9,709,706.42	15,560.43	17.97%	936	9098	144,044,034.65	15,832.49	33.43%	11456
total	19	225,321.10	11,859.01	16.96%	31	624	9,709,706.42	15,560.43	17.97%	936	9098	144,044,034.65	15,832.49	33.43%	11456

Annexe n° 05

# **Table des matières**

# Table de matières

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Résumé**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures et des graphes**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

Introduction générale.....	8
<b>Chapitre I : Introduction au concept Yield Management .....</b>	<b>11</b>
Section 1 : Les stratégies de fixation du prix.....	12
1. Le concept prix .....	12
2. Les différentes sortes du prix.....	12
3. Les objectifs et les contraintes d'un politique prix.....	13
3.1 Les objectifs d'une politique prix.....	13
3.2 Les contraintes internes et externes .....	14
3.2.1 Les contraintes internes .....	14
3.2.2 Les contraintes externes.....	14
4. La démarche de détermination du prix .....	15
5. Les stratégies de fixation du prix.....	16
5.1 La stratégie d'écrémage.....	16
5.2 La stratégie de pénétration.....	16
5.3 La stratégie d'alignement sur la concurrence .....	17
5.4 Les stratégies de prix différencié.....	17
5.4.1 La discrimination selon les clients.....	17
5.4.2 La discrimination selon le temps .....	17
5.4.3 Le management de revenu « Yield Management » .....	18
Section 2 : Le Yield Management comme une stratégie de fixation de prix.....	18

1. L'émergence du Yield Management .....	18
2. Présentation générale du Yield Management .....	19
3. Définition du concept Yield Management.....	20
4. Les objectifs du système Yield Management .....	21
4.1 Amélioration du prix moyen et du taux d'occupation.....	21
4.2 Evolution du revenu par chambre disponible RevPAR.....	22
4.3 Réalisation de la satisfaction de la clientèle .....	22
Section 3 : les principes, caractéristiques et les bases du Yield Management .....	23
1. Les principes du système Yield Management .....	23
2. Les caractéristiques du système Yield Management .....	25
2.1 Caractéristiques liée à la demande .....	25
2.2 Caractéristiques liées à l'offre .....	25
2.3 Caractéristiques liées aux coûts .....	26
3. Les bases du yield management .....	26
3.1 Les bases marketing.....	26
3.1.1 Le yield Mangement nécessite une flexibilité du facteur prix.....	27
3.1.2 Le Yield Management doit être adapté à chaque situation.....	27
3.2 Les bases stratégiques.....	27
3.2.1 Le Yeild Management accroît systématiquement les profits.....	27
3.2.2 Le Yeild Management est un outil d'aide à la décision .....	27
<b>Chapitre II : La pratique du système Yield Management.....</b>	<b>29</b>
Section 1 : Les champs d'applications, fonctionnement et les préalables du système Yield Management .....	30
1. Les champs d'application du système .....	30
2. Les fonctions indispensables du système Yield Management.....	30
2.1 La prévision de la demande .....	30
2.2 Le contrôle des ventes .....	32
2.3 La maximisation du profit .....	33
3. Les conditions de fonctionnements du système Yield Management.....	34
3.1 L'anticipation .....	34
3.2 La segmentation.....	34
3.3 La communication .....	35
3.3.1 La communication interne .....	35
3.3.2 La communication externe.....	35

3.3.2.1 La communication institutionnelle (Corporate) .....	35
3.3.2.2 La communication-produit .....	36
4. La démarche et le processus de fonctionnement du système Yield Management.....	36
4.1 La démarche du Yield management .....	36
4.2 Le processus du système Yield Management.....	37
5. Les facteurs clés de succès Yield Management.....	40
5.1 La maîtrise du « Revenu des Actifs Générateurs d'Efficienc e » RAGE.....	40
5.2 Adapter la capacité aux différents niveaux de services .....	41
5.3 L'allocation des coûts.....	41
5.4 L'intervention indispensable et essentielle du marketing.....	41
5.5 La Communication doit être externe mais aussi interne.....	42
5.6 L'optimisation du Yield Management passe par l'utilisation des dernières technologies .	42
5.7 Le Yield Management doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise .....	42
Section 2 : Techniques et moyens du Yield management .....	43
1. Les techniques du système Yield Management.....	43
1.1 La gestion des capacités .....	43
1.1.1 La surréservation .....	43
1.1.2 Le contingentement .....	45
1.2 La gestion des classes tarifaires.....	46
1.2.1 La segmentation tarifaire .....	46
1.2.2 Les barrières tarifaires .....	48
1.2.3 La tarification différenciée .....	49
1.2.3.1 Les conditions d'une tarification différenciée.....	50
1.2.3.2 Les règles de la tarification différenciée.....	51
2. Les moyens du système Yield Management .....	51
2.1 Le personnel (Yield Managers) .....	51
2.1.1 Formation et profil de Yield Manager.....	52
2.1.2 Les fonctions du Yield Manager .....	52
2.1.3 Le rôle relationnel du Yield Manager .....	54
2.1.4 La place d'un Yield Manager dans l'organigramme d'un établissement.....	53
2.2 Logiciel.....	54
2.2.1 Système automatique.....	54
2.2.2 Système semi-automatique .....	55

2.2.3 Système manuel.....	56
3. Composition des éléments d'un système de <i>Yield management</i> complet .....	56
<b>Chapitre III : L'évaluation du système Yield Management dans le département hébergement « Hôtel Royal d'Oran » .....</b>	<b>59</b>
Section 1 : Présentation de « ROYAL HOTEL D'ORAN » .....	60
1. Présentation du groupe Accor.....	60
1.1 La présence de groupe dans le monde .....	60
1.2 Les marques de groupe Accor .....	61
1.3 Création et évolution de groupe Accor Hôtel .....	61
1.4 Stratégies du groupe hôtelier Accor, et perspectives.....	62
1.4.1 Le positionnement du groupe Accor .....	62
1.4.2 Distribution.....	62
1.4.3 L'optimisation des revenus.....	63
1.4.4 Perspectives .....	63
2. Présentation de l'Hôtel Royal Oran Mgallery by Sofite.....	64
2.1 Description de l'Hôtel Royal d'Oran.....	64
2.2 MGallery by Sofitel .....	64
2.3 Hébergement.....	65
2.4 Le room service .....	65
2.5 Les salles .....	65
2.6 La restauration.....	65
2.7 L'animation.....	66
3. Organisation générale et structure de Royal Hôtel Oran.....	66
3.1 L'organigramme de Royal Hôtel Oran.....	66
3.2 L'effectif de l'hôtel Royal.....	67
3.3 Moyen d'âge de l'effectif par service.....	68
Section 2 : Le système Yield Management dans Royal hôtel .....	69
1. La démarche marketing de Royal hôtel MGallery by Sofitel d'Oran.....	69
1.1 La segmentation à l'hotel Royal d'Oran .....	69
1.2 Le plan Mix-marketing.....	70
1.2.1 Le produit.....	70

1.2.2 Le support physique.....	70
1.2.3 Le personnel en contact.....	70
1.2.4 Le processus.....	71
1.2.5 La communication.....	71
1.2.6 La distribution.....	72
1.2.7 Le prix.....	73
2. La pratique du système Yield Management par le Royal Hotel.....	74
2.1 La place et la fonction du Yield Manager dans le département hébergement.....	74
2.2 La fonction de Yield Manager dans le département hébergement.....	75
2.3. Le profil de Front Office Manager.....	75
2.3.1 Formation.....	75
2.3.2 Compétence.....	75
2.3.3 Expérience professionnel.....	75
3. Présentation du logiciel Opera PMS (Proprety Management System) .....	76
3.1 Fonctionnalités du système Opera.....	76
3.1.1 Réservations.....	76
3.1.2 Gestion de taux.....	76
3.1.3 Profils.....	76
3.1.4 Interface du back office et front office.....	76
3.1.5 Gestion des chambres.....	77
3.1.6 Commission.....	77
3.1.7 Faire rapport.....	77
4. Illustration de la pratique du yield management cas de festival international du film arabe en juillet 2018.....	77
4.1 Les mesures prises pour l'événement.....	77
4.2 Les résultats réalisés.....	78
Section 3 : L'évaluation du système yield management dans le département hébergement de HR.....	79

1. L'apport financier.....	79
1.1 Autres apports.....	79
2. Les différents indicateurs de performances (TO, PMC, RevPar) .....	80
2.1 Le taux d'occupation.....	80
2.2 Le prix moyen par chambre.....	80
2.3 Le revenu par chambre disponible (RevPar) .....	81
3. L'évaluation et interprétation des indicateurs de performance dans le département hébergement de RH.....	81
3.1 Le taux d'occupation.....	81
3.2 L'évolution du prix moyen par chambre PMC et le RevPar.....	82
4. Analyse et recommandations.....	84
Conclusion générale.....	88

## **Bibliographie**

## **Glossaire**

## **Annexes**

## **Table des matières**