



HAL
open science

Le Revenue management pour les clientèles de groupes

Flora Julienne

► **To cite this version:**

Flora Julienne. Le Revenue management pour les clientèles de groupes. Sciences de l'Homme et Société. 2017. dumas-02059322

HAL Id: dumas-02059322

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02059322>

Submitted on 9 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE PARIS 1 - PANTHÉON SORBONNE
INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPÉRIEURES DU TOURISME

**LE REVENUE MANAGEMENT POUR
LES CLIENTÈLES DE GROUPES**

Mémoire présenté pour l'obtention du
Diplôme de Paris 1 - Panthéon Sorbonne
MASTER MENTION "TOURISME" (2e année)
Parcours **Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières**

Par Flora JULIENNE

Directeur du mémoire: M. Jean-Michel CHAPUIS

Membres du jury: Jean-Michel CHAPUIS

Aurélié CONDEVAUX

Session de Septembre 2017

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidées à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie mon Directeur de mémoire, Jean-Michel CHAPUIS, professeur à l'Université Paris Panthéon-Sorbonne. Il m'a conseillé et guidé tout dans mes recherches afin d'arriver au meilleur résultat possible.

Je remercie aussi Blandine Decaux, étudiante en Revenue Management à l'ESSEC Business School pour sa collaboration. Elle m'a aidée dans ma recherche de documentation et a répondu à certaines de mes questions, ce qui m'a permis d'avancer plus rapidement dans mon travail.

Je remercie Sylvie Tourette, Présidente de l'hôtel *Le Clos Saint Martin* à l'île de Ré; Marie Nicou, responsable Revenue Management de la zone Nord de la France et Paris chez *Accor* et Trinidad Gil, Directrice de l'hôtel *Casa del Poeta* à Séville pour leur contribution. Elles ont accepté de répondre à mes questions et m'ont ainsi fournies les informations nécessaires à la compréhension des enjeux actuels du Revenue Management et donc à la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je remercie plus particulièrement Anastasija Polianovica, revenue manager à l'hôtel *Alfonso XIII* à Séville et Laetitia Barchewitz, Directrice Commerciale du cluster *Hilton Paris La Défense* et *Paris Orly Airport* qui ont pris de leurs temps pour m'expliquer de nombreuses facettes de leurs métiers et leurs missions au quotidien. Ces entretiens m'ont permis de comprendre réellement comment s'applique le Revenue Management au quotidien dans un hôtel de chaîne.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
INTRODUCTION	4
Choix du sujet	4
Contexte	6
Question de recherche	9
Structure du mémoire	10
I. MÉTHODOLOGIE	12
A. COMPRÉHENSION ET PROBLÉMATISATION DU SUJET	12
B. ETUDE DE TERRAIN QUALITATIVE	16
C. L'ÉCHANTILLON DE PERSONNES INTERROGÉES	19
D. LE TRAITEMENT DES DONNÉES	22
II. REVUE DE LITTÉRATURE	23
A. LE REVENUE MANAGEMENT	23
1. Définition	23
2. Le Revenue Management, pour qui et pour quoi?	26
3. Une stratégie générale de maximisation de la recette	28
4. Le processus d'introduction de Revenue Management	30
5. Suivre et optimiser sa performance	34
B. LE CAS PARTICULIER DES CLIENTÈLES "GROUPE"	37
1. La segmentation	37
2. Le Demand Calendar	40
C. LES NOUVEAUX MODÈLES	42
1. Le TRM (Guadix, Cortés, Onieva & Muñuzuri)	42
2. Le modèle d'évaluation de la rentabilité des groupes (Choi)	43
3. La relation Revenue Manager / Sales Manager (Noone & Hultberg)	44
D. APPORTS ET LIMITES DU REVENUE MANAGEMENT	46
E. HYPOTHÈSES D'ÉTUDE	53
III. L'ANALYSE DES DONNÉES	54
A. ANALYSES INDIVIDUELLES	54
Entretien n°1	54
Entretien n°2	56
Entretien n°3	58
Entretien n°4	60
Entretien n°5	62
	2

Entretien n°6	63
Entretiens n°7	64
B. ANALYSE TRANSVERSALE	65
1. Les hôtels de chaînes	65
2. Les hôtels indépendants	71
C. SYNTHÈSE DU TERRAIN	73
IV. DISCUSSION	75
A. RÉSULTATS: CONFIRMATION ET INVALIDATION DES HYPOTHÈSES	75
1. Hypothèse 1: Infirmée	75
2. Hypothèse 2: Confirmée	77
3. Hypothèse 3: Confirmée	78
B. PROPOSITION DE NOUVELLES HYPOTHÈSES	80
CONCLUSION	83
BIBLIOGRAPHIE	87

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les mémoires et thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

INTRODUCTION

❖ Choix du sujet

Avant toute chose, je tiens à expliquer le choix du sujet de mon mémoire de recherche. Celui-ci a été réalisé sur deux années, qui correspondent à deux temps d'analyse différents pour moi. Au cours de ma première année de Master, à l'Université Paris-Dauphine, je souhaitais déjà m'orienter vers la gestion hôtelière. Le Master étant axé sur le Management Général, il était important pour moi d'aborder un sujet de management spécifique à l'hôtellerie dans mon mémoire. Je souhaitais choisir un sujet qui soit d'actualité et sur lequel nous nous posions encore des questions. Technique de plus en plus utilisée en hôtellerie, permettant d'augmenter la rentabilité d'un hôtel en alliant stratégie et marketing, le Revenue Management était pour moi le sujet d'analyse idéal pour compléter ma formation. J'ai donc orienté ma première année de recherche sur le revenue management comme stratégie des ventes individuelles (ou transient), en cherchant à savoir s'il s'agissait d'un élément indispensable pour rester compétitif sur le marché hôtelier. Il s'agissait de savoir si les hôtels, en fonction de leurs différentes caractéristiques, utilisaient les mêmes outils, de la même manière et pour les mêmes raisons. Ces recherches s'appliquaient uniquement aux segments de clientèle loisirs individuelles.

A la suite de cette première année de Master, j'ai décidé de faire une année de césure afin de découvrir plus largement l'univers de l'hôtellerie. Le stage que j'ai effectué en tant que coordinatrice événementiel au Trianon Palace à Versailles m'a ainsi permis de consolider mon projet professionnel: évoluer au sein du service commercial d'un hôtel haut de gamme. Lors de ce stage, je travaillais exclusivement dans le but de répondre aux demandes des groupes. Le Revenue Management a alors pris une autre dimension à mes yeux.

Ainsi, j'ai intégré le Master Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières de l'IREST avec le souhait de continuer mes recherches sur ce sujet qui m'avait passionné mais en les élargissant à cette nouvelle problématique qu'est la vente pour les groupes (MICE

principalement). C'est donc pourquoi j'ai choisi de poursuivre ce mémoire en l'axant sur l'ensemble des problématiques commerciales des hôtels à savoir les ventes à la fois pour les clientèles individuelles et les clientèles de groupes. J'ai pu remarquer lors de mon stage que les techniques ne sont pas les mêmes pour ces deux types de clientèles, les intérêts au sein même du service sont parfois divergents et c'est sur cette problématique que j'ai souhaité effectuer la suite de mes recherches. Le sujet initial s'est donc élargi et je cherchais désormais à savoir si les hôtels, en fonction différentes caractéristiques, utilisaient les mêmes outils, de la même manière, pour les mêmes raisons dans leurs ventes MICE. Je souhaitais également voir si ces hôtels ont des stratégies différentes pour les ventes transient et les ventes de groupes et quels sont les différences d'intérêts.

❖ Contexte

De nos jours, de nombreux facteurs conjoncturels affectent positivement comme négativement le secteur hôtelier. Le premier facteur conjoncturel majeur qui a touché le marché est le facteur économique. En effet, la crise économique de 2008 n'a pas épargné le secteur hôtelier, c'est pourquoi les hôtels se doivent de redoubler d'efforts pour attirer une clientèle au pouvoir d'achat réduit. Le contexte économique étant difficile, la concurrence en terme d'hébergement se trouve accrue. Cependant, au jour d'aujourd'hui, l'impact de la crise économique peut être nuancé au sein même du secteur. Alors que l'hôtellerie "low-cost" se voit gravement affectée, l'hôtellerie de luxe, elle, est en progression en 2014. En effet, les segments de marché ayant les plus hauts revenus n'ont pas changé leurs habitudes de consommation en termes de loisirs, de tourisme et donc d'hôtellerie. En revanche, la clientèle habituée à l'hôtellerie "low-cost" voyant son pouvoir d'achat réduit, tente de chercher de nouvelles alternatives moins chères pour ses vacances.

Mais, à ce facteur économique, s'ajoute le facteur concurrentiel. En France, l'arrivée de deux nouveaux types de concurrents affecte gravement le marché. D'une part, on voit apparaître notamment de grandes chaînes d'hôtels étrangères telles que Peninsula. Ces chaînes jouent de leurs avantages déjà acquis comme l'expérience ou la renommée; ce qui rend le marché d'autant plus concurrentiel. Les hôteliers français, en difficulté depuis le début de la crise économique doivent donc désormais concourir sur un marché où de grandes chaînes internationales veulent aussi leur part. Mais au delà des nouveaux acteurs du même secteur, ceux-ci se retrouvent aussi concurrencés par de nouveaux types d'hébergements dont les coûts fixes sont beaucoup plus faibles. En effet, on voit apparaître sur le marché de l'hébergement, de nouveaux concepts de logement basés sur une économie communautaire tels que couchsurfing.org ou encore airbnb.com qui permettent à des particuliers de louer ou prêter des chambres ou des appartements entiers aux voyageurs. Face à cette concurrence, les hôteliers se doivent de réagir pour ne pas voir leur chiffre d'affaires couler.

Dans l'hôtellerie traditionnelle, la gestion des coûts est une problématique importante et c'est pourquoi les nouveaux acteurs sont une concurrence très dangereuse. Comme dans la plupart du secteur tertiaire, les coûts fixes sont très élevés et doivent pouvoir être amortis par une bonne gestion du taux de remplissage de l'hôtel, et ce, avec les tendances de réservation de chaque période. En effet, les immobilisations, la maintenance et le personnel sont les principales sources de coûts fixes auxquels sont confrontés les hôtels. Ces coûts n'existent pas chez les nouveaux concurrents de l'hébergement communautaire, c'est pourquoi il est important de maximiser la recette en compensation de ces coûts fixes élevés.

Les hôtels en France doivent ainsi faire face à toutes ces évolutions de l'environnement mais aussi à l'évolution des besoins et des habitudes de consommation des clients. On constate, notamment à cause de la crise économique, que les clients ont tendance à réduire leurs dépenses, que ce soit pour des besoins personnels ou professionnels. Désormais, ceux-ci sont en quête du meilleur rapport qualité/prix. Pour cela ils se fient beaucoup aux avis des autres consommateurs. Il est donc important d'avoir une bonne image et d'être attractif au niveau du prix. De plus, la durée de séjour est en baisse. Les vacances de une voire deux semaines laissent place à des séjours plus courts de type week-end notamment chez les clients les plus jeunes et sans enfants.

Un des moteurs de cette évolution est Internet. Grâce au développement de nombreuses plates-formes, il est possible de réserver en ligne, d'obtenir des réductions, de louer son appartement pour une semaine entre particuliers, de noter et commenter les services d'un hôtel, etc. Nous sommes à l'ère de la digitalisation et cet aspect de l'économie actuelle n'est pas négligeable dans le secteur hôtelier. Aujourd'hui, Internet permet une grande diversification des canaux de distribution mais surtout la possibilité de réserver en ligne et, comme nous l'avons vu, de nouveaux types d'offres s'ouvrent aux clients et concurrencent sérieusement les hôteliers. La réservation en ligne a plusieurs avantages pour le client: la transaction se fait en temps réel, le temps de réponse et de réaction est instantané et les prix sont plus facilement comparables.

En réponse à cette évolution de l'environnement, tous les hôtels recherchent les meilleures solutions pour ajuster l'offre et la demande sur les ventes individuelles et utilisent

pour cela des stratégie basée sur le Revenue Management. Le but est d'optimiser le rendement de l'établissement en augmentant le taux de remplissage au meilleur prix possible. Mais, en complément de ces ventes individuelles, les hôtels doivent aussi optimiser leur rendement sur d'autres segments: les groupes. Les groupes, pour des évènements privés comme professionnels, réservent non seulement de nombreuses chambres mais également des espaces de réunion et de réception et parfois sur plusieurs jours. L'enjeu, de nos jours, est donc de jouer sur ces deux types de clientèles pour être rentable mais encore une fois, nous sommes à une époque où les proposition de service se développent énormément et où la recherche est simplifiée par Internet. En effet, comme évoqué pour les ventes de chambres dans les paragraphes précédents, la concurrence est également accrue pour ce qui est de la vente de salon. Aujourd'hui, les entreprises souhaitent réduire les dépenses et pour cela, ils cherchent à se réunir à moindre coûts. Ainsi, on voit par exemple apparaître des locaux plus grands avec des salles de séminaires et de conférences au sein même des entreprises.

Comme nous pourrons le voir au fil de ce mémoire, cette pratique ne bénéficie pas seulement à l'hôtel mais aussi aux clients qui sont micro-segmentés et peuvent ainsi trouver des offres plus adaptées à leurs demandes. Cette stratégie permet de répondre à l'environnement mouvant qui nous entoure, et c'est pourquoi ce sujet m'a semblé intéressant à traiter.

❖ Question de recherche

Pour ce mémoire, je suis partie du constat que le Revenue Management était un instrument très utile qui permettait aux hôtels d'augmenter leur rendement et aux clients de trouver des offres plus adaptées à leurs recherches. Ayant de nombreux bénéfices et étant mis en avant comme une solution pour les problématiques de l'environnement actuel, je me suis posé une question qui a guidé toutes mes recherches:

Dans quelles mesures les hôtels utilisent-ils le Revenue Management pour maximiser le revenu généré par les clientèles de groupes ?

La question est donc de savoir si, pour des réservations de groupes, l'utilisation du Revenue Management est également une stratégie pertinente. Quelles sont les pratiques des hôtels en terme de Revenue Management pour les ventes de groupes en comparaison à celles pour les ventes individuelles?

❖ Structure du mémoire

Afin de répondre à cette question, le travail est structuré en quatre grands chapitres. Je vais dans un premier temps vous présenter la méthodologie que j'ai suivie pour mes recherches. De la manière dont j'ai recherché et sélectionné les informations pour la revue de littérature aux techniques de collecte et de traitement des données de terrain, en passant par la formulation de ma problématique, cette première partie permettra de rendre compte des différentes étapes de ce mémoire de recherches et de la manière dont je l'ai construit.

Dans un deuxième chapitre, une revue de littérature sur l'état actuel des recherches sur le Revenue Management permettra de mieux comprendre ce que c'est, à quoi il sert, comment s'en sert-on, et en quoi il est difficile de mettre en place une telle stratégie sur le segment MICE au sein d'un hôtel. Ce travail de recherche est structuré en quatre parties. L'objectif de la première partie est de définir, d'un point de vue théorique, les concepts clés qui nous intéressent, les modèles utilisés en Revenue Management, les méthodes de mise en oeuvre et les outils à disposition des revenue managers. A travers la deuxième partie, nous expliquerons en quoi les ventes de groupes représente un cas particulier. Pour ce faire, nous étudierons quelles sont les caractéristiques et spécificités des segments touchés. Une troisième partie fera état des lieux des recherches sur le sujet en présentant les modèles récents applicables au Revenue Management pour les groupes. Enfin, à ce stade, la revue de littérature permettra de déterminer les apports et limites du Revenue Management pour les groupes et ainsi émettre des hypothèses de travail pour répondre à la question de recherche. Nous obtiendrons ainsi 3 hypothèses qui seront à confirmer ou à infirmer.

Afin de valider ou d'invalider ces hypothèses, le troisième chapitre de ce mémoire exposera l'étude terrain : une étude qualitative sera menée auprès de professionnels responsables de la stratégie des ventes en hôtellerie. Ainsi, les résultats de l'étude empirique seront présentés et expliqués. Nous verrons donc quels sont les solutions apportées par les hôtels aux

problématiques posées précédemment, quelles utilisations ils font du Revenue Management pour optimiser leurs ventes MICE mais aussi Corporate et Loisir.

Au terme de cette étude terrain, nous pourrons vérifier et juger de la valeur ajoutée du Revenue Management pour les ventes de groupes dans un quatrième et dernier chapitre. Je confronterai les résultats de l'étude empirique à la revue de littérature afin de répondre à la problématique. Si de nouvelles questions de recherche venaient à apparaître à travers les entretiens et leurs analyses, elles pourront faire l'objet d'une étude afin de pousser la réflexion plus loin et peut-être donner une perspective différente à ce mémoire.

I. MÉTHODOLOGIE

A. COMPRÉHENSION ET PROBLÉMATISATION DU SUJET

Comme je l'ai expliqué en introduction, le choix de ce sujet est lié à mon souhait de travailler dans le management hôtelier après mes études mais également au fait que la problématique du Revenue Management dans les hôtels soit d'actualité et en pleine expansion depuis quelques années. Dans un premier temps, je m'étais penchée sur plusieurs sujets, principalement des sujets liés à la communication et au développement des canaux de distribution dans l'hôtellerie. Tous ces thèmes sont liés au développement constant des nouvelles technologies et il me semblait intéressant d'aborder cet aspect si important de notre environnement. Mon idée de départ étant beaucoup trop large, elle n'allait pas aboutir à des résultats intéressants, c'est pourquoi je me suis intéressée à des techniques concrètes utilisées en hôtellerie pour finalement me centrer sur le Revenue Management qui m'a semblé être un sujet plus complexe, d'actualité et intéressant à traiter. Par ailleurs, le sujet du Revenue Management m'intéresse particulièrement pour son aspect commercial. En effet, je souhaite orienter ma carrière professionnelle vers des postes de commerciale et la notion de Yield est toujours présente. Ce mémoire me permet donc de compléter les connaissances acquises au cours de mes stages dans les services Sales & Marketing et Conferences & Events pour avoir une vision plus globale et complète du système de vente dans l'hôtellerie sur les différents segments de clientèle.

Une fois mon sujet choisi, la première étape de mon mémoire a été de comprendre ce qu'était exactement le Revenue Management en théorie pour pouvoir ensuite savoir comment cela s'appliquait dans la pratique. En comparant de nombreux textes sur le sujet, les termes Yield Management et Revenue Management se confondaient, leurs définitions étaient équivalentes et la distinction entre les deux restait toujours assez floue. De nos jours, ces deux termes sont utilisés sans distinction bien qu'une mince différence puisse être faite. Je suis restée longtemps sans bien comprendre la différence et ce fut une erreur puisque ils expliquent les différents niveaux de pratiques entre les hôtels. La définition que donne Cross (1998) me semble être la plus claire: *“le revenue management, c'est l'art d'optimiser son capital client en vue de*

maximiser son chiffre d'affaires. C'est tout à la fois un état d'esprit, un ensemble de tactiques de marketing et, selon l'ampleur du marché et la taille de l'entreprise, l'utilisation de technologies de l'information sophistiquées pour prévoir finement et en temps réel l'évolution de la demande. Le revenue management dépasse donc les considérations techniques et mathématiques du yield management et replace le client et ses attentes aux coeurs des considérations de l'entreprise."

Le Yield Management est donc une rame, un des aspect du Revenue Management. Cette définition m'a beaucoup fait avancer sur le sujet car après mes entretiens, j'ai pu voir que tous les hôtels avaient des bases de Yield Management en pratiquant des tarifications différenciées selon les saisons par exemple. En revanche, le Revenue Management reste une activité complexe, dynamique, intensive, un département à part entière qui nécessite une certaine organisation et de grosses responsabilités.

Puis mes premières recherches se sont portées sur la question suivante "en quoi le revenue management est-il la meilleure réponse stratégique des hôteliers aux problématiques actuelles?" afin de savoir ce qu'apportait le revenue management et en quoi cela était-il en adéquation avec le contexte actuel. Mes recherches m'ont amenées peu à peu à construire mon plan sous forme d'un développement logique de ce qu'on pouvait lire dans la littérature à savoir "qu'est ce que le revenue management?", "à quoi ça sert?", "qui l'utilise?", "pourquoi l'utiliser?", "comment le mettre en place?", "qu'est ce que cela permet?" et enfin, "quels sont les opinions sur le sujet?". Ce développement permet d'avoir une explication claire sur ce qu'est cette pratique. Afin de répondre au mieux à ces questions, j'ai dû effectuer des recherches de la manière la plus large possible, comparer de nombreux avis, regarder l'évolution des définitions au fil des années. En compilant toutes ces informations, ces avis (parfois divergents) et ces explications, j'ai pu synthétiser pour construire une explication claire.

Une fois le concept de Revenue Management bien assimilé et les différents niveaux d'utilisation bien compris, j'ai pu me pencher sur une question plus délicate mais centrale pour mes recherches à savoir l'idée de Revenue Management pour les groupes. En effet, les recherches sont très avancées et plutôt unanimes sur l'apport important de cet outil stratégique

pour le transient mais, elles sont très maigres pour ce qui est de l'utilisation de cette méthode pour les groupes. J'ai ainsi récolté les quelques informations sur le sujet qui s'accordent à dire que la pratique est peu répandue car difficile à mettre en place et à réguler. J'ai alors cherché à obtenir des réponses complémentaires grâce à mes recherches empiriques.

Afin de confronter la partie théorique à l'application réelle, une série d'entretiens a été réalisée auprès de responsables de la stratégie de divers hôtels représentant différents groupes stratégiques du secteur. Le but de cette opération sur le terrain était de mieux comprendre le Revenue Management et l'utilisation qui en est faite pour les groupes. Mais, ces entretiens menés avec les différents revenue managers et responsables commerciaux m'ont amenée à faire largement évoluer ma problématique.

D'une part, j'ai constaté que les pratiques pour les ventes individuelles n'étaient pas aussi répandues que ce que j'ai pu relever dans les différents articles de recherche. J'ai ainsi cherché à savoir si réellement le revenue management est aussi important que ce qu'on lit dans la littérature, pour tout le monde, et pourquoi. Au fur et à mesure, je me suis donc tournée vers la question suivante: "Qui a réellement besoin de pratiquer le Revenue Management et pourquoi?" Cette question me semblait pertinente car elle n'est pas évoquée dans les articles que j'ai pu lire et pourtant c'est un sujet d'actualité puisque les méthodes évoluent et qu'il y a un "gap" entre la théorie et la pratique. Alors que la théorie nous donne des outils clairs, qui semblent être logiques, simples et d'une grande utilité; dans la pratique, ce n'est pas aussi simple et c'est pourquoi il est intéressant de se pencher sur ce qu'il se passe dans la réalité et comprendre qui pratique réellement le Revenue Management et pourquoi. Ce point étant un élément de réponse à la problématique soulevée, j'ai pris le parti de l'intégrer aux éléments de réponse.

D'autre part, je me suis demandé s'il ne fallait pas remplacer le terme de "groupe" initialement utilisé par le terme "segment MICE" qui me semblait plus approprié. En effet, je me suis rendu compte que la vraie question de fond touchait uniquement la partie MICE et non les Group Tour ou les compagnies aériennes, par exemple, qui sont aussi des groupes mais qui ont des tarifs négociés par contrat. Ainsi j'ai centré mes recherches sur le segment de clientèle MICE

pour lequel la question du Revenue Management persistait. Malgré tout, j'ai obtenu des résultats très variés et des éléments de réponse pour tous les segments de clientèle puisqu'il était essentiel de comparer le segment MICE aux autres segments pour apporter des éléments de réponse et mieux comprendre les enjeux. Ainsi, il m'a semblé pertinent d'élargir ma problématique à l'ensemble des segments afin de voir la diversité et le champs des possibles en Revenue Management pour tous les types de clientèle.

B. ETUDE DE TERRAIN QUALITATIVE

L'objectif de mon étude de terrain n'était donc pas de pouvoir tirer des conclusions chiffrées mais bien d'appréhender les avis et modes de fonctionnement des différents acteurs de l'hôtellerie vis-à-vis du Revenue Management pour les différents segments de clientèle. Ainsi, l'étude a été réalisée à travers une démarche qualitative. La précision des réponses des hôteliers était importante afin de savoir quelles sont les pratiques de Revenue Management appliquées au segment MICE de nos jours et pour répondre à quels enjeux mais également déterminer les problèmes auxquels les hôtels sont confrontés. Il était donc important pour moi d'avoir des réponses les plus détaillées et précises possible.

La qualité des réponses recueillies repose aussi sur le choix de l'échantillon. Il s'agissait donc d'interroger des personnes travaillant dans des hôtels aux conditions différentes. La collecte de données s'est donc effectuée sur plusieurs populations: localisation très touristiques vs. peu touristiques, hôtel indépendant vs. chaîne d'hôtels, petit hôtel vs. grand hôtel, hôtel étoilé vs. hôtel non étoilé... Pour une plus grande proximité, plus de confiance et des réponses de meilleure qualité, les entretiens se sont exclusivement déroulés de visu ou par téléphone et ont été menés auprès d'un petit échantillon de professionnels issus du secteur.

En effet, au vu du faible nombre de personnes interrogés, les entretiens ont été réalisés en face à face ou par téléphone. Ceci a permis d'avoir un contrôle quasiment total sur les discussions et la relation avec la personne interrogée était plus intimiste. Ceci m'a également permis, en fonction des réponses apportées, d'orienter l'entretien vers des sujets ou des thèmes qui n'étaient à la base pas mentionnés dans mon guide d'entretien mais qui étaient tout aussi important pour ma réflexion et pour la recherche.

Les entretiens ont été réalisés sur la base d'une grille d'entretien qui a été réétudiée selon la situation des différents hôtels. Le but initial de ces entretiens était de répondre à la problématique soulevée précédemment à savoir "Dans quelles mesures les hôtels utilisent-ils le Revenue Management pour augmenter leur rentabilité sur tous leurs segments de clientèles ?".

J'ai dans un premier temps établi une grille qui partait de mes hypothèses. Elle était donc construite sur l'idée que le Revenue Management était largement utilisé dans la stratégie transient et que la problématique était de savoir quels outils étaient utilisés pour les groupes. Comme expliqué précédemment, la problématique a évolué et les hypothèses se sont vues contredites ou modifiées au fur et à mesure que je procédais aux entretiens. Ainsi, la grille d'entretien a évolué en même temps et les questions s'adaptaient en fonction de chaque établissement et selon le chemin que prenait l'échange. La grille originale est donc constituée de 3 grandes parties:

- la présentation du responsable et de l'hôtel dans lequel il travaille qui nous permet de situer l'entretien et les réponses recueillies;
- les pratiques en terme de Revenue Management pour les ventes individuelles, ce que cela requiert, quels sont les coûts d'une telle pratique, qui se charge de tout cela et pourquoi. Cette partie de l'entretien est très importante puisqu'elle nous permet de voir qui pratique, à quel niveau, comment et pourquoi;
- les pratiques de Revenue Management applicables aux groupes, quelles sont les différences avec les pratiques pour les ventes en transient, pourquoi, s'il y a des conflits d'intérêt interne et entre qui, quelles sont les limites de ces pratiques. Cette partie nous permet d'analyser ce qui est fait dans la réalité et de comparer les résultats à la fois avec ma revue de littérature mais également avec les résultats obtenus pour les ventes individuelles.

Ces trois parties pouvant être articulées selon la situation de chaque hôtel, cela nous permet de confronter la réalité à ce que l'on peut lire dans la littérature pour répondre à notre problématique.

Cependant, l'une des difficultés majeures étaient de pouvoir interroger des hôtels de petite taille car ne pratiquant pas le Revenue Management, personne ne se sentait en mesure de répondre à mes questions mais surtout, ils n'en voyaient pas l'intérêt. Les entretiens avec l'hôtel Le Clos Saint Martin et Casa Del Poeta m'ont tout de même bien éclairés à ce sujet. De plus, bien que la plupart des interrogés aient accepté d'être enregistrés durant l'interview, la revenue manager de l'hôtel Alfonso XIII a refusé d'être enregistrée et voulait seulement que je prenne des notes sur ce qu'elle m'expliquait. L'avantage en revanche est que l'interview s'est fait en personne et qu'elle a pu m'expliquer et me montrer de nombreux détails de son travail.

C. L'ÉCHANTILLON DE PERSONNES INTERROGÉES

Les personnes interrogées sont donc des responsables d'hôtels ou de Revenue Management dans des hôtels aux caractéristiques différentes. L'étude qualitative s'est arrêtée à 7 interviews car je me suis rapidement rendu compte que les réponses apportées par les interviewés devenaient similaires. En effet, le seuil de saturation a été atteint rapidement pour les différents types d'hôtels interrogés. Les réponses apportées par chacune de ces personnes étaient donc suffisantes pour l'analyse et la récolte d'informations était satisfaisante pour confronter les différents avis.

Ainsi, toutes les personnes interviewées sont issues du milieu de l'hôtellerie, à des postes de gestion de la stratégie mais dans des établissements aux caractéristiques variées. C'est cette diversité de l'échantillon qui permettra d'enrichir au maximum les données recueillies.

- **Entretien 1:** Sylvie Tourette, Présidente de l'Hôtel & Spa 4* Le Clos Saint Martin, à Saint Martin de Ré. Cet hôtel indépendant avec spa de la marque Clarins se trouve sur l'île de Ré possède 33 chambres. Ce petit hôtel est ouvert aux voyages de groupe. En effet, sur le segment MICE, l'hôtels accueille régulièrement des événements professionnels de type séminaires mais également et surtout de petits événements privés comme des mariages par exemple. Ce témoignage nous apporte des indications sur les pratiques dans une zone où la concurrence est faible bien que légèrement accrue pendant la période estivale, pour un petit hôtel indépendant de luxe.
- **Entretien 2:** Marie Nicou, responsable Revenue Management chez Accor. Mme Nicou est responsable du département de Revenue Management pour toute la zone de Paris et du Nord de la France. Elle encadre encadre les revenue managers de plusieurs secteurs et hôtels et a pu nous expliquer l'organisation à tous les niveaux. Son témoignage nous donne la pratique faites au niveaux des hôtels d'une grande chaîne, petits comme grands, dans des zones plus ou moins touristiques et surtout, elle nous explique toute la hiérarchie en terme de Revenue Management dans une chaîne hôtelière comme Accor.

- **Entretien 3:** Anastasija Polianovica, Revenue manager de l'Hôtel 5* Alfonso XIII à Séville en Espagne. Cet hôtel 5 étoiles se trouve dans le centre de Séville, capitale de l'Andalousie et est donc entouré de nombreux autres hôtels allant de une à cinq étoiles; la concurrence est donc élevée. Il fait partie de la chaîne hôtelière Starwood (aujourd'hui rachetée au groupe Marriott) et plus particulièrement de la marque The Luxury Collection. L'hôtel est de grande taille puisqu'il possède 151 chambres et est ouvert à tous les types de clientèle: loisir, corporate, et MICE avec de nombreux événements comme des mariages, des conférences politiques ou sportive, des lancements de produits, etc. La revenue manager n'a pas accepté que cet entretien soit enregistré mais elle m'a expliqué beaucoup de choses sur son métier et a accepté que je prenne des notes c'est pourquoi la retranscription en annexe est sous forme rédigée et non "dialogue". Les données ainsi obtenues nous informent sur le fonctionnement d'un grand hôtel de luxe appartenant à une chaîne dans une zone très concurrentiel. Ce témoignage complète celui de Marie Nicou dans la mesure où on découvre un point de vue à un niveau inférieur de la compagnie hôtelière.
- **Entretien 4:** Laetitia Barchewitz, Directrice du Développement Commercial en charge du Revenue Management pour le cluster Hilton Paris La Défense et Hilton Paris Orly Airport. Ces hôtels 4* se trouvent dans des zones de forte concurrence. Composé de 153 chambres et 9 salles de réunions modulables, le Hilton Paris La Défense se trouve dans la célèbre quartier d'affaires où se côtoient de nombreuses multinationales. La clientèle se compose de clients corporate mais également des clientèles de loisirs et des groupes venant principalement pour des réunions ou des formations. Composé de 340 chambres et 24 salles de réunion, le Hilton Paris Orly Airport se trouve à 500 m du Terminal Ouest de l'aéroport d'Orly. Premier hôtel Hilton construit en France, il est désormais concurrencé par des hôtels des groupes Accor et Best Western. Les compagnies aériennes représentent une grande partie du portefeuille de clients de l'hôtel qui reçoit également des clients corporate, loisir et des réunions professionnelles.

- **Entretien 5:** Trinidad Gil, Directrice de l'Hôtel 4* Casa del Poeta, à Séville en Espagne. Cet hôtel 4 étoiles se trouve dans le centre de Séville, capitale de l'Andalousie et est donc entouré de nombreux autres hôtels allant de une à cinq étoiles; la concurrence est donc élevée. L'hôtel est de petite taille puisqu'il ne possède que 18 chambres et est ouvert uniquement aux clientèles "loisirs".

- **Entretien 6:** J'ai également pu discuter que très rapidement avec un membre du boutique hôtel EME Catedral, 5 étoiles indépendant situé en plein centre de Séville comptant 60 chambres, soit de taille moyenne. L'hôtel pratique le Revenue Management à travers le département de "Réservations" qui joue sur les prix et analyse les historiques de réservation. J'aurais aimé pouvoir approfondir mon entretien avec un responsable du département mais ce n'a pas été possible.

- **Entretien 7:** Enfin, j'ai appelé plusieurs une étoile de petite taille dans le centre de Paris, zone de forte concurrence. Ces hôtels sont les suivants: Hôtel Baudin, Hôtel Sainte Marie, Sully Hôtel. Ils ont tous affirmé qu'ils ne faisaient pas de Revenue Management et n'ont donc pas voulu répondre à des questions sur ce sujet.

D. LE TRAITEMENT DES DONNÉES

L'analyse de contenu est une partie très importante et c'est en trois temps que j'ai procédé aux traitements des données recueillies.

Il s'agissait dans un premier temps de réaliser une analyse de contenu de chaque entretien pour comprendre les pratiques et modes de gestion de chaque établissement. Je me suis également attardée sur les raisons de ces choix, les difficultés rencontrées ou encore les bénéfices liées à ces pratiques

Puis dans un second temps, j'ai procédé à une analyse comparative des différents entretiens afin de comprendre quels éléments revenaient régulièrement et si l'on pouvait catégoriser les hôtels selon leurs modes de fonctionnement.

Enfin une dernière partie présente la synthèse de l'ensemble des données recueillies et ce que l'on peut en conclure. A l'issue de cette analyse, nous sommes en mesure de confronter les données de terrain à celles de la revue de littérature pour apporter des réponses à la problématique de ce mémoire et aux hypothèses soulevées.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

A. LE REVENUE MANAGEMENT

1. Définition

Apparu à la fin des années 1950 aux États-Unis, le Yield Management, traduit littéralement de l'anglais, «la gestion du rendement», est une technique de management et marketing qui vise à optimiser le chiffre d'affaires grâce à la maîtrise et la gestion de plusieurs leviers d'action tels que le prix, la demande ou encore la capacité d'accueil. Ce sont tout d'abord les compagnies aériennes qui ont développé ces techniques, qui sont désormais utilisées par les compagnies hôtelières.¹ En hôtellerie, le Revenue Management permet donc d'optimiser en permanence le revenu moyen par chambre. Pour cela, le but est d'influencer le comportement des clients avec l'objectif de générer des bénéfices pour l'hôtel mais aussi pour les clients.

Si l'on se penche sur les définitions de plusieurs auteurs, la conclusion est toujours la même, le but du Revenue Management est de maximiser la recette:

Auteur	Définition
Daudel et Vialle 1989, p.35	“Ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation des revenus d'une entreprise de services”
Ralph D Badinelli Michael D Olsen 1990	“The term "yield management" is used to label many approaches to maximizing the profitability of a hotel through manipulation of its pricing and booking policies. The goal of a yield-management system is to consistently maintain the highest possible revenue from a given amount of room capacity.” ²
Robert G Cross 1997, p.33	“Revenue Management is the application of disciplined tactics that predict consumer behavior at the micro market level and that optimize product availability and price to maximize revenue growth” ³

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Yield_management

Le “Revenue Management” pour les hôteliers indépendants, François Dimanche

² *Hotel Yield Management Using Optimal Decision Rules*, Ralph D. Badinelli & Michael D. Olsen

³ *Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business*, R.G Cross (1997), “ Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 38, No. 2, p. 33.

David Autissier 2000, p.12	“Le Yield Management (management du rendement) se définit comme une pratique de gestion qui cherche le meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible. L’objectif est d’optimiser les capacités de production/distribution en cherchant à vendre à un prix différent lorsque le niveau de la demande et de l’offre sont différents.” ⁴
Glenn Withiam 2001	“Yield Management is the umbrella term for a set of strategies that enable capacity- constrained service industries to realize optimum revenue from operations” ⁵
Capiez 2003, p.9	“Méthode d’optimisation cherchant à maximiser le revenu de l’entreprise de services sous la contrainte d’une capacité disponible qu’il faut allouer en fonction de la demande exprimée”
Mark Haley & Jon Inge 2005	“As yield management matured into revenue management, the standard definition of the art evolved: Revenue management is the practice of selling the right product (room, seat and banana) for the right price (rate and fare) at the right time to the right customer.” ⁶

Bien que ces définitions s’accordent sur les nombreux bénéfices apportés par le Revenue Management mais aussi et surtout le manque à gagner évité, la distinction entre Yield Management et Revenue Management reste encore floue.

En effet, afin de bien comprendre l’ensemble du sujet, il est important de faire la différence entre Yield Management et Revenue Management. De nos jours les termes sont utilisés sans réelle distinction mais en hôtellerie, on parle plutôt de Revenue Management. Le Yield Management forme en réalité le socle mathématique et technique de base du Revenue Management qui est étoffé, selon l’ampleur du marché et la taille de l’entreprise, d’un ensemble de tactiques marketing et commerciales et de l’utilisation de technologies de l’information sophistiquées pour prévoir finement et en temps réel l’évolution de la demande. Le revenue management dépasse donc les considérations de base du yield management et replace le client et ses attentes aux coeurs des considérations de l’entreprise. Afin d’expliquer ce point, Bruno

⁴ *Le YM ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services*, D. Autissier (2000)

⁵ *Yield Management*, Glenn Withiam

⁶ *REVENUE MANAGEMENT, It Really Should Be Called Profit Management*, Marc Haley & Jon Inge

Courtin⁷ déclare: “Le Revenue Management poursuit un but finalement assez simple: orienter les ventes pour maximiser les revenus de l'établissement à une période donnée en fonction des segments de clientèle les plus rentables, de leurs habitudes de dépenses, du calendrier et des canaux de distribution. (...) Au départ, le RM s'est beaucoup confondu avec le Yield Management qui identifie les segments de marché, en évalue la potentialité et fixe les prix des chambres. La tendance actuelle vise à mieux comprendre les interrelations entre les segments de marché et leurs effets sur les profits de l'entreprise. Cette approche plus globale ne s'intéresse plus seulement aux revenus des chambres mais met l'accent sur la valeur totale d'une réservation éventuelle (...) on envisage les revenus de l'hôtel dans toutes ses divisions. Dès lors, quand le YM était davantage un technicien expert des historiques et de la tarification, le RM est de plus en plus un stratège qui recommande des options commerciales pour optimiser l'ensemble des revenus de l'établissement.”

⁷ Bruno Courtin, HTR, n°157/158, mai/juin 2008, pp 102-103

2. Le Revenue Management, pour qui et pour quoi?

Le Revenue Management permet de répondre tout particulièrement aux entreprises du secteur tertiaire. En effet, les principes du Revenue Management ne sont applicables que si l'entreprise répond à certains critères comme ⁸ :

- **Une capacité fixe:** le Yield Management répond à la problématique des entreprises ayant un appareil de production rigide, c'est à dire dont les capacités en volume et en qualité sont difficilement adaptables aux situations. A cette caractéristique peut s'associer une autre: une demande fluctuante. En effet, lorsque la capacité est fixe et la demande fluctuante, il devient difficile de gérer l'équilibre offre / demande. Dans le cas de l'hôtellerie, le nombre de chambres et leur équipement est fixe et il est impossible d'adapter cette capacité à la demande. Il est donc possible d'avoir une offre supérieure à la demande.
- **Un produit périssable:** on entend par produit périssable une impossibilité de stockage. On considère donc comme périssables les produits qui sont perdus lorsqu'on ne les vend pas le jour même. Une chambre non vendue le jour « J » ne pourra pas être vendue deux fois le lendemain.
- **Une capacité de prévoir son activité:** bien que incertaine, la demande est fluctuante ou saisonnière mais il est possible d'analyser les tendances de réservations des années précédentes en fonction des périodes.
- **Un marché segmenté:** il est possible de segmenter la demande en clients cibles ayant des comportements similaires : sensibilité au prix, période de réservation, réservation de pack avec petit déjeuner inclus... Dans le cas de l'hôtellerie, la segmentation se fait à plusieurs niveaux. C'est pourquoi, lors de l'application d'un système de Yield Management, la première étape est la segmentation de la clientèle.

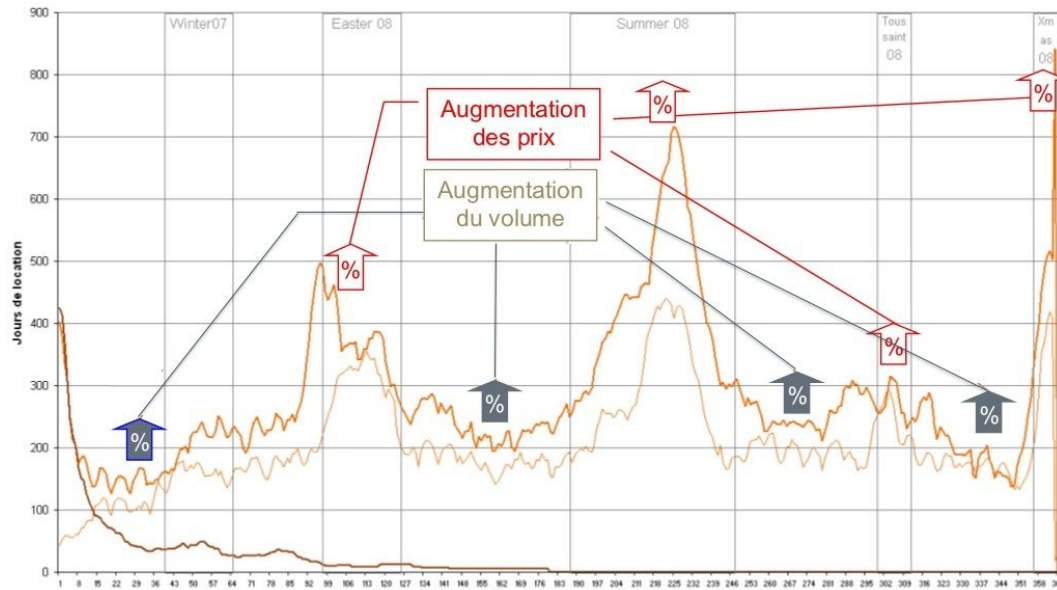
⁸ *Technology revenue management system for customer groups in hotels*, José Guadix, Pablo Cortés, Luis Onieva, Jesus Muñuzuri - Journal of Business Research (2010)

- **Des coûts fixes élevés et des coûts variables faibles:** quel que soit le niveau de la demande, les coûts fixes sont les mêmes en hôtellerie. Ces coûts, correspondants à la maintenance ou aux immobilisations, sont élevés et incompressibles. En revanche, les coûts variables, correspondants aux services supplémentaires comme le petit déjeuner, la mise à disposition de savons, etc, sont faibles.

Selon Frédéric Dimanche, l'existence de telles caractéristiques et contraintes pousse tous les hôteliers à adopter, tôt ou tard, un système de tarification spécifique basé sur le Yield Management. Cependant, il est important de prendre en considération qu'il existe de nombreuses difficultés à sa mise en oeuvre.

3. Une stratégie générale de maximisation de la recette

Dans le but de répondre à ces problématiques, le Revenu Management repose sur le principe de flexibilité des tarifs et non de réduction des coûts. La stratégie principale est de “maximiser la recette moyenne sur les pics d'activité et de maximiser le remplissage pendant les périodes creuses”⁹ comme l'indique le graphique suivant:



Les objectifs du Revenu Management¹⁰

Pour cela, il est important d'avoir une bonne gestion des tarifs et de respecter quatre principes fondamentaux:

- **Flexibilité:** l'élasticité des prix (ou flexibilité) est le principe de base du Yield management. En effet, une variation du prix entraîne une variation de la demande.

⁹ <http://fr.slideshare.net/Availpro/formation-ratesreener>

¹⁰ <http://fr.slideshare.net/Availpro/formation-ratesreener>

- **Étanchéité:** Il s'agit de mettre en place des «barrières» pour dissuader les clients des segments de marché les moins sensibles au prix d'aller profiter de prix plus bas offerts à un autre segment, plus sensible au prix. Ces barrières peuvent être naturelles comme l'âge du client ou artificielles comme le délai de réservation.
- **Lisibilité:** la tarification doit être claire pour tous les clients et pour les intermédiaires de distribution. Il doit y avoir une parité tarifaire: un même produit aux mêmes caractéristiques et pour la même date doit être au même prix sur tous les canaux de distribution.
- **Dégressivité:** Les niveaux de prix doivent être étudiés de façon à encourager les reports sur les tranches tarifaires supérieures.

Ces quatre principes sont très importants lors de la mise en place d'une structure de Revenue Management. Ils permettent de répondre plus efficacement aux problématiques de chaque établissement et ainsi, de mettre en place une structure de prix adaptée à ses besoins.

4. Le processus d'introduction de Revenue Management

Comme nous venons de le voir, la mise en place d'un Revenue Management dans un hôtel permet de répondre à des problématiques spécifiques au secteur des services. L'objectif que vise une stratégie de Revenue Management est, à terme, "de vendre le bon produit, au bon client, au bon moment, au bon prix, via le bon canal de distribution"¹¹ et sa mise en oeuvre requiert un travail préliminaire important et une veille constante une fois en place.

Le processus d'introduction du Revenue Management passe par plusieurs étapes:

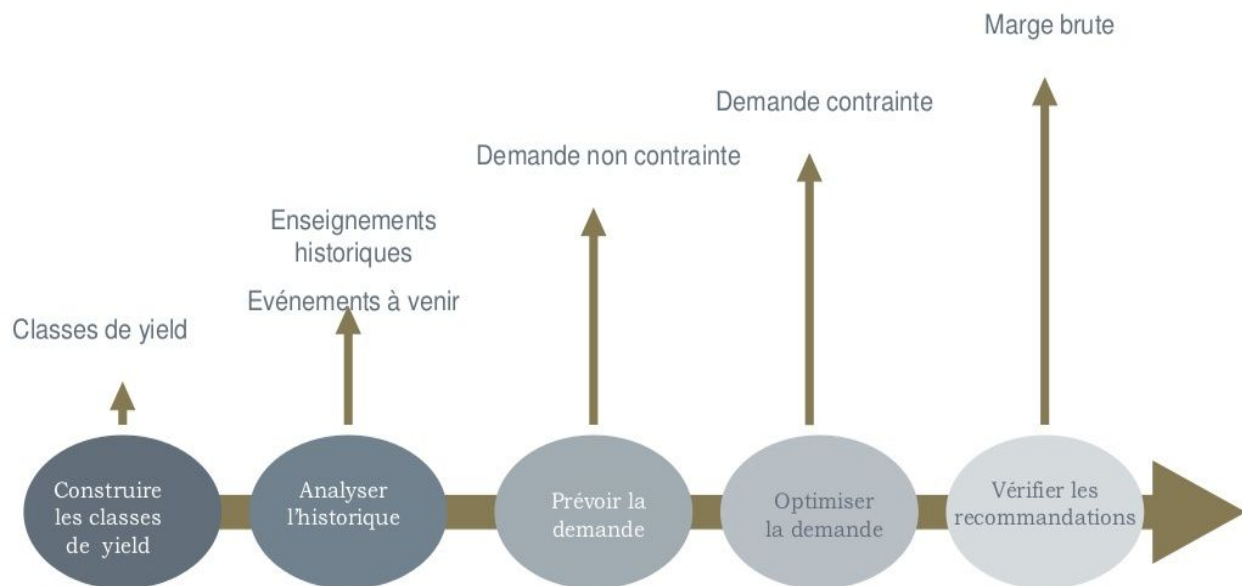


Schéma du processus d'introduction d'une stratégie de Revenue Management¹²

¹¹ <http://www.nancy.cci.fr/uploads/assets/files/territoires/Conference%20Le%20Yield%20Management.pdf>

¹² Schéma © Stairway Consulting

- **Segmentation de la clientèle:** Cette première étape est primordiale pour pouvoir déterminer les nécessités et habitudes de consommation de chaque type de client. En principe, une fois réalisée, il n'est pas nécessaire de revoir cette segmentation tous les ans contrairement au reste des étapes. Une bonne segmentation permet de savoir qui achète quoi puisque ces segments regroupent des consommateurs ayant les mêmes comportements d'achat et de réservation de l'offre hôtelière, tant au niveau des périodes de réservation que des types d'offres et durées de séjours réservées. Tous les clients d'une même classe ont donc des motivations, des contraintes et une sensibilité au prix similaires. La définition de ces différentes cibles que l'on appelle "micro-marchés" va permettre de déterminer l'offre la plus adaptée à chacun et ainsi de saisir les meilleures opportunités de vente. Dans le secteur hôtelier, la segmentation principale se fait entre les voyages dits "de loisirs" et les voyages dits "d'affaires". Le segment dit « Affaires » ne va pas avoir les mêmes critères de sélection. En effet, la localisation géographique de l'hôtel est importante lors de la sélection de l'hôtel puisque celui-ci doit être de préférence en milieu urbain, à proximité des gares et aéroports et d'éventuelles salles de congrès. De plus, les périodes de forte demande de séjours affaires sont en janvier, mars, juin et septembre. Le segment des particuliers, dit « Loisirs » peut, lui même se décomposer en sous-segments:

- **Familles:** clientèle voyageant durant les périodes de vacances scolaires, réservant généralement de nombreux services extra pour des périodes de une ou deux semaines en général
- **Seniors actifs:** clientèle voyageant sur les périodes d'arrière saison recherchant plus de confort et pour des période en général longues
- **Jeunes:** clientèle plus volatile et imprévisible à la recherche d'offres tarifaires et de séjours plus courts dans des zones attractives et vivantes
- **Couples sans enfants:** clientèle plus volatile et imprévisible

Alors que l'on pourrait définir la clientèle individuelle dite "d'affaires" comme suit:

- **Hommes d'affaires:** professionnel en déplacement (profession libérale, cadre, commercial, etc) recherchant des zones confortables, calmes, agréables pour travailler. Durées de séjours variées et dans des hôtels proches de zones stratégiques comme des gares, aéroport ou quartiers d'affaires.

Bien que la segmentation de la clientèle reste la même par la suite, il est important de savoir gérer les clients cibles et les places qu'on leur attribue dans notre planification. Il est donc important de bien connaître les habitudes de consommation de ses différents micro-marchés pour la prévision car cela permet de déterminer la durée de leurs séjours, les options qu'ils vont prendre, les prix auxquels on peut leur vendre un service de façon à ce qu'ils perçoivent l'offre comme attractive tant sur la qualité proposée que sur l'aspect financier...

- **Étude du marché:** Déterminer l'état du marché dans lequel l'hôtel évolue est une étape importante de laquelle vont découler les prévisions de fluctuation de la demande et par conséquent, de laquelle vont se déterminer les prix de vente. Lors de cette étape, on analyse tout d'abord des éléments historiques avec le détail des réservations des années précédentes puis des éléments de l'environnement comme les événements, les périodes de fêtes, les différents concurrents présents ou les périodes de vacances. Toutes ces données vont nous permettre de prévoir l'évolution de la demande au cours de l'année suivante et de déterminer les périodes creuses et les périodes d'attraction. Il est important de prendre en compte et dissocier tous les éléments, internes comme externes, qui influent sur la demande et qui seront différents l'année suivante (des travaux dans l'hôtel, les dates de vacances d'une zone, des opérations marketing, etc).
- **Projection des ventes (forecast):** Cette étape de détermination de la demande se fait en deux temps; d'une part, une analyse de la demande non contrainte puis, d'autre part, la détermination de la demande contrainte.

- **Prévision de la demande:** il s'agit de dégager des tendances pour chaque micro-marché, de déterminer chaque offre afin de connaître la demande non contrainte. Cette étape permet de définir les ventes futures et leurs niveaux de prix pour chaque segment. Il est important d'intégrer tous les éléments de l'étude de marché et surtout de prendre en compte la concurrence.
- **Optimisation:** Après avoir évalué la demande non contrainte, il faut désormais déterminer comment remplir le reste de l'hôtel, avec quelle clientèle et par conséquent, grâce à quelles offres et à quelle tarification. Pour cela, plusieurs méthodes de tarification sont possibles pour contraindre la demande. Les tarifs peuvent varier entre les jours de la semaine, les week-end et les jours fériés avec des prix plus avantageux hors période d'affluence ou des tarifs de dernière minute.

Enfin, à la fin de cette planification, il est nécessaire de vérifier les données, les prévisions et les tarifications afin d'évaluer la marge brute qui en ressort. Puis, une fois cette planification effectuée, ces étapes sont autant de leviers d'action possibles pour les revenue managers. Ces éléments ne restent pas fixes, ils sont ajustables en fonction de nombreuses variables telles que les événements extérieurs, la concurrence, les événements internes, etc.

Une fois la planification faite, le rôle du Revenue Manager est aussi d'adresser l'offre aux clients et pour cela il faut savoir varier et gérer les différents canaux de distribution. Grâce à Internet, il est possible de multiplier les canaux de distribution et de s'adresser à une cible de clientèle plus large. La présence d'un hôtel sur Internet permet une meilleure visibilité et un processus de décision plus rapide. L'enjeu est donc de savoir se démarquer de ses concurrents en offrant **“le bon produit, au bon client, au bon moment, au bon prix, via le bon canal de distribution”**.

5. Suivre et optimiser sa performance

Que l'on pratique le Revenue Management ou non, certains indicateurs sont indispensables au suivi de l'activité et de sa rentabilité. Dans le cas de la mise en oeuvre d'une telle stratégie, le maintien d'un tableau de bord permet de mesurer la bonne gestion, l'évolution et l'efficacité de notre Revenue Management.

Il est donc important de toujours rester attentif à ces indicateurs de performance :

- **Le Taux d'Occupation (TO)** de l'hôtel qui correspond au nombre de chambres vendues sur le nombre de chambres disponibles pour une période donnée. Cet indicateur permet de voir si la stratégie mise en place fait 'augmenter le nombre de chambres occupées dans l'hôtel et donc si elle permet de rentabiliser la capacité fixe initiale (sans tenir compte des prix pratiqués).
- **Le prix moyen par chambre par jour**, aussi appelé le ADR (Average Daily Rate) qui correspond au revenu total des chambres sur le nombre de chambres vendues, par jour. Cela permet de voir l'évolution du prix de vente moyen des chambres sur une année mais également d'une année sur l'autre et, en comparaison au premier indicateur, les prix praticables pour chaque période.
- **Le revenu par chambre disponible**, aussi appelé RevPAR (Revenue Per Available Room) qui correspond aux revenus totaux d'une période sur le nombre d'unités disponibles dans l'hôtel (c'est à dire, toutes celles que l'on peut offrir aux clients) ou, au taux d'occupation de l'hôtel multiplié par l'ADR. Le RevPAR est l'indicateur le plus important pour valoriser le rendement financier d'un hôtel ou d'une chaîne sur une période. Il permet de "mélanger" les deux premiers indicateurs et ainsi de voir le prix moyen de l'ensemble des chambres de l'hôtel pour une période et donc de contrôler l'évolution du rendement total, en fonction du nombre de chambres vendues comme de leur prix moyen.

Grâce à ces indicateurs, et notamment grâce au RevPAR, nous pouvons comprendre que l'objectif du revenue management est double: d'une part, augmenter les revenus par chambre (prix moyen par chambre) et d'autre part, d'augmenter le nombre de clients (taux d'occupation). Par ces augmentations, le REVPAR augmente également. Pour parvenir à cela, le revenue manager doit constamment avoir ces chiffres en tête afin de pouvoir agir et réagir.

Ces indicateurs permettent donc de contrôler les ventes et prendre les décisions les plus adéquates pour atteindre les objectifs. Pour cela, il est possible de jouer sur les prix comme vu précédemment mais également sur d'autres leviers d'optimisation. Parmi eux, on peut compter:

- **Le contingentement:** il s'agit d'une variable d'ouverture et de fermeture de tarifs. En effet, il s'agit d'associer aux tarifs préalablement définis (sur la base de l'analyse marketing des attentes des clients) un nombre d'unité de chambre à vendre. L'idée est d'augmenter petit à petit le prix plancher (ou bid price) pour vendre les chambres les plus chères dans une période de forte demande ou au contraire, conserver des tarifs bas dans une période où la demande doit être stimulée.
- **La surréservation (ou surbooking):** en prévision d'annulations futures, d'éventuelles doubles réservations ou encore, de no shows (lorsqu'un client ayant une réservation ne se présente pas), il est possible de vendre plus d'unités d'hébergement que disponibles. Cette prise de risque vise à augmenter le taux de remplissage de l'hôtel. Dans le cas où le surbooking ne serait pas compensé par des annulations, l'hôtel se verrait dans l'obligation de déloger certains clients dans d'autres hôtels. Ce délogement a un coût direct, lié à la prise en charge de la réservation d'une autre chambre potentiellement plus chère et aux frais de transports jusqu'à l'hôtel, mais également un coût indirect lié à l'insatisfaction du client.

- **La gestion des durées de séjour:** afin de ne pas avoir un pic sur une journée qui empêcherait les réservations d'autres clients souhaitant une chambre sur plusieurs jours, il est possible de gérer la fermeture des ventes pour certaines dates. Il est important d'optimiser les ventes sur l'ensemble de la semaine et par conséquent de gérer la bonne répartition des ventes.
- **La distribution:** le choix des canaux de distribution est important si l'on veut vendre l'ensemble des unités d'hébergement à leurs meilleurs prix possibles. En effet, pour atteindre le client ciblé et pour réduire les coûts de distribution, le choix du canal est primordial.
- En plus de ces différents leviers, il est important de s'adapter à la clientèle en offrant la possibilité de choisir. Par exemple, on peut proposer la possibilité d'annuler une réservation jusqu'à une certaine date en contrepartie d'un tarif plus élevé ou encore proposer des packages pouvant inclure le petit-déjeuner. Ce type de stratégie peut pousser une vente.

Ainsi, le rôle du revenue manager est de suivre la performance de l'hôtel et de jouer sur les différents leviers à sa disposition pour vendre au bon moment, au bon prix et au bon client.

B. LE CAS PARTICULIER DES CLIENTÈLES “GROUPES”

1. La segmentation

Comme nous l’avons vu, il est très important de connaître sa clientèle pour pouvoir mettre en place une stratégie au plus proche de la réalité et ainsi adapter son offre et augmenter sa rentabilité. Jusqu’à présent, nous avons abordé la mise en place d’une stratégie pour les demandes individuelles avec une possible segmentation en découlant. La vente de ces chambres est réalisée par le service des “Réservations” qui gère lui même la stratégie de revenue management ou qui est accompagné de revenue manager.

Mais un autre type de clientèle est importante pour les hôtels: les groupes. Les groupes représente, selon les hôtels, leur emplacement, leur taille et le type d’offre, une part plus ou moins importante du chiffre d’affaires. Il faut donc adapter la stratégie à ces demandes.

Les clientèles “Groupes” peuvent, elles aussi, être regroupées en grandes catégories. On peut trouver par exemple:

- **CMTG (Company Meetings / Incentives)**: ces groupes de personnes en voyages d’affaires viennent organiser des séminaires pour des raisons variées (lancement de produit, événement client, réunion stratégique, cocktail de remerciement, etc). Ils peuvent séjourner zéro, une ou plusieurs nuits pour des motifs professionnels. Ils viennent sur des périodes de travail stratégiques, à savoir en semaine, hors période de vacances scolaires. Selon les secteurs d’activité des sociétés, nous pouvons également déterminer des périodes plus active durant l’année comme le lancement en septembre. En plus de l’hébergement, ce type de clientèle a également et surtout des besoins en salles de séminaires et restauration. Les évènements peuvent être répétés ou ponctuels.
- **SMERF (Sport, Militaire, Education, Religion, Fraternité)**: ces groupes de loisirs organisent des évènements ponctuels d’ordre personnel. En famille, entre amis, pour

une association ou une équipe sportive, ces événements ont le plus souvent lieu le week-ends, jours fériés ou pendant les vacances. Avec ou sans hébergement, ce type de clientèle a surtout des besoins en salles de réception et restauration. Ces événements sont très variés; on peut penser à des anniversaires, baptêmes, mariages, événements associatifs, compétitions sportives, etc.

- **Convention / Congrès / Association :** ces groupes viennent loger dans l'établissement d'accueil dans le cadre d'une convention ou d'une réunion associative. La convention à laquelle ils assistent se déroulent en extérieur (dans un centre de congrès, un salon d'exposition ou autre). Ces événements réunissent généralement beaucoup de personnes venus de loin. Ces groupes ont donc des besoins en hébergement uniquement et dans la plupart des cas, pour un nombre important de personnes.
- **Group Tour:** ces groupes de loisirs sont organisés par des agences. Les agences proposent des circuits touristiques aux clients finaux afin de former des groupes de voyage. Ces circuits sont toujours les mêmes et très réguliers. Par conséquent, les contrats sont négociés en amont entre les agences de voyage et les hôtels du parcours. Ce contrat définit le tarif accordé à l'agence pour la série (avec d'éventuelles clauses particulières pour certaines dates).
- + **Compagnies aériennes:** *les compagnies aériennes sont un segment particulier puisqu'il ne se rattache ni aux groupes ni aux individuels. Ce segment ne touche que les hôtels aéroportuaires. En effet, il s'agit des équipages aériens en escale pour une durée plus ou moins longue et leurs nécessités sont régulières (en corrélation avec la fréquence des vols). En effet, bien que les membres de l'équipages puissent varier, le nombre et par conséquent les besoins en hébergement restent les mêmes. Ainsi, des contrats sont négociés entre les hôtels et les compagnies déterminant les tarifs et allotement attribués de manière systématiques à ces groupes.*

Nous pouvons donc constater que pour les deux derniers segments de clientèle, des contrats avec accords tarifaires et allotements sont préalablement négociés. Ainsi, pour des ventes aux Group Tours et aux Crew (compagnies aériennes), le Revenue Management ne peut pas s'appliquer. **La question du Revenue Management pour les groupes peut donc se poser uniquement pour les segments CMTG, SMERF et CONV (qui peuvent être regroupés sous le segments commercial MICE ie Meetings, Incentives, Conventions, Events).**

2. Le Demand Calendar

Certains outils peuvent être utilisés dans le cadre d'une stratégie de Revenue Management. Mais comme le remarque très justement José Guadix, "*Customer groups for hotels have their own set of characteristics that require a slightly different set of strategic levers from the typical approaches in use for the individual customer*"¹³. En effet, les pratiques en terme de Revenue Management sont plus rares pour les groupes mais elles sont surtout très différents de celles pour le transient. Les problématiques n'étant exactement les mêmes et les solutions sont forcément différentes. Outre les groupes réguliers ayant des contrats négociés comme évoqués précédemment, à savoir les compagnies aériennes et les group tours, il faut être capables de prévoir et quoter au plus juste les demandes de groupes MICE (groupes aussi appelés ad'hoc, par opposition aux series).

Afin de planifier la demande des groupes et ainsi pratiquer une tarification la plus optimale possible, il est ainsi courant d'utiliser ce que l'on appelle un "demand calendar". Ce calendrier, qui détermine pour chaque date les tarifs à pratiquer en termes d'hébergement, de location de salle ou encore de journée d'étude, sert de guide à l'équipe commerciale pour quoter au mieux les demandes reçues et être en accord sur les propositions faites au client.

Le Demand Calendar regroupe l'ensemble des décisions prises par le Revenue Manager pour les groupes et est revu régulièrement en fonction des forecasts et au fil des demandes. Afin de laisser une marge de manoeuvre en cas de négociation des clients, deux tarifs sont généralement indiqués: le Wish, tarif auquel on souhaite vendre et le Walk, tarif auquel on accepte de vendre. Mais cet outil a de nombreuses limites puisqu'il ne tient compte ni du volume de la demande, ni de la fidélité d'un client professionnel par exemple.

¹³ *Technology revenue management system for customer groups in hotels*, José Guadix, Pablo Cortés, Luis Onieva, Jesus Muñuzuri - Journal of Business Research (2010)

ROOMS	120	%Occ OTB	Groups Confirmed	Tentative Groups	BAR Transient	Group Rate Range	Group Ceiling
Wednesday	1	61,00%	20	25	120	110 - 130	80
Thursday	2	59,00%	19		150	140 - 160	80
Friday	3	60,00%	34	25	150	X	0
Saturday	4	75,00%	100	25	150	X	0
Sunday	5	51,00%	14	25	120	100 - 120	100
Monday	6	65,00%	11	2	140	130 - 150	100
Tuesday	7	71,00%	10	10	170	160 - 180	60
Wednesday	8	75,00%	11	8	175	165 - 185	50
Thursday	9	82,00%	12		200	190 - 210	50
Friday	10	90,00%	29		220	210 - 230	30
Saturday	11	65,00%	22		160	150 - 170	100
Sunday	12	45,00%	10		140	130 - 150	100
Monday	13	65,00%	7		130	120 - 140	90
Tuesday	14	64,00%	9		145	135 - 155	50
Wednesday	15	71,00%	6		190	180 - 200	10

Exemple de Demand Calendar¹⁴

Outre demand calendar, les outils sont faibles. On voit cependant apparaître des logiciels qui tentent de comprendre la demande et le cycle d'un hôtel pour proposer les meilleurs tarifs possibles. Pour ce faire, certains chercheurs tentent de mettre au point des modèles de calculs pouvant répondre aux contraintes des demandes MICE et de proposer des solutions de Revenue Management.

¹⁴<https://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/group-pricing-strategies-for-hotels>

C. LES NOUVEAUX MODÈLES

1. Le TRM (Guadix, Cortés, Onieva & Muñuzuri)

Selon Guadix & All, l'utilisation des nouvelles technologies est un passage obligatoire dans la mise en place d'une stratégie de Revenue Management: "*The hospitality industry needs to use technology management for its survival, and several studies show evidence of this necessity*"¹⁵. En effet, ils démontrent dans leur article de 2010, en s'appuyant sur plusieurs sources et expériences menées auprès de différents hôtels, que la numérisation des processus de Revenue Management est le mode de fonctionnement qui apporte les meilleurs résultats. Le principe du TRM (Technology Revenue Management) repose sur plusieurs étapes:

- ❖ Niveau stratégique (Direction) → Déterminer dans un premier temps la segmentation de la clientèle, la gamme de tarifs, la structure de décisions. Il est possible de prévoir la demande grâce à l'historique. Ce forecast est un point important de la stratégie sur lequel repose l'ensemble du processus et duquel en découle l'ensemble des décisions.
- ❖ Niveau tactique (Chefs de départements) → Déterminer ensuite l'occupation moyenne attribuable à chaque segment de clientèle
- ❖ Niveau opérationnel (Front Office & Sales) → Utilisation du système qui aura déterminer le tarif applicable et l'allotement allouable pour chaque demande

Ce système de Technology Revenue Management se base sur des algorithmes poussés dans le but d'optimiser le RevPAR de l'hôtel en tenant compte des différents segments de clientèle. Chaque niveau d'expertise a un rôle clé et bien précis à jouer dans l'organisation du processus de vente.

¹⁵ Technology revenue management system for customer groups in hotels, José Guadix, Pablo Cortés, Luis Onieva, Jesus Muñuzuri - Journal of Business Research (2010)

2. Le modèle d'évaluation de la rentabilité des groupes (Choi)

Dans son article de 2006, Sunmee CHOI présente également un modèle d'évaluation de la rentabilité des groupes¹⁶. En effet, elle explique que *“the decision on whether to accept a group's offer depends on the opportunity cost of transient business lost when the group's rooms are blocked. (...) Further equations show how to account for revenues from functions other than room purchases.”*. Ainsi, les tarifs des groupes étant inférieurs au tarif “transient”, il est, selon elle, important de comparer le profit pour différents types de réservation pour rendre compte de ce que fait gagner ou perdre une réservation de groupe. Il s'agit donc de savoir ce qu'aurait généré la réservation de ces chambres en individuel. Par ailleurs, il est important de prendre en compte le revenu généré par les autres dépenses des groupes à savoir le Meeting et le Food & Beverage. Par conséquent, *“a group request should be accepted only if the financial contribution generated from the group is greater than or at least equal to the financial contribution lost from the transient customers who would be turned away as a result of accepting the group.”*. Le modèle proposé par l'auteur se base donc sur cette équation dans le but de déterminer:

- ❖ le tarif minimum applicable à un groupe
- ❖ l'allotement minimum et maximum attribuable à un groupe
- ❖ le “déplacement” du groupe sur d'autres segments de clientèle
- ❖ le revenu total minimum souhaité pour un groupe

Les méthodes de calcul proposées par Sunmee Choi permettent de comparer la rentabilité d'un groupe, en tenant compte des revenus totaux (revenue hébergement avec les tarifs négociés, réunion et banquet), au potentiel transient.

¹⁶ Sunmee Choi, *Group Revenue Management: A Model for Evaluating Group Profitability* (CORNELL UNIVERSITY, Volume 47, 2006)

3. La relation Revenue Manager / Sales Manager (Noone & Hultberg)

Dans leur article de 2011¹⁷, Noone et Hultberg reviennent sur les grands principes du Revenue Management pour les groupes à savoir, comme vu précédemment, le forecast, le pricing et l'analyse du “*displacement*” principalement. Mais, ils abordent un point qui leur semble important et essentiel dans la mise en place d'une telle stratégie: la relation que doivent avoir les Sales Managers, qui traitent les demandes de groupes et la relation client, et les Revenue Managers qui déterminent la stratégie Yield: “*One way to improve group revenue management functions is to expand the collaboration of sales and revenue management personnel, particularly in pricing and forecasting. In this article, we examine the degree (they) are involved in those two essential revenue management activities, the general and specific challenges of their working relationships, degree of communications, and performance measures.*”. Cette méthode permet d'optimiser l'implémentation d'une stratégie de Revenue Management et d'en améliorer les résultats. En effet, cela aide à prendre en compte l'ensemble des critères nécessaires à une bonne prise de décision à savoir:

- ❖ Les autres demandes sur les dates demandées par le groupe
- ❖ Le revenu total potentiellement généré par le groupe
- ❖ Les informations concernant la concurrence (tarifs pratiqués)
- ❖ Informations complémentaires concernant le groupe en question:
 - l'historique des demandes,
 - le type de groupe (profil),
 - le budget,
 - le potentiel futur

¹⁷ *Profiting through Teamwork: The Role of the Revenue Management and Sales Functions in Group Revenue Management*, BM. Noone & T. Hultberg (2011)

Alors que les commerciaux auront des renseignements détaillés sur le groupe, les revenue managers auront eux les informations relatives à l'hôtel (forecast, tarif, concurrence). Ainsi pour arriver à optimiser le tarif, il semble important de confronter l'ensemble des informations recueillies. Il s'agit d'une part, de ne pas perdre une vente intéressante, et d'autre part, de ne pas avoir un déplacement négatif.

Les recherches menées permettent la mise en évidence de l'importance de la communication et d'un travail commun entre les équipes commerciales et les équipes de Revenue Management pour le succès de la stratégie de vente aux groupes.

Ainsi, nous pouvons constater que malgré les maigres outils théorisés et référencés dans la littérature pour les groupes, plusieurs auteurs cherchent à mettre en place des modèles applicables partout. Au delà des règles de base du Revenue Management comme les forecast ou le pricing, d'autres éléments sont importants dans la mise en place d'une telle stratégie: l'évaluation du "déplacement" (comparaison entre le revenue généré par le groupe et le revenu qui serait généré par les autres segments de clientèle), la confrontation des prévisions avec les données externes obtenues par les commerciaux ou encore l'utilisation d'outils informatiques performants capables d'analyser toutes les données nécessaires à la prise de décision.

D. APPORTS ET LIMITES DU REVENUE MANAGEMENT

Nous venons de voir que grâce à une analyse minutieuse de l'historique des ventes, de l'environnement, de la concurrence, du comportement des clients et des habitudes de chaque micro marché, il est possible de créer des offres correspondant parfaitement aux attentes des clients et les pousser à l'achat. Les outils sont nombreux, complexes et peuvent s'adapter à tout type d'hôtel. Le Revenue Management permet donc de répondre ou de s'allier à toutes les problématiques que nous avons soulevées précédemment. En effet, face à l'instabilité et l'imprévisibilité de la demande et à la multiplication des canaux de distribution, le Revenue Management permet de se bâtir un ensemble d'outils nous aidant à prendre des décisions stratégiques pour optimiser en permanence le revenu moyen par chambre. Une bonne gestion de ces méthodes permet de réaliser de bonnes prévisions et ainsi d'augmenter le taux d'occupation durant les périodes creuses et d'augmenter les tarifs durant les périodes de forte occupation; de manière à toujours rentabiliser au mieux les chambres disponibles. A l'issue de ce processus, les revenus de l'hôtel peuvent considérablement être augmentés. Le Revenue Management permet donc de répondre aux problématiques du secteur tertiaire et de conserver ses parts de marché face aux nouveaux concurrents.

Dans l'hôtellerie, l'offre est toujours la même alors que la demande est variable et imprévisible. L'apport concret du Revenue Management d'un point de vue économique est la recherche d'équilibre entre l'offre et la demande. L'équilibre d'un marché et dans ce cas d'un commerce est la meilleure position qui puisse exister; par conséquent, on peut rapidement comprendre que l'apport du Revenue Management est important et semble presque indispensable de nos jours. Comme nous l'avons précisé dans une première partie, les tendances de consommation des touristes changent, évoluent et il est important de s'y adapter; et dans le cas du Revenue Management, de pouvoir contraindre cette demande très fluctuante. Les ressources d'un hôtel sont démultipliées grâce à cette méthode.

Cet outil qui touchent à la fois le management, la stratégie et le marketing est largement vanté dans la littérature, et selon Yves Pigneur, professeur à l'Université de Lausanne, "certains spécialistes affirment que l'essayer c'est l'adopter"¹⁸. L'apport du Revenue Management est tel en hôtellerie que lorsqu'on se penche sur le sujet, il apparaît comme la solution incontournable. Selon Frédéric Dimanche, "la pratique du revenue management est maintenant inévitable pour tout hôtelier moderne qui utilise des canaux de distribution Internet et qui segmente sa clientèle"¹⁹. Il explique que l'enjeu fondamental du Revenue Management est de comprendre ses clients, d'anticiper leurs comportements, d'influencer leurs achats et que le Revenue Management devient donc incontournable et vital pour le bon développement d'un hôtel. La réponse semble donc parfaite pour les hôteliers qui veulent conserver ou gagner des parts de marché.

Cependant, après avoir largement détaillé ce qu'était le Revenue Management et quelles étaient ses modalités de mise en place, nous avons vu que ses apports étaient multiples mais, en hôtellerie comme dans tous les secteurs, une stratégie se base sur de nombreux critères et bien que l'une soit adéquate pour un acteur, elle ne le sera pas forcément pour un autre acteur du même marché. La mise en place d'une stratégie, d'un outil stratégique, d'une campagne marketing se décide sur des critères internes mais aussi des critères externes liés aux concurrents directs, au marché ou au macro-environnement. Par conséquent, nous pouvons nous douter que cette technique, le Revenue Management, ne sera pas utilisable de la même manière car tous les hôtels ne sont pas dans la même situation. Ainsi, la segmentation, les méthodes utilisées ou encore les stratégies en place sont à analyser et comparer.

Comme l'illustre André Daguin en 2006 dans son article "Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie française?"²⁰, alors que les hôtels indépendants étaient en difficulté, l'hôtellerie de chaîne étaient en progression et les autres formes d'hébergement étaient en fort développement. A cette situation, il donnait des axes de stratégie généraux qui devaient être adaptés à chaque hôtel selon des modèles de développement touristique choisis. Comme

¹⁸ *Yield Management: des prix à la tête ou au goût du client?*, Yves Pigneur (2001)

¹⁹ *Le "Revenue Management" pour les hôteliers indépendants*, François Dimanche

²⁰ André Daguin (09/10/2006), "Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie française?", Notes d'Iéna n°245

l'explique l'école de la contingence, la structure est liée à la nature de l'environnement et aux buts que se fixent les dirigeants. Il n'y a donc pas de structure universelle s'adaptant à toutes les situations ²¹. Par exemple, selon les recherches de Cliff Lockyer et Dora Scholarios sur les stratégies de recrutement dans l'hôtellerie, il n'y a pas de stratégie unique. En effet, ils se demande "Selecting hotel staff: why best practice does not always work?" ²² et ils expliquent que "Each strategy depends on a complex interrelationship between business and labour market considerations, the ownership and management structure of the hotel, and the tenure and experience of those responsible for selection." Face à ces recherches, nous pouvons mettre en doute l'idée que le Revenue Management soit une stratégie unique, utilisée de la même manière et au même degrés par tous les hôtels et là est tout l'enjeu de cette recherche: savoir quelles sont les pratiques pour chaque type d'hôtel et quelles différence s'appliquent entre les réservations transient et les réservations MICE.

Afin d'avoir une bonne stratégie Revenue Management, il est important d'investir dans de nombreux domaines. Le désir d'augmenter le revenu d'un hôtel grâce à la mise en place du Revenue Management est la stratégie de base et comme nous l'avons vu, cela nécessite une mûre analyse des données internes et externes à l'hôtel qui doit être faite par un professionnel, quelqu'un qui connaisse l'état de l'hôtel, du marché dans lequel il évolue, les concurrents, etc. Mais, comme vu précédemment dans l'article de Guadix & All, afin de réaliser cette analyse, puis le travail de veille qui permettra au quotidien de contrôler les différents leviers d'action à disposition du revenue manager, il faut aussi s'équiper d'une certaine technologie. Le développement technologique de l'entreprise doit s'aligner sur la volonté de développer son Revenue Management et permettre l'accès rapide aux différentes données nécessaires au bon fonctionnement de l'activité. Dès lors, nous pouvons donc comprendre que si la stratégie générale est d'augmenter la recette de l'hôtel, il faut que l'investissement soit rentable.

²¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/École_de_la_contingence#Principes

²² Cliff Lockyer & Dora Scholarios (2004), International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 16 Iss: 2, pp.125 - 135

Pour ce qui est des demandes de groupes plus particulièrement, les avis sur la question sont moins nombreux. En effet, nous avons vu dans la partie précédente que les demandes de groupes, notamment les segments CMTG et SMERF, avaient des caractéristiques particulières puisque les demandes d’hébergement sont également accompagnées de besoins en restauration et en salles de séminaires. Ces demandes sont effectuées pour des nombres de élevés de participants. La question de la mise en place d’une telle stratégie se pose alors. Est-ce pertinent? Quels outils utiliser? La demande est-elle aussi prévisible? Quelles sont les limites? Autant de questions se posent qu’il y a d’inconnues et d’incertitudes dans les demandes de groupes.

Dans son article de recherche *Group Revenue Management: A Model for Evaluating Group Profitability*²³, Sunmee Choi met en lumière plusieurs points qui expliquent, selon elle, la difficulté de mise en oeuvre d’une stratégie de Revenue Management pour les groupes:

<i>Extraits de l'article</i>	Les difficultés associées dans la prise de décision
<i>“smaller groups can be more desirable than larger groups”</i>	Plusieurs raisons à cela. D’une part, le taux de déplacement des transient est moindre et on prend ainsi moins de risque pour de potentielles futures demandes plus intéressantes. Par ailleurs, plus le groupe est grand plus la marge de négociations des tarifs est grande. Les petits groupes permettent donc de remplir à un tarif plus intéressant.
<i>“seasonality of transient demand affects groups’ acceptability”</i>	En période de forte demande en transient, il n’est pas forcément pertinent et intéressant d’accepter les demandes de groupes alors qu’en période basse, les groupes sont le moyen idéal de remplir l’hôtel. Et lors de ces périodes, les demandes pour de petits groupes ne sont pas nécessairement préférables à celles de grands groupes. Il est donc aussi important de gérer le calendrier des demandes de groupes que les tarifs négociés.

²³ Sunmee Choi, *Group Revenue Management: A Model for Evaluating Group Profitability* (CORNELL UNIVERSITY, Volume 47, 2006)

<p><i>“It is important to pay attention to contribution margins from a group’s non room revenue”</i></p>	<p>Il est important de prendre en compte l’ensemble des données et sources de revenu pour les demandes de groupes et les transient déplacés. Comme le présente l’auteur, alors que le revenu peut-être plus intéressant en apparence, le profit réel peut ne pas l’être (car du personnel supplémentaire est nécessaire par exemple)</p>
<p><i>“Another challenging aspect of transient or group demand management is the potential long-term value of both”</i></p>	<p>L’auteur considère que son modèle doit être utilisé conjointement aux connaissances et à l’analyse d’un commercial connaissant ces clients et son marché. En effet, il est important de comparer les relations (établies et/ou potentielles) de long terme avec le groupe faisant la demande et les clients en transient afin de conserver des liens de confiance et de fidélité.</p>

Comme le précisent Guadix & All dans leur article traitant du Technology Revenue Management, il est recommandable d’utiliser les nouvelles technologies de l’informatique pour assister la prise de décisions stratégiques. Au delà de la stratégie en elle-même, les outils à disposition des revenue managers sont difficiles à mettre en place mais surtout très coûteux. :

<p><i>Extraits de l’article</i></p>	<p>Les difficultés associées dans la prise de décision</p>
<p><i>“Individual customers usually pay more expensive rates than customer groups, but individual customers have a higher probability of no-shows”</i></p>	<p>Dans son article, Sunmee Choi explique que plus le groupe est grand, plus le tarif négocié sera bas. Cependant, Guadix souligne que plus le groupe est grand, moins les probabilités de no-shows sont élevées. Il est donc important de réfléchir, en fonction de la période et du niveau de demande, aux groupes que l’on souhaite accepter.</p>

<p><i>“Groups are special clients because they make bookings in advance, include blocks of rooms, and sometimes need conference rooms. Groups are also sensitive about price. In actual situations, tour operators or travel agents negotiate the group rate.”</i></p>	<p>Il est possible d’anticiper les demandes de groupes et plus celles-ci sont importantes plus la demande se fera en amont. Il est donc primordial d’analyser les historiques et comportements pour prévoir et contraindre la demande mais surtout accepter le bon groupe pour maximiser le profit de l’hôtel. L’inconvénient avec les groupes est que beaucoup de demandes passent par des agences à qui il faut ensuite reverser une commission, en plus des tarifs négociés.</p>
<p><i>“Another issue we are analyzing is conceiving group auction setting. This work will involve other functional areas of the company, as pricing analysts and product-design groups. In this way, we are exploring different alternatives of price negotiations among travel agencies, tour operators, and hotels owners.”</i></p>	<p>La volonté de créer des modèles de calcul de tarification pour les groupes reste bien présente dans la recherche de Guadix & all malgré la difficulté de mise en place d’un tel outil. Pour cela, de nombreux éléments sont à prendre en compte sur divers niveaux d’analyses: les tarifs praticables, la concurrence, les prestations proposées, la saison, l’historique du client, la durée du séjour, le niveau de déplacement, etc</p>

Enfin, l’article de Noone & Hultberg met en exergue les difficultés au sein des établissements à trouver un point d’entente entre commerciaux et revenue managers. Les difficultés techniques et décisionnelles de mise en oeuvre repose sur cette entente. Il est alors important, en interne, de s’accorder sur une stratégie communes aux différents services décisionnaires:

<i>Extraits de l'article</i>	Les difficultés associées dans la prise de décision
<i>“Taking into account the diverse and distinctive insights from the two groups, developing a collaborative approach that takes advantage of the two departments’ perspectives will surely lead to more effective group pricing and forecasting decisions.”</i>	Le principal point soulevé par les auteurs de cet article lors de prises de décisions sur des questions liées aux demandes de groupes est la divergence des points de vue entre revenue managers et commerciaux. Alors que les uns se concentrent sur des données chiffrées dans le but de remplir l'établissement de la meilleure manière possible, les autres se concentrent sur la mise en place d'une relation de fidélité et de long terme avec les clients.
<i>“Many of our respondents suggested that conflicts between the two groups arise from a lack of understanding of each other’s roles and objectives.”</i>	Dans la même logique, l'auteur explique ce conflit par le manque de connaissance de chacun des deux groupes dans les domaines de l'autre. L'enjeu majeur est donc d'établir un dialogue entre les deux groupes afin d'avancer dans un même objectif avec une stratégie et un but communs.

E. HYPOTHÈSES D'ÉTUDE

Pour conclure, l'état actuel des recherches en terme de revenue management pour les demandes de groupes sont très faibles. En effet, les contraintes sont différentes et plus nombreuses que celles associées aux demandes individuelles. Cependant, quelques chercheurs tentent de créer des modèles applicables à ces demandes particulières en tenant compte d'un maximum de problématiques possibles.

C'est dans cette optique et dans ce cadre que nous pouvons nous poser la problématique suivante:

Dans quelles mesures les hôtels utilisent-ils le Revenue Management pour maximiser le revenu généré par les clientèles de groupes ?

Les hypothèses de recherche seront des réponses anticipées au problème de recherche exprimant une relation entre deux ou plusieurs des concepts vus ci-dessus. Il s'agit de la déclinaison de la problématique en termes opérationnels. Grâce à l'étude de terrain, ces hypothèses pourront être infirmées ou confirmées.

- Hypothèse 1 : Dû aux difficultés de mise en oeuvre, les pratiques en terme de revenue management pour les groupes sont largement moins développées que pour le transient.
- Hypothèse 2 : Dû aux nombreuses problématiques liées aux demandes de groupes, la prise de décision doit impliquer l'expertise des commerciaux et des revenue managers
- Hypothèse 3 : L'acceptation et la tarification des demandes de groupes nécessitent la prise en compte de données internes (TO, saison, niveau de déplacement...) et d'informations relatives au groupe (revenues totaux générés, capacité de fidélisation...)

III. L'ANALYSE DES DONNÉES

A. ANALYSES INDIVIDUELLES

❖ *Entretien n°1*

Prénom NOM	Sylvie TOURETTE
Fonction	Présidente
Hôtel	Hôtel & Spa **** Le Clos Saint Martin
Chaîne	N/A
Lieu	Île de Ré
Nombre de chambres	33 chambres
Autres	<ul style="list-style-type: none">- Spa by Clarins- Centre de conférences et évènements pouvant accueillir jusqu'à 120 personnes

Dans un premier temps, la gérante nous affirme ne pas faire de Revenue Management car l'hôtel est trop petit et n'est pas dans une zone concurrentielle assez intense. En effet, avec seulement 33 chambres dans l'hôtel, l'investissement dans un Revenue Management pur, serait trop élevé.

Dans un second temps, Mme Tourette nous précise que malgré cela, l'hôtel possède quelques outils de Yield Management comme le système Availpro qui permet la gestion des canaux de distribution et la vigilance de certains concurrents. Le Yield Management qui est fait dans cet hôtel étant "léger", tout se fait en interne et toute l'équipe est formée à la gestion du système afin d'être le plus efficace possible. De plus, l'hôtel joue sur une tarification saisonnière et un pricing basé sur des offres de dernières minutes, des offres de fidélisation ou des packs.

Selon la Présidente, à l'hôtel Le Clos Saint Martin, les bénéfices de la mise en place d'un Yield Management se font tout d'abord sur les méthodes de travail. La responsable nous explique qu'un tel système permet une plus grande efficacité, plus de rapidité et donc un plus

grand confort. De plus, en terme de rentabilité, l'hôtel espère augmenter son rendement de 10 à 15% mais attend la mise en place complète du système avant de se prononcer.

Par ailleurs, l'hôtel reçoit des demandes de groupes, pour des séminaires, principalement. L'hôtel perçoit ces demandes comme une aubaine car elles tombent en basse saison et non durant les vacances scolaires, au moment où le tourisme est important à l'île de Ré. Ces demandes sont aussi très intéressantes pour l'hôtelière dans la mesure où le service se fait d'une seule traite: "c'est à dire que vous avez quarante personnes qui prennent le petit déjeuner en même temps donc au niveau de l'organisation du travail c'est quand même très très simple". Elle considère donc les groupes comme une source de revenu importante mais lorsqu'on lui parle de Revenue Management, la question se complique. En effet, à ce jour, aucun outil n'est utilisé et ne lui semble pertinent à son niveau. Les demandes de groupe qu'elle reçoit ne justifient pas l'utilisation d'outils de revenue management plus poussé, le choix se fait en fonction de la saison, de la demande et des disponibilités mais la plupart du temps, ces demandes sont les bienvenues car elles permettent de remplir l'hôtel (chambres, salles de séminaires, restauration et même parfois le spa). En ce qui concerne les tarifs, des packages déjà établis incluant la location de la salle de réunion permettent de faciliter la vente sans passer par des phases de négociation avec le client.

❖ Entretien n°2

Prénom NOM	Marie NICOU
Fonction	Responsable Revenue Management
Hôtel	N/A
Chaîne	Accor
Lieu	France
Nombre de chambres	N/A
Autres	N/A

Au cours de l'entretien, la responsable Revenue Manager de la chaîne Accor présente les différentes missions du Revenue Manager et les leviers d'actions qu'il a en sa possession.

Au sein d'une grande chaîne comme l'est Accor, le Revenue Management se fait à plusieurs niveaux. Comme l'explique Marie Nicou, il y a deux grandes entités dans cette équipe. Une première entité se charge de tout ce qui est Revenue Management de places avec des revenue managers de zone. Ces gens là ont un rôle fonctionnel auprès des revenue managers d'hôtels afin de les coacher, leur donner de la visibilité sur le futur, les concurrents et le reste du territoire et que la stratégie soit cohérente. Puis, la deuxième équipe de « smart pricing » déployée pour tout le réseau Ibis France qui a des gros hôtels à enjeux mais aussi des hôtels de moyenne et petite capacité.

Afin de faciliter toutes ces opérations, Accor dispose de systèmes spécifiques qui font notamment des recommandations d'évolution des prix en fonction d'une stratégie qui est positionnée en amont, en fonction de l'évolution des portefeuilles, de la concurrence etc. Tout le système mis en place pour cette gestion du Revenue Management a un coût conséquent qui est rentabilisé car utilisé pour l'ensemble du groupe. Cependant, bien que le Revenue Management soit très développé dans un grand groupe comme Accor, j'ai pu comprendre lors de l'entretien

que cependant, tous les hôtels du groupe n'étaient pas concernés par cette pratique. Seulement les hôtels situés sur les grandes places comme Paris, Lille, Strasbourg, Lyon, Marseille, Nice, Toulouse et Bordeaux sont concernées et ont des revenue managers régionaux. Des outils existent pour les autres mais le niveau de développement du Revenue Management est bien moindre.

Pour les demandes de groupes, ce sont les responsables GC&E qui sont en contact avec les Revenue Managers pour gérer au mieux les prises de décisions. Sur la base, les mêmes outils sont utilisés mais au moment d'accepter ou non des groupes, c'est le GC&E manager qui prend la décision. Plusieurs leviers d'action sont à disposition des équipes comme la gestion du mix client : savoir exactement, par jour, quel volume attribuer aux différents segments de clientèle (la clientèle équipage pour les plus gros hôtels, la clientèle groupe loisir, la clientèle groupe affaire/séminaire, la clientèle contractée des tours operator, la clientèle contractée des sociétés, le grand public, ce qu'on réserve pour la distribution justement comme Expedia ou ce qu'on garde en grand public direct) et il y a toute cette gymnastique de prévision de la demande et donc d'adaptation du mix et de positionnement du mix à la vente.

Un autre gros levier est la question de la cotation tarifaire du contracting globale (équipages, séries de groupes loisir, contracting annuel sur les tour operator, contracting annuel sur le corporate), puis la tarification des groupes grand public qui se détermine avec une analyse précise du calendrier (événements, vacances, jours fériés, etc), la maîtrise de l'historique et de la sensibilité tarifaire des clients et une vigi' concurrence constante. La question de la gestion de la durée de séjour est également importante. Il est possible mettre en place des durées de séjour minimales pour certains types de clients en fonction du remplissage, en prévisions de l'orientation de la demande, parce qu'un groupe très important s'est positionné sur une date ou pour lisser au plus l'activité pour ne pas avoir un seul jour complet qui va empêcher les autres jours d'être complets. Enfin, il y a aussi le levier du surbooking pour compenser tout ce qui est annulations ou no-shows. Même si il y a de l'analyse statistique, il peut y avoir des clients délogés mais la force d'Accor est d'avoir des hôtels toujours à proximité.

❖ *Entretien n°3*

Prénom NOM	Anastasija POLIANOVICA
Fonction	Revenue Manager
Hôtel	Hôtel ***** Alfonso XIII, The Luxury Collection
Chaîne	Starwood Hotels & Resorts
Lieu	Séville (Espagne)
Nombre de chambres	153 chambres
Autres	<ul style="list-style-type: none"> - Piscine - 3 restaurants - Bar - brasserie de luxe - Bar de piscine - Centre de conférences et événements

Starwood est une chaîne d'hôtels de luxe qui a été pionnière en terme de Revenue Management. Au sein de l'hôtel Alfonso XIII, le département de Revenue Management existe depuis plus de 20 ans et travaille sur le système de Revenue Management propre à la chaîne: le Revenue Optimization System (ROS).

Toute la gestion des données financières est faite par le département de Revenue Management qui a donc de grosses responsabilités. En effet, c'est lui qui détermine les prix des chambres, qui définit toutes les offres, qui analyse toutes les données et les statistiques de rentabilité de l'hôtel. Pour gérer toutes ces informations, le logiciel compile toutes les données des trois dernières années, génère des statistiques et un ensemble de éléments qui servira au revenue manager. Grâce à tout cela, les revenue managers font des prévisions et ont en leur possession de nombreux tableaux indiquant, pour chaque date, le taux d'occupation, le nombre total de chambres disponibles, le nombre de chambres occupées, les chambres occupées par des groupes, le prix moyen par chambre, les prix pratiqués par les concurrents, la sensibilité des clients aux prix, etc. En jouant avec toutes ces données, le changement des prix est dynamique, à raison d'une fois par jour.

Les revenue managers peuvent également jouer sur diverses autres leviers d'actions puisqu'ils sont capables d'accepter et jouer sur de l'overbooking en prévision d'annulations futures. Dans le cas où le taux d'occupation serait faible, l'hôtel peut suivre des offres que propose la chaîne par exemple. À leur disposition, les revenue managers ont aussi un arbre des durées de séjour où ils peuvent déterminer pour chaque date s'ils doivent fermer certaines durées de séjour, pour contraindre le client à venir à d'autres dates ou à rester plus longtemps par exemple. Enfin, le rôle du logiciel est important puisqu'il est capable de générer lui même de nombreuses statistiques, de fermer les ventes quand l'hôtel est complet ou de changer instantanément les prix sur tous les canaux de distribution en même temps quand une modification est faite (selon la règle de la parité des prix).

Pour ce qui est des décisions pour les groupes, les revenue managers sont les interlocuteurs de référence des commerciaux. Chaque semaine, un meeting du département de Revenue Management a lieu en compagnie du directeur de l'hôtel, du directeur des ventes et du directeur du département de food and beverage afin d'expliquer tous les résultats, les données recueillies, la variation des prix, etc. Ce meeting permet d'échanger sur ce qui a été fait et ce qui est à faire. Au delà de ces réunions hebdomadaires, les revenue managers sont en contact permanent avec l'ensemble des équipes commerciales. Que ce soit pour des ventes individuelles ou des des ventes de groupes, c'est à eux que l'on demande les tarifs. Des discussions, des négociations peuvent également avoir lieu entre les commerciaux et les revenue managers pour adapter au mieux le tarif à la demande d'un groupe. Par la suite, un rapport est fait intégrant toutes les décisions prises sur ce qui est en cours, ce qui doit être fait, ce qui a déjà été, ce à quoi il faut s'attendre, etc.

❖ *Entretien n°4*

Prénom NOM	Laetitia BARCHEWITZ
Fonction	Directrice du Développement Commercial (Cluster)
Hôtels	Hilton Paris La Défense & Hilton Paris Orly Airport
Chaîne	Hilton Worldwide
Lieu	Île-de-France
Nombre de chambres	153 / 340
Autres	Chacun possède: <ul style="list-style-type: none"> - Restaurant - Bar - Fitness Center - Centre de conférences et événements

Pour la gestion des ventes et de la stratégie commerciale, Laetitia Barchewitz est en contact permanent avec ses équipes de réservation “Individuels” et “Groupes”, ses commerciaux mais également les Revenue Managers de la région basés à Londres. Tous les jours, un point est fait avec eux concernant l’état des ventes par segment, les forecasts, le pricing et la stratégie tarifaire dans son ensemble. Au niveau des outils utilisés pour cette gestion, les Revenue Managers fournissent le BFM pack contenant plein d’informations sur les blocs chambres, les pick up, les forecast à un an, les différents segments, l’analyse versus last year, des rapports et analyses sur des périodes ou des congrès, mais aussi le “Rubicon” qui indique les tarifs pratiqués day by day pour le competition set choisi. Enfin, le DD, nourri par OnQ (l’outil de réservation) et Ideas (le système de Revenue Management), est le document principal qui présente l’inventaire des chambres. L’important est d’avoir le meilleur RevPAR possible en jouant sur les types de chambres, les types de tarifs ouverts sur certaines périodes, etc...

Pour ce qui est de la partie “groupes”, la stratégie est incluse à la stratégie tarifaire des individuels; la structure Revenue prend donc les deux en compte. Pour tout ce qui est pricing, c’est le demand calendar qui est utilisé, avec des tarifs fixés d’après le forecast global chambre,

et revu chaque semaine en fonction de l'orientation de la stratégie. La stratégie tarifaire congrès est, elle aussi, faite en amont et intégrée au demand calendar car les dates sont connues à l'avance. L'outil de Revenue Management utilisé pour les individuels, à savoir Ideas, sert également pour les groupes et contient donc l'ensemble des demandes. Par ailleurs, le plus gros travail pour bien répondre à une demande et optimiser son revenu en GC&E est, selon la responsable, la bonne qualification de chaque demande. Enfin, ce sont les managers GC&E qui sont les responsables, arbitres et décisionnaires finaux pour chaque demande reçue. Selon la demande du client et grâce aux conseils du demand calendar pour le tarif, d'Ideas pour le déplacement et aux informations contenues dans le DD pour l'inventaire disponible, ils peuvent adapter au mieux la proposition tarifaire. Il faut bien comprendre qu'avec les groupes, il peut aussi y avoir du meeting et ainsi prendre en compte le revenu global généré.

Selon Laetitia Barchewitz, l'important est de travailler en bonne intelligence entre les gens du Revenue et du Sales et c'est aussi son rôle de faire le lien entre les deux. Les tendances s'améliorent en terme de pratique du Revenue Management car les Revenue Managers ne considèrent plus uniquement la partie hébergement mais également toute la partie F&B, l'importance du GOP (Gross Operating Profit) dans les hôtels, etc qui font varier la prise de décisions pour les groupes. Dans l'autre sens, les Sales comprennent de plus en plus l'importance du RevPAR et le besoin qu'ont les hôtels d'optimiser leur revenu. Le but est donc de donner la totalité des informations aux deux parties.

Pour conclure, les éléments clés pour optimiser son RevPAR restent donc une bonne analyse et compréhension de son marché, une bonne qualification des demandes de groupes et du suivi. Tout ce travail demande du temps et de la gestion, c'est pourquoi il n'est appliqué que dans les hôtels de taille importante dans des zones concurrentielles au sein du groupe Hilton.

❖ *Entretien n°5*

Prénom NOM	Trinidad GIL
Fonction	Directrice Générale
Hôtel	Hôtel Casa del Poeta ****
Chaîne	N/A
Lieu	Séville (Espagne)
Nombre de chambres	18 chambres
Autres	N/A

Trinidad Gil affirme qu'elle ne pratique pas de Revenue Management. L'hôtel Casa del Poeta ne possède que 18 chambres et pratiquer le Revenue Management représenterait beaucoup trop de coûts pour un si petit hôtel. Pour se différencier de ses concurrents, l'hôtel mise sur la qualité de ses services, l'accueil et la convivialité. L'équipe est petite et le climat n'est pas le même que dans un grand hôtel, il n'est pas envisageable d'embaucher un Revenue Manager pour 18 chambres.

Bien que l'hôtel soit petit et l'équipe aussi, il pratique tout de même des tarifications différentes selon les saisons et les périodes d'affluence comme pour la période de feria, la semaine sainte ou la période estivale. Il y a aussi des offres de dernière minute. Tous les employés sont capables de gérer l'ouverture et la fermeture des ventes sur le site de l'hôtel et des différents canaux de distribution.

Lorsqu'ils reçoivent des groupes, aucune différence n'est faite. En effet, l'hôtel étant petit, ces groupes permettent de remplir les chambres comme s'il s'agissait de clients individuels. Aucune prestations supplémentaire n'est proposée donc le tarif reste le même.

❖ Entretien n°6

Prénom NOM	Sergio MORALES GONZALEZ
Fonction	Responsable commercial
Hôtel	EME Catedral *****
Chaîne	N/A
Lieu	Séville (Espagne)
Nombre de chambres	60 chambres
Autres	<ul style="list-style-type: none"> - 5 bars et restaurants - 3 salles de réunion

Au cours de l’entretien téléphonique, le responsable commercial nous a expliqué que la gestion de la tarification et autres méthodes de Revenue Management se faisaient exclusivement par le service commercial. En effet, c’est le directeur commercial qui, en accord avec la stratégie générale de l’hôtel, élabore le plan d’actions commerciales, planifie les objectifs de ventes et gère le portefeuille de clients.

A l’aide d’un logiciel dont le nom n’a pas été communiqué, il se charge également de gérer la disponibilité des chambres et leur mise à disposition sur les différents canaux, faire fluctuer les tarifs, offrir des packages, etc. Cet outil permet également de visualiser l’historique des réservations. D’un point de vue “Groupes”, ce sont les équipes dédiées aux “Conférences et Banquets” qui élaborent une proposition commerciale, en fonction d’une grille tarifaire et des besoins du groupe. Si besoin, des négociations en interne peuvent avoir lieu selon la période et les problématiques de chaque groupe.

❖ Entretiens n°7

Hôtel	Hôtel Baudin **
Chaîne	Indépendant
Lieu	Paris
Nombre de chambres	16 chambres
Autres	N/A

Cet entretien et les différents appels passés auprès de petits hôtels indépendants sont venus en complément des entretiens que j'avais pu faire précédemment pour comprendre un point qui me semblait flou. En effet, nous pouvons nous rendre compte de l'unanimité des pratiques dans les hôtels précédents, à savoir, :

- plus l'hôtel est gros, plus la zone est concurrentielle, plus les pratiques sont poussées
- si l'hôtel appartient à une chaîne, les outils sont plus développés

Je me suis donc intéressée aux petits hôtels parisiens pour connaître leurs pratiques et j'ai pu voir que les hôtels étaient trop petits et ne dégageaient pas un chiffre d'affaires assez important pour développer eux-même et gérer un système aussi complexe qu'est le revenue management. A l'hôtel Baudin, aucun Revenue Management n'est pratiqué hormis une faible variation des tarifs en fonction des saison et une présence sur divers canaux de distribution gérée manuellement.

B. ANALYSE TRANSVERSALE

Les résultats de ces analyses individuelles nous permettent maintenant de procéder à une analyse transversale et comparer les avis des différentes personnes interviewées sur le revenue management en réponse aux demandes des différents segments de clientèle. Dans un premier temps, je me suis rendue compte que les hôtels pouvaient être classés en deux grandes catégories selon leurs pratiques en terme de revenue management. En effet, alors que les chaînes hôtelières pratiquent et développent largement leurs outils, les hôtels indépendants le perçoivent comme trop coûteux pour l'apport que cela aura sur leurs revenus.

1. Les hôtels de chaînes

Lorsque l'on croise les données recueillies sur le terrain auprès d'hôtels appartenant à des chaînes, ce sont généralement les mêmes pratiques qui reviennent. En effet, en terme d'organisation et de fonctionnement du Revenue Management, on constate les similitudes suivantes dans les groupes Accor, Starwood et Hilton:

- **Différents niveaux de gestion:** Comme l'explique Marie Nicou, chez Accor, il y a des responsables par pays, par région et par hôtel. Au niveau national, les équipes sont elles-même scindées en deux branches: les revenue managers de zones ayant un rôle fonctionnel auprès des revenue managers d'hôtels et l'équipe de « smart pricing » déployée pour tout le réseau Ibis France. Chez Starwood également, les RM d'hôtels sont en contact régulier avec des responsables de région afin d'être informés de la stratégie à mener, des opportunités et des risques. Enfin, chez Hilton, les responsables RMCC sont basés à Londres et sont responsables des différents hôtels de la région. Chaque hôtel effectue un appel quotidien avec leur responsable Revenue Management pour faire un point sur les ventes et sur la stratégie.

- **Un responsable Revenue Management dans l'hôtel:** Tous les hôtels du groupe Accor ont un "Revenue Management contact". Cette personne peut être dans différents services (réservations, commercial ou même front office), elle établit le lien avec les RM de région et est en charge de l'application de la stratégie du groupe. Chez Starwood, les revenue managers sont en charge de l'ensemble de la stratégie de vente, ils sont en contact avec les équipes commerciales et avec les équipes de Revenue Management régionales. Chez Hilton, c'est le DBD qui est responsable de la stratégie Revenue Management de l'hôtel. Dans tous les hôtels, les responsables des ventes (individuelles et de groupes) sont en contact avec les RMCC et reçoivent leurs rapports pour se tenir informés de l'évolution de la stratégie et des ventes de l'hôtel.
- **Un outil informatique commun à l'ensemble du groupe:** Accor dispose de systèmes spécifiques qui font notamment des recommandations d'évolution des prix en fonction d'une stratégie qui est positionnée en amont, en fonction de l'évolution des portefeuilles, de la concurrence etc. Starwood possède un système de Revenue Management propre à la chaîne: le Revenue Optimization System (ROS). Les revenue managers utilisent aussi la page Starwood, accessible par tous les employés, sur laquelle circulent les informations des autres départements importantes et nécessaires à leur travail. Chez Hilton, plusieurs outils informatiques servent de support à la stratégie de Revenue Management. Ideas est l'outil principalement utilisé: il sert de guide pour la tarification, permet d'avoir un suivi de l'occupation sur les mois qui viennent et d'avoir un historique des années passées mais il calcule également le "displacement" pour les demandes de groupe. En plus de cet outil, le DBD a également à sa disposition plusieurs rapports et documents supports comme le DD. Ces outils sont les mêmes pour tous les hôtels.

- **Du Revenue Management dans les zones stratégiques:** Chez Accor, seuls les hôtels situés dans les secteurs de Paris, Lille, Strasbourg, Lyon, Marseille, Nice, Toulouse et Bordeaux ont des revenue managers régionaux. Des outils existent pour les autres mais le niveau de développement du Revenue Management est bien moindre. Comme le précise Laetitia Barchewitz à la fin de l'entretien, seuls les gros hôtels en zones concurrentielles utilisent le Revenue Management à un tel niveau. En effet, les petits hôtels comme celui d'Evian ne reçoivent, historiquement, que les rapports et documents supports fournis par les RMCC mais n'effectuent pas le suivi quotidien avec eux comme peuvent le faire de gros hôtels de la région parisienne.
- **L'utilisation de l'ensemble des outils vus dans la revue de littérature:** Accor gère le mix client (volume attribué à chaque segment de clientèle, prévision de la demande, adaptation du mix et positionnement à la vente), la cotation tarifaire du contracting globale, la tarification grand public (grâce à l'analyse du calendrier, de l'historique, de la sensibilité tarifaire des clients, de la vigilance de la concurrence), le pricing (différents tarifs selon diverses conditions), la durée de séjour et la sur-réservation. De même, chez Starwood, les Revenue Managers ont des données sur l'hôtel et la concurrence, des statistiques et des prévisions précises de l'activité et peuvent gérer au mieux le remplissage de l'hôtel en jouant sur tous les leviers possibles (durée de séjour, tarifs, package, overbooking, etc). La stratégie principale des hôtels Hilton Paris La Défense et Hilton Paris Orly Airport est basée principalement sur le prix moyen. Pour cela, Laetitia Barchewitz explique que plusieurs leviers sont à leur disposition comme la fermeture des ventes à certains segments de clientèle à certaines périodes, la possibilité de jouer sur les tarifs ou encore l'overbooking.

Concernant les pratiques liées aux ventes de groupes, force est de constater que les problématiques sont les mêmes bien que les méthodes pour y répondre varient parfois:

- **La stratégie globale:** Nous pouvons constater à travers tous ces entretiens que la stratégie pour les ventes de groupes n'est pas une stratégie supplémentaire, elle est intégrée à la stratégie générale de vente. En effet, l'ensemble des segments sont pris en compte pour optimiser les ventes et, en fonction des saisons, il est possible de jouer sur ces segments et l'ouverture des tarifs. Dans de gros hôtels de chaînes, chaque demande de groupe reçue est analysée, avec l'aide des Revenue Managers si nécessaire, pour savoir s'il est pertinent de l'accepter et quelle tarification proposer. L'ensemble des segments de clientèle sont pris en compte dans la stratégie initiale et l'acceptation d'un groupe se fait en fonction des forecasts et opportunités. Pour cela, il est donc important de connaître son marché, son historique et de prévoir au mieux la demande sur l'année à venir. Comme le précise Marie Nicou, l'important est "la cotation tarifaire du contracting globale". Par exemple, dans un hôtel d'aéroport comme le Hilton Paris Orly Airport, les contrats avec les compagnies aériennes forment une première base permanente du business (les allotements étant négociés et fixés au préalable). Puis, il est possible de prévoir les nuitées qui seront réservées en période de congrès puisque les dates sont fixées à l'avance. De la même manière, une prévision des ventes dites corpo est faite en fonction des besoins de chaque société ayant un contrat négocié avec l'hôtel; et ainsi de suite avec les autres segments. Il est ainsi possible de faire le forecast pour l'ensemble de l'année, et créer une stratégie de vente pour tous les segments de clientèle, sur l'ensemble de l'année. Il est donc possible de savoir comment l'hôtel peut être rempli et à quel tarif à chaque saison. Le suivi s'effectue ensuite en fonction de ces forecast, des réservations déjà effectuées et de l'atteinte des objectifs prévus. Les forecasts sont donc réajustés au fur et à mesure de l'année et de l'évolution des demandes.

- **La prise de décision:** La décision d'acceptation d'un groupe ou non est importante car il faut être sûr qu'on ne rate pas d'opportunité future plus importante mais également ne pas prendre le risque de se retrouver avec une faible occupation sur certaines dates. Alors qu'à l'hôtel Alfonso XIII, ce sont les revenue managers qui sont les décisionnaires principaux en terme de tarification; chez Hilton, ils ne sont que des conseillers. En effet, les commerciaux de l'hôtel Starwood se réfèrent en permanence aux revenue managers basés dans l'hôtel pour savoir ce qu'il est recommandé de faire. Ces revenue managers étant en lien régulier avec les différents chefs de service, ce sont eux qui ont la vision la plus complète de l'état des ventes dans l'hôtel et de l'orientation de la stratégie, ils sont donc les référents principaux pour toutes les demandes de groupes et ventes individuelles. Dans les hôtels Hilton Paris La Défense et Hilton Paris Orly Airport, les équipes GC&E ne font appel aux revenue managers de région qu'en cas d'incertitude. En effet, grâce aux différents rapports fournis et aux réunions téléphoniques quotidiennes, les équipes connaissent l'état des ventes et l'orientation de la stratégie à tout instant. Ils sont ainsi capables de prendre les décisions adéquates sans faire appel aux Revenue Managers. Ainsi, les décisionnaires sont, dans la plupart des cas, les responsables commerciaux pour l'acceptation d'un groupe et les Revenue Managers sont des supports pour les décisions de tarification.
- **Les relations Revenue Managers / Commerciaux:** La question des relations entre Revenue Managers et Commerciaux est délicate puisque leurs intérêts respectifs sont parfois divergents. Alors que les commerciaux "défendent toujours leurs clients" comme le précise Laetitia Barchewitz, les Revenue Managers pensent eux à leur RevPAR avant tout. La question est donc de savoir comment s'accordent les deux parties et j'ai pu constater au cours de tous les entretiens qu'il s'agissait d'un enjeu important de l'organisation commerciale de l'hôtel. Chez Starwood, les commerciaux et les Revenue Managers qui se trouvent au sein

même de l'hôtel travaillent ensemble pour voir quelle est la meilleure décision possible. Chez Hilton et Accor, ce sont les GC&E managers qui servent d'intermédiaire et d'arbitre pour la décision finale entre les conseils des Revenue Managers de région et les informations des commerciaux concernant les besoins et capacités financières du client final. Le but ultime, dans toutes les situations, étant que les deux parties aient l'ensemble des informations relatives à une demande, au client final, à l'état des ventes de l'hôtel et aux orientations stratégiques à prendre.

- **Les outils:** Nous pouvons constater que les outils utilisés en terme de Revenue Management pour les groupes sont les mêmes que ceux utilisés pour les individuelles à la seule différence que le facteur humain est bien plus important et mis en avant. Alors que les différents documents supports, logiciels et autres outils managériaux permettent d'offrir des conseils aux équipes, c'est à l'humain qu'appartient la décision et les discussions peuvent se faire en amont avant d'accepter ou de coter une demande. Cet aspect est important car contrairement aux ventes individuelles qui s'effectuent via les différents canaux de distribution avec des tarifs déterminés à l'avance grâce aux différents leviers stratégiques mis en place, les décisions sont complètement libres dans le cas des groupes. Une bonne connaissance du marché, de la stratégie, de la demande, du client, de la concurrence et de son inventaire est donc primordial pour gérer ces demandes.

2. Les hôtels indépendants

L'analyse des pratiques de Revenue Management par les petits hôtels indépendants est venue en complément des différentes réponses déjà reçues pour les hôtels de chaînes dans le but de compléter les informations obtenues et comprendre les pratiques générales en terme de Revenue Management sur le marché hôtelier.

Concernant ces petits hôtels, force est de constater que le Revenue Management est bien moins pratiqué. En effet, les ressources informatiques et humaines ont un coût trop important pour un seul hôtel. Alors que dans un premier temps, tous les hôtels affirment ne pas faire de revenue management, on constate cependant que des tendances se dessinent:

- **Les demandes de groupes:** Pour un petit hôtel comme l'est Le Clos Saint Martin, une demande de groupe est perçue comme une aubaine car le tarif varie peu, des salles de meeting sont réservées, parfois du Spa et le service est simplifié puisque l'on peut s'occuper de l'ensemble du groupe en une seule fois (pour le service du petit déjeuner ou encore le check in par exemple). Mais pour gérer ces demandes, ce sont les mêmes outils qui sont utilisés que pour les individuels (comme le système Availpro) à la différence qu'il existe des packages spécialement conçus pour les groupes. Du côté de l'EME Catedral, il en est de même, la gestion des groupes s'effectue par le directeur commercial en charge de l'ensemble de la stratégie de vente. Pour cela, le système de Revenue Management utilisé lui permet de mieux comprendre le marché, l'historique et l'évolution des demandes pour orienter au mieux la stratégie.
- **Les ventes individuelles:** De manière générale, des bases de Yield Management sont assurées dans tous les hôtels à savoir une gestion des canaux de distribution, une tarification saisonnière et parfois la vigilance de certains concurrents. Tout se fait en interne, parfois avec l'aide de logiciels adaptés et les équipes étant réduites, tous les membres sont aptes à gérer les ventes.

- **Les raisons des pratiques peu développées :** Si l'on cherche à comprendre la raison d'une si faible utilisation du Revenue Management, y compris pour les ventes individuelles, nous nous rendons compte que les raisons sont simples et unanimes: l'hôtel est trop petit et il n'est pas dans une zone concurrentielle assez intense. Ainsi, même dans Paris, tous les hôteliers ne sont pas (encore) en phase d'adopter des méthodes plus poussées, certainement car cela représente un coût important, pour un rendement par forcément assuré et donc des gains trop peu certains.

C. SYNTHÈSE DU TERRAIN

Pour conclure cette analyse de terrain, un tableau de synthèse des pratiques actuelles en terme de Revenu Management va nous permettre de déterminer les grandes tendances au sein du secteur de l'hôtellerie. Il me paraît également important de noter qu'il a été difficile d'obtenir des informations pour les pratiques liées aux demandes de groupes. En effet, ce sont des pratiques parfois émergentes qui ne sont pas toujours bien cadrées comme elles peuvent l'être pour les individuels et qui peuvent varier d'un hôtel à l'autre dans une même chaîne selon l'organisation interne.

Hôtel	Chaîne	Taille	Localisation	Pratiques RM ²⁴
Accor 1	Y	-	Zone de forte concurrence	Revenue Management
Accor 2	Y	-	Zone non concurrentielle	Yield Management
Alfonso XIII	Y	> 150	Zone de forte concurrence	Revenue Management
Cluster Hilton Paris	Y	> 150	Zone de forte concurrence	Revenue Management
Hilton	Y	-	Zone non concurrentielle	Yield Management
EME Catedral	N	> 50	Zone de forte concurrence	Yield Management
Le Clos Saint Martin	N	< 30	Zone non concurrentielle	Yield Management
Casa del Poeta	N	< 30	Zone de forte concurrence	Yield Management
Baudin	N	< 30	Zone de forte concurrence	Yield Management

²⁴ cf. définitions et explications des termes "Yield Management" et "Revenue Management" utilisés dans la partie I.

Nous pouvons constater grâce à ce tableau de synthèse que de grandes idées communes à l'ensemble des hôtels sont mises en exergue. Afin de bien comprendre quels sont les points clés de cette analyse, voici la synthèse des 7 idées à retenir :

- Il est possible de distinguer les hôtels qui pratiquent un Revenue Management pur (hôtels de chaînes dans des zones concurrentielles) de ceux qui pratiquent uniquement des bases de Yield Management (hôtels petits ou situés dans des zones de faible concurrence).
- La pratique du Revenue Management nécessite une veille et une réflexion stratégique permanente basée sur l'analyse de l'historique mais surtout sur l'évolution de la demande sur les périodes à venir.
- Il existe différents niveaux d'expertise dans les hôtels de chaînes: les hôtels pratiquant un Revenue Management poussés peuvent se référer à des Revenue Managers de région ayant une vision plus globale du marché.
- Au delà des ressources humaines, le Revenue Management est possible à des niveaux aussi poussés dans les grandes chaînes hôtelières car un investissement important dans des systèmes informatiques est possible.
- Les groupes faisant partie de la segmentation de clientèle de l'hôtel, la stratégie de Revenue Management comprend les ventes individuelles mais également celles de groupes.
- Les pratiques de Revenue Management pour les groupes ne sont pas totalement informatisées comme pour les individuels et passent par une réflexion "humaine" au cas par cas.
- Deux types d'acteurs peuvent intervenir dans la réflexion stratégique concernant les groupes: les revenue managers et les commerciaux car ils possèdent des informations nécessaires et complémentaires.

IV. DISCUSSION

Il est maintenant intéressant d'établir un lien entre l'approche théorique sur l'utilisation du Revenue Management pour les groupes et l'étude terrain.

Grâce à cette étude terrain, nous pouvons à présent confirmer ou infirmer les 3 hypothèses établies à l'issue de l'étude théorique :

A. RÉSULTATS: CONFIRMATION ET INVALIDATION DES HYPOTHÈSES

1. Hypothèse 1: Infirmée

“Dû aux difficultés de mise en oeuvre, les pratiques en terme de revenue management pour les groupes sont largement moins développées que pour le transient.”

Le Revenue Management est une technique servant à la stratégie de l'hôtel demandant de nombreuses ressources et il est nécessaire de bien la maîtriser car les enjeux sont considérables. Le premier constat que l'on peut faire est que la stratégie de Revenue Management intègre l'ensemble des segments de clientèle de l'hôtel et donc les transients comme les groupes. Ainsi, un hôtel qui pratique le Revenue Management dans son sens strict du terme le pratiquera autant pour les individuels que le groupes.

Cependant, il est vrai que ces pratiques sont moins réglementées, codées et formalisées car elles nécessitent une intervention humaine plus importante et une réflexion plus poussée pour les demandes de groupes à gros enjeux (sur court, moyen ou long terme). Ainsi dans les hôtels considérés, la gestion du Revenue Management se fera par les revenue managers pour les réservations transient mais également pour les groupes avec l'intervention des commerciaux en possession d'informations externes relatives aux clients. Cela permet de répondre au mieux à la demande en optimisant les chances de capter de nouveaux clients.

Par ailleurs, force est de constater qu'il est plus facile de mettre en place une telle technique dans un hôtel si celui-ci appartient à une chaîne. Les chaînes possèdent leurs propres systèmes ce qui facilite sa mise en place: il n'y a pas de choix à faire, l'apprentissage se fait plus rapidement, le système est personnalisé, le changement du système se fait pour tous les hôtels et son coût est donc divisé. La mise en place d'un tel système est importante car les revenue managers doivent avoir le logiciel bien en main et être capables de réagir à chaque instant. Dans une chaîne, la formation peut se faire en groupe et un même système peut être utilisé par tous les hôtels. Le département de Revenue Management est souvent central et coache l'ensemble des hôtels à gros enjeux sur leurs pratiques et, par ailleurs, la chaîne possède généralement sa propre académie de formation pour les revenue managers ou les responsables d'hôtels désirant faire du Revenue Management dans un hôtel à faibles enjeux financiers. Une fois le système mis en place, plusieurs acteurs interviennent comme le suggèrent Guadix & All dans leur modèle. Alors que le service de réservation ou le front office ne font qu'utiliser l'outil pour vendre les chambres, la direction et les responsables stratégiques se chargent, eux, de déterminer la stratégie applicable avec l'aide des revenue managers. Il y a un désir d'uniformiser les méthodes au niveau de la chaîne pour une question de plus grande efficacité. La coordination doit être assurée entre les hôtels des zones très touristiques pour ne pas risquer une cannibalisation entre les établissements d'un même groupe; le Revenue Management permet d'assurer cela et est donc essentiel et nécessaire à leurs bons fonctionnements. Ce travail demande beaucoup d'investissement c'est pourquoi cette pratique se réduit aux grands hôtels qui ont les moyens financiers pour la pratiquer. **L'hypothèse 1 est donc infirmée.**

2. Hypothèse 2: Confirmée

“Dû aux nombreuses problématiques liées aux demandes de groupes, la prise de décision doit impliquer l’expertise des commerciaux et des revenue managers”

Comme indiqué dans la section précédente, les commerciaux interviennent pour les ventes de groupes. En effet, dès lors qu’il s’agit d’une demande pour un évènement privé ou professionnel incluant des chambres, revenue managers et commerciaux ont un rôle à jouer. Chacun des deux acteurs a en sa possession des informations qui permettent d’ajuster ce que l’on pourrait appeler l’offre (de l’hôtel) et la demande (du client).

Ainsi, tout l’enjeu lorsque l’on reçoit des demandes de groupes est de savoir former une équipe cohérente et qui avance dans la même direction. Ces deux acteurs doivent en effet, savoir composer avec les éléments internes à l’hôtel à savoir capacité, taux d’occupation, autres demandes, demand calendar et grille tarifaire, etc d’une part et les éléments qu’apporte le client au sujet de son évènement d’autre part. En tenant compte de l’ensemble de ces informations et en s’accordant sur une stratégie commune, il sera alors plus facile de gérer les ventes de groupes. Comme nous le confirme les entretiens avec Laetitia Barchewitz et Anastasija Polianovica, ce travail se fait en équipe et en cas d’incertitude, la personne responsable des ventes de groupes est alors décisionnaire. **L’hypothèse 2 est donc confirmée.**

3. Hypothèse 3: Confirmée

“L’acceptation et la tarification des demandes de groupes nécessitent la prise en compte de données internes (TO, saison, niveau de déplacement...) et d’informations relatives au groupe (revenues totaux générés, capacité de fidélisation...)”

Lorsque l’on regarde les pratiques de ces hôtels, l’ensemble des éléments vus dans la partie d’analyse de la littérature se confirment. La mise en place d’un système de Revenu Management performant est important et plus celui-ci est capable de générer des informations pertinentes plus le travail des revenue managers sera simplifié. La mise en place de ce logiciel inclut sa mise à jour, sa maintenance, son apprentissage, etc. Les coûts sont donc tant sur le plan financier que sur le temps à y dédier. Une telle base de données permet d’avoir l’ensemble des informations internes à l’hôtel à connaître l’historique des réservations et des tarifs pratiqués, les réservations à venir, les prévisions, les tarifs affichés, les pics mais aussi une éventuelle veille concurrentielle et ainsi calculer des recommandations tarifaires, les taux d’occupations, le RevPAR, le niveau de déplacement d’une demande de groupe etc... Ces outils permettent ainsi aux revenue managers de gérer au mieux l’ensemble des données concernant le revenu généré par l’hôtel en terme d’hébergement.

Par ailleurs, lorsqu’une demande est faite par un groupe, il est important de prendre en compte des éléments supplémentaires avant d’accepter ou refuser la demande mais aussi avant de faire une proposition tarifaire. En effet, il est important de connaître des éléments tels que:

- les besoins en restauration ou en salles de réunion et réception,
- le budget du client,
- les éventuels concurrents à qui ils ont fait parvenir la demande,
- la potentielle flexibilité sur les dates,
- les éventuelles réunions futures (pour fidéliser le client)

Grâce à toutes ces informations, l'hôtel sera en mesure de savoir s'il s'agit d'une demande à enjeu ou intéressante et ainsi faire une proposition commerciale au plus proche des besoins du client. Au moment de prendre la décision d'accepter une demande de groupe, il est important de connaître les revenus totaux générés, c'est à dire en terme d'hébergement mais également de restauration et de location de salons, afin d'analyser le niveau de déplacement.

Tout ce travail de compilation des informations est possible, comme expliqué précédemment, grâce au travail complémentaire des commerciaux et des revenus managers et va permettre au décideur interne à l'hôtel de mieux remplir l'hôtel. **L'hypothèse 3 est donc validée**: il est cependant important de noter qu'un tel travail est surtout nécessaire pour les groupes les plus importants.

B. PROPOSITION DE NOUVELLES HYPOTHÈSES

Après l'analyse des données, un point particulier peut être mis en exergue. En effet, nous pouvons constater en regardant les résultats des recherches empiriques que dans la réalité, le Revenue Management n'est pas pratiqué par tous; ce qui contredit les propos de Frédéric Dimanche et confirme ce que dit l'école de la contingence: la mise en place de cette stratégie n'est pas "inévitabile pour tout hôtelier moderne qui utilise des canaux de distribution Internet et qui segmente sa clientèle" et dépend de certains facteurs internes et / ou externes à chaque hôtel. Entre autre, nous avons pu le constater, cela dépend de la taille de l'hôtel ou de sa localisation mais aussi de la concurrence à laquelle il doit faire face par exemple.

L'hypothèse suivante peut ainsi être posée :

De par ses coûts importants, le Revenue Management reste un outil à destination et à la portée des grands hôtels de chaînes principalement.

Cette dernière hypothèse a été largement confirmée par les entretiens menés dans la partie d'étude de terrain. En effet, que ce soit pour les petits hôtels indépendants comme pour les petits hôtels du groupe Accor, la pratique du Revenue Management est faible voir inexistante. Il existe plusieurs raisons à cela.

Le premier cas de figure que l'on peut prendre est celui où l'hôtel se situe dans une zone peu concurrentielle. Comme nous le dit très bien Sylvie Tourette et Marie Nicou, dans des zones où la concurrence est moindre comme à l'île de Ré ou à Niort par exemple, générer de tels coûts pour pouvoir augmenter le rendement de quelques euros n'est pas nécessaire. Ces zones ont des périodes touristiques durant lesquelles les hôtels sont remplis comme par exemple durant les vacances scolaires. En dehors de ces périodes, les gens savent s'ils doivent y aller ou non et la pratique du Revenue Management ne changerait pas grand chose. La concurrence dans ces endroits est faible et comme l'explique Mme Tourette, les clients savent aussi bien quand est ce qu'ils veulent y aller mais aussi où ils veulent dormir: les hôtels étant peu nombreux et très différents (par leur localisation, leur gamme de prix, les services qu'ils offrent...), le choix se fait

sur des critères précis et de manière assez rapide. Là est la première différence avec des hôtels situés en plein centre d'une capitale ou dans une région de tourisme intense en permanence où la concurrence est élevée et chaque élément de l'offre faite aux clients compte et où le Revenue Management est donc important.

Dans un deuxième cas de figure, nous pouvons considérer les petits hôtels dans des zones plus touristiques comme l'hôtel Casa del Poeta à Séville. Comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, le Revenue Management génère des coûts importants et les hôtels dans lesquels la recette se fait uniquement sur une vingtaine de chambres ne peuvent pas introduire de tels dépenses à leurs comptes de résultat. En effet, le Revenue Management sert à augmenter le rendement d'un hôtel mais si la part financière que représente la pratique du Revenue Management est supérieure au gain qu'il permet, la stratégie perd de son sens et devient inutile. Ainsi, que ce soit dans des zones à faible concurrence comme l'île de Ré pour l'hôtel Le Clos Saint Martin ou dans des zones très concurrentielles comme Séville pour l'hôtel Casa del Poeta, le Revenue Management représente des pertes trop importantes comparées aux gains possibles par la suite. En effet, on constate, à travers les différents témoignages, que tous pratiquent des méthodes de tarification selon les saisons et font une segmentation, tout du moins entre clientèle professionnelle et clientèle dite "loisirs". Tous ces éléments sont des outils utilisés par les revenue managers et ce sont des prémices de Revenue Management mais comme nous l'avons bien compris, ce n'est pas du Revenue Management à proprement dite, il s'agit de quelques bases de Yield Management.

Lorsqu'un hôtel choisit de pratiquer le Revenue Management:

- la segmentation devient une micro-segmentation: les clientèles "loisirs" et "professionnelles" s'étoffent en clientèles "famille", "groupe" ou "client préférentiel" par exemple,
- la tarification se fait de manière plus dynamique, à raison de une fois par jour,

- il y a une vigilance de la concurrence afin de voir l'évolution des prix et de pouvoir s'aligner ou contrer, ou ouvrir des offres,
- une analyse plus importante des données internes passées avec les historiques de l'hôtel afin de prévoir le taux de remplissage de l'hôtel pour chaque date comme le fait le système de Starwood ou même Opéra par exemple,
- la possibilité d'accepter de l'overbooking en prévision d'annulation est possible.

Or, toutes ces pratiques génèrent des coûts techniques, informatiques et humains importants et demandent beaucoup de temps. Un tel investissement doit être mûrement réfléchi selon les retombées économiques attendues.

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons vu que l'environnement dans lequel évoluent les hôtels de nos jours est très mouvant, tout du moins en Europe. Que ce soit à cause de facteurs économiques comme la crise de 2007, de facteurs sociologiques comme l'évolution des habitudes de consommation des clients (touristes comme professionnels), de l'arrivée de nouveaux concurrents ou tout simplement de caractéristiques propres au secteur tertiaire; les hôteliers ont de plus en plus de mal à conserver leurs parts de marché et cherchent constamment à parvenir à un équilibre entre l'offre et la demande. Pour cela, il est important de maximiser les revenus de l'hôtel sur l'ensemble des segments de clientèle et l'une des alternatives qui s'offrent à eux est le Revenue Management. Nous nous sommes penchés sur l'application de cette stratégie aux demandes de groupes afin de savoir quelles étaient les pratiques des hôteliers dans ce domaine et nous nous sommes posés la question suivante: "Dans quelles mesures les hôtels utilisent-ils le Revenue Management pour maximiser le revenu généré par les clientèles de groupes ?"

Comme nous l'avons vu, le Revenue Management constitue un outil idéal pour maximiser la rentabilité d'un hôtel et ainsi se rapprocher de cet équilibre offre/demande. Cette technique de stratégie et de marketing, qui consiste dans un premier temps à analyser mûrement l'ensemble des données internes comme externes à l'hôtel, permet de prévoir le rendement futur pour adapter les décisions commerciales. Grâce à une micro-segmentation de la clientèle, il est possible de connaître les préférences de chaque client, et en jouant sur l'offre, d'augmenter ce rendement. Une manière simple de vérifier l'efficacité de notre stratégie est de regarder l'évolution du revenu par chambre disponible qui traduit à la fois la hausse du nombre de chambres vendues et la hausse du prix moyen par chambre. Dans cette micro-segmentation, les clientèles de groupes n'apportent cependant pas uniquement des revenus en hébergement. En effet, les revenue managers doivent également composer avec les éventuels revenus annexes comme la restauration, location de salons, spa, etc. Ces éléments sont importants à prendre en compte et nécessitent une analyse plus en profondeur de chaque demande pour savoir s'il est intéressant d'accepter un groupe ou non.

D'un point de vue théorique, les recherches sont encore assez rares voire floues sur ce sujet bien que quelques auteurs tentent de créer des modèles d'application des pratiques de Revenue Management pour les groupes. Ces recherches nous permettent de mettre en exergue quelques points clés de ces pratiques comme l'utilisation de logiciels de compilation et d'analyse de données, la décomposition des tâches à différents niveaux d'expertise dans l'hôtel, la prise en compte de l'ensemble des revenus générés par le groupe, la prise en compte du niveau de déplacement d'un groupe (en comparaison aux autres segments), une analyse quotidienne des données pour permettre l'application de la stratégie globale ou encore l'importance de la mise en commun des informations détenues par les revenue managers et les commerciaux. Un outil aussi riche et rentable semble être la clé du succès et par conséquent, un élément indispensable de la stratégie. On pourrait donc penser, comme de nombreux auteurs, que les hôteliers ont grand intérêt à pratiquer le Revenue Management. Mais, comme toute stratégie, les choses ne sont pas aussi simples et une enquête de terrain nous a permis de constater que de nombreux hôtels ne pratiquent pas encore ces procédés.

En effet, une analyse empirique réalisée auprès de sept hôtels nous a permis de connaître les pratiques actuelles d'hôtels aux caractéristiques variées. Nous avons pu constater avant toute chose que les grands hôtels, principalement appartenant à des chaînes et se situant dans des zones à gros enjeux financiers, pratiquent largement le Revenue Management alors les petits hôtels indépendants n'ont, eux, pas recours à ce type de stratégie. Ainsi, alors que nous partions du principe que la plupart des hôtels pratiquaient le Revenue Management, comme supposé dans de nombreux articles de recherches, notre analyse s'est ensuite centrée plus précisément l'échantillon d'hôtels ayant les pratiques les plus développées. Nous nous sommes alors demandés à quelles conditions le Revenue Management était-il un élément pertinent de la stratégie d'un hôtel ou d'un groupe hôtelier mais surtout quelles étaient les pratiques pour les groupes dans l'ensemble de ces hôtels et plus précisément, dans ceux pratiquant le Revenue Management.

Plusieurs critères sont donc à prendre en compte avant de mettre en place de tels outils, à commencer par l'apport que cela va signifier compte tenu de la situation de l'hôtel y si cela sera réellement profitable au vu des nombreux coûts générés. Il est alors préférable pour les petits hôtels de jouer sur d'autres leviers de la stratégie. En effet, quelques règles de Yield Management sont aisément utilisables par l'ensemble des hôtels (comme une tarification différenciée ou la mise en place de packages) et les pratiques ont également tendances à se développer en ce sens. D'une part, de plus en plus d'outils de Yield Management sont utilisés par les petits hôtels comme nous l'avons vu à l'hôtel Le Clos Saint Martin où un système Availpro plus perfectionné est en train d'être mis en place. D'autre part, les hôtels dans des situations intermédiaires se convertissent peu à peu vers un Revenue Management pur comme l'a fait entendre l'hôtel EME Cathedral. Le Revenue Management devient donc une nécessité pour de plus en plus d'hôtels bien qu'il ne soit pas et qu'il ne semble pas pouvoir devenir indispensable à de nombreux petits hôtels. Toute la question est donc de savoir si le Revenue Management répondra à la situation des petits hôtels de demain...

En revanche, pour rester compétitif, il est indispensable pour les gros hôtels de mettre cette stratégie en place. En effet, le Revenue Management permet d'optimiser les rendements sur l'ensemble des segments de clientèle grâce à de nombreux outils tel que la comparaison du taux de déplacement d'une demande en comparaison à la même vente potentielle à d'autres segments de clientèle. Cette méthode permet également d'appréhender les ventes grâce à une analyse de l'historique et une prévision des ventes futures pour chaque type de clientèle. La vigilance des concurrents permet également de s'adapter aux tendances du marchés et de mieux cibler les attentes des clients. Grâce à ces analyses, l'hôtelier est alors capable de s'adapter aux besoins des différents types de clientèle et vendre "le bon produit, au bon client, au bon moment, au bon prix, via le bon canal de distribution"

Enfin, pour optimiser au mieux cette stratégie, force est de constater qu'il est aussi important de manier les différents éléments vus dans les articles de recherches à savoir la gestion cohérente d'une équipe alliant commerciaux et revenue managers, le développement de nouveaux outils informatiques permettant de mieux cibler et comprendre les habitudes de nos clientèles de groupes mais également tenir compte de l'intégralité des revenus générés par un groupe au moment de calculer son niveau de déplacement. Une application rigoureuse de ces points permettra d'avancer vers une stratégie unique grâce à la prise en compte de tous les éléments à disposition de l'hôtel concernant le marché, les clients, les concurrents et les objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

Sites internet

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Yield_management
- <http://site.availpro.com/fr/>
- <http://fr.slideshare.net/Availpro/formation-ratesreener>
- <http://blog.ludifrance.fr/les-outils-de-yield-management-de-plus-en-plus-plebiscites-par-les-hoteli-ers-independants/>

Articles

- Frédéric Dimanche, 2010, *Le "Revenue Management" pour les hôteliers indépendants.*
- Ralph D. Badinelli & Michael D. Olsen, 1990, *Hotel Yield Management Using Optimal Decision Rules*
- Glenn Withiam, 2001, *Yield Management*
- Bruno Courtin, HTR, n°157/158, mai/juin 2008, pp 102-103
- David Autissier, 2000, *Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services*
- Yves Pigneur, 2001, *Yield Management: des prix à la tête ou au goût du client?*
- André Daguin, 2006, *Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie française?*, Notes d'Iéna n°245
- Marc Haley & Jon Inge, 2005, *Revenue Management, It Really Should Be Called Profit Management*
- Cliff Lockyer & Dora Scholarios, 2004, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 Iss: 2, pp.125 - 135
- José Guadix, Pablo Cortés, Luis Onieva, Jesus Muñuzuri - *Technology revenue management system for customer groups in hotels*, Journal of Business Research (2010)
- Sunmee Choi, *Group Revenue Management: A Model for Evaluating Group Profitability* (CORNELL UNIVERSITY, Volume 47, 2006)
- BM. Noone & T. Hultberg, *Profiting through Teamwork: The Role of the Revenue Management and Sales Functions in Group Revenue Management*, (2011)

Ouvrages

- Sylvain Daudel et Georges Vialle, 1989, *Le Yield Management, la face encore cachée du marketing des services*, InterEditions, p.35
- Alain Capiez, 2003, *Yield Management, optimisation du revenu dans les services*, Lavoisier, p.12
- R.G. Cross, 1997, *Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly", Vol. 38, No. 2, p. 33
- Patrick Legohérel & Elisabeth Poutier, *Revenue Management*, Dunod, Fonctions de l'Entreprise, 2011