



HAL
open science

The relevance of applying a revenue management strategy in independent hotels

Antonin Batteur

► **To cite this version:**

Antonin Batteur. The relevance of applying a revenue management strategy in independent hotels. Business administration. 2022. dumas-04481709

HAL Id: dumas-04481709

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04481709v1>

Submitted on 28 Feb 2024

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.

UNIVERSITE DE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE
INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPERIEURES DU TOURISME

*The relevance of applying a revenue management strategy in
independent hotels*

Mémoire présenté pour l'obtention du

Diplôme de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

MASTER MENTION "TOURISME"

Gestion des activités touristiques et hôtelières

Par **Antonin Batteur**

Directeur du mémoire : Jean-Michel CHAPUIS

Co-Directeur du mémoire : Patrick Eveno

Membres du Jury : Jean-Michel Chapuis

Jeanne Richon

TABLE OF CONTENTS

- INTRODUCTION.....

 - Choice of subject.....
 - Context
 - Research question.....
 - Thesis structure

- I. RESEARCH METHODOLOGY.....

 - A. Understanding and problematising the subject.....
 - B. Quantitative study.....
 - C. Sampling method and sample.....
 - D. Qualitative study.....
 - E. Sampling method and sample.....
 - F. Data processing.....

- II. STATE OF THE ART

 - A. Revenue management.....
 - B. Independent hotels
 - C. Revenue management applied to independent hotels.....
 - D. Hypotheses.....

- III. DATA ANALYSIS

 - A. Quantitative study analysis.....

B. Qualitative studies analysis

C. Cross-sectional study and field synthesis

IV. DISCUSSION

A. Results: confirmation and invalidation of hypotheses.....

B. Other hypotheses

V. CONCLUSION

TABLE OF CONTENTS

SUMMARY

RESUME.....

« 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 »

LIST OF ABBREVIATIONS

ADR	Average Daily Rate
Compset	Competitive Set
CRS	Central Reservation System
EMR	Expected Marginal Revenue
FF&E	Furniture Fixtures and Equipment
GDS	Global Distribution Systems
GOP	Gross Operating Profit
KPI	Key Performance Indicators
MIT	Massachusetts Institute Of Technology
OCDE	Organization for Economic Co-Operation and Development
OTA	Online Travel Agencies
PGE	Prêt Garanti par l'État
PMS	Property Management System
RevPAR	Revenue Per Available Room
RM	Revenue Management
RMS	Revenue Management System
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats
TMC	Travel Management Companies
YM	Yield Management

INTRODUCTION

Choice of subject

First of all, I would like to explain the reasons for working on the revenue management applied to independent hotels.

When I was a student in high school, we had many classes in accounting or management. They were mainly focused on the catering part and less on hospitality. Nevertheless, we still had the opportunity to study the financial part of hospitality at some point through revenue management. It was my first time practising in the school setting as a way to optimise and manage the revenue for a hotel. In addition to these courses, I continued to study the topic during my bachelor's degree. All these classes taught me how an owner could forecast his budget for the next year and adapt it to meet the demands. These various school experiences gave me a new perception of the many tasks an independent owner must consider in his work. It was the beginning of my interest in this field. Moreover, getting to know the complexity of the distribution system in the hospitality industry increased my determination to work in this field.

I have chosen to work on revenue management, specifically in independent hotels in France. This is an essential part of the pricing policy for someone who manages or owns a hotel. During the past decades, we heard a lot about the fact that pricing optimisation could easily increase the revenues of many industries.

During an internship at Le Bristol Paris, which is not an independent hotel, I worked as a revenue manager and enjoyed it. I had the opportunity to practice the theoretical part learnt at school.

However, after this experience, I asked myself to what extent the expertise of a corporation which can practice discriminatory practice with a revenue management system such as Le Bristol could be applied to a smaller hotel that doesn't have the same financial support

After this initial professional experience, my interest in the subject grew. On the occasion of various trips around France, I discussed it with independent owners in an informal context. I have often heard that using a revenue management system is complex or expensive. However, you can apply a basic discriminatory pricing policy without an important investment if you have an Excel license. As a matter of fact, I mainly worked on Excel to make the daily or weekly pick-up, the pricing grid of our competitors set and the calendar of the special events in Paris during my internship at Le Bristol

I still believe today as I noticed at the time, that it is the easiest way to optimise a hotel revenue. There are however two variables to take into account. Firstly, is it profitable for an independent hotel owner? Secondly, To what extent does the number of rooms impact the possibility to optimise revenues in the hospitality industry?

Context

Two years of global crises have deeply impacted the French hotel market. Hoteliers have had to readapt their economic model. Some, especially small and medium enterprises, did not have enough cash flow and were forced to close. Between 2019 and 2022, the French hotel market decreased by 674 establishments, representing 3.8% of the overall offer. Those who have chosen to take out loans find themselves in a precarious situation. The loan guaranteed by the state (PGE) was nevertheless contracted by 38% of hoteliers, which is not negligible. The economic situation has substantially impacted independent hoteliers, which represent approximately 80% of the French hotel market. Given their number, it seems logical that they were the most impacted.

However, the fundamental problem is the lack of profitability of some of these independent hotels. The leading causes are fixed charges that are too high and a limited room inventory that does not allow them to cover their expenses.

A hotel has substantial fixed costs such as staff, energy and depreciation. The current increase in these costs can be explained by the Covid crisis, the shortage of personnel and the armed conflict in Ukraine. The economic situation complicates the financial management of the hotel. Unfortunately, these economic factors were not very predictable, but they had severe consequences on the hotel market, impacting supply and demand. Although these acts of God are not predictable, budgeting by considering market trends helps reduce financial risks. Managing variable overhead and optimising pricing are other relevant methods to counter this situation while remaining competitive.

Also, independent hoteliers are limited in terms of the production capacity of the service. The activity of a hotel consists essentially in the sale of overnight stays.

In 2021, the average number of rooms per hotel was 26. This average is much lower than that of chain hotels.

This low number of rooms means that independent hoteliers generally have the possibility of accommodating only one customer segment. With this lack of customer diversity, it becomes difficult to improve occupancy rate by welcoming other customer segments, such as the MICE group. Moreover, the length of stay in France is 1,8 days, which complexifies the room allocation.

Nevertheless, this characteristic of independent hotels allows a perfect optimisation of the hotel inventory by simplifying the forecasting because they welcome only one or two kinds of clientele.

The limited number of production units added to the high fixed costs makes it difficult for independent hoteliers to reach their break-even points. In addition to this situation, the economic situation also impacts demand. In France, the 5.8% inflation rate in June 2022 does not only affect hoteliers but also their customers. Inflation leads to a drop in the consumption of services related to secondary needs, such as travelling and staying in hotels. This is why maximising revenues and their inventory becomes a necessity. Especially since the profits generated by hotels make it possible to carry out renovation or improve work and maintain a quality standard that meets customers' fluctuating expectations and needs. The profitability of a hotel has a direct effect on its image. Its image is essential to stand out from competitors.

Beyond the economic aspect, the French hotel market is impacted by a competitive factor. The latter is to be considered since there has been a drop of 14 points in the national average occupancy rate. In 2021, the average occupancy rate in France was 48.4%, compared to 62.5% in 2019. This drop in demand creates increased competition. For hoteliers, it is becoming more and more complicated to attract customers to their establishment. It is therefore necessary to propose an attractive offer to stand out and be on the right channel.

Hotel distribution actors have understood that customers' consumption habits have changed. Online booking has become an essential consumer habit. Over the years, online travel agencies (OTA) and booking platforms have become increasingly important, reaching a dominant position over hoteliers.

A study by Coach Omnium on e-reputation in 2019 showed that 7 out of 10 travellers make reservations via an OTA. This preponderant place has allowed them to impose conditions such as price parity between direct sales and their sites or significant commissions on sales. Fortunately, in 2015, the *Loi Macron* allowed the removal of this contractual rate parity. Due to its complexity, the distribution of rooms requires effective management to optimise its filling and ensure that pricing is consistent across the different channels. It should be noted that for many independent hoteliers, indirect channels are excellent means to distribute their hotels, as they allow them to reduce the costs associated with marketing, online referral and promotion of their establishment.

Independent hoteliers are finding it difficult to be profitable these days. Academic studies teach us that revenue management is the best solution to both improve the industry's financial situation and sustain activity. As we will see further in this essay, this may not be as obvious in its field application. However, what about its application in the field?

Research question

Revenue management is usually used by hotel groups. The cost of the different tools, the complexity of defining an adapted policy to the highly competitive environment, the necessity to collect a significant amount of data and the difficulty of turning the data into decisions are significant barriers for an independent hotel. Nevertheless, revenue management can be an opportunity to meet customer expectations, distribute rooms to the right channel, sell at the right price and better manage the inventory. Its primary purpose is to optimise the revenue. Based on this premise, why don't all hoteliers use it?

This thesis aims to study the current situation in independent hotels regarding the use of revenue management in France based on the following question:

« To what extent can the application of revenue management be relevant in independent hotels in France? ».

My research question is targeted on the relevance of the use of revenue management for a specific typology of hotels, independent hotels. Indeed, its use in hotel groups is not new. However, the question arises for hotels which have less financial means and technical strategic tools. Therefore, we will review the prerequisites and the requirements which would make the use of revenue management relevant. To that end, we will study cases for its use by some and its non-use by others. Finally, we will demonstrate to what extent by setting up an effective strategy it could benefit independent hotels.

Thesis structure

The first part will explain the methodology followed in writing our thesis. This part deals with the understanding and the problematisation of our subject. Then, it returns to the methods of collecting our primary and secondary data. Thus, we explain the methodologies applied for the realisation of our quantitative study and our qualitative study, but also the way we selected and analysed our state of the art.

In the second part, you will find our literature review on the current state of research on the issue of revenue management. This sub-section on revenue and yield management aims to define the practice and identify the elements of its implementation. Following this, we have dealt with the issue of independence in the hotel industry. Finally, we studied what has been written about the application of revenue management in the independent hotel industry. After the literature review, we were able to determine the possible conditions and prerequisites for the application of revenue management in the independent hotel industry and thus put forward five hypotheses to answer our research question.

In the third part, you will find our field studies. The qualitative and quantitative study aims to confirm or refute our hypotheses. The quantitative study was conducted with a panel of 76 independent hoteliers. A qualitative study completed this statistical data. In addition, we conducted seven interviews with actors in the hotel sector who have a direct link with independent hoteliers. In this section, you will find the results of these empirical studies and their analysis. These different studies will help us to confirm or refute our hypotheses with a field application.

In the last part, we will synthesise and compare the results of our field studies with our state-of-the-art. We will determine the prerequisites as well as the techniques that are available to independent hoteliers to implement revenue management. The objective of this part is to answer our research question.

I. RESEARCH METHODOLOGY

A. Understanding and problematising the subject

The choice of this subject was motivated by the fact that there was very little academic writing on the application of revenue management to the independent hotel industry.

Therefore, we felt it was relevant to bring new elements to this topical subject. Our search question was slightly redefined during the writing of the thesis and the various discussions with professionals in the field.

Firstly, we carried out a state-of-the-art study, which allowed us to understand the theoretical mechanisms of revenue management. We started by studying the history of yield management and revenue management: the historical part was essential to understanding the importance of these practices nowadays. Secondly, we exposed the differences between the concepts of revenue management and yield management in order to clarify those terms that can often be confused. And finally, we looked at the conditions and components of the application of revenue management. Once this had been achieved, we asked ourselves the question of the use of those concepts in the independent hotel industry in France. In this state-of-the-art on revenue management, we found that revenue management would require a large number of tools and that it would be necessary to devote time to optimize its application.

After analyzing the scientific publications about revenue management, we studied the independent hotel market and its characteristics to determine the utility of revenue management within this specific field. Once the market was identified, we finalised our research question.

First, we analysed the scientific studies that had been done on this specific subject to understand better the conditions of its application for an independent hotel.

This state-of-the-art helped us develop our hypotheses because some studies had already confirmed or refuted some of our hypotheses.

Once the theoretical part was clear and we had all the material needed, we carried out a quantitative study, followed by a qualitative study. These studies aimed to draw up an overview of revenue management use among independent hoteliers, but also to obtain elements that would allow us to compare the theoretical part with its application in the field today.

The quantitative study helped us a lot in building our interview guides. The questions in our questionnaire allowed us to obtain essential data to conduct the study. We could perceive that the question of revenue management use in independent hotels is mixed. There is a real separation between users and non-users. Furthermore, we noticed through the answers that there was confusion between the practice of revenue management and of channel management. This confusion led us to create a section on distribution in our surveys to clarify the practice. Of course, distribution channels are part of RM, but our research question could not be that specific since we are studying revenue management in its entirety.

The qualitative study highlighted that tourism actors, excluding hoteliers, believe in the practice of RM. Even though the hoteliers interviewed were mostly unaware of the concept of revenue management, they were already applying it in their business every day. This fact reinforced the idea of answering the following question « **To what extent can the application of revenue management be relevant in independent hotels in France?** ».

B. Quantitative study

While we were working on this subject, we realised that the question of revenue management in the independent hotel industry was not democratized and not really a common subject. Moreover, the current state of research on this subject is limited. Therefore, we chose to conduct a first field study using a survey. The quantitative study aims to draw up an overview of the current situation among independent hoteliers in terms of revenue management.

We chose the online-survey method to collect our quantitative data because it allows us to quickly collect a large number of answers to a panel and obtain statistical data. Through this survey, we were seeking to answer our research question, « To what extent can the application of revenue management be relevant in independent hotels in France? ». By questioning independent hoteliers, we will be able to understand the reasons and the variables for its use or non-use by some of them. The questionnaire intends to operationalise the concept of revenue management and channel management in independent hotels. The survey is divided into different parts: the first part is an introduction to the subject and allows us to determine if the hotelier practices a dynamic pricing policy, who is in charge of it and if he uses a revenue management system. After the last question, we added a filter question. Depending on the answers, the second part aimed to understand the reasons for his use or non-use. The third part questions the respondent on his market segment, and the fourth one focuses on the characteristics of his hotel (number of rooms,...). The fifth part questions the respondent on his distribution channel. After the last question of the fifth part, we decided to add the following filter question, « Do you use a channel manager and/or do you have a person dedicated to this function? » which offers three options and conducts to the last part.

In this survey, there are other types of questions: closed-ended ones and open-ended, multiple-choice questions, single-choice questions, and likert scales.

In order to obtain the highest amount of responses as possible, we explained in the email containing the link to the survey that no question was mandatory and that their hotel would not be identifiable.

The survey was created with Google Forms. You will find it on the following pages.



UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

Le revenue management

Étudiant en Master de Gestion des Activités Touristiques et Hôtelière à l'IREST, je réalise mon mémoire sur l'hôtellerie indépendante et le revenue management.

Je vous rassure aucune question n'est obligatoire et ne contient de données personnelles ou permettant d'identifier votre établissement.

Il ne s'agit que de statistiques.

Je l'ai fait tester, il ne vous prendra pas plus de 2 minutes et demie !

1. Pratiquez-vous une politique tarifaire dynamique ?

Une seule réponse possible.

- Oui, en fonction de la saisonnalité uniquement (haute saison et basse saison)
- Oui, mais pas uniquement en fonction de la saisonnalité (événements, mon taux d'occupation,...)
- Non
- Autre : _____

2. Qui est en charge de la politique tarifaire de votre établissement ?

Plusieurs réponses possibles.

- Le directeur/La directrice
- Le revenu manager/La revenue manageuse
- Le chef de réception/La chef de réception
- C'est une des fonctions de l'équipe marketing
- C'est externalisé
- Autre : _____

3. Utilisez-vous un logiciel de revenue management ?

Une seule réponse possible.

Oui *Passer à la question 4*

Non *Passer à la question 8*

Passer à la question 10

Oui

4. Si oui, lequel ?

5. Depuis quand utilisez-vous le logiciel ?

Une seule réponse possible.

1-2 ans

2-3 ans

3-4 ans

4-5 ans

plus de 5 ans

6. De quelle manière utilisez-vous le logiciel ?

Plusieurs réponses possibles.

Toute l'année

Uniquement sur des périodes précises

Uniquement pour la clientèle de loisirs

Uniquement pour la clientèle individuelle (affaire et loisir)

Autre : _____

7. Quel est le % de chiffre d'affaires que vous estimez avoir gagné avec la mise en place du logiciel ?

Passer à la question 10

Non

8. Si non, pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel de revenue management ?

Plusieurs réponses possibles.

- Trop couteux
- Le rapport qualité/prix n'est pas assez intéressant pour investir
- Chronophage
- Je ne possède pas suffisant de chambres
- Je ne pense pas que ce soit intéressant pour l'établissement (clientèle composée essentiellement d'habités)
- L'hôtel est toujours complet, peu importe la saison
- Je ne souhaite pas pratiquer une différenciation tarifaire car cela pourrait impacter négativement la valeur perçue par mes clients
- Je n'utilise pas de logiciel de revenue management mais j'ai développé des outils sur Excel
- Autre : _____

9. Pensez-vous que d'utiliser un logiciel de revenue management, vous permettrait d'accroître vos revenus ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Autre : _____

Revenue management 2

10. Quel est le segment de clientèle le plus important de l'hôtel ?

Une seule réponse possible.

- Groupe
- Individuel
- Autre : _____

11. Quelle est la répartition en pourcentage de cette clientèle ? (Groupe % - Individuel %)

Une seule réponse possible.

- 50 - 50%
- 40 - 60%
- 30 - 70%
- 20 - 80%
- 10 - 90%
- 90 - 10%
- 80 - 20%
- 70 - 30%
- 60 - 40%
- 100% Individuel
- 100% Groupe
- Autre : _____

12. Quel est le segment de clientèle le plus important parmi la clientèle individuelle ?

Une seule réponse possible.

- Loisir
- Affaire

13. Quelle est la répartition en pourcentage de cette clientèle ? (Affaire % - Loisir %)

Une seule réponse possible.

- 50 - 50%
- 40 - 60%
- 30 - 70%
- 20 - 80%
- 10 - 90%
- 90 - 10%
- 80 - 20%
- 70 - 30%
- 60 - 40%
- 100% Loisir
- 100% Affaire
- Autre : _____

Votre hôtel

14. Quel est votre position dans l'hôtel ?

Plusieurs réponses possibles.

- Le directeur/La directrice
- Le revenu manager/La revenue manageuse
- Le chef de réception/La chef de réception
- Autre : _____

15. Êtes-vous totalement un hôtel indépendant ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non, je fais partie d'une chaîne volontaire
- Non, je fais partie d'un consortium d'hôtels indépendants
- Non, je fais partie d'une chaîne intégrée
- Autre : _____

16. Combien y a-t-il de chambres dans votre hôtel ?

Une seule réponse possible.

- 0-20
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-75
- 75-100
- 100-125
- 125-150
- plus de 150

17. Combien y a-t-il de salariés dans votre hôtel ?

Une seule réponse possible.

- 0-10
- 10-15
- 15-20
- 20-25
- 25-30
- 30-50
- 50-100
- 100-150
- 150-200
- plus de 200

La distribution des chambres

18. Quels canaux de distribution directs utilisez-vous ?

Plusieurs réponses possibles.

- Votre site internet
- Réseaux sociaux
- Le téléphone ou le direct propriété
- Aucun
- Autre : _____

19. Quels canaux de distribution indirects utilisez-vous ?

Plusieurs réponses possibles.

- Les agences de voyages physiques
- Les OTAs (booking.com, Expedia,...)
- Les GDS/IDS (Sabre, Galileo, Hotelbeds group,...)
- Les Metasearch (Kayak, TripAdvisor, Trivago,...)
- Les Search (Google, Yahoo, ...)
- Les entreprises de gestion de voyages (American Express Global Business Travel, Carlson Wagonlit Travel,...)
- Un consortium (The Leading Hotels of the World,...)
- Centrale de réservations de la chaîne volontaire ou d'un prestataire
- Aucun
- Autre : _____

20. Utilisez-vous un channel manager et/ou avez-vous une personne dédiée à cette fonction ?

Une seule réponse possible.

- Les deux *Passer à la question 24*
- Aucun des deux *Passer à la question 27*
- Je n'utilise pas de channel manager mais je m'occupe moi-même de fermer les ventes sur les différents canaux de distribution indirecte *Passer à la question 21*
- Autre : _____

Passer à la question 29

Le channel management : Je m'occupe moi-même de fermer les ventes

21. Quel est le % de chiffre d'affaires que vous estimez avoir gagné avec la mise en place du channel management ?

22. Pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel pour le channel management ?

Plusieurs réponses possibles.

- Je possédai un logiciel mais je m'en suis séparé(e)
- Trop coûteux
- Le rapport qualité/prix n'est pas assez intéressant pour investir
- Je préfère garder la main sur mes ventes indirectes
- Chronophage
- Je ne possède pas suffisamment de chambres
- Je ne pense pas que ce soit intéressant pour l'établissement (clientèle composée essentiellement d'habités)
- Autre : _____

23. Pensez-vous que la mise en place d'un logiciel pour vous aider vous permettra d'accroître vos revenus ?

Une seule réponse possible.

1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait

Passer à la question 29

Le channel management : Les deux

24. Quel logiciel utilisez-vous ?

25. Depuis quand utilisez-vous le logiciel ?

Une seule réponse possible.

- 1-2 ans
- 2-3 ans
- 3-4 ans
- 4-5 ans
- plus de 5 ans

26. Quel est le % de chiffre d'affaires que vous estimez avoir gagné avec la mise en place du logiciel ?

Passer à la question 29

Le channel management : Aucun des deux

27. Pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel pour le channel management ?

Plusieurs réponses possibles.

- Je possédai un logiciel mais je m'en suis séparé(e)
- Trop coûteux
- Le rapport qualité/prix n'est pas assez intéressant pour investir
- Je préfère garder la main sur mes ventes indirectes
- Chronophage
- Je ne possède pas suffisamment de chambres
- Je ne pense pas que ce soit intéressant pour l'établissement (clientèle composée essentiellement d'habités)
- Autre : _____

28. Pensez-vous que la mise en place d'un channel manager vous permettra d'accroître vos revenus ?

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait

Passer à la question 29

Contact

Je vous remercie pour vos réponses. Si vous acceptez que je vous contacte par email pour affiner mon mémoire, saisissez votre email ci-dessous.

Votre adresse email

Votre réponse

I did not translate the survey because it was sent to the hoteliers in French.

C. Sampling method and sample

We used a non-probability sampling method, specifically the convenience sampling, so that the answers provided were as relevant as possible. Our sample was 940 independent hotels in France for an overall population of 11,779 independent hotels in 2021, i.e. scope of 8% of the overall population. In this sample, 292 hotels belonged to the independent hotels "Contact Hôtel" group, and 23 were affiliated with the "Hotels Circuits France" network. The rest of our sample was not identifiable by a network or by grouping.

The selected hotels are located throughout France, i.e. the 13 regions. However, it should be noted that the most representative region of our sample was Île-de-France, with 330 hotels. On the other hand, the least representative was Corsica, with only three hotels participating in the study. Also, our sample is made up of classified and unclassified hotels. However, the average hotel star rating is 3.

We made an email list by collecting email addresses on the hotels' websites, touristic or network guides. The list was in an excel sheet, and for each hotel, we collected data such as the hotel owner's name, the hotel's number of stars, the postal code, the telephone number and the email address.

The survey link was emailed to the entire sample over one year. The first send was made in June 2021, and the last in June 2022.

Initially, we used the platform Mail-Jet because it allowed us to upload an excel list of the hotel's emails in the system and automatically send the survey to the list. But, it was not very conclusive, as you can see in the sheet below.

Sending	Date	Number of emails	Opening rate	Click rate
1st	June 2021	192	8%	1%
2nd	June 2021	195	19%	6%
3rd	June 2021	126	13%	2%
4th	September 2021	87	15%	8%

Unfortunately, even though we reached out to more than 600 hotels, we received only 12 answers. Sending automated emails saved much time, but the return rate was so low that we could not continue with this method. Furthermore, the average opening rate of the automated emails was 14%, and the click rate on the survey link was 4%. Therefore, we had to shift our strategy slightly to make it more efficient. So, from October 2021, we decided to personalise the emails that we were sending to the hoteliers, which seemed to work a lot better. We also received emails from some independent hoteliers asking us to send them the thesis afterwards because they were interested in the subject.

At the end of June 2022, we received 76 answers. Effectively, it represents only 8% of our sampling, but considering the difficulty of reaching the independent hoteliers, it was already something huge. At this point, we decided to send a reminder to the non-responders, but after a while, we stopped sending it because we were starting to see a redundancy in the answers.

This part of my study was probably the most challenging: first of all, it was really hard to collect a database, mainly because many independent hotels using OTA as a booking engine did not offer us the possibility to collect direct emails to the hotel. It was a long process, and many emails were probably hard bounces. We also were apprehensive because independent hoteliers are not known for their digital nativeness, so making an online survey

appeared to be quite unfit, but unfortunately, we could not go meet them all 940 hoteliers physically and had to adapt.

Even though we encountered challenges, the study went pretty well, and we had the materials we needed to continue our study.

D. Qualitative study

For the qualitative study, the objective was to understand the phenomenon of revenue management and its application to the independent hotel industry through the opinions of professionals with very different profiles. Having already carried out a quantitative study, we were now looking to bring statistical data closer to field experiences. This study allowed us to highlight the conditions of the application of revenue management to the French independent hotel industry, the reasons for its use or non-use by companies and the possible benefits and limits of this practice for a small independent hotel. We wanted to have a true overview of the current use of revenue management. Finally, through this study, we wanted to highlight the evolution of the perception of revenue management among independent hoteliers and other actors over the last few years.

The relevance of the answers depends on the choice of the sample, which is why we have chosen to interview three types of profiles. They will be detailed in the sampling methods and sample section.

The sample of interviewees includes hotel directors, cluster revenue managers and a director of companies offering RM solutions. The diversity of our sample allowed us to obtain different points of view from those working with independent hoteliers. As their backgrounds and motivations differed, we obtained divergent and convergent answers that helped us in our reflection. The answers of the different interlocutors were essential to answer our research question: « To what extent can the application of revenue management be relevant in independent hotels in France? ».

We conducted seven interviews, divided as follows: three interviews with hoteliers, three interviews with cluster managers and one interview with solution providers.

These interviews were conducted by telephone, video conference, email or directly on their premises. In addition, some interviews were filmed and recorded to facilitate transcription. The length of these interviews varied between 30 minutes and 2 hours.

For each respondent profile, we produced an interview guide. Since we have three types of interviewed persons, we made three interview guides. Depending on the profile and background of the interviewee, some questions were tailored to fit the profile. Moreover, as the interviews progressed and the answers were obtained, we had to readjust our hypotheses and therefore to slightly review the interview guides. Also, some questions were modified and added during the interviews to guide the interviewee on a subject he had raised but were not present in the initial interview guide. Some questions were not asked because we felt that the interviewee had already answered the question at another time or because we did not have enough time to complete the entire interview. In each case, we have specified adaptations of the interview guide after the question. The italicised sentences in the transcripts correspond to non-transcribed explanations or definitions.

The hotel manager interview guides consist of 4 parts.

- The first part is « *The customers and the offer* ». This part aims to understand their customers' typology and the current offers.
- The second part is « *Pricing* ». The pricing subsection helps to determine what the hotel's pricing policy is, including how dynamic it is and what commercial practices the hotelier may entail (pricing conditions). We sought to understand how their pricing policies are established and then readjusted according to customer segments, forecasts or other data.

- The third part is « *Revenue management* ». This part aims to give an overview of revenue management use among independent hoteliers.

Firstly, we tried to find out their level of knowledge of the practice and the tools. Secondly, we tried to understand whether they thought they were already using a revenue management strategy and, if not, if they would be interested in doing so and at what cost. For this part, depending on whether or not they use RM software, we made two questionnaires applicable according to their answer. Unfortunately, as none of the hoteliers indicated that they used an RMS, you will not find the questions related to its use in the transcript.

- The fourth part is « *Distribution* ». This last part allowed us to know the distribution channels used as well as the distribution between their direct and indirect sales. Also, if they use a channel manager, they have been confronted with customer problems regarding price disparity.

The interview guides for cluster revenue managers consist of 5 or 6 parts. The parts were adapted depending on the time spent by the revenue manager on the interview and the setting in which it took place (video conference or email). For example, for the revenue manager of The Originals, Human Hotels & Resorts, as he works for a cooperative of independent hoteliers, we asked in the introduction about his missions in order to understand in depth his job and the functioning of a cooperative as well as the issues related to his position.

- The first part is « *Your portfolio* ». In this part, we asked the respondent about their hotel portfolio, including geolocation, number of rooms and employees, hotel classification, average price, customer type and interlocutors.

In this subsection, for the interview with the Accor revenue manager, we added questions on the concepts of managed and franchised hotels. The main goal was to determine whether a franchised hotel could be categorised as an independent one or not.

- The second part is « *Pricing* ». Unlike the interview guide for independent hoteliers, we wanted to have an overview of the evolution of pricing over time. We also discussed tariff grids and the creation of a competitive set. Finally, with their expertise, we asked them what percentage of turnover they thought a hotelier could gain with the implementation of revenue management and support.
- The third part is « *Revenue management* ». First, we asked the revenue managers what key data to collect for forecasting and what are the key indicators to monitor. Next, we asked them about their perceptions of revenue management in 2021/2022 and its limitations. Finally, we also asked them which tools they would use and which ones they would advise an independent hotelier to implement a revenue management strategy.
- The fourth part is « *Application to independent hotels* ». In this part, we asked them their definition of independent hotels and whether they thought an independent hotelier could use a revenue management strategy, considering the time and profitability factors. We also asked about the prerequisites, the minimum investment and the time commitment.
- The fifth part is « *Distribution* », which was added only for the interviews with the revenue manager of Montage international and the Originals. The aim was to understand the best distribution channels for revenue management and whether using a channel manager was necessary.

The guide for the company director offering revenue management, channel management and PMS solutions consist of 4 parts.

- The first part, « *The company and its missions* », aims to list his solutions and understand how they market them, especially to independent hoteliers.
- The second part is « *Your customer base* ». In this part, we have determined his core target audience, the market trends regarding his offer, the characteristics of his customer base and the turnover they expect to gain for the hotelier with his solutions.
- The third part, « *Application to independent hotels* », is similar to the revenue manager interview guide.

The interviews, which were conducted in French, were not translated into English in order to avoid altering any possible statements. Before each transcript, you will find the information relating to the interview as well as an information sheet on the interviewee and his company. For all the interviews, we have chosen the edited transcription method to transcribe them. This transcription method seemed appropriate to us because this type of transcription eliminates repetitions, language errors, hesitations, and additional remarks. We did not choose a verbatim transcription so that the interviews remained as relevant as possible.

E. Sampling method and sample

For our qualitative study, we use purposive sampling. This sampling method seemed to be more relevant to our subject. This method consists of selecting a sample that is the most useful, in our opinion. It is a non-probability sampling method. Furthermore, regarding the specificities of this subject, it appeared as the most suitable method to select the perfect respondents and ensure that their answers would help us in our reflection.

As the previous subsection explains, our sample is composed of different profiles. We conducted seven interviews, divided as follows: three interviews with hoteliers, three interviews with cluster managers and one interview with solution providers. Obviously, we could have conducted many more interviews, but seven interviews were enough to gather relevant and helpful answers. Moreover, we already have a quantitative study that supports us in confirming or refuting our hypothesis.

The following interviewees are listed in the function of their profile and the interview's date.

The hotelier:

- **Interview 1:** Gabriel Parizy is the director of the Hôtel de Paris, a two stars hotel with 25 rooms and a flat located in Courseulles-Sur-Mer, in the region of Calvados. Courseulles-Sur-Mer is a seaside resort in Normandy, not far from the D-Day landing beaches. It is in a small town with little competition: only three other hotels in the area and one bed and breakfast. His hotel is affiliated with Logis de France, and the usual guests are mainly individual leisure guests. They represent 95% of his clientele. The Hôtel de Paris offers to its customers three categories of rooms, and has a restaurant offer.

In 2022, Mr Parizy indicated that the hotel had an occupancy rate of 50% spread over the year. However, during the high season, it can go to 80%. The average price is 80€, and the hotel uses dynamic pricing. This interview aimed to highlight the possible practice of revenue management in an independent hotel on the Normandy coast. Mr Parizy's has a background in the restaurant business, so we wanted to determine his knowledge of revenue management, and how does he use it in his everyday business.

- **Interview 2:** Hicham Belhouari is the manager of the Viator Hotel. It is a one-star hotel with 29 rooms in Paris 75017, about twenty minutes from Montmartre by foot. This hotel's clientele is mixed and individual. It is composed as follows: 55% leisure, 45% business and 5% health. The hotel proposes three categories of rooms and does not have a restaurant offer. In 2022, it had an annual occupancy rate of 70%. His average price is 59€, and he has very dynamic pricing. The purpose of this interview was to compare the use of revenue management in Paris with that in Normandy. It is not a seasonal hotel compared to the Normandy hotel, but it has approximately the same number of rooms. Therefore, one might expect possibly higher utilisation of revenue management given that the Paris hotel is in a highly competitive market. However, we will see that it is not the case.
- **Interview 3:** Stéphane Barrios Delgado is the director of the Hostal La Palmera. It is a two stars hostel with 13 rooms in Torremolinos, in the province of Malaga. The municipality of Torremolinos is known as a party place. There is a sizeable LGBTQ population that travels there as the town hosted the World Pride in 2017, and there is an internationally recognised gay pride and LGBTQ festivals in the summer. He caters mainly for individual leisure travellers. It represents 95% of its clientele. He offers its customers four room categories and does not have a restaurant.

In 2022, he has an occupancy rate of 85% spread over the year with a high season occupancy rate of 95%. His average price is 70€, and he has very dynamic pricing given the seasonality of the destination. The theme of this interview focused on the perception of revenue management by an independent hotelier in Spain. After interviewing two French hoteliers, we asked ourselves if an independent hotelier in a very touristic destination in Spain practices revenue management. Even though the hotel is not located in France, Mr Barrios Delgado's perception of RM is still an excellent opportunity to develop our reflection on the subject as he does not have a hospitality background.

The cluster revenue managers:

- **Interview 4:** Gregory Brette is the Revenue Management Operating & Business Development France Director for the Accor Group. He is a revenue manager in a cluster. His portfolio consists of 170 hotels. They are mainly Ibis' and Novotels. These hotels have an average of 80 rooms, and their average price is less than €150. Their clientele is mainly individuals. The theme of the interview was the management of a portfolio of Accor clients by a director of revenue management in France. This interview aimed to understand how Accor manages the revenue of franchised or managed hotels. This interview allowed us to determine the notion of independence in franchised hotels. In addition, his expertise allowed us to understand the advantages of the revenue management application for independent hoteliers and its application in the field.
- **Interview 5:** Shawn K. Jereb is Senior Vice President, Revenue Management & Distribution for Montage International. It is a collection of luxury hotels in the United States of America and Mexico.

In his portfolio, the hotels are all five stars, and the collection is divided into two brands. This collection includes 13 hotels, and the average price is 800\$. Although our problem is more focused on the state of revenue management in France, the expertise of this revenue manager helped us in our analysis. It allowed us to understand the place of revenue management in the luxury hotel industry in another country, the United States. Since Montage International is not an integrated chain but a collection of hotels, the work carried out by Mr Jereb is even more relevant to our question about the application of revenue management in the independent hotel industry.

- **Interview 6:** Romain Berthez is Senior Revenue Manager for the independent hotel cooperative The Originals, Human Hotels & Resorts. This cooperative includes 350 independent French hotels ranging from 1 to 4 stars. He has a client portfolio of 100 hotels. These hotels have an average of 30 rooms, and their average price is 90€. After interviewing a hotel group revenue manager and a collection revenue manager, it seemed more than essential to us to discuss with Mr Berthez. Indeed, due to the group in which he works, his experience with independent hoteliers is more than necessary to answer our research question. He is in daily contact with independent hoteliers, and his missions are to develop the RM within the cooperative. This interview was crucial for our study and allowed us to understand the current problems of independent hoteliers regarding implementing a RM strategy in their hotels. He mentioned the reasons why some hoteliers refuse to use it. In addition, he advised us on the conditions for its implementation, the level of knowledge required and how to set up a RM strategy. He went over essential concepts such as pickup and forecasting.

The solutions supplier:

- **Interview 7:** Pierre Charles Grob is the CEO of D-EDGE. This company provides various solutions such as booking engines, a channel manager, a central inventory and a GDS solution. In addition, he also offers data intelligence for price monitoring, price recommendation and performance analysis. The purpose of this interview was to clarify their offer because, in the answers to our questionnaire, many independent hoteliers answered that they use D-Edge as a RMS. Moreover, this exchange with Mr Grob allowed us to understand the current trend of the demand for solutions by independent hoteliers.

F. Data processing

For conducted separate individual analyses for each study.

For our quantitative study, after collecting the answers to our questionnaire, we reprocessed them. Subsequently, we analysed the answers to understand the field position of the respondents. Through this survey, we highlighted the reasons and the variables for revenue management use or non-use. We realised graphics, which is also key to understanding the data quickly and efficiently.

For our qualitative study, firstly, we analysed the interviews individually to understand the position of each respondent regarding the practice within an independent hotel. Secondly, we coded our interviews. This coding aimed to interpret our questions' answers and highlight the divergences and convergences between them.

We then synthesised the different analyses of the data collected and compared them with our state-of-the-art. Finally, the comparative analysis of our interviews and the analysis of our questionnaire enabled us to answer our research question and confirm or refute our hypotheses.

II. STATE OF THE ART

A. Revenue management

This section will explore the revenue management concept, divided into different subsections. Firstly, we will go through the history of revenue management. Secondly, we will try to clarify its definition by reviewing the various schools of thought. Finally, we will attempt to demonstrate the inherent link between revenue management and yield management by analyzing its implementation in the hospitality industry.

There are several criteria for applying revenue management in any industry. Otherwise, there would be no point in managing the revenue using a revenue management system. Revenue management is only applicable for an intangible service.

The first three criteria are linked to the supply and the last four to the demand:

- The capacity is fixed in the case of a hotel. It is about the number of rooms available.
- The marginal sales costs are low.
- The inventory must be perishable, which means that any unsold rooms are a loss of revenue for the hotel.
- The possibility to discriminate the rates in the function of the consumer profiles and their price sensitivities (the price elasticity of demand).
- The products can be sold well in advance of consumption.
- The demand can be segmented into distinct markets (leisure or corporate, groups or individuals), and the demand fluctuates. Therefore, the demand can be forecasted.

History of yield management and revenue management

The notion of yield management was invented in the 1950s with the econometrical work of Martin J. Beckmann¹ on aeroplane issues. It is the beginning of what we call today yield management.

According to Alain Capiez (2003)², the first scientific publication on the subject was written by Marvin Rothstein in 1971, introducing the concept of overbooking. In the beginning, yield management was used in the airline industry. The primary purpose was to avoid aeroplanes flying with empty seats by reducing the no-shows.

Littlewood³, in 1972, brought up the idea that revenue optimization is not only a question of occupancy rate but also of the revenue produced in the function of the capacity available. The concept of revenue management appeared at the same time as the Airline Deregulation Act in 1978. When the United States of America opened the air market - a market that was previously regulated - new low-cost companies emerged. As a response to this new competitive environment, American Airlines has rethought its strategy by establishing dynamic pricing in order to optimize the aeroplane space and increase the revenue per fly: they began to sell low-cost seats to price-sensitive travellers (leisure segment) and high-cost seats to time-sensitive travellers (corporate segment).

As a result, at the end of the year 1985, the company announced a 14.5% increase in its revenue, as reported by M. Haley and J. Inge (2005)⁴.

¹ Beckmann, M. J. (1958). Decision and team problems in airline reservations. *Econometrica : Journal of the Econometric Society*, 134-145.

² Capiez, A. (2003). Yield management. Optimisation du revenu dans les services. Lavoisier.

³ Littlewood, K. (1972). Special Issue Papers : Forecasting and control of passenger bookings. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2005, vol. 4, no. 2, 111-123

⁴ Haley, M., & Inge, J. (2005, 1 octobre). It Really Should Be Called Profit Management. *HOSPITALITY UPGRADE*. Retrieved on march 2022. From https://www.hospitalityupgrade.com/_magazine/magazine_Detail.asp/?ID=194

In terms of profit, the growth represented 48% of the revenue increase. From this moment, other aeroplane companies began to do revenue management instead of yield management. This shift made them focus not only on the seats of their planes but on how they could increase their revenues through different strategic levers, such as forecasting, demand or performance control.

In 1985, Peter Belobaba, a scientist at MIT's International Center for Air Transportation, worked as a consultant on yield management with airline companies and fixed the revenue management rules.

Three years later, the hospitality industry began to use yield management. In many ways, there is a correlation between the diffusion of yield management and the spreading of a new technology that will change everything: the internet. This technology tool allowed companies to manage their availability and rates in real-time and more efficiently. According to R. B. Chase and S. Kimes (1989)⁵, the first hoteliers used the concept of yield management in their pricing based on the occupancy without considering the length of stay, as the airplane companies did not fully control their passengers' origin-destination. Essentially, the hoteliers managed their pricing and forecasted the occupancy rate day by day.

The first French authors who wrote about the subject, Sylvain Daudel and Georges Vialle (1989)⁶, defined yield management as « *A set of techniques serving a principle: the capacity management to maximize the revenues of a service company* ». After this definition, many authors also gave their own interpretations from different points of view (academic, scientific, etc.).

⁵ Kimes, S. E., & Chase, R. B. (1998). The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research*. vol. 1, no. 2, 156-166.

⁶ Daudel, S. (1989). *Le yield management, la face encore cache du marketing des services* (French edition). InterEditions

Definition

As discussed previously, revenue management's genesis is deeply connected to yield management's invention. Regarding the history of revenue management, the common point between them is the optimization of the revenue. Of course, there are many different definitions for revenue management, but each one adds an element that will help our research. Obviously, from S. Kimes' point of view, back in 1989 to A. Capiez's opinion in 2003, revenue management naturally evolved by being democratized and wildly used. Therefore, we deliberately selected five definitions, fifteen years apart, to analyze their differences but also their similitudes.

For Sheryl Kimes (1989)⁷, yield management is « *the process of allocating the right type of capacity to the right kind of customer at the right price so as to maximize revenue or yield* ». This definition is the most basic to grasp this particular concept.

Robert G. Cross (1997)⁸ defines revenue management as « *the application of disciplined tactics that predict consumer behaviour at the micro market level and that optimize product availability and price to maximize revenue growth* ». Here, R. G. Cross introduces the concept of consumer behaviour for the first time.

Peter Jones (1999)⁹ considers that yield management is « *a system for hotel owners to maximize profitability through their senior management in hotels identifying the profitability of market segments, establishing value, setting prices, creating discount and displacement rules for application to the advanced reservations process and monitoring the effectiveness of these rules and their implementation* ». P. Jones, unlike the other specialists, highlights the

⁷ Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 14-19.

⁸ Cross, R.G. (1997). Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, vol. 38, no. 2, 33.

⁹ Jones, P. (1999). Yield Management in UK Hotels: A Systems Analysis. *The Journal of the Operational Research Society*. vol. 50, no. 11, 1111–1119.

fact that executive management needs to be involved in the process. Furthermore, he introduces the concept of controlling the performance and the implementation of the strategy. He also brings in the concept of fences, a point to which we will return later.

The fourth definition that was selected is a definition brought by the French professor David Autissier (2000)¹⁰. To him, yield management is « *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* ». D. Autissier prefers to define yield management per unit of available capacity, not by total inventory.

Finally, building on Alain Capiez (2003), yield Management refers to a « *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* ».

All these definitions have in common the idea that revenue or profitability optimization both depend on many internal and external factors. Revenue managers should consider the demand per segment, the price elasticity, the different offers, the service capacity to be sold in advance, and the fixed capacity. Yield and revenue management both exist, but they appear similar in many ways. We will now try to see what sets them apart.

¹⁰ Autissier, D. (2000). Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services. In 21ÈME CONGRES DE L'AFIC

Difference between Revenue management and yield management

Before we continue to analyze these concepts, and in order to seek out the differences between the concept of revenue management (RM) and yield management (YM), we need to clarify their link. The citation of Mark Haley and Jon Inge (2005) tries to define this link :

« 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. »

So, according to Mark Haley and Jon Inge, yield management is an integral part of revenue management since the second one is the evolution of the first concept of yield. However, in this definition, we still do not have a clear vision of what makes them different.

According to S. Nouredine (2017)¹¹, yield management is focused on managing unit revenue according to the optimal allocation of capacities per fare class. Yield management is only a lever of revenue management. In other words, revenue management is an overview strategy. According to R. G. Cross (1997), revenue management is mostly multidisciplinary: it involves marketing, finance, and sales. Revenue management uses past and current hotel data to anticipate consumer demand by forecasting it, dividing the guests into segments, and optimizing prices depending on the available product. It includes dynamic pricing and inventory control.

Revenue management also includes the distribution of the product. This point is essential, especially since the distribution map is very complex nowadays because of the multitude of channels available.

¹¹ Nouredine, S. (2017). Yield Management, a Technological Innovation in Services : Impacts on Hotels and Customers.

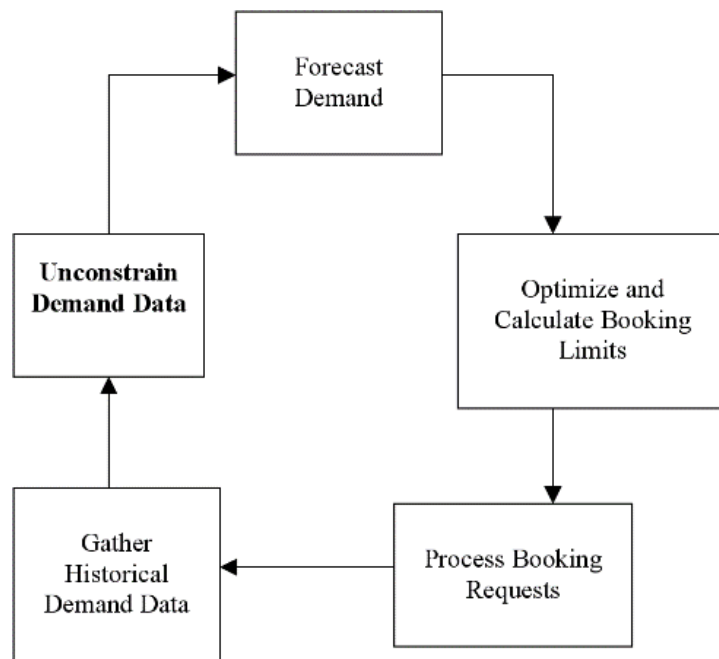
To sum up, on the one hand, yield management is a concept driven by short-time vision. On the other hand, revenue management has more of a middle/long-time vision. Therefore, we can say that revenue management is a global strategy, not focused only on unit revenue management at one precise moment or period. In addition to the yield management dimension, revenue management is based on many other components, such as customer segmentation, demand forecasting, optimization, and monitoring.

Segmentation, data analysis and forecasting

An effective revenue management strategy must have a forecast. The perfect example of increasing revenue by accurately forecasting is Lee's study (1990)¹². His study showed that if airline companies had improved their forecast accuracy by 10%, they could increase their income by 3 to 5% on high-demand flights. The question is, how to forecast accurately? The answer relies on data: hotels must collect and analyze it.

The following diagram highlights the importance of data in the forecast revenue management strategy.

Figure n°1: Revenue management strategy cycle.



Source: Zeni, R.H. (2001). Improved Forecast Accuracy in Airline Revenue Management by Unconstraining Demand Estimates from Censored Data.

The first thing required before analyzing data efficiently is to divide the market into segments of consumers to understand their needs and behaviours and define how much they

¹² Lee, A. O. (1990) 'Airline Reservations Forecasting: Probabilistic and Statistical Models of the Booking Process', PhD dissertation, Massachusetts Institute of Technology.

would be able to pay for a specific service. When a consumer base is segmented, it is easier to understand their buying behaviour and to meet their specific expectations.

Each category of consumers is selected by choosing those with similar motivations and constraints. In the case of hotel guests, it would be regrouping, for example, consumers who are sensitive to the same offers and who have the same wish for the length of their stay. Therefore, consumer segments need to be homogeneous in terms of behaviour. Generally, there are several criteria to segment a population of consumers.

However, we must remember that revenue management strategy relies on giving the right price to the right consumer, so we have to ask ourselves what would be the most effective segmentation factors?

The primary purpose of segmentation is to create clear categories between a variety of customers in order to offer them the right product based on their expectations. Therefore, the segmentation needs to be granular. They can be segmented according to demographic or geographic factors, but also by the purpose of the trip (corporate or leisure), the length of stay, the customer status (returning or regular) or the booking channel that they used (OTA, GDS, AMEX services, direct, walk-in).

Generally, there are find two main categories in the hospitality industry: groups and individuals. The following diagram shows the different sub-segmentation for each group, called micro-market:

Groups	Business	<i>CMTG</i>
		<i>Convention</i>
	Leisure	<i>SMERF</i>
		<i>Group Tour</i>
Individuals	Business	<i>Government</i>
		<i>Local Negotiated</i>
	Leisure	<i>Transient Package</i>
		<i>BAR</i>

Depending on these micro-markets, revenue managers will work to create the perfect offer, mixing the right price for the right consumer, driven by the ultimate goal to maximize profit. However, as said previously, each category has different needs and behaviours.

In terms of behavioural segmentation, business travellers are characterized by :

- Reluctance to make advance reservations
- Staying the minimal length of time (one to three days)
- Expecting higher quality
- The pre-determined destination
- Travel plans often change
- Are price insensitive because of the professional mission

In terms of behavioural segmentation, leisure travellers are characterized by :

- Tending to plan in advance
- Long stay
- The destination is often flexible
- Seldom alter their travel plans

- Changing travel schedules often
- Price sensitivity

Stanislav Ivanov (2014)¹³ worked on the different market segments in the function of their revenue management characteristics. He adapted and expanded a list of profiles that he had created previously with Vladimir Sashov Zhechev (2011)¹⁴. For example, in the main segment, « Leisure travel », you will find many sub-segmentations. The following table is an extract of this list according to this segment

Table n°1: Elements of hotel RM system – review of selected papers

Market segment	Revenue management characteristics
<i>Fully independent tourists (FIT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Often travel by car ✓ Travel during weekends or paid leave periods ✓ Direct bookings or via travel agencies ✓ Shorter length-of-stay – 1-6 overnights
<i>Leisure tourists (charter programmes)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Groups with fixed arrival and departure dates ✓ Longer length-of-stay – 7-14 overnights ✓ Bookings via tour operators ✓ Look for accommodation near tourist resources ✓ High seasonality of demand ✓ Look for economic food and beverage outlets
<i>Senior travellers</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ High price elasticity ✓ Travel mostly during shoulder periods
<i>Leisure tourists (bus excursion groups)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Groups with very short length-of-stay – 1-3 overnights ✓ Bookings via tour operator – rarely direct bookings (e.g. school excursions) ✓ Tourists often share common characteristic – interests, school, workplace ✓ Look for accommodation near tourist resources or with excellent transport accessibility, often in the outskirts ✓ High seasonality of demand
<i>Business travellers (business trips)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Short length-of-stay – 1-3 overnights ✓ Accommodation during weekdays ✓ Direct bookings or via a travel agency ✓ Look for accommodation near their work place at the destination ✓ Lower seasonality of demand ✓ Low price elasticity ✓ Use additional business services – fax, copier, scanner ✓ Need a room with a working desk ✓ Need internet access

Source: adapted and expanded from Ivanov & Zhechev (2011)

¹³ Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna:Zangador.

¹⁴ Ivanov, S. H. & Zhechev, V. S. (2011) *Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review*. From <https://ssrn.com/abstract=1977467> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1977467>

It is essential to keep in mind that revenue management is not static. Clients can change fare classes solely based on their needs.

Once the different categories of customers are identified, and their singularities identified, creating fences will help in establishing the pricing policy. We now know their profile, needs, price sensitivity and how they perceive the value of our service. As P. Jones (1999) said hotels must identify market segments' profitability, establish value, and set prices. At this point of the strategy, the hotel has access to a true gold mine and has a clear view of what each segment is probably willing to pay for a specific product/service. Furthermore, segmentation will help the hotel define the target customers with maximum profitability and gain a strong position in the competitive environment by creating fare classes according to customer motivations and needs.

Knowing your customers is essential, but hotels must also consider and forecast the unconstrained demand to have a complete revenue management strategy.

In order to forecast, data is essential. Collecting data and analyzing it is the key to help the revenue manager in his reflection. Of course, you can have previous or historical data that can be used to forecast (seasonality, booking lead time, no shows, etc.), but also real-time data (pick up situation) or market data (competitor price). Nevertheless, the forecasting cannot be made solely on previous or real-time data: the revenue manager needs to be careful of many different factors that could affect the strategy if not taken into account: economic recession, pandemic, cultural or sports events, etc.

Moreover, the data needs to be analyzed within the segments previously created in order to be accurate. A precise segmentation allows the revenue manager to optimize the distribution of the rooms by using the right channel.

They are three different levels to analyze the various collected data :

- **Strategic analysis:** long-term vision. The revenue manager will analyze his annual RevPAR by comparing the destination market to his hotel (the tourism demand, the total room supply (regardless of the hotel category)) with a SWOT model.
- **Tactical analysis:** middle-term vision. The revenue manager will analyze his monthly RevPar in the function of the short-term trends (seasonality, booking pattern) or the market opportunities.
- **Operational analysis:** short-term vision. The revenue manager will analyze his daily RevPar in the function of the competitors' price or actual demand.

After doing the segmentation and analyzing the data within them, it is finally time to start forecasting the demand.

First of all, hotels must be able to distinguish constrained and unconstrained demand.

According to Cendyn website¹⁵, the unconstrained demand could be defined « *as an estimate of the total demand for your hotel, ignoring rate and capacity constraints – essentially, how many rooms could be sold on a given day if your hotel had unlimited inventory* ».

As per this definition, unconstrained demand refers to a possible global demand at a specific moment without any inventory limit or ignoring pricing. Unconstrained demand must be forecasted to determine the constraints that allow hotels to capture yield opportunities. Estimating lost opportunities due to constraints can be helpful in revenue management forecasting and weighing future strategic decisions.

¹⁵ Central Dynamics Corporation. (2019, 10 juillet). *The key to profitability : understand your demand forecast*. Cendyn. Retrieved on May 2022. From <https://www.cendyn.com/blog/the-key-to-profitability-understand-your-demand-forecast/>.

Secondly, demand forecasting consists of identifying the micro-market trends and fixing each offer regarding the trends.

Finally, it also helps to determine future sales volume and rates for each segment. Once these forecasts are done, the revenue manager will firstly allocate hotel capacity to the most profitable segments depending on his forecasting.

As we have just seen, forecasting helps the revenue manager decide his strategy based on his expected marginal revenue (EMR) and to readjust his previous decision in real time.

Also, it is crucial that the hotel forecast considering the destination, its room supply (capacity of the destination), attractiveness and accessibility. Besides demand forecasting, frequency forecasting is valuable because it is time-saving. For example, a hotel that already knows the booking pattern of its customers will win much time in its forecasting process. In the following part, we will introduce the concept of pricing strategy and inventory control.

Optimization

After evaluating our unconstrained demand and forecasting the demand, we need to determine the types of clients that we want to reach. The hotel capacity is fixed, so we need to constrain demand to create opportunities and optimize the revenue per customer. That is how we will make our pricing strategy based on the different offers, availability, or channels.

We must remember that hotels want to turn potential high-contribution customers into actual customers instead of attracting low-contribution customers. Nevertheless, hotels will try to maximize the revenue during the high period of activity (high demand, high price), and it will maximize the occupancy rate during the low period of activity (low demand, low price). For these reasons, it is necessary to analyze data and forecasting and control the evolution of gross margin on sales regarding our fare classes. The pricing strategy and inventory control are two efficient levers to optimize revenue.

Regarding the pricing strategy, hotels will discriminate their price by segment, called fare classes. Each segment has a different perception of the value of the service, and some types of customers are willing to pay more than others. Discrimination pricing allows generating revenue from a low-fare class by providing discounts against constraints such as advance purchase (early bird), a cancellation policy, a non-refundable policy or a minimum length of stay. It will enable secure revenue generation. All these constraints are called fences. These fences are a component of revenue optimization. Moreover, discrimination pricing has the ability to get higher revenue from high fare classes by offering them advantages (late check-out, etc.).

Among all pricing strategies, we will focus on two pricing strategies: open pricing and dynamic pricing.

Open pricing aims to stabilize occupancy levels and revenue, even in a low-demand period, by managing the offer's prices according to customer segments, periods, and channels.

It allows the hotel to diversify its profitability margins according to the distribution and the segment.

Essentially, it means that a room can be sold at a lower price on one channel and at a higher price on another. This strategy mixes the revenue origin.

Conversely, dynamic pricing depends on the market demand and supply in real time. Therefore, the price can be adjusted at different moments of the day, depending on the competitor's prices and potential demand. However, dynamic pricing will always try to attract the most profitable customer and sell at the best price possible.

Supply control is also another dimension that can help to optimize revenue. The revenue manager can easily control the available capacity by fare class by applying booking limits in his revenue management system (RMS). The booking limits are calculated as the expected marginal revenue for each unit of resource capacity. According to G. J. van Ryzin and K. T. Talluri (2005)¹⁶, the booking limit corresponds to the « *limit of the capacity amount that can be sold to any particular class at a given point in time.* ».

This strategy implies that once the low-fare classrooms are sold, they are only high-fare classes available.

This induces that the hotel could accept or refuse a demanding request regarding the fare classes. In addition, they are other inventory control such as the bid price or the protection level.

It is important to note that inventory control prevents spillage or spoilage of the rooms.

The spillage corresponds to the situation when the rooms were sold too quickly and in advance, and there were no rooms to sell at a possible better price.

¹⁶ G.J. van Ryzin, K.T. Talluri. (2005). *An introduction to revenue management*, in *Tutorials in Operations Research*. INFORMS.

Essentially, it means that the prices were too low regarding the concurrence or that the different channels were not well managed, offering the possibility to the high fare classes to book the room at the wrong price regarding their spending capacity.

The spoilage refers to the situation where the rates of the rooms were too high, causing missed sales. Generally, it means that the historical and market data were not well analyzed.

In both situations, the hotel loses revenue. However, revenue managers can manage the risk of possible no-shows by overbooking to reduce the loss of income.

All these optimization technics are the heart of revenue management. They are the keys to managing the revenue. Once the revenue strategy is done, the revenue manager has to sell the rooms and choose the channels he wants to use according to his established strategy.

They are many different channels. The two main categories are direct and indirect channels.

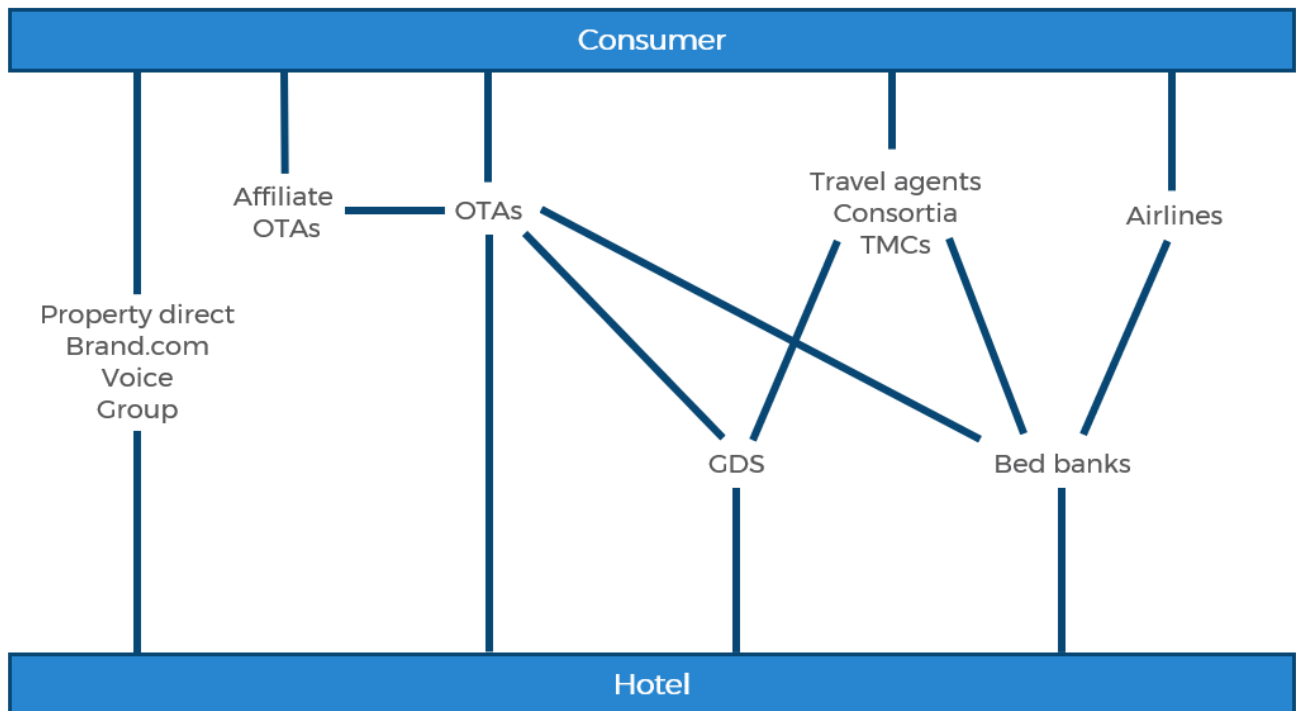
The direct channel represents selling a room directly to the guest without any third party being involved in the process. Therefore, the direct distribution avoids paying sale commission: it could be a walk-in, a phone call or a reservation on the hotel website through the booking engine.

The indirect channel consists of selling the room to a guest, with a third party being involved in the sale against a variable commission. Nowadays, there are numerous third parties.

The main third parties found today are online travel agencies (OTA), global distribution systems (GDS), bed banks, physical travel agencies, consortia, travel management companies (TMC) or meta-search. Each has its own way of functioning.

Therefore, the distribution chain can appear to be very complex. The following diagram shows us the simplified distribution chain.

Figure n°2: Hotel Distribution



Source: *Hotel Distribution 2020 Part I: The Channel Mix (SKIFT Research)*

The revenue manager must mix various channels in order to obtain visibility in all the markets and gain market share. It complicates his job because he must monitor each one to avoid inconveniences, such as overselling.

As seen before, inventory allocation is an essential part of revenue management. The revenue manager has to ensure that customers choose the most profitable offer with the maximum gross margin. When the customers book rooms through an OTA, it directly impacts the profitability of the sales. Usually, to help him in this particular task, the revenue manager will use a channel manager.

Monitoring (KPI) and evaluation

Once the revenue management strategy is applied, the revenue manager has to monitor and evaluate forecasts and ensuing decisions.

The best way to monitor the performance is to use a dashboard composed of different key performance indicators (KPI). In the hospitality industry, they are a few key performance indicators (or KPIs). However, the most important ones to always look at are :

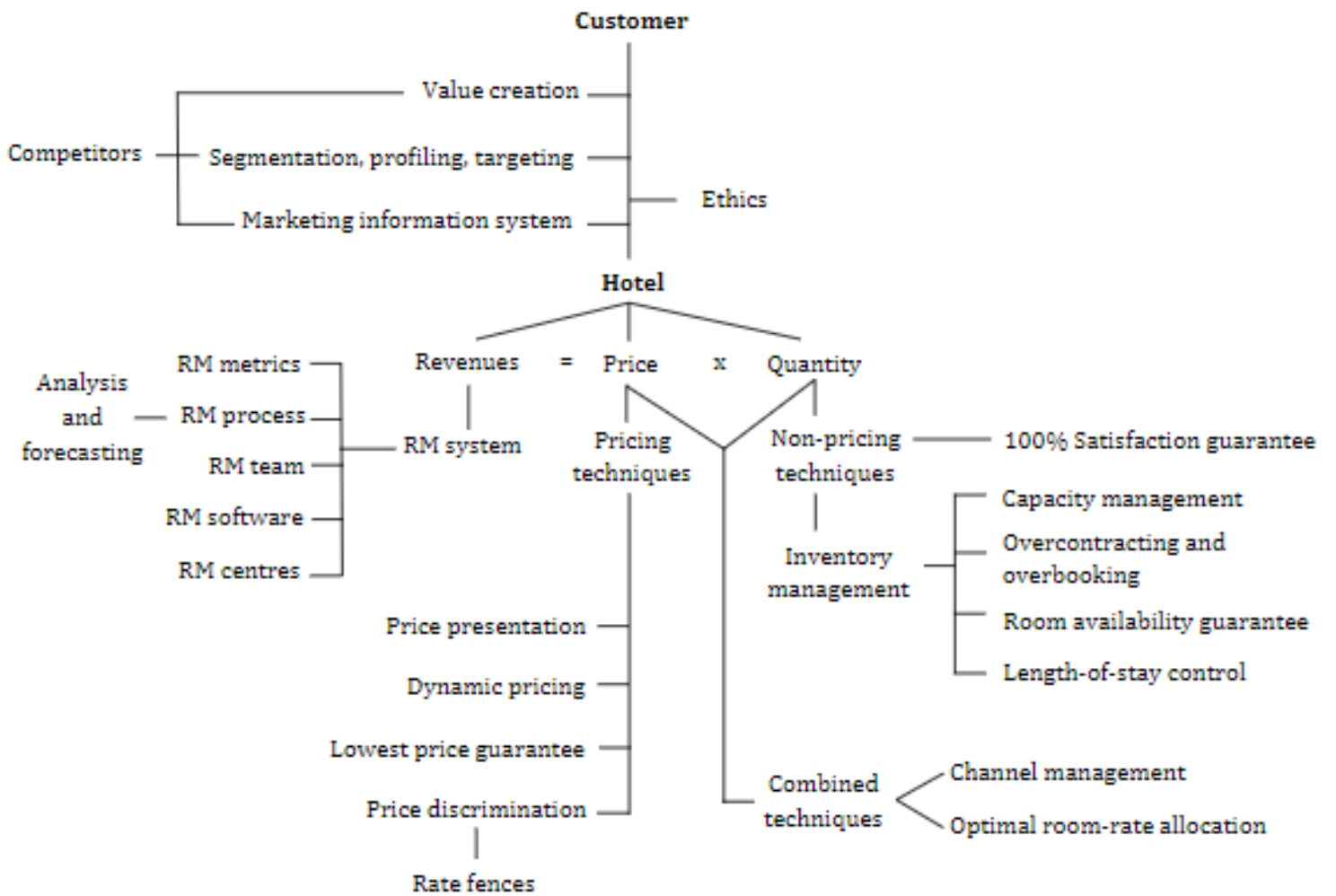
- **Occupancy rate (OR)** - corresponds to the percentage of occupied rooms divided by the total number of rooms available. This KPI helps to know how many rooms are being used.
- **Available daily rate (ADR)** - corresponds to the average revenue per occupied room on a specific day. ADR is calculated by dividing total room revenue by the number of sold rooms.
- **Revenue per available room (RevPAR)** is calculated by multiplying the ADR by the OR or dividing the total room revenue per the number of available rooms. It is an essential KPI because it is a metric that measures profitability. The difference between ADR et RevPAR is that the second one encompasses all the rooms, without differencing the empty and occupied rooms.
- **Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR)** is calculated by dividing the gross operating profit by the number of available rooms. GOPPAR is another important KPI as it takes into account several expenses such as overhead expenses, taxes, salaries, and depreciation.
- **Total Revenue Per Available Room (TREVPAR)** differs from the RevPAR because it includes all generated revenue of hotels (restaurant, spa, parking, etc.). It calculates by dividing the total net revenue by the number of available rooms.
- **Revenue and bookings by Business Sources**

- **Average length of stay (ALOS)** corresponds to the average number of days customers stay at the hotel. This metric could help adapt the offer to keep the guest a maximum length of time in the hotel to increase their total expenses. For example, it could be possible by adding fences to the booking.
- **Average Rate Index (ARI)**, instead of ADR, includes the competitive set or market in the metric. The formula is $(\text{hotel ADR} / \text{Competitive set ADR}) * 100$.
- **Average booking lead time.** The interest in knowing your average booking lead time is adapting your constraints to force your customer to book in advance, such as an early bird, or optimize the revenue with last-minute offers. In addition, this data helps to plan and forecast the demand.
- **Average Revenue per Guest (AGR)** - corresponds to the hotel's average generated revenue per guest.
- **Cost per booking.** This KPI is important as the third parties' commission could be important and directly impact the sale profitability.
- **Hotel website Conversion rate.** As for the cost per booking, this KPI is significant because it permits hotels to know how engaging their website is.

Summary of revenue management position in a hotel

The following diagram is a constellation concept map showing revenue management's position in the process of revenue generation. This diagram also summarises all the terms we discussed earlier in this work.

Figure n°3: Revenue management constellation map



Source: Stanislav Ivanov (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.

The tools

In the previous sub-sections, we got through the process of implementing a revenue management strategy in the hospitality industry. As said, the revenue manager needs to segment the market at first. Then he needs to collect and analyze data to be able to forecast the demand finally. Once the process is over, it will help to define a pricing and inventory control strategy.

Although his strategy may be planned out, the revenue manager has to monitor and evaluate his forecasting and decisions. We established that the revenue manager must make decisions according to many parameters, and in this sub-section, we will see different tools that can be used to help in his work. The first obvious one that comes to mind is the revenue management system. However, there are other tools that give the revenue manager intel throughout the process of shaping his strategy. Usually, he works with at least four solutions: rate shopper, revenue management system (RMS), channel manager, central reservation system (CRS) and property management system (PMS).

The rate shopper is linked to data analysis and to the optimization of sub-sections. It is a software solution which helps do market intelligence. Basically, a rate shopper is a tool that helps hotels to analyze and compare their rates with others based on criteria such as length of stay, booking flexibility or whether breakfast is included. It identifies the market trends and competitors' pricing strategies. Moreover, some rate shoppers tools have an event calendar included, allowing the possibility to predict the high demand period and maximize revenue during these periods.

This tool works by extracting all the rate data from OTA and other channels. An accurate rate shopper provides pure data in actual time, which means that the rate shopper constantly checks the data's integrity and detects anomalies if needed. Rate shoppers are usually connected to a RMS.

A rate shopper enables the revenue manager to benchmark and helps him determine real-time rates, relying on competitors' rates and market trends. Nevertheless, the hotel must define its competitors set (Compset) before using it accurately.

Furthermore, some rate shoppers offer the possibility to monitor the rates' parity between the different channels¹⁷.

A revenue management system is a software solution that automatically recommends rates for each client segment and room categories upping for sale across the distribution channels used to accommodate each. The recommendation comes from demand forecasts or trends based on the market (thanks to rate shoppers) or historical data. RMS helps to increase the occupancy rate and ADR, therefore RevPAR, by adjusting the selling prices for each channel and customer segment regarding the real-time supply and demand data.

Among all tools, a channel manager is valuable software that manages the hotel's distribution channel by allocating the supply in function of the real-time demand. It allows the hotel to close or open distribution channels by synchronizing availabilities across all OTA or other platforms. In addition, a channel manager is an optimization system that allows hotels to monitor their inventory allocation to the right channel and their pricing parity. The channel manager system is connected to the revenue management system.

A revenue manager will allocate the room contingencies for each channel depending on his strategy. It permits avoiding double booking and optimizing the distribution through the different channels by offering rooms on maximum platforms.

¹⁷ OTA insight. (2018). *Top 15 features to look for in a rate shopper*. Ota insight. Retrieved on April 2021. From <https://www.otainsight.com/resources/blog/top-15-features-to-look-for-in-a-rate-shopper>

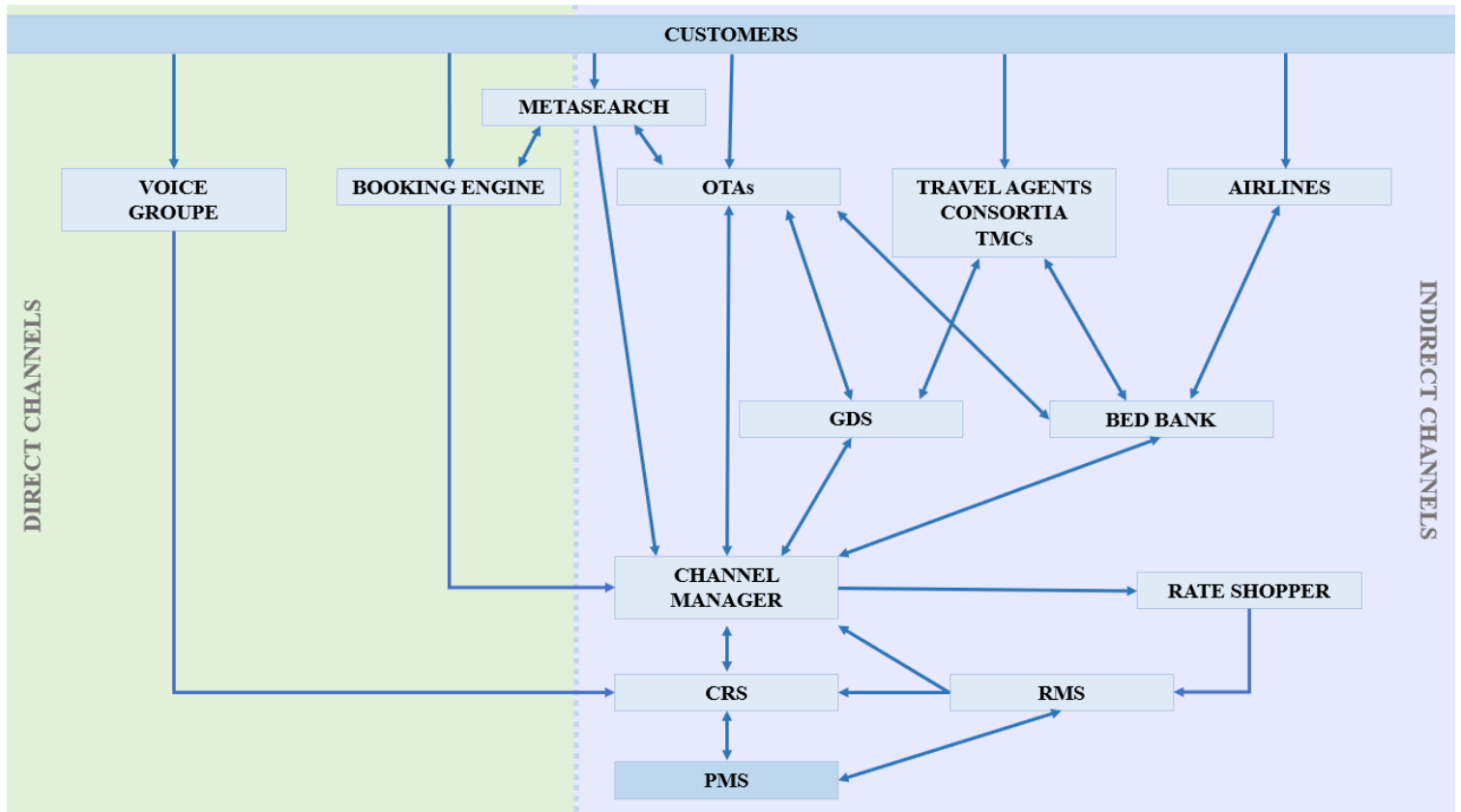
Building on the Xotel website's definition (2020)¹⁸, a central reservation system (CRS) « *is a computerized reservation software used to maintain the hotel information, room inventory and rates, to manage the reservation and process. A CRS provides hotel room rates and availability for many different distribution channels such as the GDS, internet booking engine (IBE), OTA, third party websites* ». A central reservation system helps from the booking to the checking process. It is a unique place to create and modify the customers' or third parties' reservations. CRS is linked to the channel manager, RMS, and property management system.

The property management system (PMS) is the final solution on our list. It is a central software that helps manage daily operations such as reservations, front desk operations (check-in, check-out and billing) or back office (housekeeping). In addition to all of this, PMS offers reports of the available and used rooms, billing situations, and rate or reservation management. The purpose of PMS is to monitor reservations and financial transactions and schedule accommodations allocations in real time. It was the first system introduced in the hospitality industry, helping in crucial performance indicators surveillance.

¹⁸ Landman, P. (2020). *CRS - Central Reservations System Definition / Meaning*. Xotels. Retrieved on June 2022. From <https://www.xotels.com/en/glossary/crs-central-reservations-system>

The following diagram is adapted from the SKIFT study and offers an overview of the relation between each solution or system from the customer to the property management system. It summarises the distribution channels used by the clients and how they are connected to the PMS.

Figure n°4: The distribution channels



Source: Antonin Bateau, adapted from the SKIFT

The green part represents the direct channels that customers can use, and the blue one represents the indirect channels used.

Conclusion

In this section, we talked about yield and revenue management. First, we began with the history of yield management and why it took place in the increasing revenue hotel process. Then, after trying to define it precisely, we underlined that it is a pretty complex concept, as there are various interpretations of RM.

We also saw how to concretely implement a revenue management strategy in an organization, from market segmentation to strategy evaluation. Moreover, we discussed the different tools that help a revenue manager make decisions.

To conclude, we will try to highlight the advantages and inconveniences of implementing a revenue management strategy in a hotel.

Above all, we can tell that practising revenue management implies taking many risks that directly affect the guests, the employees and, more generally, the hotel.

In case of a missed forecast, a revenue manager could overbook a room, which would cost the hotel money. Moreover, as the hotel must provide a room to the guest, they have to pay for the transport between the hotel and this other one, the room and extra expenses that the guest could ask for. Besides the financial aspect, it impacts the guest's perception of the product, and there could be a risk of upsetting a customer that will definitely not recommend the hotel or could even review it badly online, which has its own kind of incalculable consequences on a business.

The revenue manager also has to be very aware of the details of his particular business and not rely too much on global trends. For example, if he undermines a detail, such as individual pricing, in the case of a stay prolongation, the customer may be offered higher room rates than he has already paid, and it could cause the loss of a regular customer because of an issue with the dynamic pricing.

Another disadvantage to RM is that its implementation costs a lot. Many tools need to be used in a RM strategy, and no return on investment is guaranteed. If it is not well managed, it is just a pricy investment done for nothing.

Although it focuses on optimization, an analytical approach like the ones used in RM takes time. The quantity of data to treat is highly consequent, as well as the time needed to create a clear strategy by segmenting customers, defining a pricing policy in real-time, and monitoring it. Moreover, if the RMS and the channel manager are not communicating efficiently, the recommendation implementation in the channel manager is time-consuming.

The operational employee cannot grasp revenue management in its entirety. In their book, "Front Office Procedures, Social Skills, Yield And Management", Abbott and Lewry (1999)¹⁹ demonstrated the difficulties of fully grasping the RM strategy for employees unfamiliar with the concept.

Nevertheless, RM is undoubtedly the best way to increase hotel revenue and should be embraced. For example, after building a strategy based on M. Haley and J. Inge (2005), the company Affinia hospitality increased its revenue by 17% the first month after implementing it.

RM allows hotels to understand their customers' needs and motivations, allowing the revenue managers to adapt or develop offers to meet them at the right point with the right price. Also, it helps to predict customer behaviour based on market data and trends and forecast the demand benefiting the inventory level optimization. Moreover, it can also help improve the customer's perceived service value. On the opposite, some customers perceived dynamic pricing as unfair.

¹⁹ Abbott, P. and Lewry, S. (1999). *Front Office Procedures, Social Skills, Yield And Management*. 2nd Ed. A division of Reed Educational and Professional Publishing Limited

Once the implementation is accomplished and automatized, recommendations are helpful. They reduce human errors, such as selling twice a room. Finally, it helps to stay competitive by offering offers regarding the practice competitors' rates.

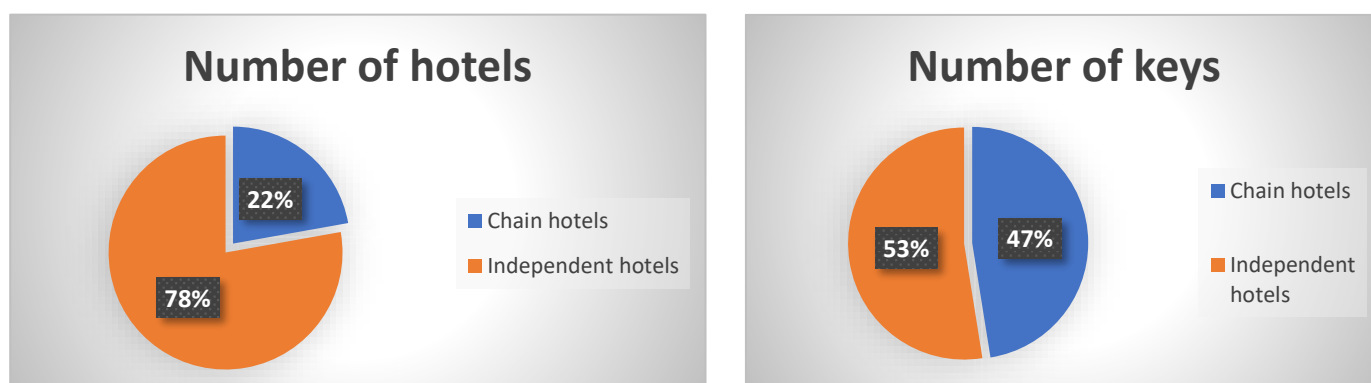
Now that we talked about international corporations such as airlines or significant hospitality industry actors let us dive into the specifics of revenue management for independent hotels.

B. Independent hotels

Introduction

In 2021, independent hotels represented 78% of the hotel accommodations in France, according to the INSEE²⁰. However, regarding the number of rooms per hotel, they represent only 53% of all the rooms (and apartments) available on the market in France. A lower capacity in independent hotels causes this percentage difference compared to chain hotels.

Figures n°5 and n°6: The number of hotels and keys in France.



Source: INSEE

According to the study "Parc et fréquentation des hôtels" (2022), the average number of rooms in an independent hotel is 25,7, while in a chain hotel, it is 81,4 rooms. In 2021²¹, 48% of the independent hotels had less than 29 rooms and 72% less than 50 rooms.

Moreover, the annual occupancy rate of independent hotels is lower than in chain hotels, 51,4% against 54,5%. Regarding these numbers, we could ask ourselves, what are the differences between those two types of hotels?

On one hand, independent hotels are much more numerous, but on the other hand, they are less booked than chain hotels, causing an occupancy rate lower by 3.1 points.

²⁰ *Parc et fréquentation des hôtels* | Insee. (2022, 20 April). Insee Retrieved 11 August 2022, from https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015412#graphique-figure1_radio1

²¹ Watkins, M. (2022, 19 January). *Panorama 2022 de l'hôtellerie en France par Coach Omnium — 31e édition annuelle*. Coach Omnium. Retrieved 20 August 2022, from <https://coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france/>

How could we explain this situation? One of the first things that come to mind is the visibility of the offers: independent hotels often rely on OTAs in hotel distribution. We can also assume that since they are not in a big group, they tend to have fewer financial resources or fewer methodologies.

This section aims to define what could be described as an independent hotel or not. First, we will explain the concept of an independent hotel. Then we will work on the different typologies of the independent hotel industry regarding the operating models, the ownership of the goodwill²² or the property and the affiliation to a voluntary chain.

²² In France, the goodwill or business activities is composed by intangible assets (brand, commercial name, right to lease, clientele, etc...) and tangible assets (furniture, tools, merchandises, etc..).

Definition and characteristics

In this sub-section, we will define the term independence in the hospitality industry.

Building on the definition of the Xotel website (2022)²³, the definition of an independent hotel is « *a hotel that is independently owned and run. It does not allow any other proprietors to use its name/brand. Basically, all of the hotels which are not related to a hotel chain are considered 'independent'. They might sign up to so-called 'voluntary chains', meaning they remain independent but adhere to the standards and requirements of a bigger brand. That way, they benefit from the marketing power of the big brand, and it helps them to compete against the chains.* ».

Regarding this definition, a few keywords are essential to keep in mind. First, an independent hotel is unique. It implies that another hotel cannot use the same name. Secondly, it is possible to be affiliated to a voluntary chain. It allows them to sell slightly standardized room categories but with more unique particularities than group hotel rooms. Thirdly, in addition to this definition, the independent business is usually run and owned by a family or an individual, not by a corporation.

Since a hotel has intangible and tangible assets, it is possible to own the property and not run it. However, the opposite situation is possible.

Four prominent management and ownership models are possible for a hotel: franchise, management, commercial lease, and lease agreement.

In the first case, the franchisor (brand's owner) offers the possibility to a franchisee to sell his goods or services under his name or trademark in exchange for an admission fee and royalties.

²³ Landman, P. (2021, 18 August). *Independent Hotel Definition / Meaning*. Xotels. Retrieved 18 August 2022, from <https://www.xotels.com/en/glossary/independent-hotel>

A franchisor provides his skills, knowledge, distribution channel, loyalty program, and clientele to the franchisee. Nevertheless, the franchisee must respect the specification of the franchisor. They are four different types of franchising levels: single unit (the right to open one hotel), multi-unit (the right to open more than one hotel), area-developer (the right to open more than one hotel, although there is an exclusivity term in the contract) and master franchise (a contract with the franchisor that allows a franchisee to sell to sub-franchisees others franchise contracts). By definition, the franchising agreement does not allow the franchisee to be independent, considering the fact that he uses the franchisor's brand to develop or create his business. The franchisee could be the property owner or under a lease agreement or commercial lease agreement. The duration of the contract usually fluctuates between 10 and 15 years.

The second case is the management agreement. The hotel management agreement means that the owner of the property and the goodwill (the mandate) does not run his business. Instead, a company or operator (the mandatary) manages the hotel for him. He oversees operational management. The mandatary can be an independent management company or hotel chain. The contract between the mandate and the mandatary works like the franchise agreement. The operator offers the same advantages as the franchisor, the main difference being that the operator creates the operational teams and gives all the operating profits to the mandate. The mandate will have to pay the mandatary through fixed management fees calculated on the gross operating revenue (from 2% to 4%) and incentive fees based on the operating profit.

Furthermore, additional fees could be asked by the operator, such as marketing fees, training fees and/or other fees. The mandate has the right of access to the accounts, and he oversees the hotel's performance. T has two main tools to control the performance of his hotel, the RevPAR or the GOP level.

The management agreement allows the mandatary to be independent, but, in most cases, the hotel is managed by a hotel group. Although the hotel is managed by an independent management company and chooses not to be affiliated with a chain, the independent management company offers them all the services of a chain. These initial contracts have an average term of 21 years²⁴.

In the third case, the real properties, such as the land and the building, are owned by an investor or a property owner (lessor). He is not involved in the management of the activity of its tenant. He only rents the building to the tenant. The tenant is totally free in his management, supports all the risks, and must pay rent to the owner. There is no transfer of ownership of the property. The rent can be fixed, variable or both. In this case, the tenant creates his own business activities and assets.

Moreover, in the case of significant repairs, such as the renovation of a building or a roof, the lessor must pay, not the tenant. Regarding the replacement of the Furniture Fixtures and Equipment (FF&E), it is the lessee's responsibility. It is a common situation for independent hotels. However, not all independent hoteliers have enough finances to buy the property in the first place. Usually, these contracts have a duration of at least nine years.

The last case is the lease agreement, which is slightly different from the commercial lease agreement. The significant difference lies in the fact that the lessor rents his goodwill to the lessee manager and, therefore, not only the premises. There is no transfer of ownership of the goodwill. In the case of a lease contract, the lessee pays royalties to the lessor. The royalties can be fixed or variable depending on the profits or the turnover.

²⁴ Perret, S., Martin, C., & Balyozyan, D. (2017, 24 April). *Hotel Management Contracts in Europe*. HVS. Retrieved 19 August 2021, from <https://www.hvs.com/article/7993-hotel-management-contracts-in-europe>

As in the commercial lease agreement, the lessor is not financially and legally responsible for the property's operational management. The duration of these contracts depends on the contract term, and the duration can be determined in advance (one year) or undetermined²⁵. It is also a common situation for independent hotels. It allows managing a hotel without having to create a clientele.

We saw the difference between management and property ownership through different hotel operating models. It is crucial to remember the differences because we will face all these different situations in the qualitative studies analysis part. For each of them, they are operational and financial constraints or advantages. These examples show us the different possibilities of managing a property. The degree of independence of a hotel depends on its management and ownership situation. In the case of a leasing contract, the lessee can be independent. Nevertheless, he could be supported by a voluntary chain.

²⁵ Direction de l'information légale et administrative. (2022, 2 February). *Quelles sont les règles de la location-gérance d'un fonds de commerce ?* entreprendre.service-public.fr. Retrieved 18 August 2022, from <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23573>

Voluntary chains

We should consider the voluntary chain in the equation regarding the search question. First, we will define the concept of a voluntary chain and explain how it works. Then we will oppose the hotel groups to the voluntary chains. The goal is to understand why we will consider in this thesis that the voluntary chains are independent hotels.

Building on the cabinet Coach Omnium (2022)²⁶, the voluntary chains are « *Affiliations of independent hotels under a simple contract and paying a financial contribution in return for services provided by the brand: guide, website, reservation platform, central purchasing, customer loyalty program, etc. The contribution is usually not calculated on the turnover but the number of rooms or other simple criteria. Most of the time, the standards to be respected are quite basic. The hoteliers do not have to replace their hotel names by the chain or brand names, except for a few voluntary chains (Best Western, Adonis, etc.) or directly by attaching the voluntary chain name to it (The Originals, Logis, etc.).* ». (The previous definition is translated from French to English.)

A voluntary chain differs from a hotel group in different aspects. First, a voluntary chain is a group of independent hotels, while a hotel group is composed of subsidiaries hotels of the hotel group and franchised hotels. A hotel group's operating models are profoundly different from a voluntary chain.

On one hand, the hotel group increases its number of hotels by franchising independent hotel owners, selling their expertise through a management agreement, or by creating their own hotels by buying land. Basically, they could own the property, the land, the goodwill of a hotel or only rent their brands, knowledge of the industry, and trademark to other hotel owners or investors against royalties or fees.

²⁶ Watkins, M. (2022, 19 January). *Panorama 2022 sur les Chaînes hôtelières volontaires*. Coach Omnium. Retrieved 20 August 2022, from <https://coachomnium.com/bonus/chaines-hotelieres-volontaires/>

The second possibility is called the asset-light strategy. The asset-light strategy is common nowadays because it allows one to avoid spending huge cash by investing in real estate. Some companies, such as Accor, choose to separate the hotel business from the real estate business. For instance, AccorInvest owns or leases 797 properties²⁷, while the global portfolio of Accor group is 5300 hotels.

On the other hand, a voluntary chain grows by adhering to independent hotels. It means that a hotelier who joins a voluntary chain keeps his independency but pays membership fees to the chain. The purpose of the voluntary chain is to mutualize resources to stay competitive against the major hotel groups. A voluntary chain assists the hotel promotion, commercialisation, and distribution. It provides different marketing tools such as online content, a promotion guide, a customer relationship system, and a central reservation to all the adherents. In addition to marketing, the voluntary chain helps to negotiate with third parties such as online travel agencies or suppliers. Nevertheless, a franchisor provides his know-how through commercial, managerial, and marketing methods to the franchisee, which is not totally the case with a voluntary chain. Moreover, it is cheaper to join a voluntary chain than a hotel group and less restrictive than a franchising contract in terms of investments and requirements.

A voluntary chain adherent is financially and juridically independent from the chain, which is why the adherent hotels keep their independence.

In France, there are at least 24 companies in 2022, and the number of adherents is 3823 hotels, according to the study by Coach Omnium consulting firm (2022). It represents 25% of the hotel accommodations in France and 32.46% of the independent hotels.

²⁷ AccorInvest. (s. d.). *Portfolio*. Retrieved 18 August 2022, from <https://www.accorinvest.com/fr/portfolio/>

The number of adherents is widely decreasing caused of the Ota's place in distribution, a return on investment judged not profitable enough, and an old-fashioned image of the chains. In 2008, they were 6581 hotels. The following figure will show us the different voluntary chains in France per category and the number of adherents.

Table n°2: Voluntary chains in France.



Les chaînes hôtelières volontaires en France

Au 1^{er} janvier 2022

● Économique ● Milieu de gamme ● Haut de gamme

ENSEIGNES	Gammes majoritaires	Associé à...	Nombre d'hôtels France
Logis *	● ●		1 722
Contact Hotel	● ●		304
Romantik Hotels	● ●		220
Les Collectionneurs	● ●		191
Best Western **	● ●		279
Brit'Hotel	● ●		150
The Originals Human Hotels & Resorts ***	● ● ●		323
Relais & Châteaux	●		131
Citotel	● ●	Logis Hotels	97
Fasthotel	●		82
Hôtels & Préférence ****	●	Louvre hotels	77
Small Luxury Hotels	●		51
Adonis	●		37
The Leading Hotels	●		33
Hotels Circuit en France	●		23
Sure Hotel	● ●	Best Western	28
Best Hôtel	●		18
Urban Style	● ●	Logis Hotels	14
The Prestige collection (Keytel)	●	Groupe Hotusa	12
Domus Selecta (Keytel)	●	Groupe Hotusa	10
Worldhotels Collection	●	Best Western	9
Châteaux et Demeures	●	Logis Hotels	7
Aiden	●	Best Western	3
Exe (Eurostars Hotels Compagny)	●	Groupe Hotusa	2
TOTAL			3 823

* Y compris : Auberge de Pays Logis, L'Exception Logis
 ** Y compris : Best Western Plus, Best Western Premier, BW Premier Collection, BW Signature Collection...
 *** Y compris : The Originals Access, City, Boutique, Relais, Collection
 **** Y compris : Hôtels & Préférence Boutique, Business, Luxury, Palace, Tempting Places...

Traitement & analyses par Coach Omnium

Source: Watkins, M. (2022, 19 January). Panorama 2022 sur les Chaînes hôtelières volontaires. Coach Omnium.

Conclusion

Independent hotels are numerous, but they lack impact on the French hotel market. They are faced with occupation issues caused by more powerful actors and with more means, such as hotel groups. The lack of market power through tools or means also impacts voluntary hotel chains' awareness and, more generally, other independent hoteliers. In a study by Coach Omnium (2019)²⁸ on the awareness of hotel chains, the first three are Accor group brands. The first voluntary chain in the ranking is only 10th. It is Best Western, and the difference with the first place is 41.3 points.

Nevertheless, according to J.W. O'Neill and M. Carlbäck (2011), the RevPAR and the ADR are higher for independent hotels than for affiliated ones. Still, these indicators are higher during an economic growth period. In the economic recession, independent hotels are more impacted than hotel groups. Furthermore, it is difficult to conclude something from these results because independent hotels have more significant variances in all revenue indicators. They conclude that branded hotels have more sophisticated tools permitting them to scarify their ADR by practising lower prices than the independent hoteliers for a higher occupancy rate and profitability. Our research question tries to understand how we can improve this situation. Isn't revenue management the key to improving the occupancy rates and stabilising the ADR of independent hoteliers through better management of distribution channels, room allocations and dynamic pricing? In the next part, we will study the place of revenue management in the independent hotel industry.

²⁸ Watkins, M. (2019, 10 May). *BONUS : la notoriété des chaînes hôtelières*. Coach Omnium. Retrieved 19 August 2021, from <https://coachomnium.com/bonus/notoriete-chaines-hotelières/>

C. Revenue management applied to independent hotels

We explained revenue management concepts and defined independent hotels in the two previous parts. However, realising the state of the art in the application of revenue management to the independent hotel industry was very difficult. As a result, only a few authors have worked on the subject. In addition, some of them have worked on the application of RM in hotels with small structures. Of course, not all small hotels are necessarily independent. However, from our market analysis of the independent hotels in the second part, we learned that independent hotels usually have an average of 26 rooms compared to the average of 81 rooms in chain hotels. We can therefore base our research on work dealing with the application of RM to the small hotel industry.

Moreover, its application still remains minimal in France; some academic work relates to studies carried out in Russia, England, Italy and the United States. The objective is to identify the current situation of the use of RM in the independent hotel industry, the conditions for its application to a hotel of small structures and its blocking element, the tools available and any external aid. Moreover, this part helps to understand the reasons for the lack of use in independent hotels and to prepare our survey and the different interview guides.

Current situation

Building on the Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE) definition, a small hotel employs less than 50 persons and gains an annual revenue of less than 10M€.

The question of using revenue management in small hotels is controversial, and its application will depend on the different authors, but we will define a small hotel. Moreover, according to P. Jones and E. Kewin (1997)²⁹, it is tough to determine if a hotel manages its revenue by implementing a global YM strategy and not only dynamic pricing or overbooking. In addition, Lee-Ross and Johns (1997)³⁰ stated that independent hotels usually do not have a revenue manager and still less a RMS. S. Luciani (1999)³¹ explained that among the sample (7 independent hotels) of her study in Italy, only one knew the concept of yield management, and it was a hotel affiliated with the voluntary chain Best Western. Otherwise, she explained that hotel groups did not fully use the YM technics in Italy at this moment. She stated that the lack of knowledge of the hotelier about this topic is caused by a non-transmission of the concept by the hospitality institutions to the small and middle size hotels and the lack of exchange between the hoteliers themselves.

One of the most recent studies about YM in independent hotels was conducted by SV E. Novgorodov (2018). She conducted her study in Russia (Saint Petersburg) and based her work on ten interviews with reservations managers and direct sales managers from five different small independent hotels.

²⁹ Jones, P., and Kewin, E. (1997), Yield Management in UK hotels: principles and practice, *39th Operations Research Society Conference*, September, Bath University.

³⁰ Lee-Ross, D. and Johns, N. (1997) 'Yield management in hospitality SMEs', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, no. 2, 66–69

³¹ Luciani, S. (1999). Implementing yield management in small and medium sized hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, no. 2, 129–142. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(99)00019-5)

She selected only four-star hotels with less than 40 rooms (average 19#). Her interviews show that most of her selection of hotels find that YM is helpful and gives a real opportunity to increase revenue. However, of five hotels, only two do not use YM. The hotels using a YM software recognise its help to forecast the number of reservations, cancellations, and no-shows, but the intervention of a human is an obligation to make the difficult choices.

The conclusion is that YM requires the participation of the reservation, the sales & marketing department, and the operations teams. For small independent hotels, YM is a way to optimise their revenue in the low season and also, it could have a negative impact when it is the high season, and there is a lack of market forecast. Three user hotels only practice daily yield management and analyse their data, but two use the software in support. From their point of view, YM helps them to maximise their occupancy in the function of their pick-up. In addition, their YM practices differ between them.

The requirements to apply revenue management strategy in independent hotels

In their study, N. Jarvis, A. Lindh and P. Jones (1998)³² explain that factors to implementing YM in hospitality are linked to the hotel (size, location), to the market (seasonality, competitors, segment) and the ownerships (franchise, voluntary chain, hotel group, independent, consortia). This topic was already explained in the last part regarding the market-related factors. For the ownership factors, it is obvious starting from the premise that chain hotels affiliated with hotel groups have much cash to invest in software or other tools to practice RM, profiting from the economies of scale.

The following sheet is an analysis of the received answers to their survey.

Table n°3: Comparison of adopters with non-adopters by ownership of respondent's hotel

Ownership of hotel	Adopters <i>n</i> = 95 (%)	Non-adopters (%) <i>n</i> = 62
Independent	9.5	25.8
Independent in consortia	5.2	11.3
Chain directly managed	68.4	54.8
Chain with brand franchise	14.7	6.5
Chain managed by hotel management contractor	2.1	1.6
Chi-square: 11.459		
Critical value: 9.488		

Source: Jarvis, N., Lindh, A., & Jones, P. (1998). An Investigation of the Key Criteria Affecting the Adoption of Yield Management in UK Hotels. PROGRESS IN TOURISM AND HOSPITALITY RESEARCH, 4(3), 213.

In 1997, Donaghy et al.³³ added another factor to consider, which is the degree of knowledge of the employee. It means that they need to be trained and not only the manager but the front staff also. So the human factor is also something to care about. Twenty-five years later, R. Berthez (2022)³⁴ explained to me the same thing.

³² Jarvis, N., Lindh, A., & Jones, P. (1998). An Investigation of the Key Criteria Affecting the Adoption of Yield Management in UK Hotels. *PROGRESS IN TOURISM AND HOSPITALITY RESEARCH*, 4(3), 207-216. from [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199809\)4:3<207::AID-PTH158>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1603(199809)4:3<207::AID-PTH158>3.0.CO;2-A)

³³ Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., and McDowell, D. (1997), Yield management practices, in Yeoman, I. and Ingold, A. (1997), *Yield Management: Strategies for Service Industries*. Cassel, 183-201.

³⁴ Appendix 7

The implementation of RM is not only a question of financial means or hotel characteristics, and that is why he thinks that independent hotels can apply it.

Considering the different factors, N. Jarvis et al. (1998) asked themselves if independent hotels in the United Kingdom apply YM in their pricing policy. They conducted their study on 163 hotels. In this sample, 15.9% of independent hotels and 7.6% of independent hotels are affiliated with a consortium. Regarding the results, 81,7% of the sample responded that they adopted YM. Moreover, they stated that there was no significant statistical difference between the adopters of YM and the non-adopters regarding the following factors: the localisation, the number of rooms, the average length of stay, dynamic pricing in the function of the room and customer type.

Regarding the answers, they added that a large hotel is not more inclined to adopt YM than a small hotel. Nevertheless, we should consider that they are categorised as small hotels since they have less than 100 rooms. Considering the OCDE, it is not a small hotel by this fact.

However, they highlighted an essential correlation between the implementation of yield management and the number of segments identified by the hotelier in his hotel.

Table n°4: Comparison of adopters with non-adopters by number of market segments with which respondent's hotel identifies.

Number of market segments identify with	Adopters <i>n</i> = 98 (%)	Non-adopters (%) <i>n</i> = 62
1	0.0	3.2
2-3	5.1	19.4
4-5	17.4	35.5
6 +	77.6	41.9
Chi-square: 21.103		
Critical value: 7.815		

Source: Jarvis, N., Lindh, A., & Jones, P. (1998). An Investigation of the Key Criteria Affecting the Adoption of Yield Management in UK Hotels. PROGRESS IN TOURISM AND HOSPITALITY RESEARCH, 4(3), 213.

This data is precious, but not all the hotels have enough guest typologies to segment them (one or two types) or an essential percentage of their clientele come through an OTA, which does not allow access to all the profile information. Nevertheless, they could identify repeated guests to forecast their demand and practice upselling.

They also showed that the market's seasonality, ownership, and daily dynamic pricing are clearly factors linked to the use of YM. Although, to them, « *non-seasonal hotels are more likely to adopt YM than seasonal hotels* ». It is also applicable to chain hotels compared to independent ones.

According to L. Donkin (2017)³⁵, RM must practice carefully in small hotels because the risk of losing guests caused by an unfair perceived pricing policy could damage the relationship between both parties.

³⁵ Donkin, L. (2017, June). *APPLICATION OF REVENUE MANAGEMENT IN SMALL HOTELS*. Research Gate. Retrieved 20 August 2021, from https://www.researchgate.net/publication/320182716_Laurence_Donkin_APPLICATION_OF_REVENUE_MANAGEMENT_IN_SMALL_HOTELS

D. Hypotheses

To conclude, through this part, we have noticed that there has been an evolution in the use of Yield Management since 1997. Nowadays, independent hoteliers are more able to use these techniques. However, care must be taken to establish a global strategy and not just a few techniques. We also found that regardless of the location or the number of rooms, RM is applicable. The factors to consider to implement a strategy are optimal segmentation, tools to save time, and knowledge of the market and techniques. Nowadays, there are a large number of inexpensive tools that save time in setting up and monitoring this strategy. In addition, what has been put forward is the need to be trained in the practice.

Moreover, we have seen the emergence of RM consulting firms in recent years. It is also important to remember that in a small hotel, we must be careful not to confuse the buyer with overly dynamic pricing. The loss of a customer in an independent hotel is complicated to compensate for because it has less visibility than in a chain hotel.

As explained in the introduction of this section, there are not many works on the subject of revenue management applied to independent hotels in France. Regarding state of the art, we saw that revenue management is more practised in chain hotels than independent ones. In addition, the academic works on the subject are complex and challenging to understand for someone unfamiliar with the concept, particularly data analysis and forecasting. We saw through different secondary data that it is not easy to apply revenue management in an independent hotel, which explains the lack of study on the subject. We also saw that applying a global revenue management strategy requires knowledge, tools and a specific process. It is the reason for our questioning about this subject. Therefore, we choose the search question: « *To what extent can the application of revenue management be relevant in independent hotels in France?* ».

Although some authors give us the keys to think about it, we have to ask ourselves what is the current situation in France? In the following part, we will analyse our collected data in the field and create links with the different previously studied concepts. In order to answer our search question, we have defined hypotheses. Our hypotheses are the anticipated answers to our search question based on the secondary data. The primary data will help us to validate or invalidate our hypotheses.

- Hypothesis one: The degree of independence (*Independent hotel, voluntary chain hotel or independent hotel group*) of the hotel play on the capacity to use a revenue management strategy.
- Hypothesis two: A minimum of rooms is required to apply a relevant revenue management strategy in an independent hotel.
- Hypothesis three: A seasonal independent hotel does not apply a revenue management strategy.
- Hypothesis four: An independent hotel located in the capital or big city is more likely to use a revenue management strategy than a rural hotel.
- Hypothesis five: There is a minimum to invest to apply a profitable revenue management strategy.

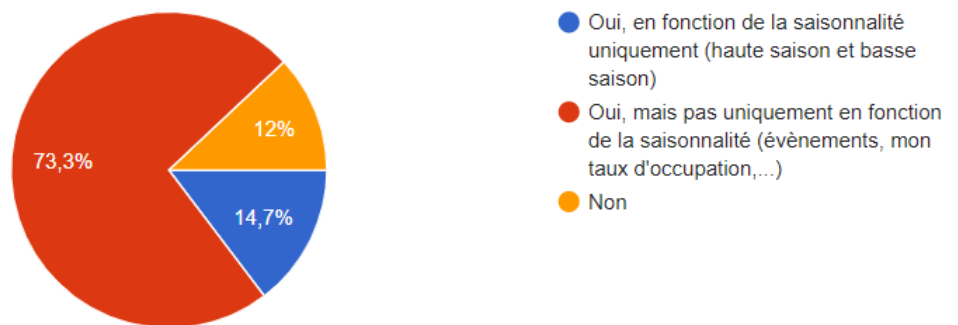
III. DATA ANALYSIS

A. Quantitative study analysis

Our first analysis concerns the analysis of the responses to our questionnaire carried out (*appendix 1*) as part of our quantitative study.

Our first question was, « Do you apply a dynamic pricing policy? ». It is presumed from this result that most hotels practice a dynamic pricing policy, but still, 12% of hotels practice fixed rates, and 14,7% of hotels practice only different rates in function of the high and low periods.

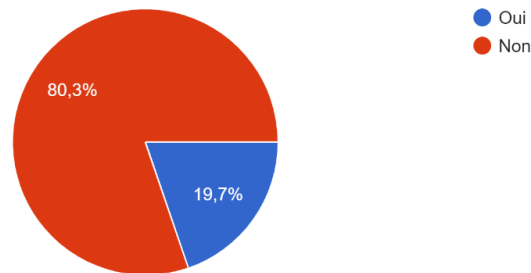
75 réponses



In most hotels, the persons in charge of the pricing policy are the hotel director (78%), then the hotel revenue manager (27%), the receptionist (20%) and for the last 7%, it is usually externalised. This question allowed multiple answers explaining that the sum of our percentages is over 100%. Considering the answers, we can conclude that there are 20 revenue managers in a sample of 76 hotels who could possibly work with the hotel managers on the pricing policy. This percentage was lower than we expected, but it allows us to understand that hotel managers are primarily in charge of their pricing policy. Otherwise, this datum will help us to know whom to contact in case of interviewing about the topic.

Interestingly, 73.3% of the respondents apply a dynamic pricing policy, not only considering the seasonality. However, according to the third question, only 19.7% of them use a revenue management system. So, we could ourselves: how do they define their dynamic pricing policy?

76 réponses

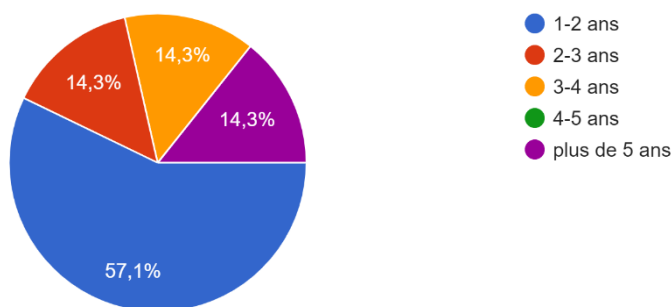


When the hoteliers said « yes » to using a revenue management system, we asked them which one it was. What is interesting about this question is that it determines which tools are most used and hoteliers' knowledge of their solutions. Among the 19,7% that answered yes to our previous question, only 71% answered correctly. The others provided us with the name of a PMS or a channel manager. In particular, a hotelier uses the « Experience hotel » software to manage revenue while it is a CRM and not a RMS. Also, Reservit and Resohotel are channel manager solutions making basic price recommendations. Moreover, Google Data Studio allows to monitor KPIs and create data to forecast, but it is not a RMS. To conclude, we can see that there is a lack of knowledge about the solutions.

Solution or company's name	Number of answers	System functions				
		Revenue management	Channel management	Property management	Booking engine	Customer Relationship Management
D-Edge	5	More or less	Yes	No	Yes	No
Google Data studio	1	No	No	No	No	No
Duetto	1	Yes	No	No	No	No
Experience hotel	1	No	No	No	No	Yes
Pace	1	Yes	No	No	No	No
Resotel	1	No	Yes	No	No	No
Spotpilot / E-axess	2	Yes	Yes	Yes	No	Yes
OTA Insight	1	Yes	Yes	No	No	No
Reservit	1	No	Yes	Yes	Yes	No
TOTAL	14	10	10	3	6	3

Moreover, we learnt that using a revenue management system is new for hoteliers. 57,1% have used a revenue management system for less than two years. Although this question was answered only seven times, we can consider this information as relevant.

7 réponses



The percentage of answers decreased when we asked questions to understand the phenomenon more deeply. For example, from 15 persons who answered « yes » to the third question about using a RMS, only four accepted to tell us the percentage of increase in their revenue since they have used a RMS. Considering these answers, we can conclude that their revenues increase from 5 to 70%.

If the hotelier answered « *no* » to the third question about using a RMS, we asked them why they did not use it. The five most common answers are:

- I do not have enough rooms for 43,3%
- The value for money is not attractive enough to invest for 30%
- I do not think this is interesting for my establishment (clientele of regulars) for 23,3%
- Too expensive for 20%
- I do not use software, but I develop tools with excel by myself for 18%

Nevertheless, other answers could help us in our thinking, such as being time-consuming (8%), using other tools (4%), or lack of knowledge (3%).

According to these answers, there is a link between the number of rooms and the use of a RMS. However, we still need to define the exact number of rooms, if there is one. Also, we learned that the questions about the value of this asset are to consider. For 20%, an RMS is too expensive, and for 30%, the value for money is not attractive enough.

Moreover, only 37% think using a revenue management solution would allow them to increase their revenue against 54,8% who think it would not. The rest are not sure about it. To conclude this part, we should consider that not all independent hoteliers well perceive revenue management for many previously identified reasons.

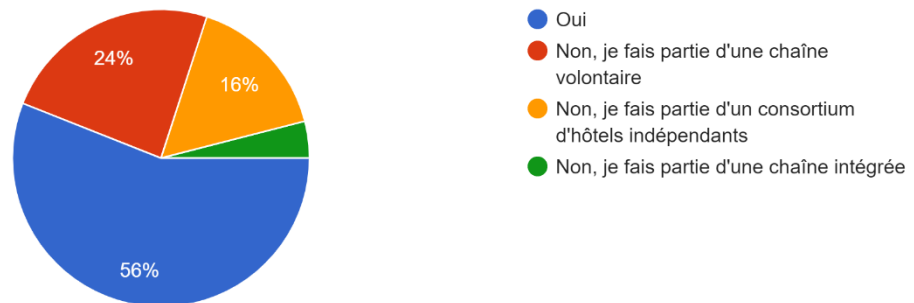
The second part of our survey helps us understand our sampling typology.

Firstly, among 75 answers, the primary customer segment is the individual clientele, with 93,4%. Secondly, we learned that the business purpose of the stay represented 38,4% and the leisure purpose 61,6%. This overview lets us understand that our sample has at least segmented its clientele.

Afterwards, we asked them about the repartition between individuals & groups, and business & leisure, but the answers were inconclusive.

After the client's typologies, we asked them a filter question helping us ensure that the sampling was correctly done. The question was, « Are you totally independent? »

75 réponses



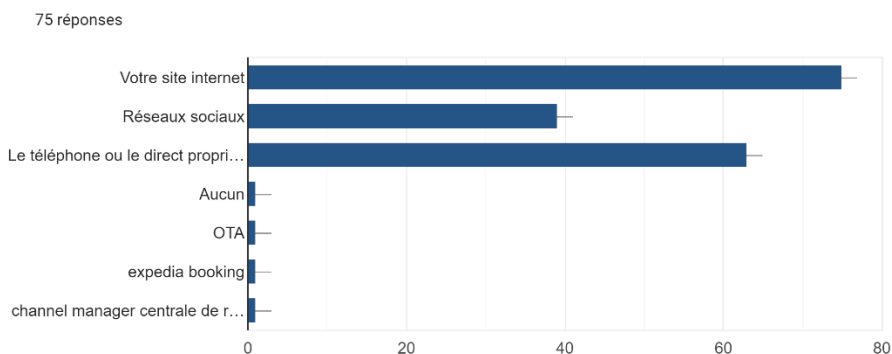
Regarding these answers, 56% are totally independent, 40% are affiliated with a voluntary chain or a consortium, and only 4% are affiliated with a hotel group. Therefore, we can conclude that the received answers are relevant to ensure our search question and that the sampling was well done.

Among 76 answers, we learned that 40% of the sample hotels have less than 25 rooms, 47% have between 25 to 50 rooms, and 13% of the hotels have between 50 to 150 rooms. Therefore, we could link the previous answers to the reason for the non-use of RM strategy regarding the number of rooms (43.3%) to this number of hotels with less than 25 rooms (40%).

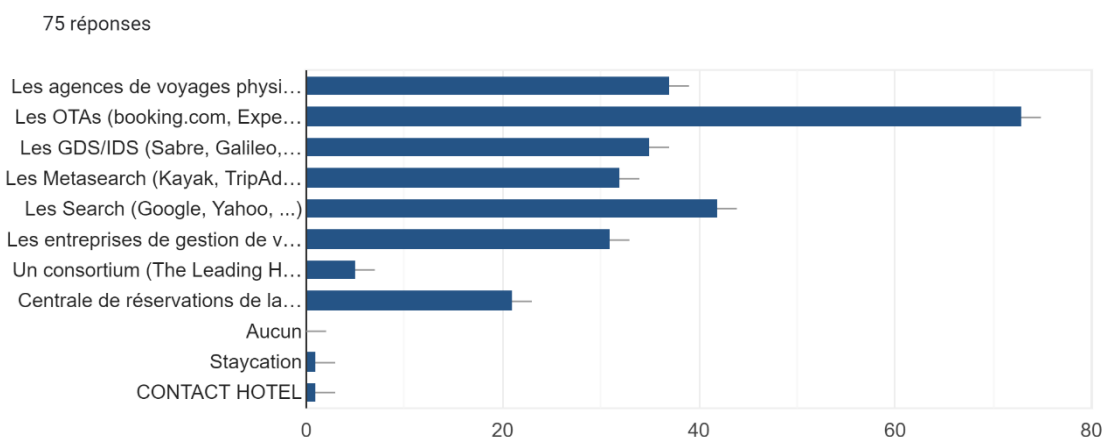
Among 76 answers, 75% of our sample have less than 25 employees, and 39.5% have 0 to 10 employees. We can conclude that independent hotels do not have many employees, which could explain their lack of time considering the practice.

The last part of our questionnaire aims to help us understand the current situation of the distribution for independent hoteliers. First, 100% of our sample sells their room through their websites.

Moreover, still, 84% take reservations by phone and 52% through social media. Finally, 4% of our sample does not know the difference between direct and indirect distribution channels. Furthermore, one hotel does not sell its rooms directly.



Regarding the indirect distribution channels, 97,3% of our sample uses the OTA, and 49.3% uses physical travel agencies. In addition, 56% of our sample take reservations through the search and 46.7% via the GDS. So then, the travel management companies are used at 41.3% and the voluntary chain reservation centrals at 28%.



So, they use many channels, but how do they manage them? 80% of the hotels have someone dedicated to managing the channels and also use a channel manager. Furthermore, 14.7% of the hotels do not use a channel manager but have someone dedicated to managing the channels. And only 5.3% none of both. So, first, we understand that the question of distribution is better known than revenue management.

Second, 94,7% of our sample manage their channels which is a good thing. Third, we can deduce that they have the notion of inventory control and possibly booking limits according to their channels.

14,7% of the hotels that do not use a solution, have someone dedicated to managing channels. 44.4% prefer to maintain manual control, and 33.3% think they do not have enough rooms. Moreover, they are mixed about increasing their revenue by using a channel manager.

80% of the hotels have someone dedicated to managing the channels, and are using a software; 55% of the hotels have used it for more than four years. The average increase in revenue since they used a channel manager is about 41%.

For the hoteliers that do not have someone dedicated and have no channel manager, they have a doubt considering its application.

B. Qualitative studies analysis

Interview n°1

Name and first name	Parizy Gabriel
Position	Hotel manager
Background	Restaurateur
His hotel	
Hotel name:	Hôtel de Paris **
Geographic situation:	Courseulles-sur-Mer
Affiliation	Logis de France
Number of rooms:	25 rooms and an apartment
Occupancy rate 2022:	50%
Average price:	80€
Number of room categories:	3

You will find the retranscription of this interview in appendix n°2.

Mr Parizy's hotel welcomes 95% of individual leisure customers. The composition of his clientele reflects his geographical location. His hotel is by the sea in a very touristy region. Within his hotel, he is the only one to set up the pricing policy: a revenue manager does not recommend him, and he only uses his PMS and the booking.com platform site as a tool. He carries out his pricing policy by aligning himself with these competitors and the weather and local events. He also considers his occupancy rate.

Regarding the competition, he defined a competitive set consisting of 3 hotels. He did not choose more hotels because there are only three around him. He can adapt his pricing up to 2 to 3 times a day. He has a price list on three levels for each category of rooms.

His price list depends on the low and the high season. Between high season and low season, his prices can vary by 30%.

From these first learnings, we can tell ourselves that he has a structured dynamic pricing policy.

He also practices overbooking. It means that he considers an unconstrained demand to optimise his occupation. In addition, he applies pricing conditions. For example, when he is in low season, he sets up 2=3; in high season, he sets up minimum stays.

However, he does not do so according to his segments because he does not segment his customer base. Secondly, he applies pricing conditions to constrain his demand, allowing him to optimise his inventory. Therefore, he applies different methods of inventory management.

He collects data. However, he explains that gathering data is complicated because reservations via booking.com represent 40% of his sales. Therefore, these platform does not provide sufficient data to forecast or create customer segments. However, this data helps him to do emailing and message campaigns. Therefore, we can conclude that he does not manage to collect enough data. In addition, many indirect sales, notably via OTAs, cause this difficulty in having access to information.

Nevertheless, he makes his forecasts over six months. For special cases, he can forecast up to 2 years. In particular, the case of the 80th anniversary of the Normandy landings allows him to make forecasts and open some of his reservations. Occupancy forecasts are an inherent part of his pricing policy. His forecasts are based on events or weather. He explains to us that this data is essential due to his geographical position and his market. He identified his booking pattern by taking into account his market.

We can conclude that he makes accurate forecasts allowing him to optimise his hotel capacity as much as possible by selling to the highest bidders. However, his predictions are not based on segments.

He tells us that he does not know the term revenue management. Nevertheless, he applies it. He makes forecasts based on data, optimises his revenue and occupancy rate, and monitors whether his policy is correct to readjust it. In addition, he tells us that he is very motivated to implement a more advanced RM strategy.

He tells us he needs advice, and someone explains how the different solutions work to opt for the complete one. Finally, he is ready to invest in solutions and support. He thinks that RM would allow him to increase his revenue.

At the moment, he does not have any software because he does not have time to deal with it at the moment. It is caused by the fact that he is both the receptionist and the hotel manager. Therefore, he is open to outside help because, for the moment, he has no knowledge of RMS and rate shopper solutions. He would like to reduce his indirect sales, which currently represent 75% of his turnover. Also, automate his booking limit.

It should be noted that he sells his rooms cheaper on his site and does not prefer to use a channel manager because he prefers manual sales. However, after talking with him, he told us that since he only works with two OTAs, he does not need a solution for this, especially since he can consult his competitors' prices directly on the booking platform. Moreover, he has only three hotels around his hotel, and we can conclude that a channel manager is probably not the best solution for him. Nevertheless, a rate shopper that offers him market data would be better and a RMS for advice.

Interview n°2

Name and first name	Hicham Belhouari
Position	Hotel manager
Background	Automotive technician at Renault in Morocco
His hotel	
Hotel name:	Viator *
Geographic situation:	Paris
Affiliation	None
Number of rooms:	29 rooms
Occupancy rate 2022:	70%
Average price:	59€
Number of room categories:	3

You will find the retranscription of this interview in appendix n°3.

The analysis of this interview will be brief. On the one hand, Mr Belhouari has decided to contract his hotel to become a hotel residence with a social vocation. On the other hand, the question of the RM is not a subject that interests him. Currently, he has a mixed clientele. He welcomes 55% leisure customers, 45% business and 5% health. He does not segment his clientele, so these were averages established during the interview based on his knowledge of his hotel.

He applies a highly dynamic pricing policy. He changes his rates up to 8 to 10 times a day. He adapts his rates according to his competitive set of 8 hotels and his occupancy rate. He does not have a price list; he does everything directly according to the information he has at the moment T. He does not use a rate shopper but his PMS, which offers a channel management option to follow the evolution prices of his competitors. His night auditor is also authorised to change the rates if, during the night, he detects a potential.

Mr Belhouari does not forecast, and he collects very little data. It does not seem very easy to have a revenue management strategy under these conditions, especially since he does not practice overbooking or upselling.

During our interview, he told us that he is a little familiar with the concept of revenue management. After hearing one of the definitions of revenue management, which is "Selling the right room, to the right customer, at the right time, at the right price, through the right distribution channel, with the best quality/price ratio", he told us that he thinks of applying a RM strategy. However, he does not have RM software or a rate shopper, and he does not think using such software would help him increase his revenue. He is also not ready to invest in a RM strategy because he does not think he has enough rooms and that it is adapted to his hotel.

His lack of interest in the subject is notably caused by his fatigue with the shortage of personnel. He cannot recruit either receptionists or housekeepers. He, therefore, has neither the time nor the desire to apply a RM strategy. In addition, his establishment's leisure clientele is mainly young and comes to Paris to party. It causes him many problems, especially with the other customers. These operational problems were his priority for a long time until he decided to change his economic model to a hotel residence with a social vocation. According to him, this model is preferable because he will no longer need staff, and the price of €24 per person allows him to make enough profit to live on.

Interview n°3

Name and first name	Barrios Delgado Stéphane
Position	Hotel manager
Background	Real estate agent
His hotel	
Hotel name:	Hostal La Palmera **
Geographic situation:	Malaga, Torremolinos
Affiliation	None
Number of rooms:	13 rooms
Occupancy rate 2022:	85%
Average price:	70€
Number of room categories:	4

You will find the retranscription of this interview in appendix n°4.

The hotel of Mr Barrios Delgado welcomes 95% of individual leisure customers in the high season and 80% in the low season. The only groups in his hotel are workers who come to work on construction sites during the low season. Being full throughout the high season and having contracts with construction companies in the low season, he has an annual occupancy rate of 85%. Especially since he accepts long-term rentals under certain conditions because the rental market in Malaga is at its worst. Through our exchange, We understood that he prefers to be complete and cover his fixed charges rather than losing sales.

Regarding the pricing policy of his hotel, at the start of each season, he conducts a market study of his catchment area. He reminds us that Malaga is a very touristic place, and the competition is enormous. There are nearly 600 hoteliers. Therefore, he is not free in his pricing policy. He explained that he would have no reservations if he sold his room for 5€ too expensive.

He has therefore defined a competitive set of establishments offering a service of better or lower quality to readjust his pricing policy according to its competitors. To define his competitive set, he took into account standing and geolocation. Currently, he has two hotels in his competitive set. To follow the pricing of his competitors, he looks at the Booking.com platform. He does not use rate shopper.

He explains that between low and high seasons, he can multiply his prices by 4. In addition, he sets up promotions in high and low seasons, even for a single room. However, he uses promotions in a limited way because he does not want to attract a clientele not representative of his own.

We can conclude that he has a dynamic pricing policy despite being located in a very touristy place with increased competition.

At the start of his marketing phase for the high season, he had set a minimum stay of 3 days with a price that was unfortunately too high, and he did not have enough reservations. Therefore, he had to change his strategy. So, he lowered his prices and removed the minimum stay. In low season, he explains that he is less aggressive in pricing. Therefore, we can conclude that he is unable to establish pricing conditions. Also, we see that the pricing is carried out on the prices of his competitors and not on global market trends means that it found itself in a spoilage situation. However, he was able to react in time to change his strategy.

Customer perception is an essential element in his hotel's management and pricing. He recalls that he has a budget hotel but seeks to offer the best value for money. He upgrades for free if he can. The hotel is over 50 years old and has never been renovated, so it does not have much to offer other than kindness and attention. He tries to show his clients that he is doing his best as the hotel is not well located, and the furniture in his hotel are not in good condition. He no longer has a restaurant following the crisis.

His main asset is personalising the client's experience through his attention. He does not seek to be a cash pump by optimising his expenses as much as possible or selling the slightest additional service. He explains to us that thanks to his helpfulness and the honesty of his pricing, he has a higher occupancy rate than the competition. However, it does not segment its customer base. He explains that he does not do it because his hotel does not have enough rooms. He only has two bedrooms which have a plus. For him, it is not enough to attract another clientele or to create natural price barriers. In this line, he does not carry out overbooking either because he does not want to be confronted with a relocation of the customers and a drop in his rating on Booking.com. His objective is to stay in the first five positions on the ranking of Booking.com because the platform represents 80% of his clientele. However, he is aware that he is dependent on Booking.com.

His forecasts are based on the dates of the concerts. He explains to us that if there is a festival in the area, he can increase his prices by 50% to 70% on one or two nights. He has established a booking pattern during these events because the dates are similar each year.

Regarding revenue management, he tells us that he does not know the concept and that he does not use any software. He has no booking engine, PMS or channel manager either. Everything is done manually. His hotel is in a bad state, and he prefers to invest in restoring the premises rather than in software. It is why he uses Booking.com so much. He knows that a RMS and a channel manager would save him time and improve his working conditions, but it is not his priority. He sees his tools as tools for simplifying work rather than optimising results. He tells us that he would like to set up a channel manager rather than a RMS because that would allow him to be on other OTAs. He also favours external aid to help him with his pricing strategy.

To conclude, he does not apply a RM strategy because he thinks the customer experience could be affected. Moreover, he thinks that he has not enough room to apply it.

He is already fully booked and does not want to lose his regular customers.

Nevertheless, he does apply a dynamic pricing policy according to the competitors' prices and events. Besides, his market is not sensitive to price barriers making his inventory management complicated. He is not close to the idea that revenue management could help him, but he has other priorities for the moment.

Interview n°4

Name and first name	Brette Gregory
Position	Director of Revenue Management Operating & Business Development France
Background	Revenue manager of a hotel then multi-hotels (SOFITEL) and two years in this position
Corporation	Accor
Hotel or Cluster	Cluster
His portfolio	
Number of hotels	170 hotels
Brands and Stars	Ibis and Novotel – 3 and 4 stars
Average number of keys	80 rooms per hotel
Geographic situation	France

You will find the retranscription of this interview in appendix n°5.

This interview allowed us to structure our reflection on the notion of an independent hotel. After this exchange, we find that the border is thin between an independent hotel and a franchise hotel, especially as Mr Brette's portfolio is similar to the sample I selected. For him, the composition of a typical hotel is a manager, a receptionist or deputy, three or four receptionists and two night auditors.

This interview expanded our thinking on certain concepts such as pricing, independence, the typical independent hotel, and the application of revenue management to a smaller structure. Its client portfolio includes 3-4* hotels with less than 15 employees, an average price of less than €150 and a mainly individual clientele (80%).

First, the question of independence is complicated in the hospitality industry. For him, when a hotel is affiliated with a brand, it loses its independence. However, a franchised hotel is independent in its management and investment choices. As a revenue manager in a cluster, he studies competitors' prices, market trends, history and forecasts. Once he has all the elements, he defines the rates schedule or readjusts it. Then send it to the hotel director.

However, he reminds us that each hotel director decides his selling price. The hotel manager is independent in his decision. It is a paradox. In a certain way, he supports franchised hotels in their decisions. Therefore, we can say that a totally independent hotelier supported by a revenue management consultant may be relevant to setting up a revenue management strategy.

Secondly, and more generally, we are moving towards greater use of revenue management, in particular, to overcome the new constraints linked to sales conditions following the covid crisis and the decline in corporate customers. For Mr Brette, investing 1% to 1.5% of turnover in revenue management allows a return on investment of +8.3%. From this postulate, we understand that the application of revenue management is profitable even for hotels of small structures, especially since the transition from static to dynamic pricing is possible at any time.

We had seen this with the example of Ibis hotels, which only changed their pricing method in 2014 when it was a group. No pricing is fixed. Indeed, in this example, we talk about the sixth hotel group in the world. However, in this interview, we found that from Mr Brette's point of view, the application of revenue management is reasonably possible and relevant under certain conditions in independent hotels.

Thirdly, the manager can devote time to implementing a revenue management strategy in a hotel generating more than 500K€ in turnover and having more than 25 rooms.

To apply revenue management, you must invest at least between 10-15K€ in the purchase of tools (such as Atomize and E-access), training and support. However, it is necessary to be judicious in the choice of tools and have a good knowledge of the tools available on the market. Once implemented, the software saves time for the operating manager. There are many tools on the market, but depending on the need's hotel, they are not all relevant.

Fourthly, the primary limits are the alteration of customer perception of hotel pricing following poor management of distribution channels and non-compliance with rate parity, as well as problems related to exchanges with the sales department, which may change rates without the approbation of the revenue manager. In addition, revenue management will have less impact on the pricing of business customers because, generally, the pricing is static, and then a discount is simply applied to the price. Also, the size of the structure plays on the interest of applying a hotel revenue management system.

To conclude, this exchange was very conclusive because it goes in the direction of our thinking and responds in a certain way to our search question. It also allowed us to explore our subject from an expert's perspective. His answers allowed us to move forward in our thesis, and Mr Brette provided information to understand how revenue management is implemented in a hotel (the minimum size of the structure, the cost of the investment, the ROI, tools, etc.).

Interview n°5

Name and first name	Shawn K. Jereb
Position	Senior Vice President, Revenue Management & Distribution
Background	Seven years at Ian Schrager Hotels (as Director of revenue management), seven years at Morgans Hotel group (as Director of revenue management), nine years at Belmond (Last position: Vice President, Revenue Management & Distribution), and then Montage International.
Corporation	Montage International
Hotel or Cluster	Cluster
His portfolio	
Number of hotels	13 hotels
Brands and Stars	Montage and Pendry Hotels & Resorts – 5 stars
Average number of keys	2700 rooms in his portfolio
Geographic situation	United States of America and Mexico

You will find the retranscription of this interview in appendix n°6.

First, as studied in state-of-the-art, yield is simply inventory manipulation. Otherwise, revenue management is a global strategy. Furthermore, Mr Jereb determined his pricing policy through demand forecasting, market conditions and macroeconomic factors. Therefore, his perception of revenue management and pricing is similar to academic ones.

Second, there are several keys to practising revenue management. For example, Mr Jereb explained that he no longer uses a BAR range. Instead, he uses floor and ceiling pricing and adapts the price between both.

He had defined a competitive set based on his competitors' location, size, class, segmentation, and amenities to follow the market trends and conditions. Once the competitive set is done, he fixes his prices.

Regarding the forecasting part of the yielding, he uses three types of data, rooms on the books, history, and pace.

Third, according to him, the different tools (PMS, CRM, RMS, Rates shopper) are not rankable in order of importance as they are all interdependent. None of them works without the other. Therefore, from his point of view, all these tools are necessary for a hotel.

Concerning the distribution, he applies a 100% price parity between the different channels. He suggests that the brand hotel website is more profitable than other channels.

Fourth, he thinks that applying revenue management in independent hotels is possible and profitable for them. Of course, it takes time to implement and needs dedication, but once it is done, you have revenue results. In this case, the prerequisites are someone dedicated to understanding the basic principles of RM, the ability to forecast demand and manipulate inventory and price. He insists on the knowledge. The basics of RM are not complicated but need to be studied slowly to avoid mistakes. The independent hotelier has to have a goal and establish a strategy to reach it.

Furthermore, in his opinion, the minimum amount to invest in RM tools to have a positive ROI is 1% of revenue. Nevertheless, it is not easy for him to estimate the turnover percentage generated after the implementation of revenue management as there are too many factors to consider.

To conclude, he thinks that revenue management is as crucial as ever as a discipline because it is still in its infancy with much room to grow. Furthermore, it has no limits.

Interview n°6

Name and first name	Berthez Romain
Position	Senior Revenue Manager
Background	Multi-hotels revenue manager since 2012 (Réside Etudes, Paris Inn group, Compagnie hôtelière de Bagatelle)
Corporation	The Originals, Human Hotels & Resorts
Hotel or Cluster	Cluster
His portfolio	
Number of hotels	100 hotels
Brands and Stars	Relais, Boutique and City – 1 to 4 stars
Average number of keys	30 rooms per hotel
Geographic situation	France

You will find the retranscription of this interview in appendix n°7.

Regarding this cooperative of independent hotels, we learn that a degree of membership offers different advantages according to each status. First of all, we learn that the application of revenue management at the level of the cooperative, and not of the hoteliers, only dates back three years. Also, we learn that in his work, it is complicated to apply an RM strategy. Independent hotels are free, and the will to invest in software depends on each one. The cooperative does not provide RMS or rate shopper but simply a channel manager. Therefore, it is not very easy to collect data. Nevertheless, data are essential for him to implement a pricing strategy.

This exchange shows that defining or categorising an independent hotel is difficult. Each hotel is unique and has intrinsic characteristics. Having a hundred hotels in its portfolio, it is complicated to determine an average price or an average number of rooms.

Nevertheless, he told us the average is 30 rooms and 6-7 employees per hotel. The interest in this exchange with Berthez lies in the fact that it covers our entire panel. There are hotels with a corporate clientele, or a leisure clientele, welcoming individuals or groups and charging prices ranging from €35 to €140. The diversity of its portfolio is a great help in answering our research question.

It should also be noted that 30 of the 100 hotels in its portfolio are familiar with the concept. However, Mr Berthez still reminds us that part of his portfolio does not care about it. It varies from hotel to hotel. Therefore, there is a significant disparity in the perception of the RM among hoteliers independent of the cooperative. Especially since some have the will to apply RM in their establishments, they cannot do so due to a lack of staff. He thinks there is a correlation between the increase in the number of consultants and this willingness to use RM among independent hotels.

In addition, it tells us that if the hotelier has a price list based on the high and low seasons, we can even double our turnover in 2-3 years. He is already confronted with this situation in certain establishments. He explains that even a seasonal hotel can have a dozen rates and play with them. Therefore, there is a real potential for implementing RM in the hotel industry, regardless of the hotel's location.

For him, even before doing RM, the hotelier must create data. You must know your hotel's arrivals and departures, the monthly turnover evolution, the occupancy rate, the average price and the RevPAR at a given moment. All of these KPIs are essential. Unfortunately, many independent hoteliers only focus on the average price and occupancy rate. Also, to create data, reservations must be entered correctly in the PMS in order to be able to segment the clientele.

He tells us that the leading indicators to define a simple pricing policy are demand flows, showrooms, exhibitions and competition.

To adapt this policy to the market, he makes these forecasts according to the data collected and his pickup. He also considers the competition's pricing according to his competitor's set of 5-6 hotels. Conversely, he is confronted with independent hoteliers who only focus their pricing on the pricing of competitors, which is not a sustainable solution because they end up pricing their hotels based on the neighbour's strategy.

He insists that becoming familiar with the concept of pickup is necessary. Moreover, the pricing positioning must be done according to the business on books and the evolution of the competition's pricing via a shopper rate. The rate shopper helps hoteliers to follow market data. Then, using a RMS is ideal because it produces recommendations based on rate shopper data. He adds that an independent hotelier does not necessarily have costly software.

Also, he explains to us that he no longer uses a tariff grid. He reminds us that the grid is attractive because it allows you to keep a history of price changes, but it is not easy to apply and update. So it uses fare wedges instead. What makes the grid unusable is that despite its advice, the managers change the prices without informing him, distorting his overall strategy and the grid.

In addition, the dynamism of the pricing will depend on the profile of the Director. Some directors are very cautious and will be in the logic of filling without wanting to increase the rates. Others, less cautious, will be in the "incentive" revenue by challenging themselves. Ultimately, it is all about flexibility.

The first conclusion of this interview is that hoteliers must learn about the notion of pickup to understand how their hotels fill up, i.e. what the segments are and what is the reservation rate for each of these. Without data, we will have no RM strategy. However, the operational constraint influences the strategy.

Regarding its application to the independent hotel industry, for him, there are no prerequisites for doing RM. For example, a hotel with ten rooms can apply an RM strategy. However, a number of room categories consistent with the inventory are required. For instance, two categories are enough for a hotel with ten rooms. Therefore, there must be enough rooms to have distinct categories.

Also, it is necessary to set up "minimum stays" to optimise the occupancy of these small hotels. Technically, one room represents 10% of the occupancy rate in a hotel with ten rooms.

In addition, the tariffs must be simplified. For example, on booking.com, if the hotelier offers four rates (1 BAR, 1 BARBB, 1 BARNR, 1 NRBB) and has eight categories of rooms, we end up with twenty-four rates distributed for a small hotel is way too much. Therefore, simplifying the offers on the various distribution channels is necessary.

He adds that depending on the number of rooms in the hotel, the time to devote to the RM will vary. However, it is indispensable to monitor when reservations are made. Implementing a RMS is ideal because it allows the hotelier to monitor his inventory, adapt the prices according to demand and follow the evolution of the prices over a given period. After the investment in time, there is the investment in tools. According to him, you need a channel manager, a PMS and a RMS. A hotel with ten rooms does not necessarily need a PMS when it needs a Channel manager, mainly since some channel managers act as PMS.

To conclude on applying the RM to the independent hotel industry, it must first have a simple tariff architecture because the entire tariff grid stems from the reference tariff (BAR0) and, above all, not be based on the NR OTA tariff. Also, it is necessary to acquire a small tool to take out the pickups by segment. Finally, a price disparity with OTAs must be done by selling cheaper directly or setting up a loyalty program.

Interview n°7

Name and first name	Grob Pierre-Charles
Position	CEO
Background	Marketing
Corporation	D-Edge
His clientele	
Number of hotels	7000 hotels (including 5600 independent hotels)
Brands and Stars	All
Average number of keys	N/A

This interview was conducted by video conference on 29 August 2022. It has not been transcribed for reasons of confidentiality. The objective of this interview was to obtain the point of view of the CEO of one of the most important actors in the French retail sector. They hold 45 to 50% of the independent hotel market in France, with around 5,600 hotels. In total, more than 7000 hotels throughout France use their solutions. They provide their solutions to regional and corporate chains as well as to independent hoteliers.

First of all, we wanted to clarify the solutions they offer to hoteliers. In particular, they offer a Central Reservation System. It is a set of solutions including a booking engine for direct sales, a channel manager for managing distribution channels, a Central Reservations Office for call centres and a GDS management solution for corporate clients and travel agencies. He said that he also provides payment solutions. But, conversely, they do not provide PMS or RMS.

Nevertheless, they provide market data that helps in revenue management, but they do not have any solution to date. We asked Mr Grob about the percentage of turnover he thought

an independent hotelier could gain by implementing revenue management and support. He replied that it was complicated to put a figure on this. He reminded us that he provides the solutions, but their use depends on the user. He sells time-saving task automation solutions.

Concerning the application of the RM to the independent hotel sector, from his point of view, an independent hotel corresponds to any hotel structure with less than ten hotels. Indeed, he explains that a group with 11-12 hotels and one with 100-150 hotels have similar financial means because they benefit from the economy of scale. As a result, they have the tools in place and a certain degree of expertise that a smaller structure has.

He reminded us that an RMS makes recommendations but does not work alone. An expert is required to analyse market trends. Unfortunately, this degree of expertise is rare, and those who have the means to acquire these experts are generally part of the leading hotel groups because there are not enough of them on the market today. However, he indicated that independent hoteliers could train to have a good knowledge of the practices.

Secondly, he indicated that in order to apply an RMS to the independent hotel industry, it would have to be integrated into the channel manager and the PMS in order to automate the recommendations according to the information in the latter, but also so that these recommendations are as straightforward as possible and understandable by all. For him, simplifying the use of a recommendation tool is a significant challenge.

For him, the prerequisites for applying for RM are the hotelier's expertise or company and the geographical position. If it is a competitive market, you have to apply an RM strategy. Otherwise, there is no point. He added that below 50 rooms, its application is not necessarily relevant. To conclude, the indicators to be followed in priority are seasonality, pickup, competition and history.

C. Cross-sectional study and field synthesis

In this cross-sectional study, we will compare the results of our studies, the respondents' opinions and the answers to our questionnaire. We have asked them about the application of revenue management to the independent hotel industry. Opinions converge and diverge between the field experiences of hoteliers and the opinions of professionals. Therefore, we used a deductive approach. Having oriented our interview guides in advance according to the canvas of our questionnaire, we will move directly to the axial encoding by theme and keywords.

The first theme is dynamic pricing and the use of a price list. Our questionnaire shows that 88% of hoteliers have a dynamic pricing policy. This statistical data was validated during our interviews. For example, Mr Parizy can change his rates 2 to 3 times a day, adapting them to his competitors, the weather, local events and his occupancy rate. Depending on the season, his prices vary by 30%. For Mr Belhourai, it is a question of changing 8 to 10 times a day, multiplying his prices by four according to his competitors, as his hotel is in a very competitive area. Mr Berthez reminds us that the rate changes should not be based solely on the competitors' rates because, with this logic, we no longer apply our rate strategy but that of the competitors.

Concerning the tariff grid, there is a significant disparity between the respondents. There is a link between the number of daily tariff changes, the company's structure and the grid. The revenue managers, except for the Accor revenue manager, and Mr Belhouari do not use it because it takes too long to keep it up to date. The rest of the interviewees do use one. We can also conclude from this that a revenue manager of an integrated chain has more time and means to set one up and keep it up to date.

The second theme is the use of a competitive set in their pricing. All the players have defined a competitive set. However, the number of hotels varies between 2 and 8, and the characteristics selected to establish the grid also vary depending on the location and the degree of expertise of the interviewee (revenue manager or hotelier). Therefore, there are disparities in the criteria used. Obviously, revenue managers take more aspects into account than hoteliers. In addition to the hotel's location and the hotel category, they also consider the customer segments. The interviewed hoteliers did not answer segmentation as none of them segments their customers. Nevertheless, the answers to our questionnaire showed that the hoteliers did segment their clientele. It should be noted that Mr Parizy only selected three hotels since there are no more hotels in his catchment area.

The third theme is forecasting. It is interesting to note that it is not only revenue management professionals who consider forecasting to be a key element in hotel pricing. Mr Parizy forecasts over six months. His forecasts are based on events or weather. Indeed, he explains to us that this data is essential due to his geographical position and his market. Mr Barrios Delgado forecasts according to the region's concerts and festivals. Both are in very touristy areas, so they had to identify their booking pattern according to their market. Like the hoteliers, Berthez takes into account demand flows, showrooms and exhibitions. Mr Jereb explains that he considers three types of data, rooms on the books, history, and pace, to make his forecasts. He adds the notion of hotel occupancy and its history. It is a booking pattern intrinsic to the hotel and not just about the market. For him, forecasts are one of the prerequisites for making revenue management. Nevertheless, Mr Belhouari does not think that forecasts are necessary.

The fourth theme is the evolution of the practice in the independent hotel industry. Of the hoteliers surveyed in our questionnaire who use an RMS, 57.1% used a RMS for less than two years.

Furthermore, Mr Brette explains that we are moving towards greater use of revenue management, in particular, to overcome the new constraints linked to sales conditions following the crisis and the decline in corporate customers. Nevertheless, Mr Berthez reminds us that there is a significant disparity in the use of RM in the independent hotel industry and that he is confronted with hoteliers who clearly do not want to use it. On the one hand, Mr Jereb explains that its use is becoming more common. But, on the other hand, Mr Grob tells us that we had reached stagnation in its use due to the lack of experts in the market.

The fifth theme is the degree of use according to the manager's profile. Mr Parizy tells us that he does not know the term revenue management. Nevertheless, he does it. His RM strategy is incomplete, but he already has a solid base. In contrast, Mr Belhouari thinks he applies a RM strategy. However, he does not segment his customer base and does not forecast either. His pricing is linked only to his competitors without taking demand into account. For Mr Barrios Delgado, revenue management is not his priority because he has more critical operational issues at the moment than the implementation of RM. Mr Berthez also points out this disparity of profiles among independent hoteliers.

The sixth theme is the tools needed to implement revenue management in a hotel. Opinions differ on this issue. In the questionnaire, 19.7% of the hoteliers questioned use an RMS, while 80% have a channel manager. Many think that a channel manager is more important than RMS. However, in some responses, there was a lack of knowledge of the tools. This point is supported by the words of Mr Brette, who explains that it is necessary to be judicious in the choice of tools and have a good knowledge of the tools available on the market. There are many tools on the market, but depending on the need's hotel, they are not all relevant. Mr Berthez thinks a hotel with ten rooms does not necessarily need a PMS when it needs a channel manager, mainly since some channel managers act as PMS. The rate shopper and the RMS would be ideal but not mandatory.

On the contrary, for Mr Jereb, the whole range of tools (RMS, Rates shopper, Channel manager, PMS) is necessary for the practice of RM. Mr Grob adds that in addition to having the tools, it is necessary to know how to use the information and adapt the recommendations.

The seventh theme deals with the prerequisites for its application, including the money to be invested, the time to be spent, and the minimum of rooms to have in a hotel.

All the revenue managers agreed that a minimum investment of 1% of turnover was necessary to achieve an interesting return on investment. The independent hoteliers replied that they did not have enough experience in this field, but they agreed with them. Only Mr Belhouari doubted the return on investment. For the hoteliers questioned in the questionnaire, the investment was too high for them to be interested.

Concerning the minimum number of rooms, Mr Belhouari and Mr Barrios Delgado think they do not have enough rooms to apply a revenue management strategy, with 29 rooms and 13 rooms, respectively. This thought is supported by the 43.3% result to the question of its non-use regarding the number of rooms in our questionnaire. Nevertheless, Mr Parizy thinks that with 25 rooms it is quite possible. His reasoning is in line with Mr Jereb and Mr Berthez, who think there is no minimum. Mr Brette set the minimum at 25 rooms, whereas Mr Grob set it at 50.

According to Berthez, the amount of time devoted to practice depends on the hotel's structure. Jereb adds that time should also be taken to train beforehand. There is a direct correlation between the number of employees in the hotel, time and practice. The three hoteliers interviewed indicated they did not have enough time because they had a small team. However, Mr Barrios and Parizy think that once this practice is implemented, it would save time. In our survey, 75% of our sample have less than 25 employees, and 39.5% have 0 to 10 employees. Therefore, we can conclude that independent hotels do not have many employees, which could explain their lack of time considering the practice.

To conclude this field analysis, we must note the significant disparity in using RM among independent hoteliers. In addition, many independent hoteliers do not have a global strategy but still use practices from revenue or yield management. These practices vary according to the manager's profile and the hotel's characteristics. However, there is a lack of knowledge of the tools and notions. In the answers to our questionnaire and during our various interviews, we learned that independent hoteliers tend to use yield management more than revenue management. Therefore, we agree that there is a difference between the theoretical aspect of the practice and its application in the field.

IV. DISCUSSION

Having analysed the results of our quantitative and qualitative study, we can now compare them with our hypotheses. We can then confirm or invalidate our hypotheses in order to answer our research question.

A. Results: confirmation and invalidation of hypotheses

Hypothesis one: Invalidated

"The degree of independence (independent hotel, voluntary chain hotel or independent hotel cooperative) of the hotel play on the capacity to use a revenue management strategy."

Through our field study, we have invalidated this hypothesis. Indeed, the use of revenue management depends on the hotel type and the manager profile but not on the degree of independence of the hotel.

Interviews with hotel managers have shown that some of them use yield management techniques such as overbooking and the minimum length of stay.

Regarding revenue management techniques, we note that they carry out demand forecasts to a lesser extent, considering their booking pattern and the weather. They also have dynamic pricing. In order to adapt their rates, they take into account their occupancy and competitors' rates after having carried out a competitive set. However, none use a revenue management system or a rate shopper. Our questionnaire had already indicated this lack of use and knowledge of tools. It should be noted that only one of the interviewees uses the channel manager provided by their PMS, the other two open and close their indirect sales manually.

We can see that they use yield management techniques in managing their room inventory but less revenue management techniques, or at least not with a statistical approach.

Indeed, they do not all have an effective global strategy because they do not collect enough data to have efficient forecasts, caused by the lack of tools, and also none of them segment their customers.

Furthermore, Mr Berthez, who works for a cooperative of independent hoteliers, told us that he is a cluster manager for independent hoteliers. However, they are free to follow his recommendations or not. He also told us that he could not impose the use of a RMS on hoteliers. Despite their membership in the cooperative, the practice of revenue management will depend on the hotelier's profile and willingness to apply a strategy, as a voluntary chain or cooperative cannot impose a global strategy. Finally, the fact that an independent hotelier is not affiliated or affiliated with a voluntary chain has no impact on the practice of revenue management. This hypothesis is therefore refuted.

Hypothesis two: Validated

"A minimum of rooms is required to apply a relevant revenue management strategy in an independent hotel."

For this hypothesis, two points of view are available to validate or refute it.

The first is that of the revenue manager of Montage International and that of The Originals, Human Hotels & Resorts. For them, there is no minimum number of rooms to apply a revenue management strategy. Instead, it all depends on the will of the hotelier.

The second point of view is that of the other interviewees in our interviews and the respondents to our questionnaire. Our fieldwork showed that many hoteliers did not think they had enough rooms to implement a strategy. As a reminder, 43.3% of the respondents to our questionnaire cited the number of rooms as the reason for not using it. Mr Belhouari and Mr Barrios Delgado confirmed this during our interviews. They told us they did not have enough room to make the practice interesting. Therefore, the minimum number of rooms is above 30, as Mr Belhouari has 29 rooms. However, this may have been influenced by his reluctance to use it. Furthermore, Mr Grob thinks the hotelier needs at least 50 rooms to practice an interesting revenue management strategy.

Nevertheless, we have Mr Parizy who thinks that with 25 rooms it is quite possible. Mr Brette also quoted this number of 25 rooms. From his answers, we can therefore affirm that there is a minimum number of rooms to have to apply a relevant revenue management strategy, around 25 rooms. This hypothesis is validated.

Hypothesis three: Invalidated

"A seasonal independent hotel does not apply a revenue management strategy."

This assumption was invalidated in our exchange with Mr Parizy. His hotel is located in a seaside town highly influenced by the seasons. As a reminder, in the high season, his occupancy rate is 80%, while in the low season, it is 20%. However, he is the independent hotelier in our sample that uses the most revenue management practices and is the most likely to improve his strategy by being advised and implementing software.

In contrast, the other two interviewed independent hoteliers in less or non-seasonal markets use fewer revenue management techniques than Mr Parizy. It can therefore be concluded that there is no link between seasonality and the application of RM.

Hypothesis four: Invalidated

"An independent hotel located in the capital or big city is more likely to use a revenue management strategy than a rural hotel."

This assumption was invalidated by all the respondents to our questionnaire and by the interviews. On one hand, the questionnaire was sent to 940 people. Only 330 hotels are located in Paris, or its suburbs, representing 35% of our sample. About a hundred hotels are located in a large provincial city (+100K inhabitants), representing 11% of our sample. However, 74% have a dynamic pricing policy, and only 19.7% use an RMS. There is, therefore, no correlation between the size of the city and the use of MR.

On the other hand, the interviews invalidated this hypothesis. As the findings of the interviews with hoteliers have already been explained in the previous hypothesis, we will not return to them. Moreover, Mr Berthez works with independent hotels located throughout the south of France, and he is in line with the answers collected by our questionnaire. This hypothesis is therefore invalidated.

Hypothesis five: Validated

« There is a minimum to invest in applying a profitable revenue management strategy.»

This hypothesis is validated. All the revenue managers agree that a minimum investment of 1% of turnover is necessary to achieve an interesting return on investment. In addition, the independent hoteliers replied that they did not have enough field experience but agreed with them. Only Mr Belhouari doubted the return on investment. However, it should be noted that for some of the hoteliers interviewed in the questionnaire, the investment was too high for it to be worthwhile. However, hoteliers with an RMS and a RM strategy have seen an increase in turnover of between 5 and 70%. Considering an average increase of 37.5% for an investment of 1%, we can therefore validate the hypothesis that there is a minimum to invest in applying a profitable revenue management strategy.

B. Other hypotheses

After analysing the responses from our different studies, we were able to identify other hypotheses. First of all, the question of the minimum number of employees for the application of an RM strategy can be raised.

Through our interviews, the questionnaire and state-of-the-art, we found a hospitality industry staff shortage. For many, the application is not feasible because they do not have enough time to devote to it, so we could hypothesise the following: "*A minimum of employees is required to apply a relevant revenue management strategy in an independent hotel*".

Furthermore, when we coded our interviews and linked them to the questionnaire, we found a correlation between time and practice.

Firstly, the lack of staff causes a lack of time for implementation, particularly for training and setting up the tools. 75% of our sample have less than 25 employees, and 39.5% have 0 to 10 employees. During the interviews with the hoteliers, the number of employees was also mentioned. Therefore, we can conclude that independent hotels do not have many employees and do not have time to deal with other problems than operational ones. The second hypothesis could be: "*The operational constraint is an obstacle to implementing an RM strategy among independent hoteliers*".

Secondly, the revenue managers explained that the practice of RM required time to monitor the hotel's performance and make forecasts. Therefore, a third hypothesis follows: "*there is a minimum amount of time to devote to the practice for it to be relevant*".

After our interview with Mr Grob, he told us that he thinks that its application makes much more sense in a highly competitive area than in a non-competitive area. So our last hypothesis could have been based on his thinking.

V. CONCLUSION

Through these field studies and our state of the art, we sought to answer the question: « To what extent can the application of revenue management be relevant in independent hotels in France? ».

First of all, we noted that the market has become considerably more complex with the introduction of new players, particularly in distribution. This complexity leads to a need to manage these distribution channels optimally so as not to lose sales opportunities. Of course, these new actors have recovered significant market share over the years, especially with independent hoteliers. For example, Booking.com can represent up to 80% of a hotel's clientele. This situation, which impacts the hotel offer, results from a change in consumption habits and demand. These actors have not "*stolen*" market shares. On the contrary, they have been able to meet customer expectations and incorporate a marketing dimension into the room's commercialisation process, reducing time and facilitating the process of purchasing the room.

In addition, the market is not only affected by the tourism actors but also by conjunctural factors such as the Covid crisis, the shortage of staff and then the armed conflict in Ukraine. It had severe consequences on the hotel market, impacting supply and demand.

Therefore, we asked ourselves to what extent it was possible for independent hoteliers to optimise revenue while seeking to remain competitive with fewer financial resources and depending heavily on OTAs.

From a theoretical point of view, using revenue management seems to be the best solution to optimise their revenue by considering the different factors impacting the market.

To do this, we first explained the concept of revenue management and drew up an inventory of the independent hotel industry. In the course of this, we found out that 78% of the French hotel market is made of independent hotels.

This high number explains why that there is a significant disparity between these hoteliers, particularly in terms of their perception of the practice of revenue management. For instance, some perceive revenue management as an opportunity, while others as an inconvenience. This disparity between hoteliers being the focus of our research, we sought to understand the reasons why some independent hoteliers use it while others do not given that there is little academic research on this subject, it was fundamental to turn to field studies for further teaching. We found that many hoteliers did not think they were applying a revenue management strategy when they were optimising their pricing according to supply and demand. Admittedly, this optimisation of room inventory and revenue is not as extensive as in the hotel groups, but there is some.

Our quantitative and qualitative research also raised other factors that come into consideration. In particular, there is no link between the location of the hotel (big city or rural area) and its seasonality with its application. However, as explained by Mr Grob, the interest is limited in a non-competitive area. Furthermore, being affiliated with a voluntary chain is not a differentiating factor in using RM. Indeed, affiliated hoteliers are independent in the management of their establishment. Therefore, they can choose whether or not to follow the recommendations of the chain's revenue manager. Also, there is a lack of financial means in the small chains, caused by the fact that the money is with the hoteliers and not within the chain. However, one should bear in mind that this depends on the chain size because voluntary chains such as Best Western have many resources generated by the fact that they franchise the hoteliers.

Hoteliers must be prepared to invest a minimum of their turnover. This investment is necessary for a global strategy. Softwares and training are, therefore, the conditions for a relevant application. Training is necessary because tools only make recommendations. However, it is necessary to program it and know how to detect the recommendations that fit the hotel's strategy.

We can also add that the question of the minimum number of rooms arises. The different respondents did not all agree on this issue. However, we came to the conclusion that 25 rooms seem to be the threshold beyond which a maximum of independent hoteliers start using RM practices. On the one hand, it is a fact that a hotel with ten rooms can indeed do yield management but will have more difficulty implementing revenue management. On the other hand, Mr Grob told us that it is also of limited interest for him, below 50 rooms. This conclusion could be controversial, but we have chosen to find a middle ground.

From a theoretical point of view, its application is relevant for an independent hotelier. However, in practice, we came to the conclusion that it can not be a standard recommendation as it depends on each hotel's profile and specific characteristics.

BIBLIOGRAPHY

- Abbott, P. and Lewry, S. (1999). *Front Office Procedures, Social Skills, Yield And Management*. 2nd Ed. A division of Reed Educational and Professional Publishing Limited
- Autissier, D. (2000). Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services. *In 21ÈME CONGRES DE L'AFIC*
- Beckmann, M. J. (1958). Decision and team problems in airline reservations. *Econometrica : Journal of the Econometric Society*, 134-145.
- Capiez, A. (2003). Yield management. Optimisation du revenu dans les services. Lavoisier.
- Cross, R.G. (1997). Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, vol. 38, no. 2, 33.
- Daudel, S. (1989). Le yield management, la face encore cache du marketing des services (French edition). InterEditions

Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., and McDowell, D. (1997), Yield management practices, in Yeoman, I. and Ingold, A. (1997), *Yield Management: Strategies for Service Industries*. Cassel, 183-201.

Donkin, L. (2017, June). *APPLICATION OF REVENUE MANAGEMENT IN SMALL HOTELS*. Research Gate. Retrieved 20 August 2021, from https://www.researchgate.net/publication/320182716_Laurence_Donkin_APPLICATION_OF_REVENUE_MANAGEMENT_IN_SMALL_HOTELS

G.J. van Ryzin, K.T. Talluri. (2005). *An introduction to revenue management*, in *Tutorials in Operations Research*. INFORMS.

Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna:Zangador.

Ivanov, S. H. & Zhechev, V. S. (2011) *Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review*. From <https://ssrn.com/abstract=1977467> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1977467>

Jarvis, N., Lindh, A., & Jones, P. (1998). An Investigation of the Key Criteria Affecting the Adoption of Yield Management in UK Hotels. *PROGRESS IN TOURISM AND HOSPITALITY RESEARCH*, 4(3), 207-216. from [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199809\)4:3<207::AID-PTH158>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1603(199809)4:3<207::AID-PTH158>3.0.CO;2-A)

Jones, P. (1999). Yield Management in UK Hotels: A Systems Analysis. *The Journal of the Operational Research Society*. vol. 50, no. 11, 1111–1119.

Jones, P., and Kewin, E. (1997), Yield Management in UK hotels: principles and practice, *39th Operations Research Society Conference*, September, Bath University.

Kimes, S. E., & Chase, R. B. (1998). The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research*. vol. 1, no. 2, 156-166.

Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 14-19.

Lee, A. O. (1990) ‘Airline Reservations Forecasting: Probabilistic and Statistical Models of the Booking Process’, PhD dissertation, Massachusetts Institute of Technology.

Lee-Ross, D. and Johns, N. (1997) ‘Yield management in hospitality SMEs’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , vol. 9, no. 2, 66–69

Littlewood, K. (1972). Special Issue Papers : Forecasting and control of passenger bookings. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2005, vol. 4, no. 2, 111-123

Luciani, S. (1999). Implementing yield management in small and medium sized hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, no. 2, 129–142. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(99)00019-5)

Noureddine, S. (2017). Yield Management, a Technological Innovation in Services : Impacts on Hotels and Customers.

Perret, S., Martin, C., & Balyozyan, D. (2017, 24 April). *Hotel Management Contracts in Europe*. HVS. Retrieved 19 August 2021, from <https://www.hvs.com/article/7993-hotel-management-contracts-in-europe>

WEBOGRAPHY

AccorInvest. (s. d.). *Portfolio*. Retrieved 18 August 2022, from

<https://www.accorinvest.com/fr/portfolio/>

Central Dynamics Corporation. (2019, 10 juillet). *The key to profitability : understand your demand forecast*. Cendyn. Retrieved on May 2022. From

<https://www.cendyn.com/blog/the-key-to-profitability-understand-your-demand-forecast/>.

Direction de l'information légale et administrative. (2022, 2 February). *Quelles sont les règles de la location-gérance d'un fonds de commerce ?* entreprendre.service-public.fr.

Retrieved 18 August 2022, from <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23573>

Haley, M., & Inge, J. (2005, 1 octobre). It Really Should Be Called Profit Management.

HOSPITALITY UPGRADE. Retrieved on march 2022. From

https://www.hospitalityupgrade.com/_magazine/magazine_Detail.asp/?ID=194

Landman, P. (2021, 18 August). *Independent Hotel Definition / Meaning*. Xotels. Retrieved

18 August 2022, from <https://www.xotels.com/en/glossary/independent-hotel>

Landman, P. (2020). *CRS - Central Reservations System Definition / Meaning*. Xotels.

Retrieved on June 2022. From <https://www.xotels.com/en/glossary/crs-central-reservations-system>

OTA insight. (2018). *Top 15 features to look for in a rate shopper*. Ota insight. Retrieved on

April 2021. From <https://www.otainsight.com/resources/blog/top-15-features-to-look-for-in-a-rate-shopper>

Parc et fréquentation des hôtels / Insee. (2022, 20 April). Insee Retrieved 11 August 2022,

from https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015412#graphique-figure1_radio1

Watkins, M. (2022, 19 January). *Panorama 2022 sur les Chaînes hôtelières volontaires*.

Coach Omnium. Retrieved 20 August 2022, from

<https://coachomnium.com/bonus/chaines-hotelières-volontaires/>

Watkins, M. (2022, 19 January). *Panorama 2022 de l'hôtellerie en France par Coach*

Omnium — 31e édition annuelle. Coach Omnium. Retrieved 20 August 2022, from

<https://coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france/>

Watkins, M. (2019, 10 May). *BONUS : la notoriété des chaînes hôtelières*. Coach Omnium.

Retrieved 19 August 2021, from <https://coachomnium.com/bonus/notoriete-chaines-hotelières/>

LIST OF TABLES

Table n°1: Elements of hotel RM system – review of selected papers. Page: 52

Table n°2: Voluntary chains in France. Page: 78

Table n°3: Comparison of adopters with non-adopters by ownership of respondent's hotel. Page: 83

Table n°4: Comparison of adopters with non-adopters by number of market segments with which respondent's hotel identifies. Page: 84

LIST OF FIGURES

Figure n°1: Revenue management strategy cycle. Page: 49

Figure n°2: Hotel Distribution. Page: 59

Figure n°3: Revenue management constellation map. Page: 62

Figure n°4: The distribution channels. Page: 66

Figures n°5 and n°6: The number of hotels and keys in France Page: 70

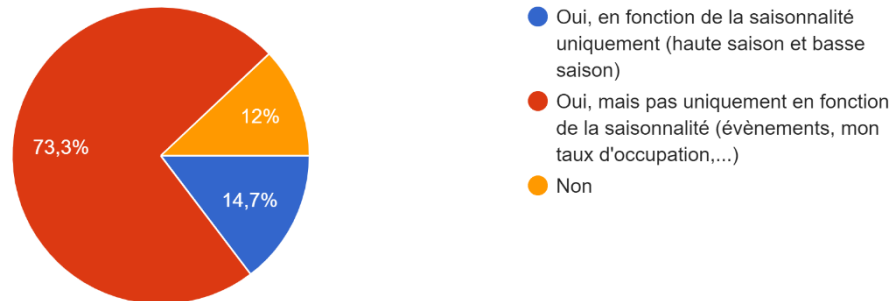
LIST OF APPENDICES

- A. Appendix n°1: Questionnaire**
- B. Appendix n°2: The perception of the revenue management of a Normandy independent hotel manager**
- C. Appendix n°3: The perception of the revenue management of a Parisian independent hotel manager**
- D. Appendix n°4: The perception of the revenue management of an independent hotel manager in Spain**
- E. Appendix n°5: The management of an Accor portfolio by a revenue management director in France**
- F. Appendix n°6: The management of a Montage International portfolio by a Senior Vice President, Revenue Management & Distribution in the United States**
- G. Appendix n°7: The management of The Originals, Human Hotels & Resorts portfolio by senior revenue management**

A. Appendix n°1

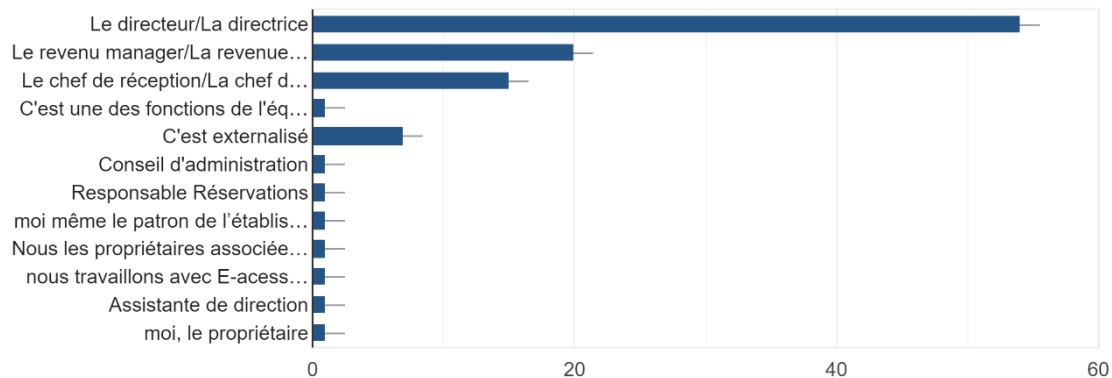
Pratiquez-vous une politique tarifaire dynamique ?

75 réponses



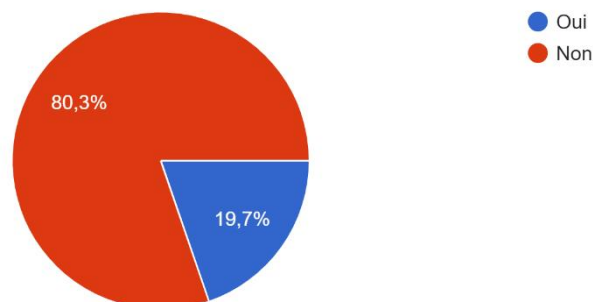
Qui est en charge de la politique tarifaire de votre établissement ?

75 réponses



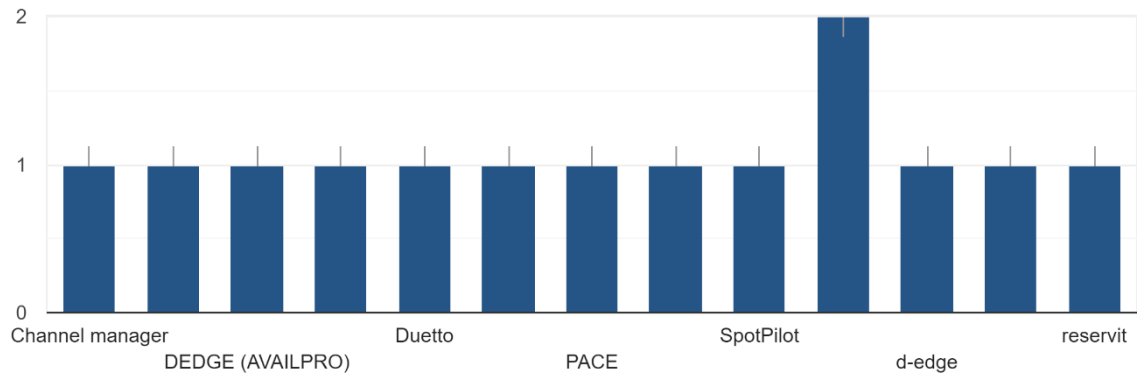
Utilisez-vous un logiciel de revenue management ?

76 réponses



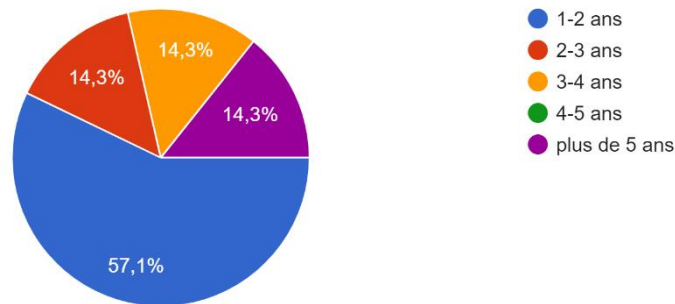
Si oui, lequel ?

14 réponses



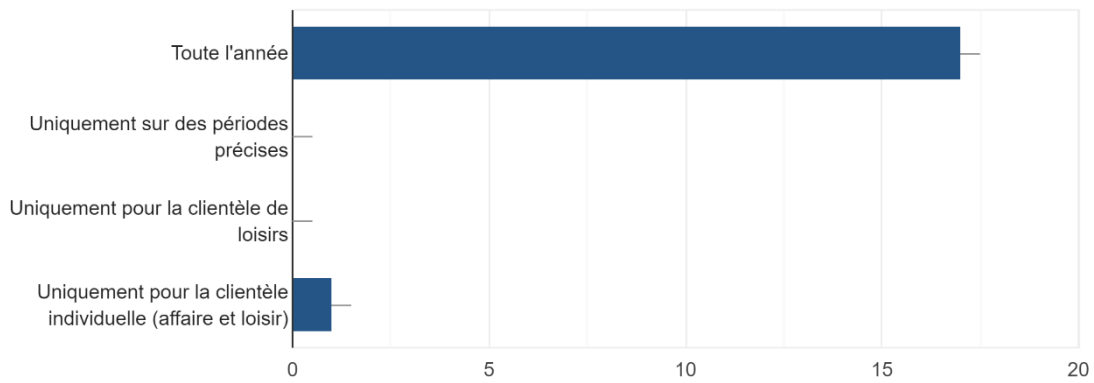
Depuis quand utilisez-vous le logiciel ?

7 réponses



De quelle manière utilisez-vous le logiciel ?

17 réponses



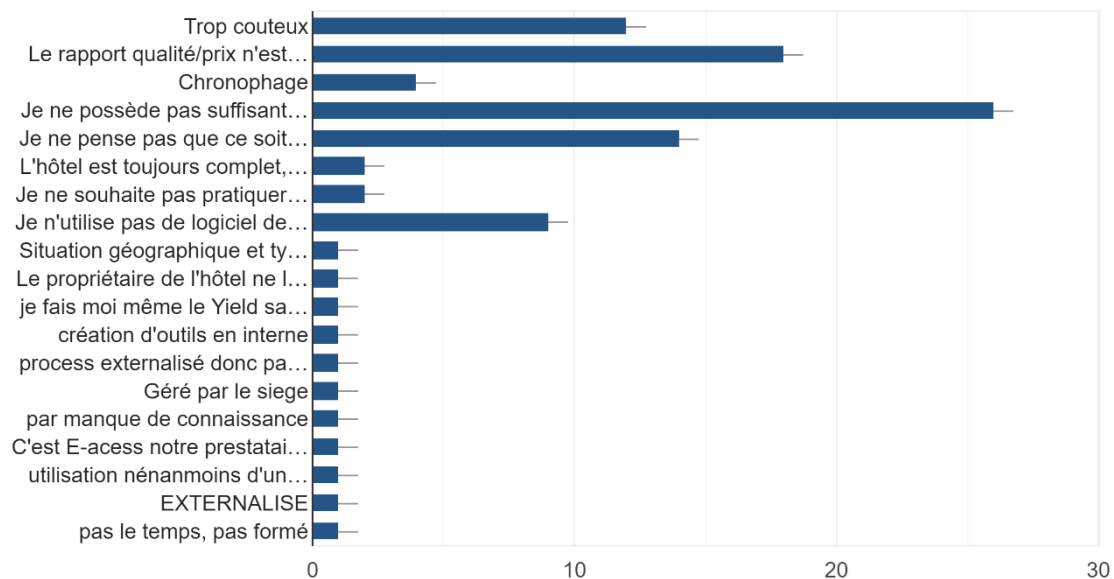
Quel est le % de chiffre d'affaires que vous estimez avoir gagné avec la mise en place du logiciel ?

4 réponses



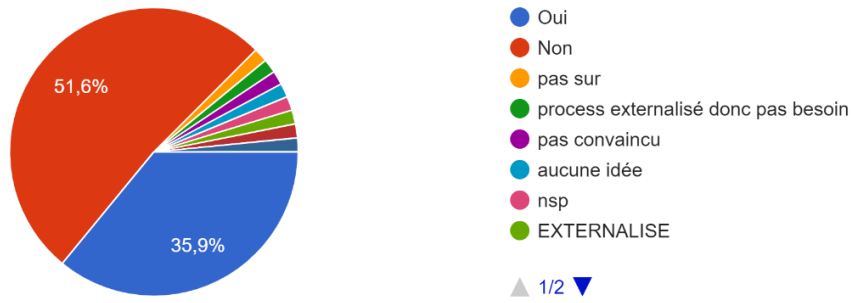
Si non, pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel de revenue management ?

60 réponses



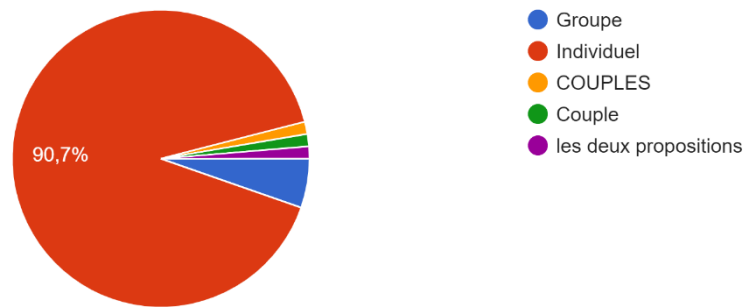
Pensez-vous que d'utiliser un logiciel de revenue management, vous permettrait d'accroître vos revenus ?

64 réponses



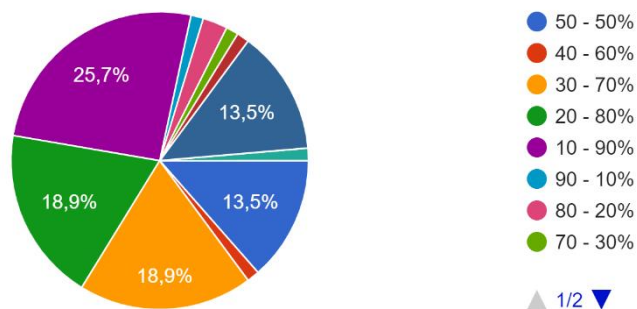
Quel est le segment de clientèle le plus important de l'hôtel ?

75 réponses



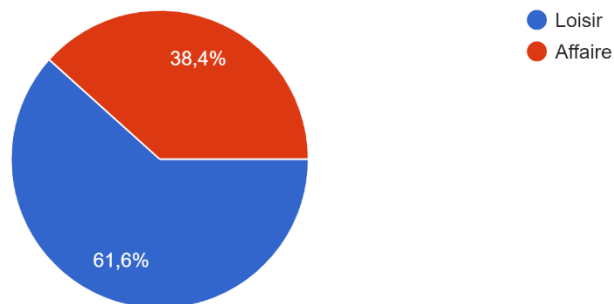
Quelle est la répartition en pourcentage de cette clientèle ? (Groupe % - Individuel %)

74 réponses



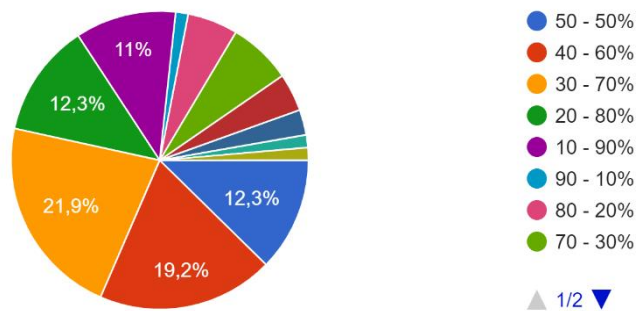
Quel est le segment de clientèle le plus important parmi la clientèle individuelle ?

73 réponses



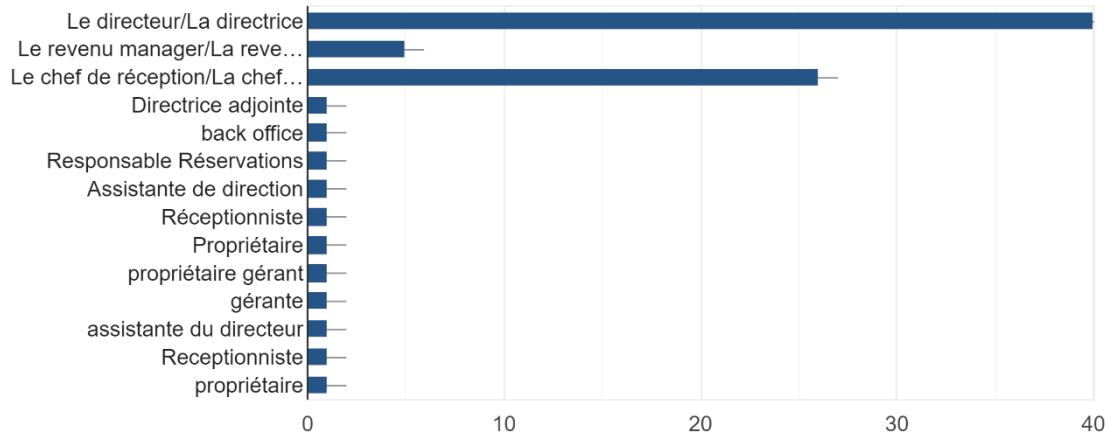
Quelle est la répartition en pourcentage de cette clientèle ? (Affaire % - Loisir %)

73 réponses



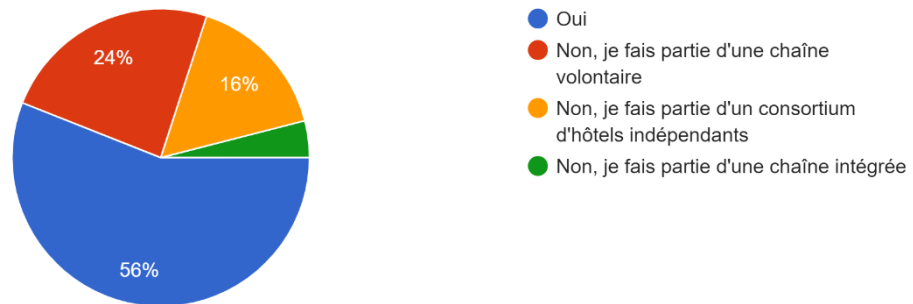
Quel est votre position dans l'hôtel ?

76 réponses



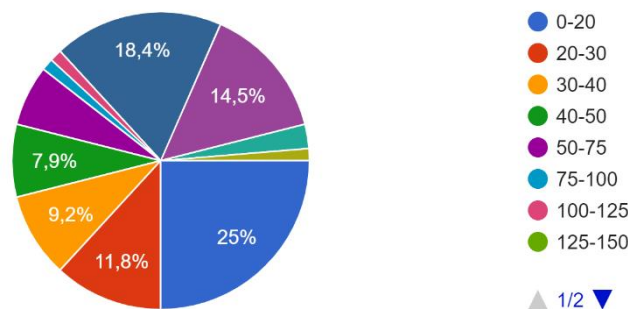
Êtes-vous totalement un hôtel indépendant ?

75 réponses



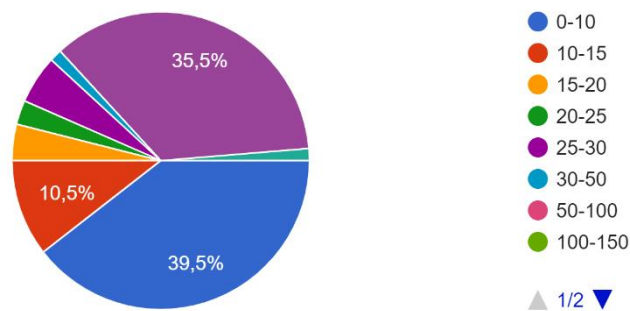
Combien y a-t-il de chambres dans votre hôtel ?

76 réponses



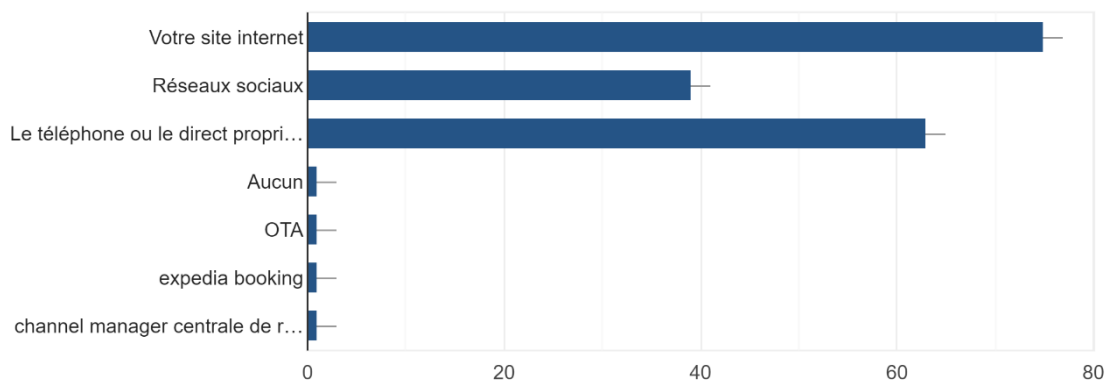
Combien y a-t-il de salariés dans votre hôtel ?

76 réponses



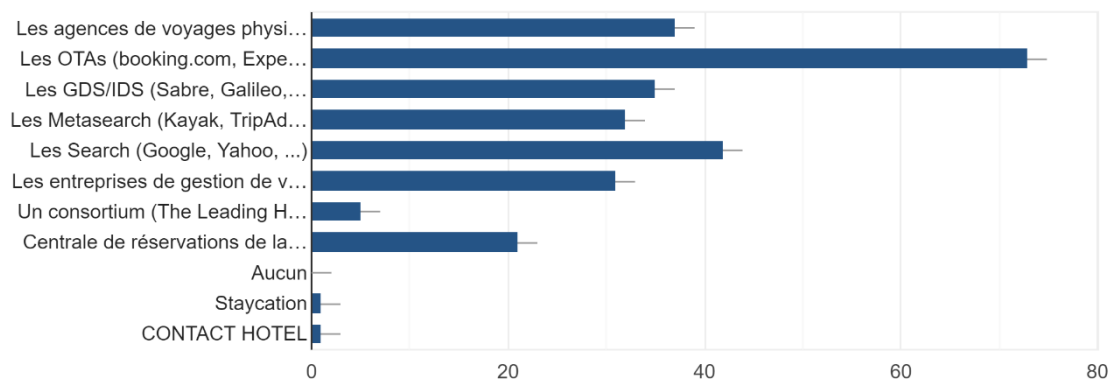
Quels canaux de distribution directs utilisez-vous ?

75 réponses



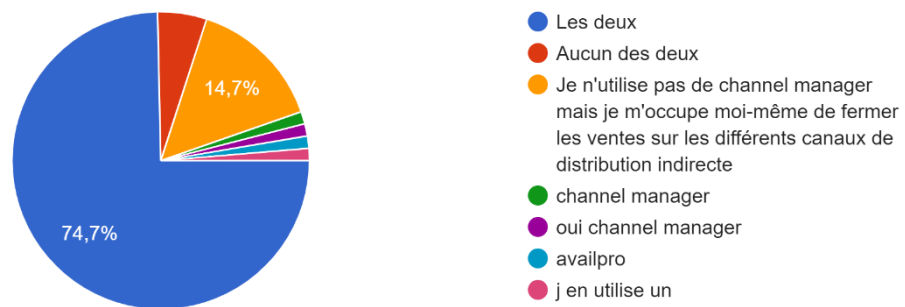
Quels canaux de distribution indirects utilisez-vous ?

75 réponses



Utilisez-vous un channel manager et/ou avez-vous une personne dédiée à cette fonction ?

75 réponses



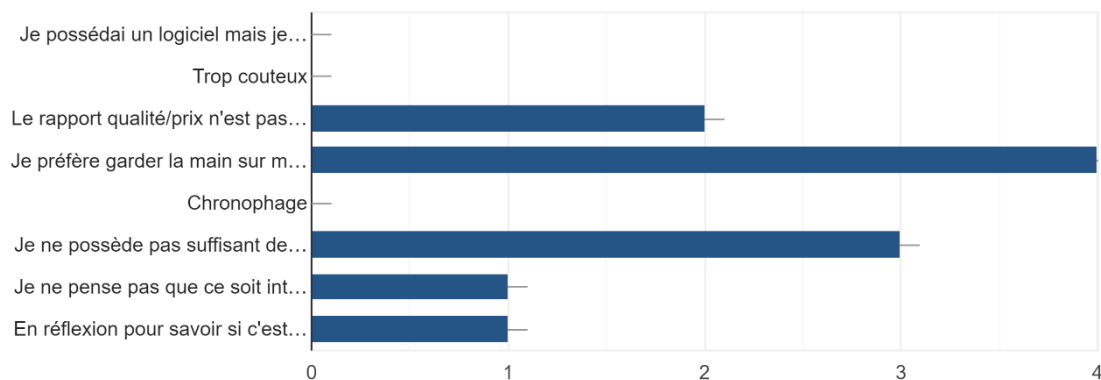
Quel est le % de chiffre d'affaires que vous estimez avoir gagné avec la mise en place du channel management ?

Une réponse

Aucune idée, ouverture de l'hôtel date de moins d'un an.

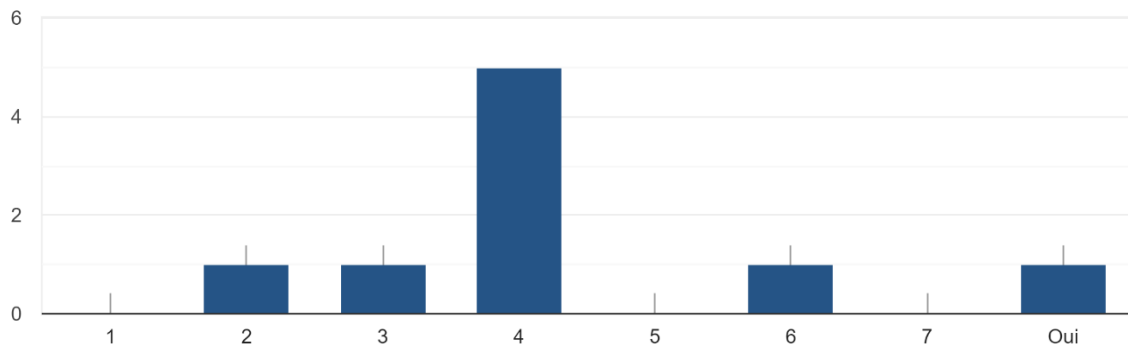
Pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel pour le channel management ?

9 réponses



Pensez-vous que la mise en place d'un logiciel pour vous aider vous permettra d'accroître vos revenus ?

9 réponses



Quel logiciel utilisez-vous ?

18 réponses

Logiciel maison

d-Edge

CHLOE

dedge

Infrésa

winhotel

d-edge

Amenitiz

D-Edges

D edge

reservit

PMS VEGA relié à RESERVIT

.

VEGA

misterbooking

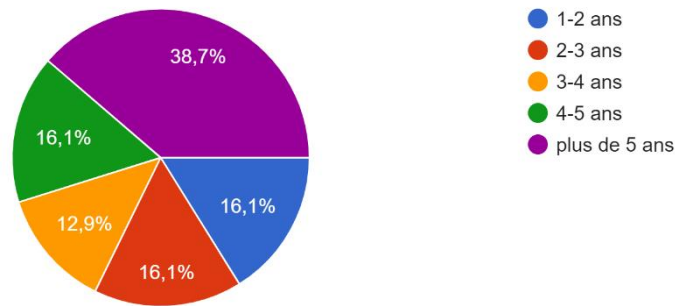
Reservit

infhotik

FIDUCIAL

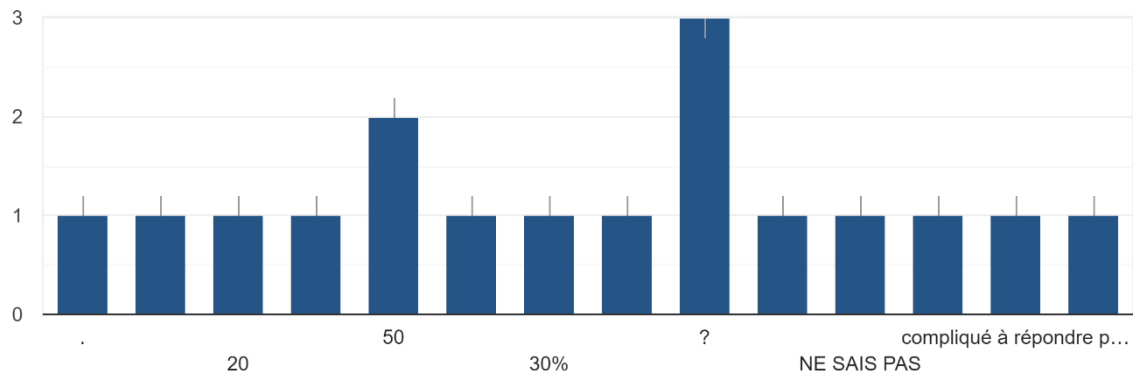
Depuis quand utilisez-vous le logiciel ?

31 réponses



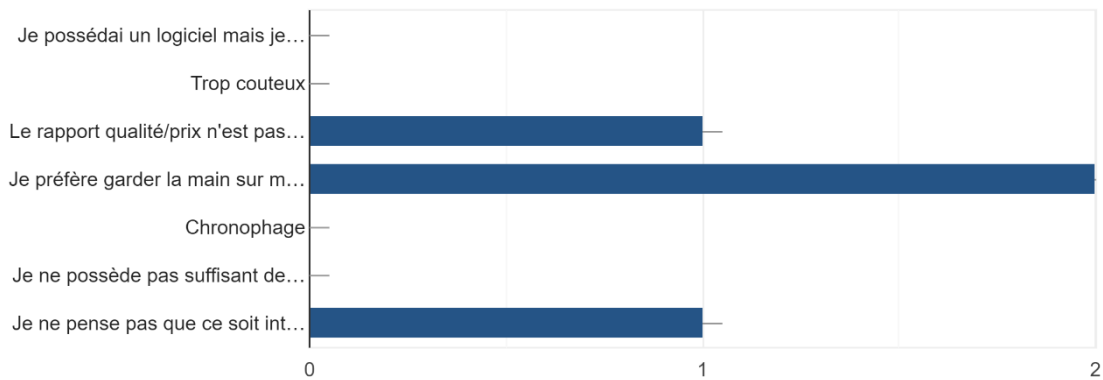
Quel est le % de chiffre d'affaires que vous estimez avoir gagné avec la mise en place du logiciel ?

17 réponses



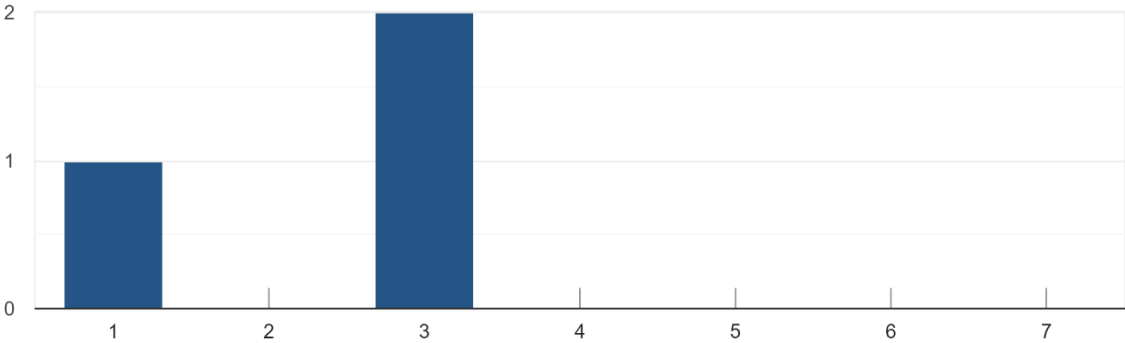
Pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel pour le channel management ?

3 réponses



Pensez-vous que la mise en place d'un channel manager vous permettra d'accroître vos revenus ?

3 réponses



B. Appendix n°2

The perception of the revenue management of a Normandy independent hotel manager

It is the transcription of the semi-structured interview between Mr Gabriel Parizy and me. The theme focused on the perception of revenue management by an independent hotelier in Normandy. The interview was conducted in his hotel on Monday, August 8, 2022, and lasted 30 minutes.

Not having had the opportunity to record the interview, I chose the edited transcription method. This type of transcription eliminates repetitions, language errors, hesitations, and additional remarks.

Fact sheet

Respondent

Name: Parizy

First name: Gabriel

Position: Hotel manager

Background: Restaurateur

Characteristics of the hotel:

Hotel name: Hôtel de Paris

Geographic situation: Courseulles-sur-Mer

Hotel classification: 2*

Total independence (or voluntary chain): Logis de France

Seasonality: Yes

Number of rooms: 25 rooms and an apartment

Occupancy rate 2022: 50% (80% in high season and 20% in low season)

Average price: 80€

Number of room categories: 3

Number of restaurants: 1

Breakfast: Yes

Number of hotel employees:

Full-time: 8 permanent contracts

Seasonal: 16 CDD

PMS: ReservIt

Questions

La clientèle et l'offre

AB : Quelle est la typologie de votre clientèle (groupe ou individuel) ?

GP : On est de l'ordre de 95% de clientèle individuelle.

AB : Quelle est la typologie de votre clientèle (loisir ou affaire) ?

GP : On est sur 5% d'affaire et 95% de loisir.

AB : Segmentez-vous votre clientèle ?

GP : Non.

AB : Quelles sont les offres que vous offrez aux clients (3 = 4, PDJ inclus, etc...) ?

GP : Actuellement, j'ai environ 8 offres présentes sur les OTA, mon site ou les autocaristes.

La tarification

AB : Comment est déterminé la politique tarifaire de votre établissement ? Est-elle dynamique ? Adaptez-vous cette dernière à votre taux d'occupation (disponibilité de l'hôtel à un instant T) ?

GP : Je réalise ma politique tarifaire en m'alignant sur les concurrents mais également la météo (étant sur un bord de mer) ainsi que les événements locaux. Oui, je peux modifier mes tarifs 2 à 3 fois par jour. Effectivement, je prends en compte mon taux d'occupation.

AB : Prévoyez-vous des conditions tarifaires (haute/basse saison ; segment client ; longs weekends) ?

GP : Effectivement, je prévois des conditions tarifaires, qui sont différentes selon la haute saison et basse saison. Quand on est en basse saison, je mets en place des 2=3, tandis qu'en haute saison, je mets en place des minimum stay. Entre la haute saison et la basse saison, mes tarifs différencient à hauteur de 30%.

Cela étant, je ferme tout janvier et la moitié du mois de décembre, car j'ai des problèmes à remplir sur ces périodes.

AB : Votre grille tarifaire comprend combien de palier (BAR0/RACK à BAR6) ?

GP : J'applique 3 paliers pour chaque catégorie de chambres. Et j'ai une grille tarifaire pour la basse et une pour la haute saison.

AB : Définissez-vous des barrières tarifaires entre les différents segments de clientèle ?

GP : Je ne fais pas de segmentation de ma clientèle.

AB : Prenez-vous en compte la tarification des établissements alentours (veille tarifaire via un rate shopper) ? Avez-vous déterminé un compétitive set ?

GP : Oui, uniquement sur Courseulles-sur-Mer. Mon compétitive set est composé de 3 hôtels (crémaillère, la pêcherie et le manoir d'à côté). En même temps, il n'y en a pas plus [Rire].

L'hôtel la Crémaillère est un hôtel familial 3 étoiles de 45 chambres.

L'hôtel de la pêcherie est un hôtel familial 3 étoiles de 7 chambres. Ils sont aussi propriétaires de la maison d'hôtes Le Manoir d'à côté qui a 10 chambres.

AB : Qui est en charge de la politique tarifaire de votre établissement ? êtes-vous conseillé et par qui ? Quels outils utilisez-vous (CRM, RMS, Comparateur de prix) ?

GP : Moi uniquement et non je ne suis pas conseillé. Je n'utilise pas non plus d'outils en dehors de mon PMS et de la plateforme booking.com.

AB : Quelles sont les données clés pour réaliser vos prévisions d'occupation et de tarification ?

GP : Les principales données à prendre en compte sont la météo et les événements.

AB : Utilisez-vous la donnée collectée (l'historique clients et les événements à prévoir) ? Et comment utilisez-vous cette donnée dans la tarification de votre établissement et dans les prévisions d'occupation ?

GP : Oui, j'utilise la donnée collectée. Toutefois, c'est compliqué de la collecter car je ne peux pas récupérer les informations clients de mes réservations booking.com. Je n'utilise pas ces données pour la tarification et mes prévisions. Toutefois, j'utilise ces données pour faire de l'emailing et des campagnes texto. L'objectif est notamment de les inciter à mettre des commentaires sur internet et à réserver en direct.

AB : Faites-vous des prévisions sur plus de six mois ? un an ? deux ans ?

GP : Je réalise mes prévisions sur 6 mois. Pour des cas particuliers, je peux prévoir sur 2 ans. Notamment, dans deux ans, on aura les 80 ans du débarquement, ce qui me permet de faire des prévisions et d'ouvrir une partie de mes réservations.

AB : Faites-vous des prévisions par typologie de clientèle ? (Question non posée car il ne réalise pas de segmentation client)

AB : Pratiquez-vous de l'overbooking ?

GP : Oui, tout à fait.

AB : Pratiquez-vous de l'upselling (vente additionnelle) ?

GP : Oui, également. Pour ce faire, j'optimise l'occupation de mon restaurant en vendant au maximum le restaurant ainsi que notre bar.

AB : Mettez-vous en place des promotions ?

GP : Oui, notamment avec des offres 2+1, petit-déjeuner offert. En haute saison, nous n'en avons pas besoin.

Le revenue management

AB : Êtes-vous familier avec le concept du revenue management ? Pouvez-vous me donner votre définition du revenue management ?

GP : Non, je ne suis pas familier avec le concept.

AB : La définition, la plus connue, est la suivante : « Vendre la bonne chambre, au bon client, au bon moment, au bon prix, par le bon canal de distribution, avec le meilleur rapport qualité/prix ».

AB : Après avoir entendu cette définition, pensez-vous déjà appliquer cette stratégie ?

GP : Non, pas suffisamment. Cela étant, je suis très motivé pour mettre en place une stratégie RM. J'ai simplement besoin que l'on me conseil et que l'on m'explique le fonctionnement des différentes solutions afin d'opter pour la plus complète. Je suis prêt à investir dans des solutions et de l'accompagnement.

AB : Utilisez-vous un logiciel de revenue management ?

GP : Non.

AB : Pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel de revenue management ?

GP : Par manque de temps. Mais je suis prêt à investir, si derrière, ça m'en fait gagner.

AB : **Pensez-vous que d'utiliser un logiciel de revenue management, vous permettrait d'accroître vos revenus (notamment après la crise covid) ?**

GP : Oui.

AB : **J'ai échangé avec un directeur du RM de chez Accor qui m'a dit que**
« Logiquement, dès que l'on investit 1% à 1,5% du chiffre d'affaires dans le revenue management, on peut s'attendre à un retour sur investissement, soit un ROI positif de +8,3%. », **êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? Pouvez-vous m'indiquer votre point de vue sur cette dernière ?**

GP : Je suis d'accord. Je pense qu'il a raison.

AB : **De plus, il m'a dit que** « Dans un hôtel faisant plus de 500K€ de CA et ayant plus de 25 chambres, le directeur n'est pas à la réception. Il aura alors la possibilité de consacrer du temps à la mise en place d'une stratégie. », **pensez-vous que cela soit réaliste ?**

GP : Oui, tout à fait. Personnellement, je préfère faire des économies sur la masse salariale en m'installant à la réception. C'est un choix.

AB : **Seriez-vous intéressé par le fait d'investir dans une stratégie RM (formation et logiciel) si vous étiez accompagné et conseillé par un expert ?**

GP : Oui, tout à fait, étant donné que l'aide d'un expert me ferait gagner du temps.

AB : **Connaissez-vous les logiciels si après : Ideas, Atomize, e-axess & OTA insigth ?**

GP : Non, aucune d'elles.

AB : **Que pensez-vous du RM ?**

GP : Ça me semble très intéressant, tant que ça peut m'aider à remplir et que l'investissement n'est pas trop conséquent.

AB : **Pour conclure sur cette partie, de votre point de vue, quelle est l'évolution de la tarification et l'évolution de l'utilisation du revenue management ?**

Oui, elle est positive. Les OTA ont pas mal fait avancer la perception des clients quant à la tarification dynamique.

La distribution

AB : Quels canaux de distribution directs utilisez-vous ?

GP : Nous avons encore beaucoup de clients qui nous téléphone, notamment la clientèle belge. On a également un Booking engine sur notre site web. Les ventes en direct représentent 25% des réservations. D'ailleurs, ce qui est très intéressant depuis le covid, c'est qu'il y a de plus en plus de clients qui regardent sur booking.com puis ils réservent en direct. Je pense que mes ventes en direct vont continuer de croître.

AB : Quels canaux de distribution indirects utilisez-vous ?

GP : Concernant les ventes indirectes, la répartition est la suivante :

- Autocaristes : 10%
- Les OTAs (booking.com & Expedia): 40%
- Logis de France: 25%

AB : Avez-vous eu une réticence de la part de la clientèle lors d'une différence tarifaire entre un OTA et vos prix en direct (parité tarifaire) ?

GP : Régulièrement. Notamment car nous vendons moins cher sur notre site. Nous avons donc à expliquer aux clients qu'il y a une commission d'où la différence tarifaire de 15% (Il s'agit du notre taux de la commission).

AB : Utilisez-vous un channel manager et/ou avez-vous une personne dédiée à cette fonction ?

GP : Non. Je préfère ouvrir et fermer mes réservations manuellement.

C. Appendix n°3

The perception of the revenue management of a Parisian independent hotel manager

It is the transcription of the semi-structured interview between Mr Hicham Belhouari and me. The theme focused on an independent hotelier's perception of revenue management in Paris. The interview was conducted in his hotel on Thursday, August 11, 2022, and lasted 30 minutes. During the interview, we learned that it would become a hotel under contract with the state to accommodate disadvantaged people.

Not having had the opportunity to record the interview, I chose the edited transcription method. This type of transcription eliminates repetitions, language errors, hesitations, and additional remarks.

Fact sheet

Respondent

Name: Belhouari

First name: Hicham

Position: Manager

Background: Automotive technician at Renault in Morocco

Characteristics of the hotel:

Hotel name: Viator

Geographic situation: Paris

Hotel classification: 1*

Total independence (or voluntary chain): Yes

Seasonality: None

Number of rooms: 29 rooms

Occupancy rate 2022: 70%

Average price: 59€

Number of room categories: 3

Number of restaurants: 0

Breakfast: None, but there are vending machines next to the reception.

Number of hotel employees:

Full-time: 7 permanent contracts

Seasonal: None

PMS: Fast booking

Questions

La clientèle et l'offre

AB : Quelle est la typologie de votre clientèle (groupe ou individuel) ?

HB : J'accueille 95% de clientèle individuelle. Sur l'année, je dois avoir seulement 2-3 groupes de personnes. J'évite les groupes.

AB : Quelle est la typologie de votre clientèle (loisirs ou affaire) ?

HB : On va dire que j'ai 55% Loisirs, 45 % affaires et 5% santé (Il y a un hôpital à côté de l'hôtel).

AB : Segmentez-vous votre clientèle ?

HB : Non.

AB : Quelles sont les offres que vous offrez aux clients (3 = 4, PDJ inclus, etc...) ?

HB : Je ne mets en place aucune offre.

La tarification

AB : Comment est déterminée la politique tarifaire de votre établissement ? Est-elle dynamique ? Adaptez-vous cette dernière à votre taux d'occupation (disponibilité de l'hôtel à un instant T) ?

HB : Je regarde le taux de remplissage du quartier. J'ai un competitive set de 7 ou 8 hôtels. S'ils sont complets, ils n'apparaissent plus sur booking.com, dans ce cas je regarde d'autres hôtels. Je change mes tarifs 8 à 10 fois par jour. Ma politique tarifaire est très dynamique. J'adapte ma politique en fonction de la concurrence et de mon taux d'occupation. Cependant, je ne prends pas en compte mon pick up.

AB : Prévoyez-vous des conditions tarifaires (haute/basse saison ; segment client ; longs weekends) ?

HB : Sur Booking, en janvier et décembre, j'applique -5 à -10% de remise. Sur Expedia, il y a toujours - 5%. C'est d'ailleurs obligatoire.

AB : Votre grille tarifaire comprend combien de palier (BAR0/RACK à BAR6) ?

HB : Je n'ai pas le temps de mettre une grille tarifaire en place.

AB : Définissez-vous des barrières tarifaires entre les différents segments de clientèle ?

(Question non posée car il ne réalise pas de segmentation client)

AB : Prenez-vous en compte la tarification des établissements alentours (veille tarifaire via un rate shopper) ? Avez-vous déterminé un competitive set ?

HB : Oui. Je n'utilise pas de rate mais j'utilise PMS qui fait office également de channel manager. Il est composé de 7-8 hôtels de même catégorie dans le 17^{ème}.

AB : Qui est en charge de la politique tarifaire de votre établissement ? êtes-vous conseillé et par qui ? Quels outils utilisez-vous (CRM, RMS, Comparateur de prix) ?

HB : Moi ou mon night auditor. J'utilise mon un channel manager.

AB : Quelles sont les données clés pour réaliser vos prévisions d'occupation et de tarification ?

HB : Je ne réalise pas de prévisions.

AB : Utilisez-vous la donnée collectée (l'historique clients et les événements à prévoir) ? Et comment utilisez-vous cette donnée dans la tarification de votre établissement et dans les prévisions d'occupation ?

HB : Je travaille essentiellement avec booking.com donc je n'ai pas suffisamment de data pour l'utiliser.

AB : Faites-vous des prévisions sur plus de six mois ? un an ? deux ans ?

HB : Non. C'est un secteur qui comporte trop d'aléas. On va dire que j'ai maximum de la visibilité sur 2-3 mois. J'ai d'ailleurs détecté une tendance de réservations qui ont lieu 4-5 jours avant l'arrivée. De plus, je n'ai pas confiance en les réservations faites avec 4 mois d'avance. Généralement, ce sont des no shows. D'autant plus que dans la politique de Booking.com, il doit conserver la chambre en cas de no shows.

AB : Faites-vous des prévisions par typologie de clientèle ? (Question non posée car il ne réalise pas de segmentation client)

AB : Pratiquez-vous de l'overbooking ?

HB : Non.

AB : Pratiquez-vous de l'upselling (vente additionnelle) ?

HB : Non.

AB : Mettez-vous en place des promotions sur la basse saison ?

HB : Oui mais uniquement sur les OTA.

Le revenue management

AB : Êtes-vous familier avec le concept du revenue management ? Pouvez-vous me donner votre définition du revenue management ?

« Vendre la bonne chambre, au bon client, au bon moment, au bon prix, par le bon canal de distribution, avec le meilleur rapport qualité/prix ».

HB : Un petit peu.

AB : Après avoir entendu cette définition, pensez-vous déjà appliquer cette stratégie ?

HB : Oui.

AB : Utilisez-vous un logiciel de revenue management ?

HB : Non.

AB : Si non, pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel de revenue management ?

HB : Je ne pense pas que ce soit intéressant. D'une part, je n'ai pas suffisamment de chambre, d'autre part, je pense que c'est une perte de temps et d'argent.

AB : Pensez-vous que d'utiliser un logiciel de revenue management, vous permettrait d'accroître vos revenus (notamment après la crise covid) ?

HB : Non.

AB : J'ai échangé avec un directeur du RM de chez Accor qui m'a dit que

« Logiquement, dès que l'on investit 1% à 1,5% du chiffre d'affaires dans le revenue management, on peut s'attendre à un retour sur investissement, soit un ROI positif de +8,3%. », **êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? Pouvez-vous m'indiquer votre point de vue sur cette dernière ?**

HB : Oui, je suis d'accord.

AB : De plus, il m'a dit que « Dans un hôtel faisant plus de 500K€ de CA et ayant plus de 25 chambres, le directeur n'est pas à la réception. Il aura alors la possibilité de consacrer du temps à la mise en place d'une stratégie. », **pensez-vous que cela soit réaliste ?**

HB : Oui.

AB : Seriez-vous intéressé par le fait d'investir dans une stratégie RM (formation et logiciel) si vous étiez accompagné et conseillé par un expert ?

HB : Non.

AB : Connaissez-vous les logiciels si après : Ideas, Atomize, e-axess & OTA insigth ?

HB : E-axess me dit quelque chose.

AB : Que pensez-vous du RM ?

HB : C'est très bien mais ce n'est pas adapté à mon établissement.

AB : Pour conclure sur cette partie, de votre point de vue, quelle est l'évolution de la tarification et l'évolution de l'utilisation du revenue management ? (Question non posée au vu des précédentes réponses)

La distribution

AB : Quels canaux de distribution directs utilisez-vous ?

HB : J'utilise mon site internet, cela représente 10% de mes réservations. Je pratique des tarifs moins élevés sur son site. Le problème est que Booking.com accumule des discounts qu'ils prennent à leur charge, il m'est donc compliqué de rivaliser. J'ai encore des walkings qui représentent 10% des réservations.

L'année prochaine, je vais conventionner mon hôtel pour devenir une résidence hôtelière à vocation sociale. Je vais mettre à disposition mes chambres à un tarif de 24€ par personne. Le fait d'être conventionné me permet d'avoir des femmes de ménage car en ce moment il y a une pénurie de femme de ménage. J'ai fait cela car un hôtel demande beaucoup de travail et je n'arrive pas trouver du personnel. En plus de cela, je suis fatigué d'une partie de ma clientèle qui vient à Paris et dans mon hôtel uniquement pour faire la fête.

AB : Quels canaux de distribution indirects utilisez-vous ?

HB : J'utilise des OTAs (booking.com, Expedia,...) tels que Booking.com, Hôtel club et hôtels world, Expedia (Agoda). Elles représentent 60% de mes réservations. Booking.com représente 60 % des réservations via les OTAs. Hotelbeds group représente 20% de mes réservations. Auparavant, je travaillais avec des agences de voyages physiques mais ce n'est plus le cas.

AB : Avez-vous eu une réticence de la part de la clientèle lors d'une différence tarifaire entre un OTA/GDS et vos prix en direct (parité tarifaire) ?

HB : Non car je suis moins cher sur son site.

AB : Utilisez-vous un channel manager et/ou avez-vous une personne dédiée à cette fonction ?

HB : Oui.

AB : Quel logiciel utilisez-vous ?

HB : J'utilise Fast booking. Il me coûte 200€ par mois. Mais, ils ont créé mon site web et fourni un booking engine.

AB : Depuis quand utilisez-vous le logiciel ?

HB : Avant, j'utilisais Availpro. Maintenant, j'utilise Fastbooking depuis 8 ans.

AB : Quel est le % de chiffre d'affaires que vous estimez avoir gagné avec la mise en place du logiciel ?

HB : Je ne sais pas mais j'ai gagné de l'argent, c'est sûr.

D. Appendix n°4

The perception of the revenue management of an independent hotel manager in Spain

It is the transcription of the semi-structured interview between Mr Stéphane Barrios and me. The theme focused on the perception of revenue management by an independent hotelier in Spain. After interviewing two French hoteliers, I asked myself if an independent hotelier in a very touristic destination in Spain practices RM. Obviously, he is not located in France. However, his perception of RM is still an excellent opportunity to develop our reflection on the subject as he does not have a hospitality background. The interview was held by phone on Friday, August 12, 2022, and lasted 45 minutes.

Not having had the opportunity to record the interview, I chose the edited transcription method. This type of transcription eliminates repetitions, language errors, hesitations, and additional remarks.

Fact sheet

Respondent

Name: Barrios Delgado

First name: Stéphane

Position: Hotel manager

Background: Real estate agent

Characteristics of the hotel:

Hotel name: Hostal La Palmera

Geographic situation: Malaga, Torremolinos

Hotel classification: Hostal 2*

Total independence (or voluntary chain): Totally

Seasonality: Annual. However, a substantial increase in clientele from June to September.

Number of rooms: 13 rooms

Occupancy rate 2022: 85% (95% in high season and 75% in low season)

Average price: 70€ (35-40€ in winter et 100€ in summer)

Number of room categories: 4 (simple, double, double with balcony, triple).

Number of restaurants: 0

Breakfast: None

Number of hotel employees:

Full-time: 2 permanent contracts and 2 managers (Mr Barrios Delgado and his wife)

Seasonal: 0

PMS: None

Questions

La clientèle et l'offre

AB : Quelle est la typologie de votre clientèle (groupe ou individuel) ?

SB : Notre clientèle est à 95% individuelle. Les seuls groupes dans notre hôtel sont des ouvriers qui viennent pour réaliser des travaux au moment de la basse saison.

AB : Quelle est la typologie de votre clientèle (loisirs ou affaires) ?

SB : La clientèle de loisirs s'élève à 95% en été et à 80% pendant la basse saison.

AB : Segmentez-vous votre clientèle ?

SB : Non.

AB : Quelles sont les offres que vous offrez aux clients (3 = 4, PDJ inclus, etc...) ?

SB : Aucune offre. Pas de partenariats avec les offices de tourisme ou autres activités balnéaires.

La tarification

AB : Comment est déterminée la politique tarifaire de votre établissement ? Est-elle dynamique ? Adaptez-vous cette dernière à votre taux d'occupation (disponibilité de l'hôtel à un instant T) ?

SB : Au début de chaque saison, je réalise des études de marché sur ma zone de chalandise. On est à peu près 600 hôteliers à Malaga. C'est un endroit très touristique et la concurrence est énorme. On n'est donc pas libre dans la tarification. Si je vends ma chambre 5€ trop chère, je ne prends aucune réservation. J'ai identifié différents établissements, offrant un service de meilleure ou de moindre qualité, afin de créer une base de concurrents et de réadapter ma politique tarifaire en fonction du marché. Je mets en place des promotions en haute comme en basse saison, et ce même pour une seule chambre.

AB : Prévoyez-vous des conditions tarifaires (haute/basse saison ; segment client ; longs weekends) ?

SB : Oui. Ça dépend de la période. Au début de ma phase de commercialisation pour la saison haute, j'avais mis un minimum stay de 3 jours avec un prix qui était malheureusement trop élevé. On a quand même eu une première vague de réservations. Mais la guerre en Ukraine a stoppé cette vague. On a dû changer de stratégie. On a donc baissé nos prix, et on a enlevé le minimum stay. En basse saison, je suis moins agressif en termes de tarification.

Toutefois, ma marge de manœuvre est plus importante car beaucoup d'hôtels ferment, malgré ça, la clientèle est moins présente. La clientèle de travailleurs et de clients habitués, nous aide à remplir l'établissement pendant cette période. Plus le marché est tendu plus on est agressif. Je suis contre les techniques de vente du type mise en place de multi-promotions afin d'attirer une clientèle qui n'est pas représentative de la mienne. Je vends à 100€ ce qui vaut 100€. On est un hôtel économique mais on cherche à offrir le meilleur rapport/qualité.

AB : Votre grille tarifaire comprend combien de palier (BAR0/RACK à BAR6) ?

SB : Je n'ai pas de paliers prédéfinis mais je peux multiplier par 4 mes prix selon la période et la demande. On a des prix très bas pour la clientèle ouvrière. Car ils sont toutes la semaine sur le chantier et le weekend, ils repartent. Ils viennent à l'hôtel que pour dormir et prendre une douche. On peut descendre jusqu'à 20/25€ la nuitée pour eux. A contrario, au 15 août, notre prix moyen est de 95€.

AB : Définissez-vous des barrières tarifaires entre les différents segments de clientèles ?

SB : On ne segment pas. Notre politique tarifaire est lisse et on ne peut pas faire autrement. Notre hôtel est sur 2 étages (5 et 6^{ème} étage). On n'a pas de marge manœuvre. On ne peut pas jouer avec les étages où adapter nos allocations en fonction d'une possible segmentation. Notre défi est déjà d'éviter que certains clients en gênent d'autres. On a que 2 chambres qui ont un plus. Ce n'est pas suffisant pour attirer une autre de clientèle ou de créer de réelles barrières tarifaires.

AB : Prenez-vous en compte la tarification des établissements alentours (veille tarifaire via un rate shopper) ? Avez-vous déterminé un compétitive set ?

SB : Oui, je prends en compte 2 aspects : le standing et géolocalisation. Pour des hôtels de même standing mais qui ne sont pas dans la même zone géographique, il ne s'agit pas du même marché. C'est un marché localisé. A partir de ces critères, j'avais identifié 4-5 hôtels.

Mais au fil des années, j'ai réduit à 2 hôtels. Dans mon cas, j'ai identifié les 2 établissements avec lesquels j'étais en compétition directe. Il n'y en a pas d'autres car les autres ne correspondent ni à mon standing ni à mon secteur. Les résultats ont validé mes hypothèses. La 1^{ère} année d'ouverture, je n'avais pas d'expériences en hôtellerie, je n'avais que mon expérience passée en gestion locative, et j'ai vu qu'à 5-6€ près, je passais de 85% de TO à 15%.

AB : Qui est en charge de la politique tarifaire de votre établissement ? êtes-vous conseillé et par qui ? Quels outils utilisez-vous (CRM, RMS, Comparateur de prix) ?

SB : La partie commerciale, du fait de mon expérience, c'est moi qui m'en occupais. Je suis dans la vente depuis enfant. Après 4 ans d'ouverture, ma femme m'accompagne également dans la stratégie. Elle a les informations pour m'aider. Elle connaît très bien notre marché. Actuellement, on a une vraie crise du logement, les gens cherchent du long terme. En période basse, on réalise nos travaux de rénovation, et on demande 300€ pour une chambre pour le mois. En juin, on demande 800€ le mois au lieu de 1500€ (tarif « normal »). Cela étant, j'accepte 800€ car c'est à un moment où je ne suis pas plein et ils demandent très peu de travail. Je préfère vendre à 25€ et je gagne déjà cela. A 30-35€, si je ne vends pas j'aurais 0€. Au moins, je couvre mes charges fixes.

AB : Quelles sont les données clés pour réaliser vos prévisions d'occupation et de tarification ?

SB : Je prends en compte les dates des concerts. S'il y a un festival dans la région, je vais remplir l'hôtel en vendant beaucoup plus cher. En moyenne, la hausse est de 50% à 70% en plus sur une ou deux nuits. L'exemple flagrant est lors de la Gay Pride. Je peux vendre mes chambres jusqu'à 50% de plus.

AB : Utilisez-vous la donnée collectée (l'historique clients et les événements à prévoir) ? Et comment utilisez-vous cette donnée dans la tarification de votre établissement et dans les prévisions d'occupation ? Faites-vous des prévisions sur plus de six mois ? un an ? deux ans ?

SB : Oui, en fonction des concerts. C'est un scénario qui se répète. Les concerts changent de quelques jours mais c'est tout. En basse saison, j'y arrive en étant agressif. Je couvre mes charges fixes, notamment mon personnel. J'ai aujourd'hui une personne exceptionnelle et une moins bien ce qui me permet d'être ouvert toute l'année. Mais aussi cela me permet de garder

tout le monde. D'autant plus, qu'il y a une pénurie de main d'œuvre. Le métier de femme de chambre est très exigeant et très dur.

On a conservé nos équipes et maintenu leurs salaires, lors de la pandémie. Ce qui n'a pas été le cas de beaucoup d'hôtels. Certains hôteliers n'ont pas pu réouvrir l'intégralité de leurs hôtels cette année par manque de personnel. Les femmes de chambre, c'est la base de la pyramide. Tu peux avoir toutes les meilleures installations mais si la chambre est sale, personne ne viendra. C'est pour ça que la reconnaissance de leur travail change la donne. Tout le monde veut être reconnu à sa juste valeur. Les gens sont heureux de venir travailler chez moi.

AB : Faites-vous des prévisions par typologie de clientèle ? (Question non posée car il ne réalise pas de segmentation client)

AB : Pratiquez-vous de l'overbooking ?

SB : Non et je suis d'ailleurs obsédé par l'idée de me retrouver dans cette situation.

AB : Pratiquez-vous de l'upselling (vente additionnelle) ?

SB : J'upgrade gratuitement si je peux. Si le client arrive à la fin de la journée et que j'ai des disponibilités dans des catégories de chambre supérieures, j'upgrade automatiquement. D'autant, plus que je suis en phase de rénovation. On a refait les salles de bain. L'hôtel a plus de 50 ans, donc je n'ai pas énormément d'autres choses à offrir que ma gentillesse et des attentions. On cherche à montrer à nos clients qu'on fait le maximum. Le quartier où se situe l'hôtel n'est pas top, les meubles de mon hôtel ne sont pas fous. On n'a plus de restauration à la suite de la crise. Notre atout c'est la personnalisation de l'expérience à travers nos attentions. On ne cherche pas à être une pompe à cash, en optimisant au maximum les dépenses ou autres. Bien-sûr que je gagnerais plus d'argent, mais je n'y crois pas. On n'est pas dans un secteur où les gens sont prêts à payer pour des services supplémentaires. Nos concurrents dans la gamme low-cost cherchent à vendre le moindre service tel que la climatisation. Cette politique low-cost ne maintient pas l'expérience client. Je préfère être un hôtel économique mais qui offre une expérience unique par rapport aux autres. Je préfère être le meilleur chez les économiques que d'essayer de vendre un produit que je n'ai pas. Ma vision pour cet hôtel m'a permis de passer de 7.9/10 à 8.5/10 sur booking.com. Mais à la suite de la pandémie, notre note est redescendue à 8.1/10 et c'est très compliqué de la faire monter. Le mental des clients impacte les commentaires. Le côté humain est la seule chose que je

peux faire de différenciant. D'ailleurs, en étant le plus serviable possible, cela me permet d'avoir un TO plus élevé par rapport aux autres hôtels.

D'autant plus, que dès qu'il y a un problème avec le client ou la chambre du client, et que ce dernier a été résolu avec le sourire et rapidement, les clients se souviennent de cela et s'en rappelle de manière positive.

AB : Mettez-vous en place des promotions sur la basse saison ?

SB : Oui, bien-sûr.

Le revenue management

AB : Êtes-vous familier avec le concept du revenue management ? Pouvez-vous me donner votre définition du revenue management ?

« Vendre la bonne chambre, au bon client, au bon moment, au bon prix, par le bon canal de distribution, avec le meilleur rapport qualité/prix ».

SB : Non, je ne pourrais pas vous répondre.

AB : Après avoir entendu cette définition, pensez-vous déjà appliquer cette stratégie ?

SB : A notre échelle, je dirais plus ou moins.

AB : Utilisez-vous un logiciel de revenue management ?

SB : Au début, j'utilisais les données de booking.com. Mon outil, c'est la page web de Booking.com. C'est à travers le site que je regarde les tarifs de mes concurrents. J'ai constaté que le logiciel de Booking.com a des secrets et applique des méthodes de référencement non-communicuées. J'ai constaté que si je charge de nouvelles chambres sur le site, je vais remonter dans les pages. En termes de référencement, je ne fais pas remonter la page web de mon site car je n'ai pas de booking engine et que cela me coûterait trop cher. Je préfère que Booking.com apparaisse avant mon site. Cependant, mon but est de rester dans les cinq premières positions du classement pour être sur la première page de booking.com. Je veux qu'avec deux-trois filtres, du type « Hostal. Torremolinos, 2* ». Booking.com m'offre un référencement, donc des dépenses marketing en moins. C'est pour cela que je l'utilise. Je n'ai pas à payer des ad Word pour mon site perso. Si je voulais apparaître avant booking.com, il y aurait un gros travail de référencement et je devrais payer quelqu'un à temps plein. Pour un hôtel de 13 chambres, cela n'a pas de sens. Mon hôtel à 50 ans, il n'avait jamais été rénové

avant que je le rachète. Pour l'instant, le moindre euro gagné est réinvesti dans les travaux.
(« On a déjà refait les salles de bain. » Ça en s'en tape et c'est déjà dit plus haut)

La prochaine étape, c'est la plomberie et les meubles. Je préfère investir dans le bonheur des clients, plutôt que dans mon bonheur. Effectivement un outil de RM me ferait gagner du temps et améliorerait mes conditions de travail mais pour l'instant, ce n'est pas ma priorité. La raison pour laquelle, j'ai acheté cet hôtel, est de m'assurer une qualité de vie correcte. Mon hôtel tourne, ça me va. Je cherche à maintenir, et pérenniser la situation. Quand la banquière m'a prêté l'argent, elle voulait absolument que je prenne un emprunt pour les travaux. Ce que j'ai décliné. Je n'ai pas de boule de cristal, je ne peux pas prévoir sur 15 ans.

Je ne sais pas si j'aurais survécu à la crise covid avec un emprunt encore plus conséquent. Certains hôtels n'ont d'ailleurs pas survécu autour de moi. Je ne dépense que l'argent généré par l'hôtel.

AB : Si non, pourquoi vous n'utilisez pas de logiciel de revenue management ? (Question non posée car la réponse a déjà été apportée)

AB : Pensez-vous que d'utiliser un logiciel de revenue management, vous permettrait d'accroître vos revenus (notamment après la crise covid) ?

(Explication du fonctionnement du revenue management système ainsi que les différents outils reliés à celui-ci)

SB : Pour le moment, je n'ai pas mis cela en place pour des raisons économiques. Le gain financier et le gain de temps ne valent pas la peine pour l'instant. Je le vois comme un outil de simplification du travail plus que d'optimisation des résultats. Pour l'instant, au vu de notre hôtel, c'est secondaire. Il est vrai ce que je fais en 2-3h, actuellement, je pourrais le faire en 1h. Mais pour l'instant, j'ai d'autres dépenses à faire. J'ai d'autres axes d'amélioration qui auront des impacts plus significatifs. Pour rappel, mon hôtel à 50 ans. Je dois refaire le système électrique, la plomberie et changer le mobilier. Le jour où les améliorations seront faites, et que je serai dans une phase de rénovation, je mettrai en place un Channel manager plus qu'un RMS. Mais aujourd'hui, ce n'est pas ma priorité. Je préfère que mes clients soient à l'aise plutôt que nous. Notre expérience est secondaire par rapport à l'expérience client.

AB : J'ai échangé avec un directeur du RM de chez Accor qui m'a dit que

« Logiquement, dès que l'on investit 1% à 1,5% du chiffre d'affaires dans le revenue management, on peut s'attendre à un retour sur investissement, soit un ROI positif de +8,3%. », **êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? Pouvez-vous m'indiquer votre point de vue sur cette dernière ?**

SB : Je n'ai pas suffisamment d'expérience en hôtellerie pour répondre à cette question. Je pense qu'il sait de quoi il parle, aux vues de ses expériences professionnelles et scolaires. Je ne saurais pas de te répondre. Mais je suis sûr qu'il ne se trompe pas. Je suis autodidacte en hôtellerie.

AB : De plus, il m'a dit que « Dans un hôtel faisant plus de 500K€ de CA et ayant plus de 25 chambres, le directeur n'est pas à la réception. Il aura alors la possibilité de consacrer du temps à la mise en place d'une stratégie. », **pensez-vous que cela soit réaliste ?**

SB : Je pense.

AB : Seriez-vous intéressé par le fait d'investir dans une stratégie RM (formation et logiciel) si vous étiez accompagné et conseillé par un expert ?

SB : Ça m'intéresserait, dès que je pourrais me le permettre. J'ai été approché par Little Hotelier.

AB : Connaissez-vous les logiciels si après : Ideas, Atomize, e-axess & OTA insigth ?

SB : Non

AB : Que pensez-vous du RM ?

SB : Je suis mitigé. Si un client est très content quand je lui vends à 50€, je ne lui vendrais pas 45€. Et si un Channel manager et un RMS m'aidaient à cela, ça serait parfait. J'appliquerais ma politique en étant conseillé par ses outils ou un professionnel.

AB : Pour conclure sur cette partie, de votre point de vue, quelle est l'évolution de la tarification et l'évolution de l'utilisation du revenue management ? (Question non posée par manque de temps)

La distribution

AB : Quels canaux de distribution directs utilisez-vous ?

Mes canaux sont :

- Mon site internet mais il s'agit d'un site vitrine. Les clients m'envoient des courriels avec les dates et je leur réponds. Mais ce n'est que pour quelques réservations.
- Le téléphone. Dans ce cas c'est beaucoup plus de réservations. Beaucoup de clients m'appellent, après qu'ils soient allés sur booking.com. Ils m'appellent pour faire baisser le prix par rapport à booking.com. Mais je refuse.

Je préfère travailler en collaboration avec booking.com et ne pas perdre leur clientèle, tout cela pour vendre une chambre à 10€ moins cher. Je préfère vendre d'abord et la clientèle booking.com est très importante.

AB : Quels canaux de distribution indirects utilisez-vous ?

J'utilise uniquement booking.com. La première année, il représentait 80% de ma clientèle. Actuellement, je n'en ai aucune idée. Je dirais que les bonnes semaines, je suis 50% en direct et 50% via booking.com. Sinon la répartition est très souvent 80% booking.com et 20% en direct.

Concernant, Expedia j'ai arrêté car ce n'était pas suffisamment intéressant.

On est finalement très tributaire de booking.com. Avec un Channel manager, je pourrais offrir mes nuitées sur différents OTA. Pour l'instant, ils ont un monopole sur la clientèle, ça me gêne. Mais en même temps, je suis complet grâce à eux.

Ma commission est de 17% avec le programme premium. Avant, j'étais autour de 15%.

AB : Avez-vous eu une réticence de la part de la clientèle lors d'une différence tarifaire entre un OTA/GDS et vos prix en direct (parité tarifaire) ?

SB : Non, je m'adapte à booking.com. C'est une collaboration dans les deux sens. La plateforme m'offre une clientèle, moi je les rémunère avec les réservations.

AB : Utilisez-vous un channel manager et/ou avez-vous une personne dédiée à cette fonction ?

SB : Pour l'instant, je n'en ai pas besoin car je n'utilise qu'un OTA. Dans le futur pourquoi pas.

E. Appendix n°5

The management of an Accor portfolio by a revenue management director in France

It is the transcription of the semi-structured interview between Mr Gregory Brette and me. The theme was the management of a portfolio of Accor clients by a director of revenue management in France. The interview was held by videoconference on Teams on Monday, November 29, 2021, and lasted 1h15.

Not having had the opportunity to record the interview for various reasons, I chose the edited transcription method. This method seemed relevant to me in order to improve the clarity of our exchange because Mr Brette is an expert in his field, revenue management.

Fact sheet

Respondent

Name: Brette

First name: Gregory

Position: Director of Revenue Management Operating & Business Development France

Background: Hotel revenue manager, then multi-hotels revenue manager (SOFITEL), and two years in this position.

Corporation

Name: Accor

Geographic situation: 110 countries

Hotels classification: 1 to 5*

Number of brands: 40 brands

Number of hotels: 5 300 hotels

The number of employees: 230 000 employees

Questions

Introduction du sujet de l'entretien

AB : Bonjour Monsieur Brette, tout d'abord je vous remercie d'avoir accepté de répondre à mes questions, qui porteront bien évidemment sur le revenue management chez Accor. Je suis étudiant à l'université de Panthéon-Sorbonne et mon sujet de mémoire est « *Dans quelle mesure l'application du revenue management peut-elle être pertinente dans les hôtels indépendants en France ?* ».

Je vous ai contacté car je souhaiterais, avant de répondre à cette question, comprendre la tarification dans un groupe hôtelier et revenir sur les notions de tarification et de revenue management.

Je tiens à vous informer que je souhaiterais publier mon mémoire et qu'il sera rédigé en anglais. Est-ce que cela vous pose un problème ?

GB : Bonjour Antonin, non cela ne me pose pas de problèmes.

Votre portefeuille : Les hôtels managés et franchisés par Accor en France (170 hôtels)

AB : Tout d'abord, pouvez-vous m'expliquer la différence entre un hôtel managé et un hôtel franchisé ?

Visualisation d'une vidéo sur l'évolution de la stratégie du groupe Accor. (The new Accor strategy)

Résumé de celle-ci : Avant, Accor avait une stratégie d'Heavy Asset. Maintenant, ils ont une stratégie de Light Asset. C'est pourquoi Accor a décidé de séparer ses activités en différentes sociétés : **Accor invest** en tant qu'hotel investor et **Accor** en tant qu'hotel operator.

D'où la création des principaux types de contrats : Le mandat de gestion et la franchise.

Pour rappel, il y a des 2 490 franchisés & des 2 550 managés chez Accor.

GB : Pour le contrat de management, le propriétaire n'est plus exploitant puisqu'il confie la gestion de son établissement à Accor afin d'optimiser ses coûts d'exploitation et de maximiser ses bénéfices.

Toutefois, il existe des situations, où nous sommes effectivement contractuellement gestionnaires de l'hôtel mais que l'exploitant souhaite garder une partie de ses fonctions dans la gestion de l'hôtel. Globalement, le propriétaire exploitant franchisé achète l'utilisation d'une marque d'Accor parmi son portefeuille. On lui offre accès à nos différents services de distribution, de vente, de marketing et de fidélisation. Mais également de la formation de personnel. Toutefois, il reste indépendant dans la gestion de son établissement.

AB : Quelles sont les services que vous leur offrez ?

GB : Pour les franchisés, nous les accompagnons dans les opérations, le marketing (création de contenu), les process et les outils (contrats attractifs, Property Management System, Channel manager).

En plus de cela, il profite de la visibilité sur Accor.com, des commissions préférentielles, de la garantie client « All safe » (Covid-19) mais aussi de la force de vente d'Accor.

AB : Par hôtel managé, parlez-vous des contrats mandat de gestion ?

GB : Oui

AB : Pensez-vous que les chaînes volontaires soient plus intéressantes que les chaînes intégrées ?

GB : Les chaînes volontaires telles que Logis de France ou Best western sont intéressantes car le coût de souscription est moins élevé, toutefois, le chiffre d'affaires généré lorsque l'on est franchisé ou managé par Accor est plus important.

AB : D'autant plus que j'ai constaté, à travers différents travaux notamment sur des brands présentations, qu'Accor offre à ses franchisés ou managés la possibilité de vendre un maximum de chambres en direct. N'est-ce pas ? (Question non préparée)

GB : Effectivement, Accor offre la possibilité de distribuer principalement ses chambres en direct. La répartition de la distribution est plus ou moins 60% de réservations provient du CRS (*central reservation system*) d'Accor (dont 30% en direct et 30% en indirect) et 40% du PMS de l'hôtelier.

Pour regarder plus en détail les canaux de distribution, je vous conseille de regarder le rapport SKIFT qui résume bien la situation actuelle en termes de distribution hôtelière.

AB : Combien y-a-t-il de franchisés (personnes) pour l'ensemble de votre portefeuille (170 hôtels) ? C'est-à-dire quelle est la moyenne d'hôtels détenus par un seul franchisé ?

GB : Dans mon portefeuille, j'ai un tiers qui sont franchisé et chacun de ces franchisés peuvent être propriétaires d'un hôtel à cinq ou six hôtels.

Les deux tiers restants sont des mandats de gestion.

AB : Quelle est la typologie de votre portefeuille, en termes de marques ?

GB : Je travaille majoritairement sur des hôtels Ibis, à hauteur de 70%, donc plutôt sur de l'économique.

AB : Quelle est la moyenne du nombre de chambres des hôtels de votre portefeuille ?

GB : C'est très variable d'un hôtel à un autre mais nous sommes sur une moyenne de 80 chambres.

AB : Quelle est la moyenne de salariés des hôtels de votre portefeuille ?

GB : Je dirais entre dix et quinze salariés. La composition d'un hôtel type est la suivante : un directeur, un chef de réception ou adjoint, trois ou quatre réceptionnistes et 2 night auditors.

AB : Mais donc, en respectant cette composition, qui occupe les fonctions marketing et pricing ? (Question non préparée)

GB : Le directeur pilote les missions de marketing et de tarification.

AB : Quelles sont les catégories d'hôtels les plus représentative de votre portefeuille ?

GB : Il s'agit d'hôtels 3* – 4*.

AB : J'ai vu sur LinkedIn que votre portefeuille est en France, mais y-a-t-il des zones géographiques précises ?

GB : Non, les hôtels de mon portefeuille sont dans toute la France.

AB : Pouvez-vous me donner pour chacune des catégories, le prix moyen que vous pratiquez ?

GB : Les prix pratiqués sont très variables d'un hôtel à un autre et d'une région à une autre mais nous sommes sur une moyenne de 70-75€ pour un hôtel 3* et 100€ pour un hôtel 4*.

AB : Quelle est la typologie de votre clientèle (groupe ou individuel) ?

GB : Globalement, nous avons dans ces hôtels, 80% d'individuels.

AB : Qui sont vos principaux interlocuteurs ?

GB : Mes principaux interlocuteurs sont les directeurs ou les adjoints. En fonction de la taille, je peux également échanger avec un commercial ou un chef de réception.

AB : De votre point de vue, quelle est l'évolution de la tarification et l'évolution de l'utilisation du revenue management ?

GB : La première évolution, notamment à la suite de la crise Covid, est la modification des conditions de ventes. On tend vers des conditions beaucoup plus flexibles, et donc moins de contraintes.

Également, on constate un changement de la structure tarifaire. On évolue vers plus de pricing dynamique. Il nous faudra donc redoubler de réactivité.

AB : Quelle est le pourcentage de conversion « d'hôteliers indépendants » en franchisés ?

GB : Je ne pourrais pas vous dire. Toutefois, l'ensemble des coûts digitaux représente environ 10% du chiffre d'affaires d'un hôtelier indépendant, auquel il ajoute les commissions des OTA.

En étant franchisé ou managé, les commissions de Booking.com négociées par Accor oscillent entre 8% et 13% selon la marque, la période, etc... Finalement, d'être franchisé permet d'accéder à des avantages concurrentiels.

La tarification

AB : Pouvez-vous me donner votre définition de la tarification ? et de la tarification dynamique ? Ou la différence entre les deux ?

GB : Il existe deux types de tarifications, la statique et la dynamique.

La tarification statique signifie que les prix sont toujours au même niveau. Il n'y a aucune évolution dans le temps.

La tarification dynamique signifie que l'on prend en compte des lead times, que l'on différencie les segments de clients mais également le portefeuille, que l'on crée des barrières tarifaires, etc...

Toutefois, aucune tarification n'est figée. Prenons l'exemple d'Ibis, jusqu'en 2012, la tarification était statistique. Puis en 2013, nous avons commencé à différencier les prix des chambres selon que nous soyons en semaine ou le weekend. En cette même année, nous avons commencé à collaborer avec Booking.com avec la marque. A partir de 2014, on a appliqué une grille tarifaire pour des jours spécifiques, sans distinction entre les jours de la semaine et le weekend.

AB : Comment est déterminé la politique tarifaire de votre portefeuille ? Quel est l'organigramme de votre département ? (De la démarche commerciale à son application).

GB : Tout d'abord, il me semble pertinent de rappeler qu'il s'agit de recommandations.

Dans mon département, nous avons des rate shopper qui s'occupent d'étudier les prix des concurrents, les tendances de marché, l'historique et le forecast mais également des analyst juniors. Une fois que j'ai l'ensemble des éléments dont j'ai besoin, je définis la grille tarifaire ou je la réajuste. Toutefois, chaque directeur décide de son prix de vente. Il est indépendant dans sa décision.

AB : Comment vous lui transmettez la grille tarifaire et qui la modifie, si besoin ? (Question non préparée)

GB : Cela va dépendre de ce qui est inclut dans son contrat. Nous utilisons plusieurs RMS (*revenue management system*) tels que Smartpricing ou Easy RMS. Nous mettons directement nos recommandations dans le logiciel puis selon la stratégie du directeur, celles-ci peuvent être modifiées.

AB : Y-a-t-il une différence dans la tarification entre les franchisés et les managés ? Le contingent de chambres est-il défini par les clients ou Accor ?

GB : La différence réside dans la typologie du contrat. Nos recommandations auront plus d'impact sur un hôtel en contrat de gestion que celui d'un hôtel franchisé. Du fait de sa nature, l'hôtelier en contrat de gestion aura tendance à suivre nos analyses et appliquer nos recommandations, nous permettant donc d'avoir un impact plus important sur le résultat financier de l'hôtel.

Concernant le contingent de chambres, nous les conseillons sur le prix et sur le mix. Dans les RMS et sur le CMS (*Channel management software*), nous mettons en place le contingent de chambres sur les différents canaux de distribution.

AB : Comment déterminez-vous le comp set d'un hôtel ?

GB : Nous prenons en compte la catégorie, la localisation, le type de produit, les segments de clients et la marque. Cette liste est non-exhaustive.

AB : Appliquez-vous une tarification dynamique avec les grands comptes/corporate ou vous respectez la grille tarifaire, une fois qu'elle est définie ?

GB : Pour la clientèle affaire, nous appliquons une tarification statique avec un discount. Il s'agit du modèle « classique » qui s'applique aux contrats négociés par le groupe. Puis une fois cette grille définie par client, nous appliquons une tarification dynamique au niveau des hôtels.

Pour les grands comptes, les discounts appliqués sont compris entre -10% et -15%. Puis hôtel par hôtel, on renégocie.

Cela étant, il faut également prendre en compte les LRA (*Last Room Availability*) et les non LRA pour les contrats affaires.

Pour les contrats signés LRA, dès que l'on a des chambres disponibles au jour demandé, on est obligé d'appliquer le tarif préférentiel. Notre portefeuille est composé à hauteur de 20% de LRA.

Pour les non LRA, il y a un contingent de chambres. Une fois que celui-ci est dépassé, on applique le prix public.

De plus, il existe des tarifs évènements

AB : Quelle est la durée d'un contrat ?

GB : Les contrats sont de 10-15 ans.

AB : Il y a-t-il eu un changement dans votre perception de la tarification dans le contexte actuel ? Y-a-t-il une réticence de la part de ce portefeuille ?

GB : Non, il n'y a pas eu de changement de perception.

AB : À la suite de la crise et notamment avec une réduction des budgets des sociétés, avez-vous senti une baisse de fréquentation de la part de ces clients ?

GB : Sur le global corporate, on s'attend à une baisse à terme de 10% de la clientèle.

Pour la clientèle corporate ayant des contrats négociés, la baisse a été de 30% en 2020-2021.

Pour la clientèle corporate ayant des contrats non-négociés, c'est un peu mieux.

AB : Et pour les clients loisirs ?

GB : Globalement, la baisse du chiffre d'affaires de mon portefeuille est de -50%. Mais la concurrence avec les hôteliers indépendants s'est intensifiée.

AB : Quel est le pourcentage de chiffre d'affaires que vous estimez pouvoir faire gagner à un hôtelier avec la mise en place du revenue management et un accompagnement ?

GB : Lorsque nous mettons en place une stratégie de revenue management et qu'il n'y avait pas de revenue managers en place dans l'hôtel, on estime une croissance de 8,3% du chiffre d'affaires.

Cependant s'il y avait déjà un revenue manager en interne, le fait de délocaliser ce département dans nos clusters permet de réaliser une croissance de 2,4% du chiffre d'affaires.

Application aux hôtels indépendants

AB : Concernant le contrat de gestion, de votre point de vue, pouvez-vous qualifier ce contrat laissant l'hôtel indépendant ?

GB : Il y a une certaine indépendance car le propriétaire et/ou le directeur continue de valider les investissements.

Également, le pricing n'est pas toujours inclus dans le package du mandat. Et même si le pricing est inclus dans leur package, nous offrons aux mandants une structure tarifaire mais son application dépend de la volonté du directeur.

AB : De votre point de vue, les hôtels franchisés, peuvent-ils faire partie d'un type d'hôtel indépendant ?

GB : Nous leur offrons un service à la carte. Il reste indépendant dans leur gestion, toutefois Accor reste un soutien dans la gestion de l'hôtel.

AB : Pouvez-vous me donner votre définition de l'hôtellerie indépendante ?

GB : De mon point de vue, un hôtelier est indépendant lorsqu'il n'a pas de marque. L'hôtelier va créer sa marque et il va seul gérer son hôtel.

AB : Pensez-vous que l'application du RM à l'hôtellerie indépendante est possible ? Est-elle rentable ? Est-elle chronophage ?

GB : Oui, l'application du revenue management est clairement rentable. Effectivement, le revenue management peut être chronophage si on n'a pas les outils adéquats. Mais dès lors que l'on investit dans des solutions pour l'appliquer, il est indéniable que cela fait croître le chiffre d'affaires.

Pour comprendre son application, nous avons besoin de comprendre la structure de l'hôtel. Il faut considérer que dans un hôtel indépendant, l'unique personne décisionnaire de la tarification est le directeur. Il sera donc l'unique personne à mettre en place la stratégie de revenue management.

Dans un hôtel faisant moins de 500K€ de chiffre d'affaires et ayant moins de 25 chambres, le directeur est à la réception, dès lors, il n'aura pas forcément le temps de mettre en place une politique de revenue management.

Dans un hôtel faisant plus de 500K€ et ayant plus de 25 chambres, le directeur n'est pas à la réception. Il aura alors la possibilité de consacrer du temps à la mise en place d'une stratégie.

Logiquement, dès que l'on investit 1% à 1,5% du chiffre d'affaires dans le revenue management, on peut s'attendre à un retour sur investissement, soit un ROI positif de +8,3%.

AB : Pensez-vous que mon sujet de recherche est un intérêt et qu'il peut avoir une réelle réponse ?

GB : Oui, Il y a de l'intérêt et il y a des réponses à apporter.

AB : Pensez-vous que l'application de vos méthodes de définition de la politique tarifaire est applicable à de l'hôtellerie indépendante ?

GB : Oui, très clairement. Il suffit d'investir à minima 10-15K€ dans l'achat d'outils et dans l'accompagnement de la création d'une stratégie de revenue management par quelqu'un d'expert ou alors se former à cela.

Le revenue management

AB : Quelle est votre perception du revenue management en 2021 ?

GB : Nous n'en sommes qu'au début. La distribution, c'est le futur ; avec l'apparition des Metasearch, du SEO, du SEA, de Google hotel finders et l'achat de mots clefs...

AB : Quels sont les outils pour faire du revenue management que vous conseillerez pour l'hôtellerie indépendante ? Pour faire votre benchmark ?

GB : Je pense à Ideas, Atomize, e-access & OTA insight (rate shopper).

AB : Quelles sont les limites du revenue management ?

GB : Les deux principales limites sont l'altération de la perception des clients de la tarification des hôtels et les incompréhensions causées par nos tarifications auprès des commerciaux.

AB : Dans les réponses de mon questionnaire, beaucoup d'hôteliers indépendants citent D-Edge en tant que logiciel de revenue management, je ne sais pas si vous connaissez et qu'en pensez-vous ?

GB : Oui, je connais. D-Edge est un produit d'Accor. Il est né de la fusion de deux sociétés, Availpro et FastBooking. Ce logiciel offre beaucoup de services (Channel management, price monitoring, etc...) mais celui de revenue management est limité au fait que le logiciel propose uniquement des tarifs et pas une réelle stratégie. Effectivement, on peut modifier ses tarifs directement sur le logiciel comme tous les channel managers, et celui-ci est directement relié au PMS (*Property Management System*) et au RMS (*Revenue Management System*). Toutefois, il ne s'agit pas d'un outil aidant à la création d'une politique tarifaire. Il ne s'agit pas d'un logiciel RMS malgré qu'il soit très complet.

AB : Est-ce qu'Accor vend ses services de revenue management à des hôteliers indépendants en direct ?

GB : Non

F. Appendix n°6

The management of a Montage International portfolio by a Senior Vice President, Revenue Management & Distribution in the United States

Caused of the time difference, I directly sent the questions to Mr Shawn K. Jereb. Mr Jereb sent me back the answer to the question. Although my problem is focused on the state of revenue management in France, the expertise of this revenue manager helped me in my thinking. It allowed me to understand the place of revenue management in the luxury hotel industry in another country, the United States. Since Montage International is not an integrated chain but a collection of hotels, the work carried out by Mr Jereb is even more relevant to my question about the application of revenue management in the independent hotel industry. Since the interview was not live, I reduced the number of questions and readjusted them to the function of the collected primary data of the other cluster managers.

Fact sheet

Respondent

Name: Jereb

First name: Shawn K.

Position: Senior Vice President, Revenue Management & Distribution

Background: Director of revenue management for seven years at Ian Schrager Hotels, seven years at Morgans Hotel group and nine years at Belmond.

Corporation

Name: Montage International

Geographic situation: United States of America and Mexico

Hotels classification: 5*

Number of brands: 2 brands

Number of hotels: 13 hotels

The number of employees: less than 2000 employees

Questions

Your portfolio

AB: What is the average number of hotel rooms in your portfolio?

SKJ: 2 700#

AB: What are the most representative hotel categories in your portfolio?

SKJ: Luxury Resorts

AB: Can you give me for each category the average price?

SKJ: \$800

AB: What is the typology of your clientele (group or individual)?

SKJ: High-income leisure

Revenue management & pricing

AB: What are the differences between yield management and revenue management?

SKJ: Yielding is simply the manipulation of inventory, but revenue management is the full art and sense of optimizing revenue.

AB: How is the pricing policy determined? What is the organizational chart of your department? (From the commercial approach to the sale).

SKJ: Pricing is determined through demand forecasting, market conditions and macroeconomic factors. We revenue manage by clusters that report to an SVP of RM and dist. Pricing is fully dynamic and automated.

AB: How many ranges compose your price list? For instance, BAR0/RACK to BAR6.

SKJ: We do not use BAR ranges any longer. We only use floor and ceiling pricing, and rates are dynamic.

AB: How do you determine the competitor set of your hotel?

SKJ: Location, size, class, segmentation, and amenities.

AB: What are the essential data to forecast the occupancy and pricing of a hotel? Furthermore, how do you use this data in the pricing and occupancy forecasts?

SKJ: Rooms on the books, history, and pace.

AB: What tools do you use (PMS, CRM, RMS, Rates shopper)? Could you please also rank them in their order of importance?

SKJ: All of these. They are not rankable as they are all interdependent. None of them works without the other.

AB: From your point of view, what is the estimated turnover percentage generated after the implementation of revenue management, such as a hotel that only applies low and high season rates?

SKJ: Hard to quantify as it depends on many factors.

AB: Has there been a change in your perception of pricing in the current context? Is there a reluctance on the part of your customers?

SKJ: Pricing and the market are ever evolving. It is linear, not a static principle. The only constant is pricing to a perceived value.

AB: Have you had any customer reluctance regarding a price difference between an OTA/GDS and your booking engine prices (rate parity)?

SKJ: No, we practice 100% channel parity.

AB: What is your perception of revenue management in 2022?

SKJ: It is as important as ever as a discipline still in its infancy with much room to grow.

AB: What are the limits of revenue management?

SKJ: There are none. It is ever-changing, and the application is endless.

Application to Independent Hotels

AB: Can you give me your definition of independent hospitality?

SKJ: A hotel not affiliated with a larger brand or chain.

AB: Do you think applying RM to independent hotels is possible? Is it profitable? Is it time-consuming?

SKJ: Yes, with a few basic elements, you can produce revenue results, and yes, it needs dedication.

AB: From your point of view, what are the prerequisites for an independent hotel to practice RM (minimum turnover, number of rooms and employees)?

SKJ: Someone dedicated to understanding the basic principles of RM, the ability to forecast demand and manipulate inventory and price.

AB: What is the minimum amount to invest in RM tools (% of sales) to have a positive ROI?

SKJ: I think the typical model is 1% of revenue.

AB: To conclude, what advice would you give an independent hotelier to embark on the RM adventure?

SKJ: Understand the basics, take it slow, have a goal, and establish what you want to achieve and how you will do it. Make small changes and build on them.

Distribution channels

AB: What are the most common channels you use to distribute rooms? Moreover, which ones are the best (efficiency and profitability)?

SKJ: Brand site, OTA, GDS, Voice. Profitability is hard to attribute, but most would say a brand is the most profitable.

G. Appendix n°7

The management of The Originals, Human Hotels & Resorts portfolio by senior revenue management

This is the transcription of the semi-structured interview between Mr Romain Berthez and me. The theme was the management of a portfolio of The Originals, Human Hotels & Resorts clients by a senior revenue manager in France. Mr Berthez is a revenue manager for a group of independent hoteliers. After interviewing a hotel group and a collection revenue managers, it seemed more than essential to me to discuss with Mr Berthez. Indeed, due to the group in which he works, his experience with independent hoteliers is more than necessary to answer our research question. The interview was held by videoconference on Zoom on Thursday, July 28, 2022, and lasted two hours and a half.

The interview was recorded. However, I did not choose a verbatim transcription to make the interview as understandable as possible. So I chose the edited transcription method.

Fact sheet

Respondent

Name: Berthez

First name: Romain

Position: Senior Revenue Manager

Background: Multi-hotels revenue manager since 2012 (Réside Etudes, Paris Inn group, Compagnie hôtelière de Bagatelle)

Corporation

Name: The Originals, Human Hotels & Resorts

Geographic situation: France

Hotel categories: 1 to 4*

Number of brands: 6

Number of hotels: 350

Questions

Introduction du sujet de l'entretien

AB : Bonjour, pour me présenter brièvement, Antonin Bateur, j'étudie actuellement à Paris 1 dans le Master de gestion des activités touristiques et hôtelières.

J'ai effectué pour mon mémoire de fin d'étude une étude sur le revenue management, mon choix est principalement axé sur l'hôtellerie indépendante.

La problématique que j'ai soulevée dans cette thématique consiste à trouver « *Dans quelle mesure l'application du revenue management peut-elle être pertinente dans les hôtels indépendants en France ?* »

Pour répondre à cela, débutons par une explication globale à travers les missions que vous exécutez à ce poste.

Vos missions

AB : Pouvez-vous m'expliquer quelles sont vos principales missions au sein du groupe **The originals ?**

RB : Bonjour, je m'appelle Romain Berthez, je suis donc Senior Revenue Manager chez The Originals, Human Hotels & Resorts. Je viens de débiter ce poste il y a à peu près un mois.

Auparavant j'étais revenue manager pour un groupe parisien qui avait 6 hôtels à Paris, et pour expliquer un peu le contexte, je suis parti vivre en Bretagne, et j'ai dû mettre fin à mon précédent contrat.

J'ai saisi l'opportunité pour cette mission qui me proposait beaucoup de flexibilité, notamment sur le télétravail. Je travaille, maintenant, au sein d'une coopérative d'hôtels indépendants.

Pour la première fois, je suis confronté à ce système de gestion, car « hôtelier indépendant » s'associe à de l'autogestion. Ils décident de leur stratégie et ils ont le dernier mot sur toutes les négociations ou toute prise de position en termes de revenue management. C'est donc la première fois que je vois cela, et j'admets que c'est intéressant, toutefois, c'est un petit peu particulier.

Depuis trois ans, la coopérative a mis en place un service de revenue management, elle en est qu'au début, aux balbutiements du revenue, pour ma part j'ai un peu l'impression de revenir dix ans en arrière c'est intéressant, et ce qui est bien. C'est qu'il y a beaucoup de choses à faire, beaucoup de choses à mettre en place.

À mon sens, ce sont des missions que je trouve passionnantes du fait qu'il y a tout à faire. Ce qui est beaucoup plus attractif que du revenue management chez Accor où la journée est faite avant que vous arriviez. C'est un petit peu particulier pour ça et je pense que le sujet que vous traitez est assez passionnant mais tout autant complexe, il demande pas mal de flexibilité de part et d'autre.

Vous allez avoir sur de l'hôtelier indépendant tout type de profil, on est dans un groupe qui a à peu près 400 hôtels, je dois avoir peut-être 30 hôtels qui sont très familiers avec le revenue management. Vous avez tous types de propriétaires : vous allez avoir des propriétaires qui ont repris "l'affaire de papa maman", vous allez avoir des propriétaires qui sont juste là pour se dire que c'est de l'investissement et tant que "ça rentre".

Cela fait un mois que j'ai commencé et j'ai déjà eu des retours de personnes qui admettent qu'il y a du monde à l'hôtel, mais ne connaissent pas les chiffres.

AB : Pour conclure sur cette partie, vous jouez donc un rôle central dans la coopérative. Vous avez pour mission de développer le revenue management au sein du groupe et l'offre proposée aux adhérents ainsi que la mise en place d'un revenue management system.

RB : Bah pour l'instant c'est un petit peu particulier. Enfaite, c'est une coopérative d'hôtel indépendant, l'argent est chez les hôteliers indépendants, mettre en place un RMS pour moi ce serait le but de ma mission parce que là aujourd'hui le groupe a un fonctionnement un peu particulier c'est à dire qu'il regroupe des hôtels indépendants et leur vend une solution de channel management auquel ils sont obligés adhérer. En gros, les statistiques qu'on va sortir viennent du Channel manager mais tout ce qui ne passe pas par le Channel manager exemple les groupes, les réservations en direct, où ce genre de choses je ne le vois pas dans mes statistiques.

Donc la première de mes missions, ça va être de mettre en place un RMS – Je ne suis pas le seul revenu manager à 400 hôtels on est 4 vous imaginez bien – mais oui la première des missions ça va être de mettre en place un outil nous permettant de sortir les statistiques, un peu comme on le voudrait et au rythme où on l'entend. Ça serait déjà un beau chantier parce que pour l'instant ce n'est pas le cas.

Et comme je vous le disais, on a tous types de d'hôteliers. On a qui serait très intéressé à mon avis, d'autres qui n'en ont je ne pense absolument rien à faire, et d'autres qui comme vous le disiez, on a des hôteliers indépendants qui font partie de la coopérative mais qui ont des revenus managers sur leur hôtel donc là moi j'ai un poste qui ne sert pas du tout à grand-chose sur un profil comme ça.

The Originals, Human Hotels & Resorts

AB : Oui en effet, donc sur la partie « groupe » vous avez déjà à certaines questions. **Pour vous le groupe hôtelier coopératif c'est un peu comme un consortium d'hôtel, enfin est-ce que ça fonctionne comme une chaîne volontaire ?**

RB : C'est un peu ça oui, c'est à dire que nous allons leur offrir de la visibilité en faisant parti d'un réseau. Derrière, eux doivent adhérer à un Channel manager particulier, doivent entreprendre des actions au sein de la coopérative, c'est avec ce système que la coopérative fonctionne.

AB : **Doivent-ils rendre des comptes à la coopérative ou bien il reste vraiment à 100% indépendant et c'est juste simplement une mutualisation de moyens sur le plan marketing ? Quelles sont les services que vous leur offrez ?**

RB : Nous on est là pour les pousser. Moi je suis là dans le but d'optimiser mais il faut savoir que par exemple la notion de budget est une notion très floue au sein de la coopérative. Moi, je n'ai jamais travaillé sans budget. C'est particulier. Même en ayant beaucoup d'hôtels, je pense que ça a fonctionné pendant un petit moment, ça a même bien fonctionné. Après ils se sont rendu compte qu'ils avaient besoin d'apporter d'autres services supports que le marketing, la commercialisation, la gestion des corpos et des groupes, ce genre de choses. Le revenu management fait partie de ces nouveaux ajouts.

Je m'aperçois que le service a atteint le plafond de verre, c'est à dire que là il faut que ça se développe encore plus, il faut que ça passe à autre chose parce que sortir des statistiques de Channel manager. Il n'y a aucune notion, Pick-up.

AB : Pour résumer, même la notion de forecast à travers de la donnée actuelle et passée n'existe pas ?

RB : Ils ont des historiques, mais des historiques Channel manager donc il manque de la data, donc c'est très particulier. Pour moi à travers ce poste, il y a tout à faire et c'est qui le rend hyper intéressant mais il faut savoir que l'on part de loin.

AB : Savez-vous à peu près combien ils paient le fait d'être adhérent ?

RB : J'en ai aucune idée. Je sais que vu que c'est une coopérative indépendante et qu'il y a plusieurs produits, il y a la partie boutique, le City, l'Access, le relais, la résidence. Ils sont tous des coûts différents. Vu qu'ils sont obligés de passer par le Channel manager, ils ont déjà eux des coûts différents en fonction du nombre de réservations qu'ils prennent, je n'ai pas les chiffres en tête mais on est entre 1 et 3€ par réservation en fonction du statut de l'hôtel. Cela dépend également du fait que ce soit un hôtel relais ou si c'est un hôtel Access etc., Derrière il y a une sorte de commission, je pense que la coopérative se rémunère uniquement à la commission. Mais je ne suis pas sûr s'il y a un fees fixe en plus mais ça j'avoue que je ne suis pas encore rentré là-dedans, comme ça fait que très peu de temps que j'y suis.

AB : Une question un peu plus globale, pensez-vous que la mise en place du revenue management au sein d'une chaîne intégrée aurait été beaucoup plus facile ? Enfin du fait que ce soient les hôteliers qui viennent vers vous et du fait de la complexité quant à la commercialisation notamment de tout ce qui va être l'offre revenue management.

RB : L'hôtellerie intégrée, oui c'est plus simple. Dans l'hôtellerie indépendante, on voit de tout, je vais avoir de l'hôtel à dix chambres comme je vais avoir de l'hôtel à cent cinquante chambres, je vais avoir tout type de profil hôtelier. Il y a une logique de commercialisation comme vous le disiez où l'équipe développement essaie de chercher et va démarcher des auteurs indépendants, d'autres qui font leur demande pour rejoindre le réseau. Mais oui pour mettre en place un service RM, je pense que c'est plus facile d'avoir un groupe d'hôtelier parce que ce qui va poser un problème, c'est que l'argent est dans les hôtels indépendants et pas forcément directement au siège généré par le groupe, donc ça peut poser un problème quand on veut mettre en place des solutions importante comme un RMS même si je ne demande pas une formule 1.

Votre portefeuille :

AB : Ok très bien. Passons plus sur l'aspect de votre portefeuille, vous m'avez dit à peu près 400 hôtels qui sont divisé entre 4 managers. **N'est-ce pas ?** Vous avez donc à peu près une centaine d'hôtels, je suppose que vous travaillez en équipe, **avez-vous quand même des zones géographiques précises et fixes ou bien Votre portefeuille est amené à bouger en fonction de qui est disponible ?**

RB : On a divisé le portefeuille en 4, ce qui équivaut à une zone chacun, de mon côté globalement je m'occupe de la zone du Sud.

C'est un petit peu particulier parce qu'il y a 3 types de statut au sein du groupe : d'une part les hôtels supports qui n'ont pas besoin forcément d'appel RM, de points RM avec nous.

Ils vont gérer de leur côté, certains ont un revenu manager où fonctionnent avec un des cabinets de revenus management. Généralement ce sont les personnes qui sont assez à l'aise avec les outils qu'on leur propose et ils vont faire leur vie et vont nous contacter que lorsqu'il y a un souci de connectivité ce genre de choses.

Ensuite on a du statut classique. Donc là on va être sur des hôteliers avec qui on fait des points tous les 2 mois donc vu la masse d'hôtel je pense que le groupe ne peut pas faire autrement, et le service ne peut pas faire autrement.

Pour finir le statut premium, les hôtels premiums qui eux ont un service RM un peu plus classique c'est à dire avec des points à minima hebdomadaire et donc avec un suivi bien plus régulier et constant. Ça fait aussi partie pour moi des points un peu négatifs de la coopérative d'indépendants parce que là, aujourd'hui, on est 4 ça ne permet pas d'assurer un service qualitatif en termes de RM, ça ne permet pas d'assurer un suivi constant des chiffres. Un hôtelier indépendant peut contacter un cabinet de de revenus type experteo, action com, ce genre de choses il va surement payer plus cher mais il aura quelqu'un un dédié à son suivi RM plus que nous pouvons le faire aujourd'hui.

AB : En quelque sorte, actuellement, vous ne pourriez pas avoir uniquement que des statuts premium car vous n'êtes pas suffisamment nombreux pour offrir le niveau d'accompagnement d'un cabinet ou d'un consultant.

RB : Le but se serait idéalement de convertir le plus possible d'hôtels classiques en hôtels premiums mais derrière, il faut pouvoir gérer, et notamment, faire en sorte que la coopérative recrute de nouvelles personnes.

Parce que personnellement, dans le passé mon plus gros portefeuille, c'était 20 hôtels. Et déjà 20 hôtels, je survolais. Ma précédente mission était 6 hôtels. Six hôtels, c'est déjà mieux et beaucoup plus simple, on peut s'assurer d'un suivi rigoureux et quotidien. Du coup, on peut dire que si j'ai 50 hôtels support, je vais avoir 45 hôtels classiques et on va avoir peut-être 5 ou 6 hôtels premiums. Finalement, il reste 50 hôtels avec qui on échange régulièrement.

AB : Sur les 400 hôtels vous avez donc 50% d'hôtels supports après vous m'avez dit 6% en premiums, est-ce bien ça ? (Question non préparée)

RB : On va dire 50% d'hôtels supports, 40 à 45% d'hôtels classiques et 5 à 10% d'hôtels premiums.

AB : Donc ça fait une quarantaine d'hôtels qui nécessitent un service régulier.

RB : On a 40 hôtels chacun qu'on gère en gestion classique. Il y a beaucoup d'hôtels supports, mais le but c'est de faire passer ces hôtels supports en classique et les classiques de les faire passer en premium. Donc de les upgrader un petit peu tous mais pour ça il faut du staff et plein d'autres choses.

AB : Ok et j'ai vu que vous aviez 6 marques vous avez des Originals Collection, Originals Relais, Originals Boutique, Originals Residence, Originals City, Originals Access, vous donc vous êtes sur la zone du Sud, **Quelle est la typologie de votre portefeuille, en termes de marques ? Quelles sont les 2 ou 3 marques les plus représentatives ?**

RB : C'est une bonne question franchement j'ai de tout, attendez, je suis en train de regarder mon portefeuille. Je suis entre du City et du Boutique mais j'ai quand même pas mal de Relais aussi.

AB : C'est vrai que pour vous, en termes de charge de travail, ça doit être compliqué car je suppose que le positionnement des hôtels change d'un hôtel à l'autre ? (Question non préparée)

RB : C'est pas du tout le même. Je vais passer d'un hôtel qui vend ses chambres à 40 euros à un autres qui les vend à 200 euros, mais ça ne me dérange pas. J'ai toujours eu une position de revenu manager multi-hôtels. Mon expérience m'apporte de la flexibilité. C'est une mécanique que je pratique depuis 10 ans donc ça ne me dérange pas.

AB : Ok et quelles sont les catégories d'hôtels, les plus représentatives de votre portefeuille ?

RB : On est pour certains sur du 2 étoiles mais on peut monter sur du 4*, voire du 5*, pour les plus beaux relais.

AB : Du coup, les relais sont les hauts de gammes ?

RB : Les relais et les collections sont les plus jolis.

AB : Maintenant, on va se concentrer sur les hôtels classiques et premiums, car ce sont ceux dont vous vous occupez le plus. Pouvez-vous me donner la moyenne du nombre de chambres par hôtel ? Je sais que vous m'avez dit que c'est très variable mais avez un chiffre en tête ?

RB : 30 chambres, on fera une bonne moyenne. Ce matin j'ai eu un hôtel au téléphone qui avait 18 chambres ; hier matin, j'en ai eu un qui avait 12 chambres donc ce sont des petits hôtels qui ont pas du tout les mêmes problématiques. C'est quand même beaucoup de bricolage et il faut s'adapter à l'hôtelier.

AB : Donc vous êtes on va dire des hôteliers qui ont entre 10 et 60 chambres ? Vous n'avez pas actuellement d'hôteliers qui ont 150 chambres ou plus ?

RB : Je n'ai pas encore eu d'hôtel à 150 chambres après je gère aussi les résidences. C'est un produit un peu différent, les résidences hôtelières, où là, il y a beaucoup de chambres. On est sur du 200/250 chambres.

AB : Je sais que ça peut être compliqué étant donné la diversité de votre portefeuille mais est-ce que vous pouvez me donner un prix moyen ?

RB : Oui, effectivement, c'est impossible parce que comme je vous disais sur de l'Access à Clermont, mon prix moyen est de 35€ quant à du Relais, je suis sur du 140€. Je n'ai pas de moyenne à faire.

AB : Ok je comprends, et en termes de typologie de clientèle, est-ce majoritairement de l'individuel ou du groupe ? Corporate ou Leisure ?

RB : Ça dépend des zones, ça dépend des hôtels, ça dépend de beaucoup de choses. Je vais avoir des hôtels très corpo, je vais avoir des hôtels, généralement les relais, qui sont bien situés, qui proposent des offres « mariage » et qui peuvent faire énormément de groupes et à l'inverse très peu d'individuels, ils vont donc faire du groupe, séminaire, mariage.

A l'inverse, je vais avoir des hôtels situés là dans le sud ou c'est quasiment que du loisir. Donc c'est pareil en fonction de la destination, en fonction du type d'hôtel, je vais pas du tout avoir la même typologie de clientèle.

AB : Ok et quelle est la moyenne de salariés des hôtels de votre portefeuille ?

RB : Ça peut peut-être vous intéresser, je ne pensais pas que la situation hôtelière était si compliquée que ça actuellement, en tout cas les hôtels qui font partie de mon portefeuille actuel. Même si je fais un comparatif avec mes collègues, on est à peu près dans la même situation. Ils sont en flux tendus, voir en sous-effectif c'est très compliqué. Parce qu'il y a beaucoup de personnes qui sont parties donc je peux avoir des hôteliers qui demandent énormément à faire du revenu, mais derrière ils font la réception et s'occupent des réservations en plus de gérer leurs hôtels. Si en plus ils doivent faire des chambres ou quoi que ce soit et bien ils font passer leur gestion des prix en dernier.

Donc je vais avoir des petites structures où ils peuvent être 3 avec une personne à la réception, une personne qui s'occupe des chambres, et autre au bar/restaurant, vous voyez. Typiquement le cas de ce matin, une personne qui a dix-huit chambres où ils sont 3 à faire fonctionner l'hôtel. Et ils n'arrivent pas à avoir du monde, parce qu'il n'y a plus personne et parce qu'aujourd'hui les salariés veulent autre chose, ce que je peux comprendre mais ils veulent leur samedi, ils veulent leur dimanche, ils veulent finir à 17h et ça ne colle pas au tourisme ni dans l'hôtellerie.

AB : J'ai une formation restauration, j'ai travaillé pendant 3 ans dans des restaurants étoilés au guide Michelin à Londres et à Tokyo, j'ai perdu des week-ends, des Noëls et des jours fériés.

RB : Je pense qu'on l'a tous fait, c'est un métier de passion et la passion se perd. J'ai même eu un hôtelier il était tout seul, donc il gérait à la fois sa réception et il avait aménagé sa réception en fonction des recouches de chambres donc c'est particulier. Après, en moyenne on va être sur 6 ou 7 personnes. Ils sous-traitent tout ce qui est gouvernance, ce genre de choses. Ils sont beaucoup à me dire qu'ils essaient de trouver maintenant des apprentis pour le poste de réceptionniste parce que en fait des postes fixes ils n'en trouvent pas. Je savais que c'était difficile mais je ne pensais pas que c'était autant.

AB : Je suppose que la composition de l'organigramme d'un hôtel type, c'est un directeur, un chef de réception, deux réceptionnistes et deux personnes en chambre ?

RB : Pour un hôtel type, on peut être là-dessus et après la gouvernance, soit elle est gérée par l'hôtel, soit elle est sous-traitée.

AB : Quand vous faites des recommandations RM aux hôtels classiques et premium, qui sont vos principaux interlocuteurs ?

RB : Bah écoutez j'ai un peu de tout, ce matin j'ai eu un directeur. J'ai du directeur pour la plupart du temps mais sinon je peux avoir des responsables commerciaux qui sont sur place, je peux avoir de l'adjoint de réception, voilà après je n'ai pas eu de réceptionniste.

La tarification

AB : Est-ce que vous pouvez me donner votre définition de la tarification dynamique ?

RB : Tout d'abord c'est avoir de la flexibilité, pouvoir se dire que d'un jour à l'autre je peux passer de 300€ à 90€. En fonction d'analyse qu'on a préétabli, en fonction d'un schéma et dans un climat, on va pouvoir rendre une tarification mouvante pour faire en sorte de toucher le plus de personnes possibles à un prix moyen souhaité.

AB : Comment est déterminé la politique tarifaire d'un établissement ?

RB : Sur le Global, on prend en compte l'emplacement de votre hôtel, ce qu'il y a autour de vous, le nombre de concurrents, leurs positionnements tarifaires. Une fois qu'on a mis ça sur la table, ça dépend de la date d'ouverture de l'hôtel. Il faut mettre à plat la politique, c'est-à-dire revoir tous les contrats qu'on a signé sur l'hôtel. Ça c'est pour une tarification un petit peu plus fixe. Mais pour aller vers une tarification flexible, il faut analyser la demande, les salons, l'offre hôtelière qu'il y a autour de nous. Vous allez avoir certains groupes qui vont mettre une notion de budget dedans. Personnellement, je ne la mets pas forcément dedans parce que pour moi elle n'est pas corrélée.

Mais en gros offre hôtelière à côté - demande - salon et en fonction de ça on peut mettre en place un tarif flexible qui ne doit pas être déconnant. Je pense que ce sont les trois principaux indicateurs.

AB : Donc les 3 principaux indicateurs sont la demande, les salons et la concurrence ?

RB : Oui pour les flux de demande, et en fonction des salons on va tarifier plus ou moins cher et la concurrence qui nous permet de nous mettre des holàs ou non, c'est à dire qu'il y a des fois où je vais la regarder. Au contraire, il y a d'autre fois ou je ne vais pas du tout la regarder. Cela étant, il y a d'autres indicateurs à prendre en compte mais si vous voulez mettre une offre tarifaire simple, je pense qu'on peut partir déjà sur ces 3 indicateurs là.

AB : Comment réalisez-vous vos prévisions afin d'adapter la grille ? Vous m'avez parler des salons, mais est-ce que vous allez utiliser par exemple des outils tels qu'un rate shopper ?

RB : En temps normal, j'utilise un rate shopper et je vais utiliser les données du RMS qui vont me donner des tendances de pick-up. Donc je vais regarder mes pick-up à J-1, J-3, J-7 et après je pousse à J-14 et pourquoi pas du J-30 pour avoir une tendance plus globale. Et fonction de ça, je suis déjà pas mal.

Après, vous allez avoir énormément d'hôteliers indépendants qui vont regarder la concurrence, je l'ai remarqué. C'est moins le cas sur des hôtels qui font partie de groupes où là généralement ils ont leur propre stratégie tarifaire et ils vont regarder le concurrent uniquement quand ils sont en difficulté.

AB : Dans la première partie de cet entretien, vous m'expliquiez comment vous adaptez la grille tarifaire aux prévisions. En temps normal, vous me disiez que vous passeriez par un rates shopper et puis après vous regardez effectivement vos pick-up de J-1 à J-30. Pour résumer, si je suis un hôtelier indépendant je vais plus me concentrer sur la concurrence et moins sur la data.

RB : On va dire que c'est leur logique à eux (les hôteliers indépendants), moi j'aimerais bien me concentrer sur le data. Leur logique est de regarder ce que fait le concurrent.

D'ailleurs, je leur ai dit « si vous suivez le concurrent, à ce moment-là vous ne m'appelez pas et vous appelez le revenu manager de l'hôtel en question ». Effectivement, on se fixe beaucoup par rapport aux concurrents. Après le seul souci de ce groupe où je suis actuellement, c'est qu'il est très difficile de retraiter la data, en tout cas la retraiter facilement. L'utilisation d'un RMS, ça serait-ce serait idéal

AB : Surtout qu'il y a des solutions maintenant comme EzRMS ou autres qui facilitent le travail...

RB : Je pense que les hôteliers indépendants n'ont pas forcément besoin d'un RMS qui ressemble à une formule 1, qui coûte très cher et qui propose énormément de statistiques. Ils n'ont pas forcément besoin de ça ou en tout cas pas tout de suite. Cependant, ce dont ils ont besoin à mon sens, c'est déjà de pouvoir se familiariser avec la notion de pick-up et de se dire « voilà, j'ai pris tant de chambres dans tel segment, est-ce que j'augmente mes prix ? est-ce que je n'augmente pas ? Si j'augmente à combien sont mes concurrents pour voir de quelle manière je peux augmenter mes tarifs ». Déjà, si on passe à ces étapes là mais ce serait génial.

AB : En reliant vos propos à ma problématique, la première mesure serait de les former deux/trois heures sur l'utilité du suivi du pick-up dans la tarification.

RB : Dans le cadre de mes fonctions actuelles, si les hôteliers pouvaient me sortir leur Pick-up jour par jour sur un fichier Excel ce serait génial. Chose qu'aujourd'hui ils ne font pas du tout. Ensuite, il y a ce côté de dire « là je suis bientôt complet, je veux augmenter mes tarifs ». Mais comment sont-ils complets ?

Enfaite, si tu es complet avec du groupe, il y a aucune nécessité d'augmenter les tarifs. Ils n'ont pas encore cette notion de se demander comment ils sont remplis et dans quelles conditions ils peuvent augmenter ou non leurs tarifs. Dans un premier temps, il y a ce travail à faire et ensuite je pense que mettre en place un RMS leur permettant de suivre tous les jours leur pick-up, ce ne serait pas mal du tout.

AB : Et seulement après ils pourraient utiliser des rates shoppers en utilisant plutôt des données de marché, sur une zone géographique plus étendue, qu'uniquement ce que fait le voisin.

RB : Techniquement, le rate shopper, ils l'ont déjà via le Channel manager qui leur est fourni par la coopérative. Ce n'est pas au niveau d'OTA insight, ou ce genre de rate shopper professionnel, mais ils ont déjà cette notion de concurrence où ils ont un comp set de 5-6 hôtels. Ils ont déjà cette notion-là. Après, entre avoir la notion et l'utiliser, il y a un grand pas. C'est vraiment particulier, je ne dirais pas qu'ils sont à l'âge de pierre mais pour beaucoup d'entre eux, on n'en est pas loin. En tout cas pour le revenu management, on n'est pas loin. J'ai quand même été très surpris de l'hôtellerie indépendante. Je me disais que le revenue management, on en entend parler quand même depuis maintenant de nombreuses années. Michel qui est dans le Larzac, le revenu management il s'en fiche !

RB : En RM c'est deux salles deux ambiances, je ne vous le cache pas. Après c'est passionnant parce qu'il y a vraiment tout à faire et je pense que ça vous pouvez le dire. Vous voyez fleurir sur LinkedIn de nombreux consultants en revenue management qui ont créé leur société. Ils ont décelé un petit peu cette problématique en France mais je pense qu'elle n'est pas qu'en France. Elle est mondiale.

Il faut se dire que vous avez des groupes hôteliers forts et puissants qui ont des services de revenus management mais à côté vous avez énormément d'hôtels indépendants qui ne demandent finalement qu'à être un petit peu conseillé sur leur politique de revenu.

J'en ai énormément qui ont des politiques saisonnières avec un tarif fixe tout au long de l'année, voilà ça existe encore... Je ne dis pas que ça n'a pas son sens dans certains domaines touristiques, type la montagne ou en bord de mer en Corse. Cela étant, ils pourraient toujours l'optimiser. Finalement, c'est de se dire qu'au lieu d'avoir un ou deux tarifs, j'en ai 12 et je peux augmenter au fur et à mesure mes prix. C'est pour cela que je dis qu'il y a beaucoup de choses à faire et c'est ça qui est passionnant dans l'hôtellerie indépendante. Mais ils partent à mon sens de très loin.

AB : Je voulais savoir quand vous définissez, par exemple pour vos clients premium, une grille tarifaire, comment vous lui transmettez ? Vous lui envoyez par courriel ou est-ce que vous passez par un fichier Excel ou bien vous mettez directement à jour sur le Channel manager et il vérifie s'il est en accord avec votre stratégie.

RB : Très bonne question. Alors ça c'est beau. La réalité est un peu différente. Personnellement, ça fait maintenant des années que je ne travaille plus avec une grille tarifaire parce que ça change tellement souvent qu'après actualiser son fichier Excel derrière, ça peut vite devenir une tannée. Maintenant, pour des hôteliers qui sont en demande de cela, on part d'une grille tarifaire sur laquelle on va échanger au téléphone. On a plusieurs cales tarifaires, on peut en avoir douze/quinze suivant les hôtels, et en fonction du Pick-up, on va augmenter ou non la cale tarifaire. Cela étant, il faut savoir que c'est un hôtelier indépendant, c'est lui qui gère ses tarifs.

Il y a deux manières de gérer le prix soit le revenu manager gère les prix de A à Z et personne n'y touche et là vous avez un suivi qui est fait de A à Z sur votre grille tarifaire. Soit, vous êtes plusieurs à gérer les tarifs de la grille tarifaire, et dans ce cas, ne faites pas de grille tarifaire. C'est une recommandation. Par exemple, vous allez avoir un directeur qui va augmenter ses tarifs et il ne va peut-être pas forcément, tout de suite, vous en informer. La grille est intéressante car elle permet de garder un historique des changements de tarifs, mais dans la réalité, ce n'est pas toujours le cas.

AB : Pour conclure sur cette question, vous allez échanger avec l'hôtelier sur la grille lors d'échanges téléphoniques et vous allez lui faire des recommandations.

RB : Exactement, de toute façon, je suis là en tant que conseil. C'est totalement différent d'un revenu manager multi sites d'Accor. Je suis en conseil. L'hôtelier s'il n'en a rien à faire, il ne m'écoute pas et il fait son truc. Je lui ai conseillé, s'il ne m'a pas écouté, on peut en reparler en se disant « tu as fini complet beaucoup trop tôt, tu aurais dû augmenter avant ».

Normalement, on est censé avancer ensemble, main dans la main. Mais vous verrez que la réalité du terrain est souvent différente de ce que nous apprenons à l'école.

AB : Avez-vous des tarifs négociés avec OTA étant donné que vous êtes une coopérative ?

On a un pourcentage négocié avec Expedia qui nous a reconnu comme groupe donc on a pu négocier comme groupe. Chez Booking.com, à priori, ce n'est pas le cas. Tout dépend de la collection de l'hôtel. C'est ça aussi la faiblesse de la coopérative d'hôtels indépendants, ce n'est pas réellement considéré comme un groupe donc on n'a pas le poids d'un groupe, on est un regroupement d'hôtels indépendants et donc on perd en poids de négociation.

AB : Est-ce que vous avez vu qu'il y avait un changement dans la perception de la tarification chez les hôteliers indépendants ? Suite à la crise sanitaire, est-ce qu'ils se sont dit que maintenant ils allaient essayer de vraiment optimiser leurs revenus parce que ça fait deux ans qu'ils n'ont pas travaillé ?

RB : Globalement, il y en a beaucoup qui ont quand même bien fonctionnés. Je prends mes fonctions donc je découvre la saison d'été avec eux. Toutefois, l'année dernière, la saison d'été s'était bien passé parce que y avait eu des libertés au niveau du gouvernement qui ont fait qu'on a pu globalement tous partir en vacances. C'est d'ailleurs, un petit peu plus compliqué cette année, due à l'inflation, due au prix des carburants et au fait que les frontières se sont réouvertes. Les gens vont un petit peu plus loin.

Ils vont en Espagne ou au Portugal donc j'ai un peu plus de mal à remplir mon été que l'année dernière. Maintenant pour en revenir à la question, la perception que ce soit hôtel indépendant ou pas, tout dépendra de la perception qu'a le directeur des choses. Vous allez avoir des directeurs qui sont très frileux et qui vont être dans la logique de remplir sans avoir envie d'augmenter les tarifs alors que d'autres, moins frileux, vont être dans le revenu « incentive » en se challengeant. Ça se passera de manière différente. Mais vous avez ce cas-là dans tous les groupes, que vous soyez chez Accor ou que vous soyez autre part. Ça dépend du profil de directeur que vous avez en face de vous et même du profil du RM.

AB : Mais le directeur frileux a quand même conscience qu'il a des charges fixes et que les marginal costs sont très bas. C'est d'ailleurs ce qui fait qu'on a intérêt à pratiquer le revenu.

Ces notions de gestion, sont-elles présentes dans la tête de ces directeurs là où c'est vraiment une philosophie RM ? (Question non préparée)

RB : On est tout à fait d'accord mais après on a un problème. C'est ce que je vous disais tout à l'heure quand j'expliquais que vous allez avoir des hôteliers qui ne savent pas ce qu'ils rentrent.

Ils vont voir des clients dans leur hôtel. Ils vont se dire que l'hôtel fonctionne bien mais ils ne savent pas quel chiffre d'affaires ils ont fait au mois de juin, quel chiffre d'affaires ils ont fait au mois de mai, quel est leur taux d'occupation (TO), quel est leur prix moyen ou quel RevPAR à un instant T. Ils en ont aucune conscience donc s'ils en ont aucune conscience, j'ai envie de vous dire que c'est un peu le cadet de leurs soucis quoi.

J'ai trouvé ça lunaire. Pour ma part, si je dois acheter un hôtel ou si je dois être propriétaire d'un hôtel, il s'agit d'indicateurs que je regarde tous les jours. Dans les indépendants, il y a vraiment tous types de profils (investisseur, propriétaire, etc...).

AB : Donc parmi eux, certains se contentent de voir que leur hôtel est plein. En fait, ils ne vont regarder que le TO et si le prix moyen a augmenté, c'est mieux.

RB : Il est vrai que très peu d'hôteliers ont la notion de RevPAR dans mon parc hôtelier.

AB : C'est quand même l'une des premières choses que j'ai appris à l'école hôtelière

RB : Vous prêchez un convaincu. Après attention, j'étais dans un groupe hôtelier parisien où vous allez avoir des gens qui ont des affinités avec le prix moyen et d'autres avec le taux d'occupation. Le RevPAR ne sera regardé vraiment qu'à la fin. D'ailleurs, ça a été l'une de mes missions quand je suis rentré dans mon précédent groupe.

Mais aussi de leur dire « il n'y a aucun tableau, il n'y a aucune stat concernant le RevPAR alors que c'est quand même la base. » Donc, je critique les hôteliers indépendants sur la notion de RevPAR. Mais je commence à penser que ça doit être une notion de grands groupes hôteliers.

AB : Je suppose que ce doit être de même pour la segmentation client ?

RB : Oh alors là ! La segmentation, on n'y est pas du tout. Et puis il y a d'autres choses. Je viens juste d'arriver, mais dans ma précédente mission, je me battais pour que les réservations soient déjà bien saisies et que toutes les informations possibles soient récoltées afin de fournir les analyses les plus précises possibles. Il y a ce type de combat quand on est RM. En hôtellerie indépendante, de ce que j'ai vu, dans le Channel manager, il y a de tout. Il y a des hôteliers qui vont bien saisir une réservation, il y en a qui n'en n'ont strictement rien à faire. Pour ces derniers, on n'a quasiment pas de segmentations ou on n'a même pas les nationalités. C'est vraiment particulier.

AB : Justement le but est de définir à partir d'un segment des barrières qui sont naturelles ou artificielles pour faire de up-selling ou ce genre de choses. Parce que dès lors que l'on n'a pas de segment, c'est quasiment impossible de faire du revenu. Je ne dis pas que c'est impossible mais ça revient finalement à s'amuser en modifiant les prix et de voir la réaction des clients. Mais il n'y a pas de logique mathématique quoi

RB : On est d'accord que ce soit pour les statistiques et puis après moi, pour mes Pick-up. C'est à dire que si mes pick-ups tombent et que je n'ai pas de segment ; je ne sais pas qui est dans l'hôtel. Je ne sais pas si je dois augmenter ou non mon tarif. Je n'en ai aucune idée. Je navigue à l'aveugle.

AB : Pour résumer, vous avez juste le prix. Enfin comme, il n'y a même pas de Pick-up, vous ne savez même pas à quel prix la chambre a été vendue au jour J.

RB : Franchement là sur une mission comme j'ai actuellement, il y a tout à faire. Il n'y a pas de pick-up. Sur la gamme « premium », on a du pick-up mais on ne l'a pas par segment. C'est en cours de développement mais ça reste très sommaire. Et ce qui est marrant, c'est qu'ils se disent qu'ils font du RM. Mais non, ils ne font pas de RM.

Le revenue management

AB : Quelles sont les différences entre le yield management et le revenu manager sur une application terrain ?

RB : La différence principale est la contrainte opérationnelle.

Vous pouvez planifier la gestion de votre hôtel de A à Z, mais demain, si je n'ai pas de femme de chambre, je dois fermer mes chambres parce que je ne peux pas faire le ménage, ce qui a un impact sur ma gestion du RM. Ce qui diffère totalement entre l'aspect théorique du revenue management et son application est la contrainte opérationnelle. On se dit souvent que l'on prend une décision en fonction de statistiques. Alors que cela reste, en quelque sorte, du poker, peu importe les outils utilisés. Je n'avais pas cette notion-là à l'école. À la sortie de l'école, je n'avais pas cette notion de l'aléatoire dans la prise de décision. Aujourd'hui, je suis un très grand joueur de poker. De plus, il y a tous types de postes en RM. Un revenue manager d'hôtel ne fait pas du tout le même job qu'un revenue manager multi hôtel. Un revenue manager hôtel est très en lien avec la réservation, voir avec le commercial. Un revenue manager multi-hôtels ne va pas pouvoir affiner autant son analyse qu'un RM hôtel. Il n'a pas de liens avec les autres services de l'hôtel et donc moins de connaissances du produit.

AB : Pour vous, quels sont les 3-4 KPI's les plus importants dans une stratégie RM ?

RB: RevPAR, PM, TO, CA.

AB : Comment déterminez-vous un competitive set d'un hôtel ? On va dire, quels sont les trois/quatre critères que vous prenez en compte ?

RB : C'est une bonne question ça. Pour commencer, je compare un hôtel qui est comparable. Je ne vais pas comparer un boutique hôtel avec un hôtel mercure. Un boutique hôtel de cinquante chambres, ne se compare pas à un mercure hôtel de deux cents chambres. Il faut déjà qu'il soit, à mon sens, dans la même gamme. Ensuite si c'est un hôtel qui est classé, je vais le comparer évidemment un hôtel trois étoiles à un autre hôtel trois étoiles.

Mais je peux aussi prendre un 4 étoiles ainsi qu'un 2 étoiles plus pour rentrer dans le comp set. En termes de tarification, mon 2 étoiles plus correspondra au tarif sur lequel je ne peux pas aller en dessous, tandis que le 4 étoiles correspond au tarif sur lequel il ne faut pas que je dépasse. Ensuite, l'emplacement. Il ne faut pas non plus que l'hôtel soit hyper loin de notre hôtel, donc des hôtels relativement proches.

AB : Quels outils utilisez-vous pour faire du RM ? J'ai vu qu'au sein de la coopérative, vous utilisiez travel click mais c'est un channel manager, pas un RMS ou PMS.

RB : Effectivement, c'est le Channel manager qui est fourni à l'hôtelier indépendant. C'est comme ça que la coopérative se rémunère. L'hôtelier vient dans la coopérative, il utilise travel click et nous on va prendre une commission sur ces réservations.

AB : Quel rate shopper utilisez-vous ?

RB : On utilise celui de Travel click qui s'appelle « Revenu Analytics 360 ». On n'a pas de RMS et au niveau des PMS on doit en avoir 18. C'est là que ça complexifie la chose, c'est à dire que si on veut prendre RMS, il faut qu'il puisse plugger avec le maximum de PMS. Donc enfaite comme la coopérative impose seulement le Channel manager mais pas le PMS. Ce qui est un peu bête, pour ma part, en tant que RM. Il y a d'autres enjeux derrière, dans le développement de la coopérative, au sein d'autres services comme le marketing. En tout cas au niveau du RM, j'aurai préféré que la structure soit beaucoup plus simple avec un seul PMS qu'on puisse plugger à un RMS et à un channel manager. Mais l'hôtellerie n'est jamais simple.

AB : Pour vous, quelles sont les limites aujourd'hui du revenue management ?

Notamment, sur la perception client ou d'autres choses.

RB : Les limites, ça peut être les pratiques abusives. Enfin, je pense que vous en avez déjà entendu parler qu'aujourd'hui le RM à mon sens ne pose pas de problème. On est juste là pour optimiser du chiffre d'affaires, sans pour autant voler le client. Sauf à certains événements. Le dernier événement majeur en date est la finale la Ligue des champions à Paris. Où on a retrouvé ce comportement un cancer du revenu avec des prix totalement hallucinants, avec des hôtels 4 étoiles à 2000€ la nuit. Ils étaient complets parce que le client n'a pas le choix et le client est pris en otage. Ça fait partie un peu des pratiques cancer du RM. La limite du revenue management, ça va être d'autres pratiques telles que le IP tracking, où là on est dans quelque chose de plus insidieux pour le client. Finalement, on le force à consommer. Après, chacun à son avis sur la pratique. Pour moi, on est dans la dérive du revenue management

*Application aux hôtels indépendants***AB : Quelle est votre définition de l'hôtellerie indépendante, très rapidement en quelques mots ? Comment vous définiriez l'hôtellerie indépendante ou un hôtel indépendant ?**

RB : C'est une excellente question, je n'ai pas encore ma propre définition de l'hôtellerie indépendante.

Enfaite, il y a tellement de profils, il y a tellement de manières de gérer un hôtel que ça me semble, aujourd'hui, un peu compliqué de donner une définition précise de l'hôtellerie indépendante.

À part vous dire un classique, c'est un hôtel qui est géré par un propriétaire ou un directeur et qui n'est pas affilié à un groupe. Je peux vous donner cette définition là, mais, c'est la définition de bateau.

Là aujourd'hui, en termes de fonctionnement et ce à quoi ressemble un hôtel indépendant, c'est impossible à définir précisément. Il y a tellement de facettes, je n'ai pas un seul hôtel dans mon portefeuille qui se ressemble. Je n'ai même pas le même type de rythme ou de fréquentation. Autant ce que je faisais avant à Paris, c'était assez simple. Généralement, un hôtel 4 étoiles ressemble à un autre hôtel 4 étoiles. Dans le cas présent, ils sont tellement dispatchés dans toute la France et ils vendent tous types de produits que je n'en ai pas un qui ressemble à un autre.

AB : D'après notre échange, pour vous, l'application du management à l'hôtellerie indépendante est possible. **Mais est-ce que vous pensez qu'elle est suffisamment rentable, par exemple, pour un hôtel de dix chambres ? Ou plutôt de votre point de vue, quels sont les prérequis pour un hôtel indépendant pour pratiquer du RM ?** Par exemple, en termes de chiffre affaire minimum, nombre de chambres, de salariés ou d'autres facteurs. Enfin le minima pour qu'un hôtelier indépendant, peu importe la zone géographique ou autre, puisse se dire qu'il va avoir un ROI positif en investissant dans une formation de 4h, qu'il commence à prendre 1h par jour pour réaliser son pick-up, etc...

RB : Je ne pense pas qu'il y ai de chiffres précis. Tout d'abord, on peut faire du revenu sur dix chambres. C'est actuellement ce que je fais donc ça se fait. En revanche, de mon point de vue, ce qui est contre-intuitif, c'est un hôtelier qui va avoir dix chambres et qui contient huit types de chambres. C'est une situation dans laquelle je suis actuellement.

Je pense qu'il y a un minimum de stock sur quelques catégories de chambres, et qu'il n'en faut pas beaucoup. Effectivement deux types seraient suffisant.

Si on fait du revenu sur une chambre c'est moins intéressant parce qu'on ne va pas pouvoir upgrader ; on ne va pas pouvoir modifier les suppléments en chambre suivant les saisons suivantes ou le rythme. Pour moi, il faut partir sur du 2 catégories de chambre. Après, au niveau du nombre de chambres, je ne suis pas sûr qu'il y en besoin d'énormément.

Avec les hôteliers qui ont 10 chambres et 2 catégories de chambre, on peut déjà créer une stratégie de revenue management et s'amuser à jouer avec. Cela étant, ce qu'il faut vraiment mettre en place avec l'hôtelier/directeur sur des petits hôtels de ce type, ce sont des grosses restrictions telles que du « minimum stay ».

Tout simplement, pour pouvoir optimiser au mieux son occupation car techniquement, sur un hôtel de dix chambres, une chambre représente 10% de son taux d'occupation. Ça peut se remplir très rapidement et on n'a pas le même type de RM.

Mais sur des hôtels comme ça, bien sûr qu'on peut mettre du RM, que c'est intéressant et valorisant. Pour eux, que l'on passe d'une tarification saisonnière à une tarification dynamique, cela reste très intéressant. L'hôtelier s'y retrouvera et il gagnera de l'argent. Pour conclure, les prérequis sont un minimum de chambres mais surtout peu de catégories de chambres, ce qui est difficile à gérer.

De plus, je pense que les clients s'y perdent dans la distribution. Pour exemple, vous allez sur booking.com, vous avez généralement quatre tarifs (1 BAR, 1 BARBB, 1 BARNR, 1 NRBB). Si l'hôtelier a huit catégories de chambres, vous vous retrouvez avec vingt-quatre tarifs distribués pour un petit hôtel, c'est beaucoup trop. Il faut que ce soit simple, et que l'hôtelier soit ouvert. C'est aussi cela, les prérequis pour qu'ils s'en occupent ou en tout cas qu'il y est quelqu'un qui puisse et de ne pas laisser de côté la gestion.

AB : Quelle est le minimum de temps à consacrer par semaine pour faire du RM ?

RB : Ça va dépendre du nombre de chambre que l'hôtelier va avoir. Je pense que la personne qui n'a pas dix chambres, il n'a pas besoin de passer une heure par jour sur le revenu management. Maintenant, c'est surtout surveiller quand les réservations tombent.

Aujourd'hui, on les aide mais le problème réside dans le manque de surveillance. C'est pour ça que la mise en place d'un RMS serait idéale pour eux. Ils verraient les réservations tomber et se diraient tous les deux jours « je jette un coup d'œil sur mon tableau. Ok, c'est tombé ici et ici », de ce fait, j'augmente en fonction. Eux, ils n'ont pas ce récap-là.

Je ne suis d'ailleurs même pas sûr qu'ils le fassent pour la plupart.

Quand ils ont une réservation qui tombe, je ne suis pas sûr qu'ils se disent « je vais regarder où est ce que s'est tombé, à combien ». Ils leur manquent la notion de Pick-up et cela est primordial pour moi pour faire du RM.

AB : Pour conclure sur cette question, en résumant, les prérequis sont les connaissances (notamment le pick-up), avoir un stock suffisant mais peu de catégories.

RB : Effectivement, si vous avez un hôtel de neuf cents chambres avec huit catégories, je peux l'entendre. Mais quand vous avez six catégories pour dix chambres, c'est se tirer une balle dans le pied.

AB : Quand vous dites NRBB, c'est la chambre avec PDJ ? (Question non préparée)

RB : Il s'agit du tarif non annulable non remboursable avec petit déjeuner compris.

AB : Pour vous, quelle est le montant minimal à investir des outils RM (% du chiffre d'affaires) pour avoir un ROI positif ?

RB : Tout dépend de la solution qu'il choisit. Je pense que s'il est formé au revenu et sait gérer un petit peu ces choses-là. Il a surtout la compétence et il ne lui manquera plus que le temps pour gérer. Finalement, ce qu'il faut ce sont les outils. Par exemple, certains hôtels ont un PMS mais vous avez encore certains hôteliers indépendants qui fonctionnent avec un cahier. J'en ai dans mon portefeuille. Ces personnes n'ont pas de PMS et ils n'en trouvent pas l'utilité. Ils sont habitués à gérer les réservations de cette manière et ils ont simplement un Channel manager. Pour moi, un Channel manager devient obligatoire. Un PMS aussi. Un RMS peut-être moins. Même pour un hôtelier indépendant, peu importe le nombre de chambres qu'il détient, cela n'est pas obligatoire. Même s'il a un nombre de chambres assez conséquent, je ne partirai pas forcément sur un RMS, type formule 1. D'autant plus qu'ils n'en ont pas besoin. Ce dont ils ont besoin, c'est qu'on puisse leur dire le pick-up par segment. À partir de là, vous pouvez faire énormément de choses.

AB : Il n'y a pas vraiment un minimum à investir.

RB : Tout dépend du type de solution que vous choisissez. Mais franchement un RMS, pour en avoir contracté plusieurs, à 100€ par mois vous pouvez déjà avoir un petit RMS assez sympathique.

Un rate shopper coûte suivant la qualité du rates shopper, on est à peu près aussi dans ces eaux-là entre 100 et 200€ par mois. Un Channel manager, c'est déjà plus cher, là on est sur du 300 à 400€ par mois.

Pour les PMS, je n'ai pas les prix en tête. Amadeus est très cher, Opéra aussi. Vous allez avoir du Protel qui peut être assez bien, on a aussi New qui n'est pas trop cher.

Tout dépend du besoin de l'hôtelier, je pense qu'un hôtel de dix chambres n'a pas forcément besoin d'un PMS, même si ça me fait mal de le dire. En revanche, il a besoin d'un Channel manager. C'est le plus utile d'autant plus qu'on a des Channel managers qui font PMS.

AB : Pour résumer, un hôtel de 10 chambres n'a pas forcément besoin d'un PMS mais plutôt d'investir dans des outils qui lui permette de suivre la distribution de l'hôtel en direct. D'autant, plus que la distribution s'est énormément complexifiée. Cela étant, **quels conseils donneriez-vous en hôtelier indépendant pour se lancer dans l'aventure du RM ?**

RB : Tout d'abord, il faut segmenter sa clientèle pour se lancer dans du RM. Il doit avoir une architecture tarifaire qui soit assez simplifiée car toute la grille tarifaire découle du tarif de référence (BAR0). Si vous avez déjà ça, on peut partir sur quelque chose d'assez cohérent et d'assez simple en termes de fonctionnement, ce qui n'est pas le cas pour tous. C'est pour ça que je fais cette réflexion. Il y en a qui vont baser toute leur stratégie tarifaire sur du NR OTA donc avoir des tarifs qui sont incohérents. J'encourage beaucoup la disparité tarifaire versus les OTA. C'est beaucoup moins contraignant qu'il y a six ou sept ans. Si ces hôtels-là veulent faire du RM et qu'ils ont la possibilité de contracter un petit outil leur sortant les pick-up et du pick-up par segment, c'est déjà une excellente base.

AB : J'ai fait un stage en revenue management au Bristol Paris, et le pick-up et le Weekly Pick-up sont fait sur Excel. Bien-sûr qu'ils utilisent également EzRMS et d'autres outils.

RB : Je ne pense pas que ce soit normal. Un EzRMS est censé sortir un pick-up, surtout qu'il s'agit d'un logiciel de qualité.

Excel était très bien, il y a six / sept ans, mais aujourd'hui, on a des solutions très performantes. Excel doit pouvoir être utile si jamais ne on veut retransformer la data, on vient de sortir du RMS. Pour moi, il a ce but là aujourd'hui Excel mais il ne doit pas remplacer la solution. Aujourd'hui, à mon sens, Excel ne sert pas à réaliser les pick-up. Il n'a plus ce but. D'autant plus, qu'il y a des solutions de RMS qui le font instantanément via une connexion internet. C'est très simple, il n'y a pas besoin d'autres logiciels. Aujourd'hui, on a les outils et de la technologie, il faut donc s'en servir. Excel est très bien mais ça demande du temps.

AB : Ok. **quel est le pourcentage de chiffre d'affaires que vous estimez pouvoir faire gagner à un hôtelier indépendant avec la mise en place du revenue management et un accompagnement ?**

RB : En fait ça dépend de quoi on parle, ça dépend d'où on part.

AB : On parle de quelqu'un qui avait une politique tarifaire statique. Ou alors il avait simplement une tarification basée sur la basse saison/haute saison et vous intervenez.

RB : Ça pourrait être énorme la plus-value en RM, sur un hôtel classique comme ça, qui veut tout changer, je dirais à minima qu'on pourrait être facilement sur 30 à 50% de hausse du chiffre d'affaires en un an. Je pense que des hôtels comme ça qui n'optimisent rien, on peut sur du 2/3 ans à terme à doubler le CA. Il y a tellement de choses à faire, j'ai découvert des hôtels classiques comme ça, il y a énormément de choses à faire que je pense que ce n'est pas déconnant de dire entre 30 et 50% sur un an et après on peut doubler ce chiffre d'affaires.

La distribution

AB : **Quels sont les canaux les plus utilisés actuellement pour distribuer vos chambres ? Quel OTA ?**

RB : Clairement, BOOKING.com. Pour certains hôtels, c'est énorme et ils n'ont pas conscience que si jamais Booking.com disparaît, leur clientèle aussi. Sur certains hôtels, Booking.com peut facilement représenter 60% du chiffre d'affaires.

AB : Surtout que c'est la clientèle booking.com. Ce n'est pas leur clientèle...

RB : On est d'accord, si demain booking.com arrête totalement son activité, ils n'auront que leurs yeux pour pleurer. D'où le fait de pousser sur la disparité tarifaire, d'où le fait de mettre en place sur des coopératives, d'essayer de mettre en place des programmes de fidélité, dès qu'on met en place une promotion sur booking.com ne pas oublier de mettre en place la promotion sur le site de l'hôtel. Ce sont des choses simples mais qui ne sont pas souvent appliqués.

Ce matin, j'ai eu un hôtelier qui m'a appelé et il a mis en place une offre de 48h sur Booking.com. Ce qu'il le fait apparaître 15€ moins cher sur booking.com que sur son propre site et ça ne le dérange pas.

AB : **Dans les réponses de mon questionnaire, beaucoup d'hôteliers indépendants citent D-Egde en tant que logiciel de revenue management, qu'en pensez-vous ?**

RB : À la base, c'est un channel manager. Il s'agissait d'Availpro. Et ils se sont mis à toucher un peu à tout, notamment sur leur solution rate shopper, ils ont copié OTA insight. Ils ont inséré un onglet RMS dans le rate shopper. Pour la solution, Channel manager, c'est un logiciel qui fonctionne plutôt bien. Ils sont en plus en train de développer une solution PMS.

Finalemment, leur but est de mettre en place une solution clé en main pour l'hôtelier, on remarque que toutes ces solutions peuvent revenir cher.

La solution se veut le plus complète possible. Ils proposent à l'hôtelier la solution techniquement idéale en se disant « votre hôtel ouvre ou vous voulez totalement changer de solutions, avec nous, vous avez une facture et on vous propose un PMS, un channel manager, un RMS, et un raye shopper dans un seul outil et non pas cinq/six outils différents ». Bien-sûr les clients aiment la simplicité. Si tout peut être sur la même solution, bien sûr que les gens vont y aller. Mais ce n'est pas une solution de RM pure.

AB : Pouvez-vous me citer trois/ quatre RMS ?

RB : On va avoir DUETTO, EzRMS, Arms chez Accor, du SpotPilot et BIRDZ.

TABLE OF CONTENTS

- TABLE OF CONTENTS 3
- LIST OF ABBREVIATIONS 5
- INTRODUCTION..... 6
 - Choice of subject..... 6
 - Context 8
 - Research question..... 11
 - Thesis structure 12
- I. RESEARCH METHODOLOGY..... 14
 - A. Understanding and problematising the subject..... 14
 - B. Quantitative study 16
 - C. Sampling method and sample 28
 - D. Qualitative study 31
 - E. Sampling method and sample 36
 - F. Data processing..... 41
- II. STATE OF THE ART 42
 - A. Revenue management..... 42
 - History of yield management and revenue management 43
 - Definition 45
 - Difference between Revenue management and yield management..... 47

Segmentation, data analysis and forecasting	49
Optimization	56
Monitoring (KPI) and evaluation	60
Summary of revenue management position in a hotel	62
The tools	63
Conclusion.....	67
B. Independent hotels	70
Introduction	70
Definition and characteristics	72
Voluntary chains	76
Conclusion.....	79
C. Revenue management applied to independent hotels.....	80
Current situation	81
The requirements to apply revenue management strategy in independent hotels	83
D. Hypotheses.....	86
III. DATA ANALYSIS	88
A. Quantitative study analysis	88
B. Qualitative studies analysis	95
Interview n°1	95
Interview n°2	98
Interview n°3	100

Interview n°4	104
Interview n°5	107
Interview n°6	109
Interview n°7	113
C. Cross-sectional study and field synthesis	115
IV. DISCUSSION	120
A. Results: confirmation and invalidation of hypotheses.....	120
Hypothesis one: Invalidated	120
Hypothesis two: Validated	122
Hypothesis three: Invalidated	123
Hypothesis four: Invalidated	124
Hypothesis five: Validated	125
B. Other hypotheses	126
V. CONCLUSION	127
BIBLIOGRAPHY	130
WEBOGRAPHY	134
LIST OF TABLES	136
LIST OF FIGURES	137
LIST OF APPENDICES	138
A. Appendix n°1	139
B. Appendix n°2	151

C.	Appendix n°3.....	158
D.	Appendix n°4.....	165
E.	Appendix n°5.....	175
F.	Appendix n°6.....	185
G.	Appendix n°7.....	189
	TABLE OF CONTENTS.....	213
	SUMMARY.....	217
	RESUME.....	218

SUMMARY

This thesis aims to answer the question of the application of revenue management in the independent hotel industry. To do this, we began by carrying out a state-of-the-art review and then carried out two field studies, one quantitative and one qualitative. Our literature review focuses on three concepts: revenue management, the independent hotel industry and revenue management in the independent hotel industry. We also worked on the marketing aspects of the practice, such as hotel distribution. The quantitative study was carried out on a sample of 940 independent French hoteliers. The answers to our questionnaire are intended to provide an overview of the use of revenue management in the independent hotel industry. Then, we conducted a qualitative study to supplement our statistical data with field experiences. We conducted seven interviews with a range of tourism actors. You will find three interviews with hotel managers, three interviews with revenue managers working in clusters and one interview with the CEO of the hotel solutions company, D-Edge. These empirical studies highlight the conditions and prerequisites for independent hoteliers to implement revenue management strategies. Finally, we compared the answers obtained during our field studies with the theory in order to answer our research question: « To what extent can the application of revenue management be relevant in independent hotels in France? ».

Keywords: Yield management, Revenue management, Independent hotels, France

RESUME

Ce mémoire a pour objectif de répondre à la problématique de l'application du revenue management dans l'hôtellerie indépendante. Pour ce faire, nous avons commencé par réaliser un état de l'art puis nous avons effectué deux études de terrain, une quantitative et une qualitative. Notre revue de littérature est axée sur trois notions, le revenue management, l'hôtellerie indépendante et le revenue management dans l'hôtellerie indépendante. Nous avons également travaillé sur les aspects marketing de la pratique, tels que la distribution hôtelière. L'étude quantitative a été réalisée sur un échantillon de 940 hôteliers français, les réponses de notre questionnaire ont pour but de réaliser un état de lieux de l'utilisation du revenue management dans l'hôtellerie indépendante. Ensuite, nous avons réalisé une étude qualitative ayant pour objectif de compléter nos données statistiques par des expériences terrains. Nous avons réalisé sept entretiens avec un ensemble d'acteurs du tourisme. Vous trouverez trois entretiens avec des directeurs d'hôtels, trois entretiens avec des revenue managers travaillant dans des clusters ainsi qu'un entretien avec le président-directeur général de la société de solutions hôtelières, D-Edge. Ces études empiriques ont mis en exergue les conditions et les prérequis des hôteliers indépendants pour mettre en place une stratégie de revenue management. Nous avons confronté les réponses obtenues lors de nos études de terrain à la théorie afin de répondre à notre question de recherche : « Dans quelle mesure l'application du revenue management peut-elle être pertinente dans les hôtels indépendants en France ? ».

Mots-clés : Yield management, Revenue management, Hôtellerie indépendante, France