

IMEN ZRELLI

Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie



Les déterminants de l'orientation *Yield Management*

Une approche exploratoire

Cet article fait le point sur l'état d'avancement des travaux traitant le Yield Management (YM). En essayant de répondre à la problématique de l'orientation YM, une revue approfondie de la littérature ainsi qu'une étude exploratoire permettent d'interroger sa visée: est-il un moyen de rentabilité de l'entreprise de service ou englobe-t-il une orientation relationnelle qui justifierait qu'il soit lié à une approche orientée client?

Malgré l'abondance actuelle des travaux relatifs au *Yield Management* (YM), on admet l'absence d'une définition unanime et universelle du terme. Le YM est considéré tantôt comme une simple technique tarifaire tantôt comme une démarche stratégique d'optimisation. Appuyé sur des techniques de prévision, d'analyse de la clientèle et de gestion de remplissage, le YM permet d'optimiser le revenu global dans le temps et d'ajuster une capacité contrainte à une demande segmentée. Là où il s'est trouvé appliqué, il a été à l'origine d'innovations. Le recours au YM a même permis aux entreprises de service d'être compétitives. Celles qui l'ont appliqué ont répondu non pas à un bloc de demandes d'une offre standardisée mais à une grande variété de clients ayant des caractères distinctifs. Une échelle de services tarifés adaptée aux contraintes de chaque segment de clientèle a même été proposée (Capiez, 2003) avec fixation des barrières entre les différentes classes tarifaires, mise en place de restrictions de certains services et distinction de catégories de tarifs (Kimes, 1994). Le YM a même été utilisé pour mettre en valeur le privilège lié à l'offre, les services supplémentaires proposés et les tarifs avantageux accordés. Le YM a été pertinent pour éclairer les modalités d'utilisation de la capacité, assurer une exploitation continue des actifs et rendre constant et régulier l'activité. Il a maintes fois constitué une solution pour l'entreprise de service qui passe par des circonstances de fluctuation de la demande notamment de creux et de pointes difficiles à gérer.

Certaines entreprises croient à tort faire du YM par la simple adoption du logiciel ou par la création d'une entité interne. Il ne s'agit plus simplement d'une application

d'un ensemble de techniques d'optimisation des flux et de management des capacités mais d'une gestion globale de ressources, dont notamment humaines, devenues partenaires partageant avec les clients production et bénéfice du service (Marion *et al.*, 2003).

Prenant la forme d'un système cohérent, articulé, obéissant à une vision nouvelle de client, l'application du YM s'oppose à l'attitude réactive d'une application simple de modulation tarifaire. La nature globale de cette approche, et sa position systémique en feraient un moyen proactif, étendant l'orientation client actuellement recommandée dans le secteur des services et ouvrant des perspectives larges à des relations de coproduction des prestations et à un partenariat effectif. Le YM devient ainsi une stratégie d'orientation des évolutions du marché d'une entreprise de service, d'amélioration de sa position concurrentielle mais aussi un levier pour la mise en place d'une approche relationnelle favorisant le maintien des clients.

L'objectif de ce papier est de montrer la nécessité pour le YM d'aller au-delà de ses aspects fonctionnels d'outil de rentabilisation de l'offre. Nous proposons un modèle conceptuel faisant du relationnel une assise à un YM plus que nécessaire dans un contexte de volatilité de la demande et de concurrence exacerbée.

I – REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. Présentation générale du YM

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

Tableau 1 – Traductions et les définitions du *Yield Management*

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

Trois raisons principales expliquent la confusion liée au YM, à savoir la traduction du terme, le statut de l'auteur et le domaine de son application. L'origine anglo-saxonne du YM paraît néanmoins la principale source des problèmes actuels de définitions (Zrelli, 2008b). La littérature présente une panoplie de termes désignant tous le YM. Le *Yield* est le revenu, le rendement ou la recette (Capiez, 2003). La traduction du YM en français devient ainsi management

du rendement, management du revenu ou encore management de la recette. La traduction classique du YM reste la gestion du rendement (Autissier, 2000). L'observation des différentes traductions du YM permet de retrouver une classification de trois visions à savoir celle de management, d'optimisation et de continuité (voir la figure 1). Le YM connaît également une multitude de définitions très différentes. Selon la vision de l'auteur, il est possible de les regrouper

Figure 1 – Visions de traductions du Yield Management

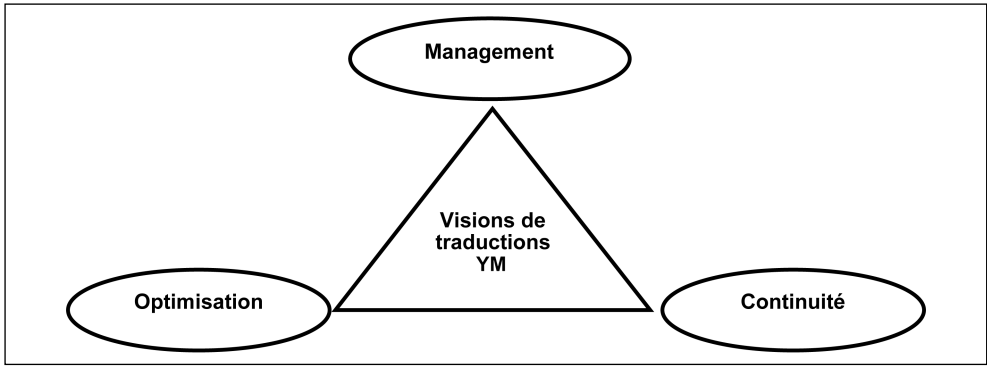
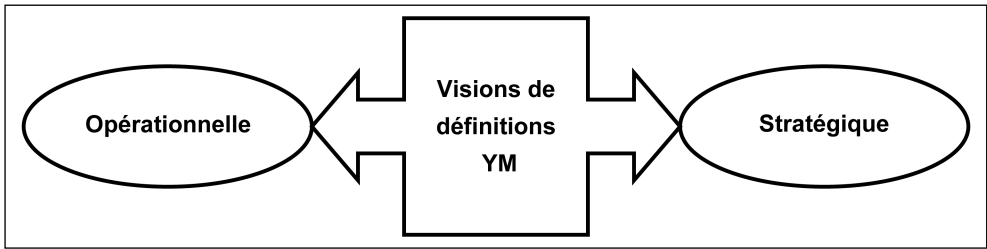


Figure 2 – Visions de définitions du Yield Management



en deux catégories à savoir opérationnelle et stratégique. Faisant partie des opérationnels, Daudel et Vialle (1989) qualifient le YM comme un ensemble de techniques. Pour Autissier (2000), le YM est une « pratique ». Le YM est tout à la fois une méthode et une technique de gestion (LeGall, 1998). Le YM intègre aussi une dimension stratégique de nature globale. Il s'agit d'une démarche d'allocation de la capacité (Kimes, 1989). Lieberman (1991) avance que le YM n'est pas une technique, mais une approche intégrée. L'examen des différentes représentations conceptuelles du YM permet de conclure que l'approche suivie par le chercheur influence énormément

l'orientation qu'il peut avoir du terme. L'approche opérationnelle assimile le YM à un ensemble de techniques permettant de gérer le revenu. L'approche stratégique ou globale ouvre des horizons nouveaux à la conception du YM (voir la figure 2). Ce travail considère le YM comme véritable levier stratégique de gestion qui certes utilise des outils de management de la capacité, la clientèle, le temps et la tarification. Le recours au YM se traduit par la valorisation de deux éléments essentiels qui sont le temps lié à la vente du service et les caractéristiques du processus d'achat. C'est une logique d'ajustement continu des services, des tarifs et du temps à la demande.

2. Objectifs attendus du YM

La littérature a permis de distinguer un ensemble d'objectifs attendus du YM, le tableau 2 en présente une synthèse.

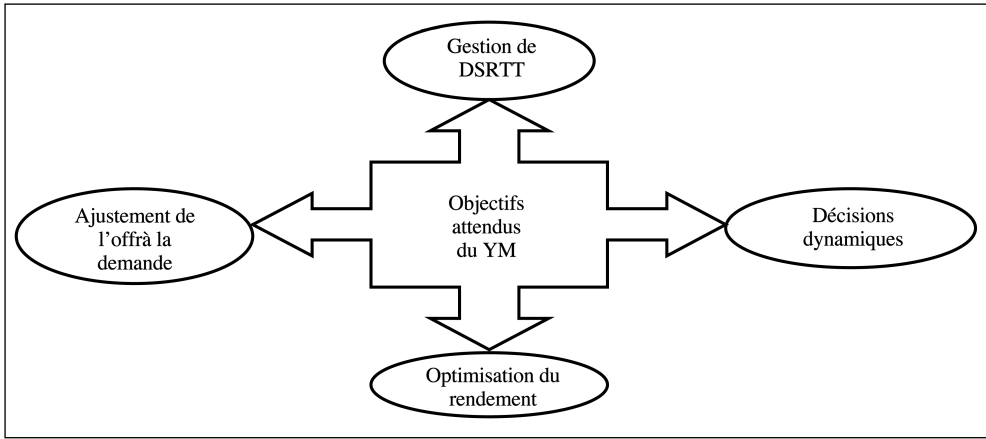
Il est possible de regrouper les objectifs attendus du YM en quatre catégories ; à savoir la gestion des DSRTT (disponibilités, segments, risques, temps, tarification), l'ajustement de l'offre à la demande, la recherche de rentabilité et la prise de décisions dynamiques (voir la figure 3).

Puisque les charges fixes sont énormes, l'offre est périssable et la capacité est limitée, les entreprises de service auront du mal

à vendre les prestations à temps et à un prix compétitif. L'application du YM permet de vendre la capacité disponible au meilleur prix sans influencer négativement l'appréciation globale de la prestation par les segments de clientèle. Une telle application permet d'optimiser la vente mais aussi d'offrir un service qui aurait été perdu s'il n'y avait pas eu un effort promotionnel (Desiraju et Shugan, 1999 ; Murphy, 2003). Le YM est aussi une recherche du niveau optimal du profit à travers l'ajustement des différentes catégories des unités offertes à une variété de comportements prévision-

Tableau 2 – Objectifs attendus du *Yield Management*

Objectifs attendus du YM		Auteurs
Gestion des DSRTT	Gestion des disponibilités	Daudel et Vialle (1989); Jones et Hamilton (1992)
	Gestion des segments	Capiez (2003) ; Zrelli (2007)
	Gestion des risques	Autissier (2000) ; Capiez (2003)
	Gestion du temps	Peters et Huyton (1997)
	Gestion de la tarification	Kimes et Wirtz (2002); Zrelli (2008b-2008c)
Ajustement de l'offre à la demande	Analyse de l'opportunité du marché	Daudel et Vialle (1989)
	Allocation des tarifs par classes de chambres	Autissier (2000)
	Recherche d'adéquation entre l'offre et la demande	Donaghy <i>et al.</i> (1995); Lehu (1999)
Optimisation du rendement	Optimisation du prix moyen et du taux d'occupation	Belobaba (1996)
	Accroissement du revenu par chambre disponible (le RevPAR)	Capiez (2003)
Décisions dynamiques	Arbitrage	Jones et Hamilton (1992)
	Prévision	Peters et Huyton (1997)
	Fonctionnement en temps réel	Capiez (2003)
	Allocation spatiotemporelle de la capacité	Guérin (1997)

Figure 3 – Les objectifs attendus du *Yield Management*

nels de la demande. Le recours au YM se traduit par la valorisation de deux éléments essentiels qui sont le temps lié à la distribution du service et les caractéristiques du processus d'achat. C'est une logique d'ajustement des services-tarifs à la demande (Capiez, 2003 ; Zrelli, 2009). Le consommateur ne sera pas exposé à l'ensemble du tarif, mais uniquement aux offres le concernant. Le YM appliqué à l'hôtellerie porte sur l'ensemble des décisions d'ajustement de la capacité aux différentes catégories de réservations sur un axe temporel. Cette démarche stratégique présente en effet un ensemble de techniques visant l'optimisation globale de l'offre d'une unité de production. Elle permet de créer un équilibre entre les périodes de forte et de faible activité. Ceci à travers la valorisation de la composante prix en période de forte demande et de tirer parti de la composante volume en période de faible demande (Oberwetter, 2001).

Le YM est un ensemble de techniques d'optimisation reposant sur une adaptation de

l'offre à la demande par un système de tarification adéquat. C'est une méthode qui vise l'optimisation des revenus des entreprises de service à travers la vente à des prix différents lorsque le niveau de la demande et de l'offre diffère. La recherche de l'optimisation du chiffre d'affaires se base essentiellement sur la renonciation de vendre plus cher en période de faible fréquentation (Guérin, 1997). Le YM se présente ainsi comme une solution optimale de gestion de l'affluence et de la répartition de la demande dans le temps ; lorsque le nombre fixe d'unités offertes par l'entreprise de service se trouve exposé à une demande variable et aléatoire. Tout au long de la montée en charge des réservations, l'application de la logique YM intervient par des actions commerciales et marketing lorsque la demande reste inférieure à la capacité et par un filtrage de la demande la plus rentable lorsque celle-ci excède la capacité disponible.

L'optimisation de la vente de la capacité participe à l'augmentation non seulement du taux d'occupation mais aussi du revenu

par chambre disponible (*Revenue Per Available Room: RevPAR*). En vue de gérer ce dernier, une infrastructure hôtelière devrait fixer le nombre de chambres à répartir dans chaque classe tarifaire et par catégorie de clientèle. Le *RevPAR* exprime la performance de la politique tarifaire en relation avec le remplissage (Capiez, 2003). Cette valeur permet de montrer la couverture des recettes des chambres vendues du reste de la capacité. Le raisonnement du YM n'est pas réduit à l'appréciation du prix de vente moyen ni du chiffre d'affaires réalisé, il couvre aussi un calcul de rentabilité global relatif à la totalité de la capacité. La gestion dynamique des réservations, la prévision et l'étude de l'historique du comportement des clients représentent d'autres objectifs attendus du YM. Le système de prévision permet de faire un diagnostic des événements critiques sur lesquels il faut agir en priorité (Sinsou, 1999; Zrelli, 2007). À partir de l'analyse de la réservation et de la prévision systématique des annulations, des *no shows* et des *go shows* l'hôtelier peut déterminer le niveau de surréservation approprié (Capiez, 2003). Cette analyse lui permet de réduire les risques relatifs aux *gâchis* (*le manque à gagner résultant de la sous-utilisation de la capacité*), aux *déchets* (*le manque à gagner lié à la clientèle la plus rentable*) et aux *refus* (*le fait de ne plus accepter d'autres clients*) de service générés suite à une mauvaise politique de surréservation (Murphy, 2003).

Le problème d'arbitrage se pose principalement lors de la prise de décision d'acceptation ou de refus d'un segment de clientèle. Une telle décision mène l'hôtelier à améliorer l'affectation de la clientèle par chambre et à l'optimisation de la rentabilité au sein de chaque catégorie de chambres appartenant à

une même classe tarifaire. Le refus des unités à tarif plein alors que les unités à tarif réduit sont encore disponibles est une décision non optimisée (Kimes, 1994). La décision d'acceptation ou de refus des clients tient compte de plusieurs éléments dont notamment la réservation et la prévision des *go-shows*, des *no-shows*, des annulations, de la durée du séjour et du problème des groupes. L'encadré ci-après présente une expérience d'application du YM, ses objectifs et les concepts associés à sa mise en œuvre.

3. Problématique du YM

Dans une perspective YM, la performance organisationnelle est centrale. Elle s'obtient en travaillant les compétences organisationnelles et individuelles. La recherche de rentabilité est un souci central de profitabilité des entreprises de service. Vu les charges énormes d'investissements engagés par ces établissements, ils doivent être en mesure de les rentabiliser. La détermination des mesures d'efficacité pour la réalisation d'un résultat rentable peut être obtenue par plusieurs méthodes.

Appuyé sur les techniques d'analyse de la demande et de la prévision (Srivastava, 2008), le YM maximise le revenu global de long terme et ajuste une capacité contrainte à une demande segmentée en se basant sur le comportement prévisionnel de chaque segment de clientèle.

En tant que processus de gestion de remplissage, le YM présente une stratégie pertinente pour régulariser le volume d'activités et garantir une exploitation meilleure des actifs. Là où il s'est trouvé appliqué, il a été à l'origine d'innovations.

Concrètement le recours au YM a permis aux professionnels du secteur des services d'être plus compétitifs tout en personnalisant

 RÉCIT D'EXPÉRIENCE D'APPLICATION DU YM

Avant l'ouverture du Royal Plaza en 2004, nous avons défini la politique de *pricing*. La conjoncture économique internationale de l'après 11 septembre, le Sras et les conflits armés dans le monde ne favorisaient pas l'activité touristique ni le développement de la clientèle d'affaires. Nous avons choisi de pratiquer un *pricing* incisif de pénétration du marché et de lancer l'établissement au moyen de prix d'appel nous positionnant de manière ultra compétitive par rapport à nos concurrents directs et aux destinations internationales travaillant sur les mêmes segments de clientèle que ceux que nous souhaitions capter. Il aurait sans doute été plus intéressant pour le prix moyen de privilégier une tarification élevée, tout en valorisant le produit et ses prestations haut de gamme, mais nous avons pensé avant tout à faire connaître l'établissement et à rentabiliser sa première année d'exploitation en nous assurant un volume d'occupation permettant un RevPAR suffisant pour maintenir la qualité, la rentabilité et le développement commercial de l'établissement. Il est probable que notre stratégie de *pricing* aurait été différente si l'établissement avait ouvert ses portes en 2000/2001 ou même l'année prochaine en 2007.

Nous avons choisi de travailler sur les bases d'une *tarification différenciée*, par *segments de clientèle* que nous avons définies en regroupant des familles de clients ayant des *niveaux tarifaires* et des comportements d'achat similaires. La tarification a également été différenciée en fonction de classes de chambres et de périodes. Nous avons ainsi créé une *modulation tarifaire* entre les classes de chambre standard et supérieure et les tarifs haute et basse saison.

En 2005 et plus encore en 2006, nous avons fait évoluer notre *stratégie de pricing*. Nous ne nous positionnons plus uniquement par rapport à un objectif de remplissage et de pénétration de marché. Les actions commerciales associées à une tarification très compétitive ont porté leurs fruits et nous enregistrons sur certaines périodes une demande supérieure à notre capacité disponible. Ceci nous permet un arbitrage entre les demandes des différents segments. Nous avons privilégié ceux qui sont les plus rentables, tout en préservant des disponibilités pour les segments qui produisent à l'année et les partenaires du tourisme, même lorsque ponctuellement ils peuvent paraître moins rentables.

Au quotidien, le YM nous permet de mieux gérer les disponibilités des différentes classes de chambre pour chacun des segments, en anticipant la demande du marché au travers de prévisions de demande. Nous nous basons entre autre sur l'historique de la production, sur le portefeuille de réservation actuel, sur la courbe de montée en charge des réservations pour les dates futures, sur le calendrier événementiel, en étant très attentifs au pick-up journalier. Le YM nous permet d'améliorer la rentabilité dans le cadre de la politique commerciale que nous avons défini pour l'établissement. Arbitrage sur les disponibilités pour les demandes groupes, cotations des affaires par rapport au volume d'individus qu'elles nous conduiraient à refuser, gestion plus fine des durées de séjour, etc., le fait de pouvoir anticiper nous conduit à sécuriser notre gestion. Lorsqu'une période ou un produit ne bénéficie pas d'une demande satisfaisante, nous pouvons lancer suffisamment à l'avance (et donc avec les meilleures

chances de succès) des actions de commercialisation complémentaires : promotions, *mailing*, *phoning*, utiliser la rapidité de communication des canaux de distribution électronique sur Internet, etc. Lorsqu'au contraire, un produit ou une période est identifié comme potentiellement très demandé, un arbitrage entre les *tarifs existants* pour chacun des segments (*rate management*) et entre les disponibilités par classes de produits chambre (*inventory management*), nous permet de rentabiliser au maximum cette opportunité, dans la limite de notre stratégie commerciale et marketing.

Le *pricing* 2007 évolue avec le produit et la stratégie commerciale. Nous avons réduit l'*amplitude tarifaire* entre les classes de chambre standard et supérieures et créé une classe de chambre Deluxe incluant des prestations de services supplémentaires et valorisant d'avantage les chambres les mieux situées dans l'établissement. Sur cette classe de chambre très haut de gamme, nous adoptons pour 2007 une stratégie de leader. Nous y sommes positionnés plus cher que nos concurrents à produit ou prestation comparable, mais d'une part, notre capacité sur ce type de produit est limitée et d'autre part, nous utilisons pour les 2 premières années d'exploitation de cette nouvelle classe de chambre, des leviers d'*upsell* et d'*upgrade*. Ceci nous permet de récompenser en *upgrade* certains de nos meilleurs clients et de favoriser leur fidélisation. La commercialisation en *upsell* permet sur la base d'une tarification élevée, de faire connaître le produit et de le proposer avec un avantage financier pour les clients et de préserver le couple rentabilité/image de manière plus efficace qu'au travers un positionnement neutre aligné sur nos concurrents, ou d'un *pricing* opportuniste cherchant à être systématiquement les moins chers. Depuis 2005 nous pratiquons une *modulation tarifaire* par jour de semaine.

Les *tarifs week-end* avaient été étendus aux lundis, qui enregistraient une demande nettement inférieure aux autres jours de la semaine. À partir de 2007, l'atténuation de l'effet RTT et notre meilleur positionnement sur le marché associés à la reprise globale de l'activité tourisme et affaires, nous orientent vers une *tarification week-end* sur les seules nuits du vendredi, samedi et dimanche. Autre modification stratégique concernant les prix : nous avons jusqu'à 2006 inclus, fait preuve d'une certaine souplesse sur plusieurs segments. En effet, nous acceptions fréquemment de vendre à un *prix inférieur* au *tarif contrat* sur le Tour Operating, ce que nous avons limité en 2007. Une importante *variation des prix* des séminaires résidentiels existait également, par rapport à nos *tarifs affichés* pour les journées d'étude, lorsque nous effectuions les cotations. Nous souhaitons très clairement privilégier la segmentation séminaires résidentiels afin de rentabiliser conjointement l'hébergement et les espaces séminaires. Pour 2007, nous avons engagé plusieurs actions de commercialisation en *banqueting* pur et location de salle, afin de vendre également les salons indépendamment de l'hébergement. Nous pouvons ainsi nous réserver une alternative pour préserver les *variations de prix* trop importantes qu'engendraient les cotations « Hébergement et Séminaires » qui tiraient trop fréquemment *les prix* vers le bas.

(<http://www.forums-hotels.com/forum/viewtopic.php?t=434>)

l'offre. Celles qui l'ont appliqué ont répondu non pas à un bloc de demandes d'un service standardisé mais à une grande variété de segments ayant des caractéristiques différentes. Une échelle de services tarifés ajustée aux contraintes de chaque segment de clients a même été proposée (Capiez, 2003) avec fixation des barrières entre les différentes classes tarifaires, mise en place de restrictions de certains services et distinction de catégories tarifaire.

Le YM a même été utilisé pour mettre en valeur le privilège lié à l'offre, les services supplémentaires proposés et les tarifs avantageux accordés (Belobaba, 1987). Le YM a longtemps présenté une solution de gestion optimale de la demande selon la capacité contrainte.

Or, les différentes applications du YM montrent le risque de le voir traiter comme une simple technique tarifaire limitée à des utilisations fonctionnelles et économiques. Certes, le YM comprime les coûts, permet l'efficacité, augmente la marge bénéficiaire, gère la saturation de l'espace de vente et les flux de clients, dote l'entreprise de service de processus proactifs et d'outils pertinents d'aide à la décision. Mais, en rester à toutes ces utilités, c'est lui faire perdre sa légitimité de stratégie pertinente de maintien des clients.

La problématique du YM est qu'au-delà du fait qu'il génère une dynamique interne de gestion, il ne peut ambitionner d'être un moyen de maintien des clients que s'il intègre une culture de relationnel. Ce papier s'inscrit dans une perspective critique de la littérature permettant de compléter la représentation conceptuelle purement technique du YM. Ceci à travers une étude exploratoire qualitative.

II – RECHERCHE EXPLORATOIRE

1. Méthodologie de travail

Afin de déterminer l'orientation YM, une étude exploratoire de nature qualitative a été mise en place. L'encadré ci-après permet de présenter la méthodologie de travail.

2. Résultats

L'examen des propos des spécialistes et l'analyse thématique de contenu des entretiens ont permis de présenter un éventail des facteurs de développement du YM, son orientation et un témoignage de sa mise en œuvre. Suite à une lecture approfondie du corpus, on a retrouvé les unités d'enregistrement et calculé la fréquence d'apparition de ces dernières. Les unités d'enregistrement ont été rassemblées en unités de sens et en suite en unités thématiques. Le tableau 3 présente les résultats de l'analyse thématique.

La logique d'application du YM, son fonctionnement, sa vision d'optimisation et du relationnel sont les quatre thématiques identifiées de l'analyse exploratoire. La partie suivante présente une analyse plus approfondie des résultats.

III – ANALYSE

1. Logique d'application du YM

La culture interne, la formation du personnel et la prévision continue et dynamique de la demande par segment créent une logique d'application du YM. L'application du YM ne nécessite pas forcément l'installation d'un logiciel d'optimisation de rendement, ce qui importe ce sont les compétences et les habilités du personnel à prendre une décision à temps. D'ailleurs, souvent les

MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

L'objectif de cette recherche est d'explorer l'orientation YM. Étant donné qu'il s'agit d'un concept en cours de construction et la non existence d'études antérieures relatives à ses déterminants, une recherche exploratoire de nature qualitative semble être appropriée. Il a été intéressant de procéder en deux étapes, d'abord, consulter et analyser les propos des spécialistes en YM dans un forum spécialisé et ciblé, puis, réaliser des entretiens individuels en profondeur avec les *yield managers*.

Les méthodes d'analyse des forums spécialisés et ciblés font partie de l'évolution des études qualitatives en marketing. Ces forums de qualité échangent des messages textuels asynchrones et utilisent des environnements technologiques afin de soutenir un travail de recherche, de retrouver une collaboration et de former un apprentissage des expériences des spécialistes.

L'avantage principal de la méthode d'analyse des forums spécialisés et ciblés est la trace des questions et des réponses. Elle présente une source d'aide pour les chercheurs dans toutes les spécialités (Light et Light, 1999). Le recours à cette méthode s'explique aussi par la répliquabilité permettant de garantir la validité des analyses (Henri et Charlier, 2005). Nous avons choisi de consulter le forum spécialisé en YM développé par le bureau « Revenue Development Consultants ». Étant spécialisé et ciblé, ce forum présente des réponses structurées et très riches en informations pratiques relatives au YM.

On a eu l'occasion de rencontrer des *yield managers* à l'échelle internationale et de consulter des témoignages sur l'application quotidienne du YM dans leur hôtel. Plus de seize entretiens individuels en profondeur ont été menés avec des *yield managers*, membres du forum, afin d'identifier les déterminants de l'orientation YM. Lorsqu'aucun apport particulier n'a été observé dans les quatre derniers entretiens réalisés, il a été estimé qu'on a réalisé la saturation thématique.

Tous les entretiens ont été enregistrés puis entièrement retranscrits et analysés. L'entretien commence par une introduction permettant de se présenter à l'interviewé et de lui expliquer l'objet de la recherche. Puis, il a été question de ressortir les facteurs de développement du YM (en répondant à la question : quels sont les critères qui vous semblent fondamentaux pour la réussite du YM?). L'interviewé a présenté ensuite son point de vue concernant la vision du YM (en répondant à la question : selon vous quelle est la vision du YM?). Finalement, l'interviewé a parlé de son expérience d'application du YM (en répondant aux questions suivantes : quel est le principe de l'application du YM ? et comment vous fonctionnez quotidiennement ?).

établissements qui utilisent des automatismes sans tenir compte de l'aspect culturel perdent beaucoup lorsqu'ils pensent qu'il suffit d'appuyer sur un bouton. L'en-

cadre ci-après présente l'avis d'un *Yield Manager* d'une chaîne hôtelière par rapport à l'acquisition du RMS (*Revenue Management System*).

Tableau 3 – Analyse thématique des résultats

Unités thématiques	Unités de sens	Unités d'enregistrement	Occurrence
Logique d'application du YM	RMS et application du YM	– L'utilisation des automatismes (RMS) n'est pas suffisante pour la réussite du YM	12
		– Manuellement, notre application du YM marche très bien.	8
		– On a pu avoir des résultats intéressants sans que ce soit à 100 % du YM	10
		– L'application du YM dépend énormément de la culture interne	7
		– L'application du YM dépend de l'implication du personnel dans la prise de décision	9
Fonctionnement du YM	Critiques	– Le fait de se baser sur les réservations en portefeuille n'était pas suffisant pour dire qu'on applique le YM	6
		– La prévision des résultats n'est pas suffisante pour dire qu'on applique le YM	4
		– Le contrôle du budget n'est pas suffisant pour l'application du YM	2
		– Notre application quotidienne du Yield ne signifie pas des actions de variation des prix	11
	Préparatifs	– Pour introduire le YM on a fait quelques préparatifs ; comme par exemple la répartition des classes de chambres par tarifs et par segments de marché	13
		– Parmi nos préparatifs au YM est la formation du personnel	14
		– Nous nous basons sur l'étude de l'historique de la demande	10
Déterminants		– L'étude de la tendance actuelle du marché est une base à l'application du YM	3
		– Nous nous basons sur le portefeuille de réservation actuel	6
		– Nous pratiquons en Yield du Pricing préalable à toute action	10
		– Nous nous basons sur la courbe de montée en charge des réservations pour les dates futures	8
		– Dans une logique YM nous nous basons sur un calendrier événementiel	5
		– La réussite du YM s'explique par une structure commerciale saine	6
Déterminants		– Ce qui nous a permis de réussir l'application du YM est essentiellement la prévision continue et dynamique de la demande par segment	4
		– Parmi les éléments de base qu'on applique dans le cadre du YM je cite les arbitrages sur les disponibilités pour les demandes groupes ou affaires par rapport au volume des individuels	7
Orientation rentabilité du YM	Optimisation	– Le YM nous a permis d'appliquer une gestion plus fine des durées de séjour	1
		– Le YM permet de mieux orienter nos offres marketing et commerciales	4
		– La prévision YM nous a permis de mieux allouer espaces et tarifs à la fois aux clients existants et à l'ensemble du marché	13
		– Lorsqu'un produit ou une période est identifié comme potentiellement très demandée, un arbitrage entre les tarifs existants pour chacun des segments (<i>rate management</i>) et entre les disponibilités par classes de produits chambre (<i>inventory management</i>), nous permet de rentabiliser au maximum cette opportunité, dans la limite de notre stratégie commerciale et marketing	1

Unités thématiques	Unités de sens	Unités d'enregistrement	Occurrence
Orientation rentabilité du YM	Prévention	– Le YM nous garanti une anticipation de la demande du marché au travers une prévision continue et dynamique	3
		– L'application du Yield nous permet la couverture des risques d'inventu	6
		– L'application du Yield nous a permis de réduire le risque de refus des clients	12
		– L'application du Yield nous a permis de réduire les risques	5
Orientation relationnelle du YM	Synchronisation	– Il y a un lien de cause à effet existe entre le yield et la fonction commerciale	3
		– Lorsqu'une période ou un produit ne bénéficie pas d'une demande satisfaisante, nous pouvons lancer suffisamment à l'avance des actions de commercialisation complémentaires (promotions, mailing, phoning, etc.)	1
		– Lorsque, un produit ou une période est identifié comme potentiellement très demandé, un arbitrage entre les tarifs existants pour chacun des segments (rate management) et entre les disponibilités par classes de produits chambre (<i>inventory management</i>), nous permet de rentabiliser au maximum cette opportunité, dans la limite de notre stratégie commerciale et marketing	1
		– Le YM nous a permis d'associer la gestion des disponibilités aux différents segments et aux offres constituées	6
		– L'application du Yield nous permet d'affiner la communication commerciale, tarifaire et marketing avec une clientèle ciblée	9
		– L'efficacité du YM est expliquée par l'étroite interaction avec toutes les composantes humaines et produits	12
	– La prévision continue de la demande permet d'ajuster d'une manière dynamique nos disponibilités aux attentes des clients	5	
	Individualisation	– Nous pratiquons couramment en Yield une bonne dose du CRM	2
		– On mixe le YM et le CRM pour mieux se positionner par rapport à la demande du marché en général.	1
		– Nous pratiquons en Yield une bonne dose d'évaluation de poids du client	3
– On prendra soin d'avoir « qualifié » le client lors de sa réservation		7	
Durabilité	– L'application du YM nous permet de mieux gérer les disponibilités des classes de chambre pour chaque client	7	
	– On s'adressera de manière plus étanche à des clients connus pour leur proposer des offres spécifiques	10	
	– On propose une offre cadrant avec la demande du marché	6	
	– La clientèle <i>corporate</i> à laquelle on pourra indiquer plusieurs semaines ou jours à l'avance que sur telle période, bien que faisant l'objet d'une forte demande, on lui conserve des disponibilités à un tarif contracté habituel	10	
	– On perdra en rentabilité immédiate, mais on développe une relation commerciale de maintien des comptes	12	
	– On propose de manière continue et fiable nos offres de services-tarifs	8	

 RMS ET APPLICATION PRATIQUE DU YM
 AVIS DES EXPERTS

« ... Nous n'envisageons pas à l'heure actuelle l'acquisition d'un RMS (*Revenue Management System* – logiciel de Yield Management informatisé) et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le coût de tels systèmes est important et nous préférons consacrer en priorité nos budgets au développement physique de notre produit (création de la classe de chambre deluxe/nouveaux services et prestations pour la clientèle d'affaires/développement du budget commercial/mise en place d'outils de fidélisation client, etc.). Ensuite, nous avons, depuis l'ouverture de l'hôtel, mis en place une responsable et des procédures nous permettant de *pratiquer le Yield Management de manière manuelle, sans passer par les déformations que peuvent générer un RMS*, tant au niveau de la segmentation que des prix. Enfin, le Yield Management étant avant tout une méthode de gestion des capacités/prix, qui s'inscrit dans une démarche commerciale et marketing tout en *nécessitant une étroite collaboration inter-service, nous avons choisi de privilégier le facteur humain, la réflexion et l'analyse, plutôt que des solutions informatiques trop rigides ou automatisées.* »

Le succès de tels projets est généralement lié à la capacité d'intégrer une nouvelle approche culturelle favorisant le développement d'une vision relationnelle interne et externe (Zrelli, 2008b, 2008c). Cette constatation vient contredire le point de vue des offreurs du RMS à l'échelle internationale et des chercheurs tels que Selmi (2006). Le RMS n'est qu'un outil d'aide à la décision et peut être substitué par un fonctionnement manuel.

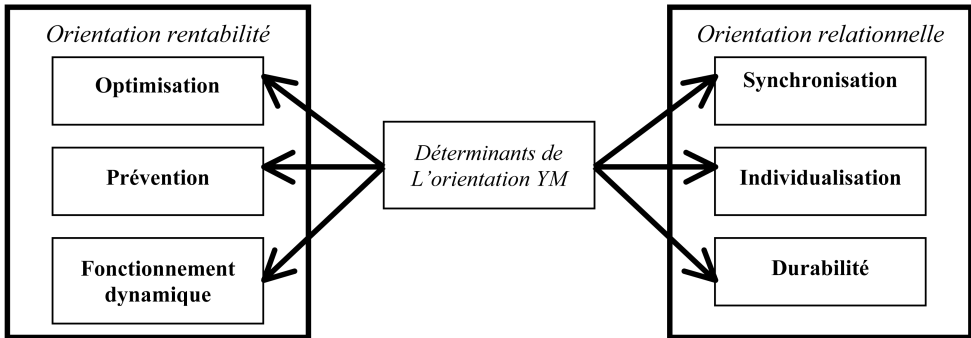
La lecture des résultats montre en effet la nécessité pour le YM d'aller au-delà de ses aspects fonctionnels d'outil de rentabilisation de l'offre. Il est possible de le considérer comme une approche stratégique permettant d'optimiser la rentabilité, d'améliorer la relation avec les clients et d'établir une politique de communication efficace aussi bien en interne qu'en externe. Les experts insistent aussi sur l'aspect long terme du YM en le considérant comme un outil de maintien des clients visant l'adap-

tation de la tarification au client en lui procurant une offre ciblée qui tient compte du moment et des caractéristiques de la demande, sans renoncer à la maximisation des profits.

La logique YM suppose ainsi une bonne analyse de potentialités des segments de marché. La segmentation du marché sur la base des informations recueillies sur les consommateurs permet aux entreprises de service d'établir un système de tarification différencié satisfaisant la structure production/distribution tout en maximisant la recette globale. La connaissance des spécificités exactes de chaque segment de marché sert aussi à établir une bonne prévision de la demande.

2. Déterminants de l'orientation YM

L'analyse des témoignages des spécialistes en YM et des entretiens en profondeur permettent de déterminer en plus de l'orientation rentabilité, une orientation relationnelle au

Figure 4 – Déterminants de l'orientation *Yield Management*

YM. La figure 4 présente ces deux groupes de déterminants de l'orientation YM.

Il semble judicieux de prendre en considération non seulement des critères de rentabilité mais aussi des critères de respect de la relation client. Un tel raisonnement n'écarte nullement un calcul raisonnable coûts/profit à la fois nécessaire pour rendre compatibles la vision éthique avec les impératifs de rentabilité.

3. Orientation relationnelle du YM

Le relationnel est une appréciation globale et continue de la prédisposition d'une entreprise à offrir les avantages recherchés par les clients. L'intérêt lié au relationnel s'amplifie lorsqu'il s'agit de service. Dans le secteur des services, chaque transaction inclut un processus social d'interaction durant lequel le client et le personnel en contact coproduisent le service. Le processus de servuction suppose en effet une relation directe entre le prestataire et le client. Ce dernier devient plus impliqué dans le processus de production du service.

Les praticiens affirment que l'efficacité d'une orientation YM dépend de la recherche permanente et dynamique d'ajustement entre les attentes des clients et les

caractéristiques de la prestation offerte. Le relationnel représente ainsi un critère de performance de la démarche d'optimisation du YM.

L'objectif de la logique de travail du YM n'est pas seulement de vendre mais d'attirer et de maintenir les clients les plus rentables. Une telle stratégie relationnelle n'est en effet rentable que si elle porte sur les clients haute contribution.

L'orientation relationnelle YM prévoit aussi un traitement particulier de la clientèle fidèle à laquelle une entreprise pourra prévoir, plusieurs semaines ou jours à l'avance que sur telle période, bien que faisant l'objet d'une forte demande, des baisses sur le tarif contracté habituel seraient accordées. C'est vrai que l'entreprise perd ainsi en rentabilité immédiate, mais elle développe une qualité relationnelle perçue avec des segments lui permettant de rentabiliser l'activité globale sur le moyen et le long terme.

4. YM un levier de changement culturel

Accolée à une approche relationnelle, l'orientation YM devrait être accompagnée d'une restructuration organisationnelle et d'un changement culturel. Il s'agit des changements dans les croyances, les atti-

tudes et les valeurs du personnel travaillant dans une même organisation. L'implantation de ces changements dans l'organisation interne des entreprises produit effectivement des pratiques nécessaires à la création d'une valeur spécifique perçue par la clientèle et réalise ainsi une performance continue de l'entreprise.

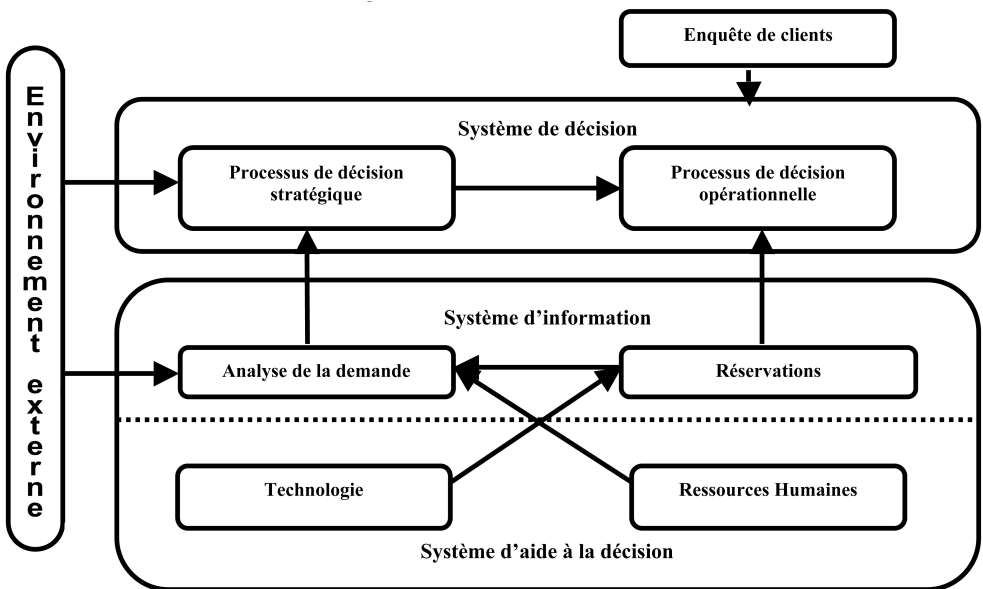
La création de la valeur se manifeste à trois niveaux de la démarche du YM à savoir lors du recueil de l'information et l'analyse de la demande (*système d'information*), de l'intégration des données recueillies et leur mise en forme exploitable et de la prise des décisions opérationnelles et stratégiques et de leur contrôle (*système de décision*) (voir la figure 5).

La réussite de la stratégie de l'entreprise dépend de la mise en place de l'idée rela-

tionnelle dans toute la démarche YM. Le personnel en contact avec les clients est incité à adopter un comportement qui reflète la culture prescrite par la structure interne à l'entreprise. Une telle culture se situe dans un échange actif sur le long terme visant à rompre avec la démarche standard et mettre en valeur des dimensions nouvelles d'échange en relation avec la continuité et le fonctionnement en temps réel.

La culture YM prône en fait une philosophie d'actions dynamiques de conduite de changement faisant de la satisfaction et du maintien des clients l'objet souverain de l'activité de l'entreprise. Cette généralisation contribue à la définition des règles et des conventions de prise de décision individuelle et collective, favorise des interactions sociales et,

Figure 5 – Démarche du Yield Management



Source: Jones (2000).

surtout, suscite un apprentissage organisationnel collectif (Minvielle et Contandriopoulos, 2004). Une telle conduite conçue comme une évolution permanente assure une harmonie entre le degré d'implication du personnel, la possibilité de prise d'initiative décisionnelle et la confiance en l'avenir (Combes et Lethielleux, 2008).

CONCLUSION

Le mérite de cette recherche est de démontrer qu'en tant que culture, le YM garantit le développement d'une orientation relationnelle au sein de l'entreprise de service. Les résultats de l'étude qualitative permettent de proposer la perspective culturelle comme assise à un YM plus que nécessaire dans un contexte de volatilité de la demande et de concurrence exacerbée.

Si cette orientation est uniquement ressentie comme une contrainte imposée par le marché, la mise en place d'une fonction marketing n'affecte guère la performance. Pour être efficace, l'orientation relationnelle doit alors être adoptée par tous les services de l'entreprise. L'enjeu réside dans le développement d'une culture intégrée auprès du personnel pour que la vision relationnelle soit clairement perçue par les clients.

Le YM serait une innovation de type global et non simplement limitée. Il prendrait la forme d'un système cohérent et articulé obéissant à une vision orientée vers le relationnel. Sa nature globale, son orientation systémique en ferait un moyen proactif, étendant l'approche client actuellement prônée dans le secteur des services et lui ouvrant des perspectives larges. Il en résulte une nouvelle forme d'organisation de travail et une nouvelle reconfiguration de la

relation dynamique entre l'entreprise et ses clients.

Le YM devient dès lors une culture de service de maintien permanent du relationnel. Une telle orientation n'écarterait nullement un calcul raisonnable coût/profit à la fois nécessaire pour rendre compatible l'orientation éthique avec les impératifs de rentabilité. L'entreprise doit être en mesure de développer une vision dynamique et continue rapprochant les objectifs de rentabilité aux objectifs de satisfaction des clients. Sa tâche principale ne consiste plus à chercher à connaître les besoins et désirs de sa clientèle mais à concevoir une offre qui puisse la satisfaire de manière rentable. Le YM est donc une approche stratégique commerciale avec des principes de rentabilité et de maximisation de revenu affectant profondément la culture des entreprises autant que le comportement des clients.

La portée de l'orientation YM est qu'il est un levier de transformation culturelle de l'entreprise de services assurant ainsi sa performance et sa pérennité. Il en change les valeurs, les processus de travail et les activités engagées.

DISCUSSION

À travers le respect du relationnel, le YM propose aux entreprises de services une solution à la rentabilité de long terme en offrant une redéfinition de la notion de fidélisation des clients. L'orientation YM offre une solution à l'application d'une segmentation de la demande adaptée à la capacité offerte mais aussi une solution pour la rentabilité de long terme. Dans le cadre de cette orientation, la fidélité se détermine sur la base d'une évaluation des qualifications de chaque client.

Outre l'avantage d'optimisation de la capacité, la segmentation permet aussi de distinguer les clients les plus contributifs à long terme. Il s'agit donc d'une stratégie sélective des clients qui, non seulement reviennent, mais maintiennent la même entreprise. Aussi, leur probabilité de rester fidèle est-elle élevée.

Si le YM est un levier stratégique de fidélisation permettant d'adapter l'offre des services/tarifs aux besoins des clients sans renoncer à la maximisation des profits, il suppose l'affichage d'une orientation relationnelle créant un climat de confiance et d'engagement des clients.

Fidéliser et *yielder* sont bien complémentaires. Ainsi, connaître le poids économique des clients, anticiper la demande, ajuster la capacité disponible et communiquer sont autant d'éléments permettant d'allier le YM au CRM (*Customer Relationship Management*).

Essayons de dissocier ces deux éléments et de faire la part de la théorie et de la pratique. Le YM est basé sur une prévision de demande par segment. Une entreprise pourrait ensuite choisir par segment de client ou niveau tarifaire.

Certains systèmes de YM permettent d'accepter les clients fidèles sur toute l'année quels que soient les tarifs planchers ou seuils (Capiez, 2003). Mais, cette décision appartient au départ à l'entreprise. Le CRM vise à offrir des systèmes qui retracent un historique détaillé de production consolidant ainsi la communication entre l'entreprise et ses clients. Il répond ainsi à leurs besoins et permet de les fidéliser. Nous saisissons donc l'intérêt d'unir ces deux éléments pour ne pas s'éloigner de la clientèle et

mieux se positionner par rapport à la demande du marché en général.

Nous considérons ainsi, en plus de la maximisation de revenu, que l'orientation YM accorde un intérêt particulier à l'aspect temporel de la relation. Étant donné que conquérir un client coûte beaucoup plus cher que de le fidéliser, le revenu total sur la vie d'un client est certainement plus important que de lui faire payer plus pour une nuit. *Yielder* repose ainsi sur la mesure du poids des clients (*client weight analysis*).

C'est ainsi qu'une action visant uniquement à conserver des clients fidèles ne répond pas à la démarche d'optimisation YM. Pour l'exemple de l'hôtellerie, dans la plupart des cas cette notion de fidélité et de tarification préférentielle est à remettre en question. Un client peut revenir trois fois par an pendant des conférences depuis un certain nombre d'années et avoir un tarif préférentiel contre toute logique.

Il ne suffit plus de nos jours d'être « bon hôtelier » il faut aussi gérer plus finement la rentabilité en choisissant quel segment doit être privilégié en termes de services et/ou tarifs. Il est plutôt question de mesurer la productivité en relation avec le commercial. Des habitudes hôtelières sont souvent à remettre en cause.

C'est l'occasion de remettre à plat ce qu'on définit comme client fidèle et d'évaluer sa rentabilité financière et commerciale en se basant sur ses qualifications. Cette évaluation permet d'affiner la communication commerciale, tarifaire et marketing avec des clients parfaitement identifiés et les moyens de poursuivre leur fidélisation. Cette action de qualification de comptes et d'évaluation de poids du client fait appel à plusieurs techniques d'évaluation. Le poids

des clients est la détermination, à partir des données stockées, leur valeur économique et leur contribution à la marge bénéficiaire. Le calcul du poids du client peut se faire de manière annuelle selon la fréquentation, la consommation, le tarif, etc. Nous

pouvons alors mesurer objectivement si le client est à privilégier, qu'il soit fidèle ou pas. Nous analysons de cette manière les segments de clients auxquels nous pouvons porter une attention particulière et des efforts de fidélisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Autissier D., « Le yield management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services », *Communication au XXI^e Congrès de L'Association Française de Comptabilité*, Angers, mai 2000.
- Belobaba P. P., "Application of a Probabilistic Decision Model to Airline Seat Inventory Control", *Operations Research*, vol. 37, n° 2, 1989, p. 183-197.
- Belobaba P. P., "Comprising Decision Rules That Incorporate Customer Diversion in Perishable Asset Revenue Management Situations", *Decision Sciences*, vol. 27, n° 2, 1996, p. 343-363.
- Capiez A., *Yield Management optimisation du revenu dans les services*, Hermès Science, 2003.
- Combes M. et Lethielleux L., « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 188-189, 2008.
- Cross. R. G., *La tarification flexible : stratégie de croissance*, Les Éditions d'Organisations, Paris, 1998.
- Daudel S. et Vialle G., *Le Yield management : la face encore cachée du marketing des services*, InterEditions, Paris, 1989.
- Desiraju R., Shugan S. M., "Strategic service pricing and yield management", *Journal of Marketing*, vol. 63, n° janvier 1999, p. 44-56.
- Desmet P., « Marketing direct, promotion des ventes, yield management », *Encyclopédie de Gestion et Management*, Dalloz, 1999.
- Donaghy K. U. McMahon et McDowell D., "Yield Management: an Overview", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 14, n° 2, 1995, p. 139-150.
- Dubois P. L. et Frenco M.-C., « Yield management et marketing des services », *Décision Marketing*, n° 4, 1995, p. 47-54.
- Guérin J. Y., « Le marketing futé du Futuroscope », *L'essentiel du Management*, n° 32, octobre 1997.
- Henri F., Charlier B., « L'analyse des forums de discussion: pour sortir de l'impasse », *Symposium Symfonic*, Amiens, 2005.
- Jones P. et Hamilton, D., "Yield Management – Putting people in the big picture", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, vol. 33, n° 1, 1992, p. 89-95.
- Kimes S. E., "The Basics of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 1, n° 2, 1989, p. 156-166.

- Kimes S. E., "Perceived Fairness of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 35, n° 1, 1994, p. 22-30.
- Kimes S. E. et Wirtz J., "Perceived Fairness of Demande-based Pricing for Restaurants", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, n° 1, 2002, p. 31.
- LeGall S., *Yield Management ou améliorer le rendement de votre hôtel*, Éditions BPI, Paris, 1998.
- Lehu J. M., *La fidélisation des clients*, les Éditions d'organisation, 1999.
- Lieberman W.H., "Making Yield Management Work for you: Ten steps to Enhanced Revenues", *Journal Management Science*, vol. 23, n° 2, 1991, p. 173-180.
- Lieberman W H., "Debunking the Myths of Yield Management", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration University*, vol. 2, 1993, p. 34-41.
- Light P. et Light V., "Analyzing Asynchronous Learning Interactions Computer-mediated Communication in a Conventional Undergraduate Setting", *Learning with computers. Analysing productive interaction*, K. Littleton et P. Light (éds.). London, Routledge, 1999, p. 162-178.
- Marion G., Azimont F., Mayaux F., Michel D., Portier P. et Revat, R., *Antimanuel de marketing*, Éditions d'Organisation, 2003.
- Minvielle É. et Contandriopoulos A-P., « La conduite du changement, Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière? », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 150, 2004.
- Murphy J. V., "Get Ready! Wal-Mart Mandate Puts RFID, Smart Tags on Fast Track", *Global Logistics & Supply-Chain Strategies*, September 2003.
- Oberwetter R.: "Can Revenue Management Land a Starring Role in the Movie Theater Industry?", *Operation Research/Management Science*, vol. 25, n° 2, 2001.
- Peters S.D. et Huyton J.R., "Application of Yield Management to the Hotel Industry", *Yield Management: Strategies for the service industries*, Cassell, 1997, p. 202-217.
- Selmi N., *Yield management et orientation marché : facteurs de performance dans les services*, thèse de doctorat en science de gestion, Institut de management de l'université de Savoie (IMUS) et Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis (FESGT), 2006.
- Sinson, *Yield et revenu management*, Presses de l'Institut du transport aérien, 1999.
- Srivastava P., "Crystal-Gazing: The Next Hot Jobs. Here's a rundown of jobs to keep an eye on in 2008", *Business Today*, February 2008.
- Zrelli I., « Prévision segmentée et application du Yield Management », *Management et Sciences Sociales*, n° 3, janvier-juin 2007, p. 211-222.
- Zrelli I., « Le Yield Management, entre rentabilité et orientation relationnelle », *Journée rochelaise de recherche sur le tourisme*, La Rochelle, mars 2008a.
- Zrelli I., *Modulation tarifaire et secteur tertiaire: Quelle contribution du Yield Management?*, Thèse de doctorat en marketing à l'Institut supérieur de gestion de Tunis, Tunisie, 2008b.
- Zrelli I., « La culture Yield Management et le relationnel: Quels rapports », *6^e colloque de l'Association Tunisienne de Marketing*, Tunisie, avril 2008c.
- Zrelli I., « Le Yield Management: Un levier stratégique de communication relationnelle », *7^e Colloque francophone sur le risque ORIANE*, octobre, Bayonne, France, 2009.