

Nouvelle lecture du YIELD MANAGEMENT

Imen Zrelli

Université de 7Novembre à Carthage

Unité de Recherche: Mutation des Economies et des Sociétés et Communication

Marketing (Institut Supérieur de Gestion de Tunis)

Division Marketing de l'Association Canadienne des Sciences Administratives

Imen.Zrelli@isg.rnu.tn

Imen_zrelli@yahoo.com

Nouvelle lecture du YIELD MANAGEMENT

RESUME

Ce papier part de la constatation que le YIELD MANAGEMENT est un concept relativement nouveau qui, depuis son apparition il y a quelques décennies, s'enrichit, de jour en jour, par des recherches menées ici et là. Une étude exploratoire de la littérature et d'un forum spécialisé a permis de bâtir un univers de communication personnalisée. La tarification personnalisée, la segmentation et la prévision de la demande sont autant de nouveaux éléments devant redessiner en profondeur le contenu du concept. L'originalité de cette recherche se situe au niveau de l'implémentation d'une nouvelle orientation managériale à ce sujet favorisant l'aspect de communication personnalisée.

MOTS CLES: YIELD MANAGEMENT, communication, tarification, segmentation, prévision, fidélisation.

ABSTRACT

This paper leaves the principle which the YIELD MANAGEMENT is not yet a clear concept and well established, but a not yet stabilized concept of various practices. So that YIELD MANAGEMENT becomes a heuristic concept, it is advisable to consider the principal practices which he covers by exceeding the narrow field with monetary profitability. Personalized tariffing, the efficient segmentation and the forecast of the demand are as many elements which resulted the new design of the YIELD MANAGEMENT in order to develop consumer loyalty. The originality of this research is at the level of the implementation of a new managerial orientation on this subject supporting the aspect of personalized communication.

KEYWORDS: YIELD MANAGEMENT, communication, tariffing, segmentation, prevision, loyalty.

INTRODUCTION

Ayant commencé à la fin des années soixante-dix, les politiques de déréglementation ont renforcé le passage d'un marché d'offre à un marché de demande caractérisé par l'exigence des clients. En fait, déréglementer signifie donner plus de liberté d'entreprendre, de conquérir et de stimuler la concurrence. C'est pourquoi, dans la plupart des marchés déréglementés, la concurrence devient de plus en plus intense, les prix varient à la baisse, en plus d'un rôle de plus en plus accru revenant à l'acheteur.

L'émergence d'un marché mondial basé sur le développement des nouvelles technologies de communication et d'informations a rendu possible une offre de services sur une échelle plus vaste (Kostecki, 1994). Aussi, dans un contexte concurrentiel élevé en raison de la facilité d'imitation des prestations, les entreprises de service doivent-elles tenir compte de l'exigence de personnaliser l'offre (Autissier, 2000).

La tâche principale de l'entreprise consiste à chercher à connaître d'abord les besoins et désirs de sa clientèle avant de concevoir une offre qui puisse la satisfaire et tout cela de manière rentable (Fullerton, 1988). Une entreprise doit trouver une adéquation entre la maximisation de revenu et la satisfaction des clients. Elle peut ainsi agir à la fois sur l'offre et sur la demande. Il s'agit de rechercher le niveau optimal du profit à travers l'ajustement des différentes catégories des unités offertes à une multitude de comportements prévisionnels de la demande: le YIELD MANAGEMENT.

Le YIELD MANAGEMENT est une approche programmée visant à la fois la maximisation de la rentabilité et l'amélioration du service client. Il est loin d'être un système informatique ou une approche de techniques mathématiques. Mais, il faut disposer d'une base informatisée permettant dans le cas, par exemple du secteur hôtelier de prévoir la demande, les annulations, les no-shows, les go-shows¹ et le nombre idéal des ventes à prix réduits. Il sert à développer un climat de transparence, à instaurer une politique de communication efficace aussi bien en interne qu'en externe (Lieberman, 1991).

Outre l'ajustement dynamique de l'offre à la demande, le YIELD MANAGEMENT intègre une approche relationnelle de personnalisation de communication permettant à l'entreprise de

¹ Les no-shows sont les clients ne se présentant pas pour la consommation d'un service préalablement réservé.. Les go-shows sont les clients se présentant sans réservation au moment de la prestation d'un service (Capiez, 2003; pp176-177).

discerner les besoins et désirs des clients ciblés et de produire les satisfactions souhaitées de façon rentable et plus efficace que la concurrence. Il s'agit en fait d'une approche de communication personnalisée avec des principes de rentabilité et de maximisation de revenu affectant profondément la culture des entreprises de service ainsi que le comportement des clients (Capiez, 2003; Lovelock et Wirtz, 2005). La personnalisation de la communication notamment tarifaire peut être de la sorte une résultante de l'ajustement de l'offre à la demande et de l'application d'une tarification variée, transparente et personnalisée à chaque catégorie de clients.

Dans le but d'apprécier la vision préconisée par cette recherche, il serait intéressant de présenter successivement les éléments fondamentaux de l'application du YIELD MANAGEMENT; à savoir la tarification, la segmentation et la prévision, pour dresser finalement une perspective relationnelle de la communication YIELD MANAGEMENT.

I- RECHERCHE EXPLORATOIRE ET APPLICATION DU YIELD MANAGEMENT

I.1- Examen de la littérature

La littérature a fait ressortir quelques éléments caractéristiques du YIELD MANAGEMENT. Malgré la prépondérance de la lecture technique, certains auteurs mettent en avance d'autres éléments de nature relationnelle à l'identification du YIELD MANAGEMENT. Après analyse, ces éléments peuvent être regroupés en six catégories à savoir la segmentation, l'implication du personnel, la recherche de l'adéquation entre l'offre et la demande, la transmission de l'information et le fonctionnement en temps réel (voir le tableau N° 1).

Thèmes	Unités d'enregistrement	Auteurs
Segmentation	Répartir la demande en segment	Capiez (2003)
	Segmenter la clientèle	Cross (1997)
	Analyser l'opportunité de chaque segment	Jones et Hamilton (1992)
Prévision	Prévoir	Farrell (2002); Busuttil (2001)
	Prévoir les no schows, les annulations et les go schows	Daudel et Vialle (1989); Peters et Huyton (1997)
	Etudier l'historique des données	Griffin (1996)
	Collecter les données relatives aux réservations actuelles et les annulations	Daudel et Vialle (1989); Peters et Huyton (1997)
Tarification	Offrir des tarifs personnalisés aux préférences des clients	Donaghy et al., (1995)
	Assurer l'adaptation de la tarification aux clients	Lehu (1999)

Tableau N° 1: Les déterminants du YIELD MANAGEMENT (Synthèse de la littérature)

L'application du YIELD MANAGEMENT suppose une bonne analyse de potentialités des segments de marché afin de pouvoir les maintenir. La prévision et l'étude de l'historique du comportement des clients sont largement traitées dans la littérature comme étant deux éléments clés du YIELD MANAGEMENT. Egalement, la segmentation et la tarification représentent les déterminants de l'application du YIELD MANAGEMENT.

I.2- Analyse du forum spécialisé en YIELD MANAGEMENT

Les méthodes d'analyse des forums spécialisés et ciblés permettent l'échange des messages textuels asynchrones en environnement technologique (Henri et Lundgren-Cayrol, 2001). L'avantage principal des forums spécialisés et ciblés est la trace des questions et des réponses qui présente une source d'aide pour les chercheurs dans toutes les spécialités (Light et Light, 1999).

Dans le cadre de ce travail on a choisi de consulter le forum spécialisé en YIELD MANAGEMENT développé en 2003 par le bureau *Revenue Development Consultants*². Etant spécialisé et ciblé, ce forum présente des réponses structurées et très riches en information pratique relative au YIELD MANAGEMENT. Les traces laissées par les spécialistes de ce forum servent comme matière d'analyse d'expériences permettant de déterminer d'autres déterminants du YIELD MANAGEMENT.

Les thématiques récurrentes sont essentiellement au nombre de trois à savoir la segmentation, la prévision et la tarification (voir le tableau N° 2).

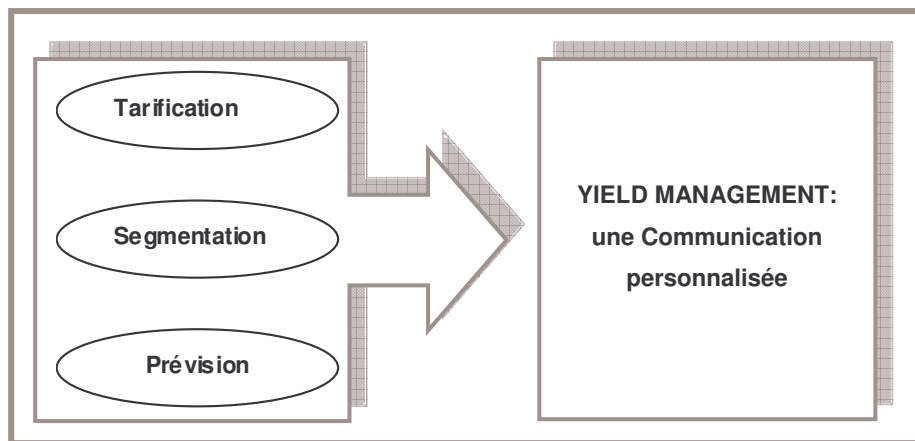
² Extrait de réponse à une question posée sur un autre sujet : « *La suite des réponses à vos questions dans le forum Distribution électronique, puisque celui ci ne concerne que le Yield Management* ». Pour plus d'informations consulter le site: <http://www.revdev-consultants.com/cadcontactthb.htm>

Segmentation	La segmentation est donc un préalable essentiel pour faire un bon yield. Sans elle, inutile de calculer des demandes et des espérances de recette par classe tarifaire, inutile même de dimensionner ces classes.
	La clientèle corporate à laquelle un hôtel pourra indiquer plusieurs semaines ou jours à l'avance que sur telle période l'établissement, bien que faisant l'objet d'une forte demande, lui conserve des disponibilités à leur tarif contracté habituel.
	Il ne s'agit donc pas uniquement de saisir des opportunités à court terme au travers d'une variation inconsidérée des prix, mais de proposer de manière continue et fiable une offre cadrant avec la demande du marché.
	Il est toujours utile de remettre à plat ce qu'on définit comme client fidèle et d'évaluer sa rentabilité financière et commerciale. Cette évaluation dans le cadre du CRM est un préalable à son utilisation. Ensuite, on peut affiner la communication commerciale, tarifaire et marketing avec des clients parfaitement identifiés et les moyens de poursuivre leur fidélisation
Prévision Yield Management	Les différents tarifs, prix segments et leurs variations ou modulations existent depuis des lustres dans les processus commerciaux et sont employés en marketing. Ce que rajoute le Yield Management, est simplement une anticipation plus fine et une méthode de la gestion adaptative des capacités en temps réel afin d'être plus proactif que réactif Le Yield se base sur une prévision de demande à partir de laquelle on peut allouer espace et tarifs à la fois aux clients existants et à l'ensemble du marché.
	Le Yield Management est avant tout l'établissement d'une prévision de demande par segment (ni un budget, ni les réservations en portefeuille, ni une prévision de résultat, etc)
	Nous nous basons entre autres 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 évènementiel.
	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.
Tarification	En pratique pour l'hôtel, les prix ne varient pas pour tous les clients et pas au même moment de la même manière. Ils varient par segment en fonction de la demande perçue ou de la demande qu'on souhaite susciter.
	Le quotidien du Yield n'est pas de faire varier les prix, mais les dispos associées à des segments et des classes de chambres ou de produits constitués
	Lorsqu'un produit ou une période est identifiée 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.
	Il est également nécessaire de justifier auprès du consommateur la raison pour laquelle il bénéficie de tel ou tel tarif promotionnel ou non

Tableau N° 2: Les déterminants du YIELD MANAGEMENT (Synthèse du forum spécialisé)

L'analyse du forum spécialisé confirme les résultats de la littérature. Le YIELD MANAGEMENT connaît, en plus de l'aspect rentabilité, un aspect relationnel intégrant une communication personnalisée. Le YIELD MANAGEMENT allie donc l'approche rentabilité à une approche relationnelle visant la fidélisation des clients (Zrelli, 2008-a). Le YIELD MANAGEMENT devient de ce fait un langage personnalisé utilisant de la segmentation, la prévision et la tarification (voir la figure N°1). Les paragraphes suivants présentent ces trois éléments.

Figure N°1: *Le YIELD MANAGEMENT: un levier stratégique de communication*



II- LA TARIFICATION YIELD MANAGEMENT

1- La tarification personnalisée: Une obligation pour les entreprises de service

A partir du début des années 1980, les outils marketing traditionnels ont été adaptés et le marketing des services a acquis une grande notoriété (Eiglier et Langeard, 1987). Néanmoins, malgré de ces avancées, le service en tant que tel, reste à la fois complexe et délicat, même si un relatif consensus se fait aujourd'hui sur sa définition en tant qu'un ensemble d'actions qui donne lieu à une interaction entre le client et les structures, les ressources humaines, les biens et les systèmes qui sont fournis en réponse à ses besoins (Gronroos, 1999).

La complexité du service s'explique par deux caractéristiques essentielles: l'intangibilité et l'inséparabilité. Par nature *intangibile*, il reste difficile à percevoir par le client. *L'inséparabilité* se traduit par la contribution simultanée du client et du prestataire lors de sa production. Un client ne peut pas évaluer ses performances qu'après l'avoir consommé. C'est ce qui d'ailleurs complique la tâche de la tarification du service.

Parallèlement, sa délicatesse est conférée par sa nature périssable et hétérogène. La périssabilité du service fait qu'un prestataire se trouve fréquemment dans une situation d'inefficacité notamment face à une *capacité contrainte* inoccupée en totalité au prix de vente habituel. Devant ce problème, l'entreprise de service doit adapter ses prix aux conditions conjoncturelles (Zollinger et Desmet, 1997). Le service est *hétérogène*. Une prestation varie d'une situation à une autre, en fonction des caractéristiques de la demande et de ses attentes. Difficile d'être standardisée, l'offre des services doit de ce fait subir une variation remarquable de tarification.

En raison de la complexité et de la délicatesse de la tarification des services, le prix ne peut plus être ici fixé selon un mécanisme automatique et figé. Son unicité et sa stabilité se trouvent alors remises en question (Pelé, 1992). Aussi, la capacité limitée, la répartition globale de la demande dans le temps et l'apparition d'éventuels concurrents dictent-elles des pratiques particulières et adaptées de tarification des services et une approche dynamique de fixation de prix (Pelé 1992; Zollinger et Desmet, 1997). C'est tout le sens de la tarification personnalisée.

2- La mise en place de la tarification YIELD MANAGEMENT et la communication personnalisée

L'application d'une tarification YIELD MANAGEMENT permet de garantir une meilleure communication avec le marché. Une entreprise de service est appelée à répondre non pas à un bloc de demande d'une offre standardisée mais à une grande variété de clients ayant des caractéristiques distinctives. C'est ainsi qu'elle propose une échelle de services tarifés adaptée aux contraintes de chaque catégorie de clients (Capiez, 2003). L'entreprise doit fixer des barrières entre les différentes classes tarifaires et mettre en place des restrictions de certains services pour distinguer chaque catégorie de tarif d'une autre (Kimes, 1994). Il faut aussi que l'offre présente un avantage certain pour la clientèle la plus rentable à travers les services supplémentaires (la disponibilité des unités lors de la réservation par exemple). Chaque catégorie de clients bénéficie ainsi d'une meilleure disponibilité d'une offre à tarifs avantageux à certains moments de l'année.

L'entreprise de service est également incitée à communiquer clairement le tarif relatif à chaque catégorie de clients. Une information n'est prise en considération par un client que s'il la juge claire et pertinente (Kimes et Wirtz, 2002). Kimes (1994) avance que la diffusion de

l'information sur les différentes catégories de prix renforce la transparence et l'image des entreprises de service. Ainsi, c'est le client qui sélectionne l'offre qui lui convient. Ce même auteur souligne que les clients sont plus prédisposés à considérer favorablement une grille tarifaire dans le cadre du YIELD MANAGEMENT lorsque les restrictions de consommation de certains services à prix réduit sont clairement perçues et lorsque les prestations à prix élevé présentent des privilèges certains.

La transparence de l'information tarifaire concernant les restrictions et les privilèges est en fait un facteur permettant la réduction de l'insatisfaction des clients. L'élaboration des tarifs doit être simple et compréhensible par les différents segments de clients (Desiraju et Shugan, 1999). L'entreprise de service doit savoir élaborer un tarif bien approprié aux privilèges ou aux restrictions de services de chaque catégorie de service offert.

La tarification YIELD MANAGEMENT permet en effet d'éviter le problème d'insatisfaction des clients à travers une discrimination indirecte par l'offre (Desmet, 2000). Il s'agit de laisser les clients s'auto sélectionner sur des offres de service approprié à leur besoin tout en assurant une valeur supplémentaire au client ayant accepté de payer le prix le plus élevé et le convaincre de ses avantages distinctifs (Kimes, 1994-2002). La clé de réussite de la tarification YIELD MANAGEMENT réside aussi dans l'acceptation des clients des différences de prix importantes selon les services, les conditions de réservation ou d'échange.

Une telle tarification garantit à la fois *la rentabilité* et *le relationnel* à travers une réponse ciblée au besoin de chaque catégorie de clients. Elle est à la fois *efficace* et *efficiente*. Efficace puisqu'elle permet d'optimiser la vente de la capacité à temps; et efficiente, dans la mesure où elle se base essentiellement sur l'évaluation des potentialités de chaque catégorie de clients. Autrement dit, elle se base sur l'élaboration de classes tarifaires variées pour chaque segment et la protection des classes tarifaires les plus contributives (Capiez, 2003). C'est ainsi, la tarification YIELD MANAGEMENT et un moyen privilégié de communication personnalisée avec les clients.

La segmentation du marché sur la base des informations recueillies permet aux entreprises de service d'établir un système de tarification adapté satisfaisant la structure production/distribution tout en optimisant le revenu global.

III- LA SEGMENTATION YIELD MANAGEMENT

1- La sensibilité aux prix et la segmentation YIELD MANAGEMENT

Dans le cadre de l'application du YIELD MANAGEMENT, il est essentiel d'analyser le comportement de la demande de chaque catégorie de clients appartenant à un segment donné. La disposition de l'information sur les clients pendant la période d'achat permet à l'entreprise de service d'estimer leur comportement de manière détaillée favorisant ainsi une communication tarifaire sur mesure.

L'étude de la sensibilité au prix des différents segments en fonction des caractéristiques du service offert et de la valeur attribuée au temps, au risque et à l'effort présente un déterminant de base de la segmentation YIELD MANAGEMENT. La sensibilité au prix s'avère faible dans le cas d'un acheteur non payeur qui s'intéresse davantage à la maximisation de son confort et aux caractéristiques du service que de minimiser le prix (Desmet, 2000). Au-delà de la possession de l'information, l'entreprise de service devrait savoir gérer ses modulations tarifaires. Cette combinaison permet la maximisation du revenu global (Desiraju et Shugan, 1999).

Prenons l'exemple de l'hôtellerie, généralement, les clients d'un hôtel sont regroupés en trois segments différents (McIntosh et al., 1995): Les groupes, les touristes dont notamment les voyageurs indépendants et la clientèle d'affaires. Chacune de ces trois segments rassemble des caractéristiques différentes en ce qui concerne la sensibilité au prix et au facteur temps. Sur la base de ce développement, nous pouvons instaurer un modèle de distinction de deux catégories de clients:

1. Les touristes et les groupes sont plus sensibles au temps et au prix qui représentent les facteurs essentiels de leur décision d'achat. Cette catégorie de clients réserve bien à l'avance sur le plus bas tarif disponible puisque les vacances sont déjà programmées.
2. La clientèle d'affaires est moins sensible au prix. Par rapport au facteur temporel, les réservations d'affaires ont tendance à être concentrées dans les derniers jours de la consommation du service. Cette catégorie intègre les clients qui demandent un tarif donné alors qu'un tarif moins cher était disponible.

Il est possible de combiner plusieurs axes de segmentation tels que les caractéristiques du client, le moment de la consommation ou de l'achat et les différents services proposés. Dans

ce cas, c'est la condition tarifaire associée au tarif qui intéresse le client (remboursable, échangeable, etc.).

Le principe de la segmentation par les prix permet d'accroître la marge globale d'une offre en agissant sur des caractéristiques différentes, propres à chaque segment de clients, qui justifient des prix différents. En plus de la personnalisation de l'offre, l'entreprise de service cherche à maximiser sa rentabilité en affectant à chaque service de base des caractéristiques créatrices de valeur pour chaque segment visé.

2- La segmentation YIELD MANAGEMENT: Une communication personnalisée et une rentabilité

La segmentation YIELD MANAGEMENT permet d'optimiser le revenu global en saisissant, grâce à des prix plus faibles, une partie de la demande ayant une forte sensibilité au prix. Aussi, la mise en place de barrières d'accès intelligemment établies et de quotas de vente par classe tarifaire motive-t-elle le client à réserver à un tarif plus élevé s'il désire avoir plus de libertés de choix (par exemple liberté de changer sa réservation avec ou sans pénalité). La segmentation YIELD MANAGEMENT permet en conséquence de répartir la demande et d'éviter quelle se concentre sur le tarif le plus bas disponible. Elle est donc un préalable indispensable pour faire un bon YIELD MANAGEMENT favorisant à la fois la rentabilité et la personnalisation de la communication. Sans elle, inutile de calculer des demandes et des estimations de recette par classe tarifaire.

Une telle segmentation représente un outil permettant, en amont, de discriminer les clients en fonction d'un grand nombre d'éléments afin d'estimer les caractéristiques des différentes catégories et d'ajuster la répartition des classes d'unités offertes. Par la suite, il s'agit de ne plus faire porter la discrimination de l'offre seulement sur les prix, mais aussi sur les conditions tarifaires qui sont la clé de la rentabilité optimale pour chaque catégorie de client.

La mise en place d'une tarification et d'une segmentation YIELD MANAGEMENT doit être accouplées à une prévision de leur application selon les moments de l'année afin de s'ajuster à une demande variée et aléatoire.

III- LA PREVISION DE LA DEMANDE: UN DETERMINANT DE LA COMMUNICATION PERSONNALISEE

1- La Préviation de la demande: Une décision stratégique de personnalisation de l'offre

La multiplicité des tarifs par segments et leurs modulations sont employées depuis longtemps en marketing. Ce qu'ajoute le YIELD MANAGEMENT est simplement une anticipation plus fine et une gestion d'espace en temps réel afin d'être plus proactif que réactif. Il présente la meilleure solution pour la gestion de l'incertitude à travers la prévision. Il ne s'agit pas d'avoir plusieurs tarifs ou une application de modulations tarifaires pour garantir la rentabilité. Réduis uniquement à un ensemble d'outils facilitant le fonctionnement des entreprises de service, ces deux éléments doivent être accouplés à une prévision de la demande visant ainsi l'anticipation des différents comportements des clients dans le temps et la personnalisation de la communication notamment tarifaire. La prévision de la demande est en effet une décision stratégique dans la mesure où l'acceptation d'une réservation à un tarif réduit prive l'hôtelier de la possibilité de vendre cette unité à un prix supérieur (Autissier, 2000).

Certaines recherches ont été effectuées pour déterminer la relation entre la segmentation YIELD MANAGEMENT et la prévision de la demande (Zrelli, 2007). Les compagnies aériennes sont les premières à avoir développé de tels modèles de prévision. Ces modèles ont fait l'objet d'aménagements pour s'adapter à l'industrie hôtelière. La prévision dans le secteur hôtelier se base énormément sur la réservation des Tour Opérateurs (TO: voir l'encadré N°1). Ces derniers s'engagent à apporter un nombre élevé de groupes de clients de nationalités différentes. Notons ici que ces TO réservent avant une longue période à un prix très réduit. Le Yield Manager devrait retirer une partie de l'inventaire des chambres pour enregistrer les réservations futures des TO. Cette opération consiste à garder une partie des chambres de l'hôtel avec une estimation des éventuelles annulations. Ceci afin d'éviter le blocage des chambres inutilement pour des réservations qui ne se réaliserait jamais.

Encadré N° 1: Présentation des tour-opérateurs (Barma, 2004)

Organisateurs de voyages, aussi appelés grossistes ou voyagistes, les tour-opérateurs sont en France au nombre de 300 intermédiaires qui, dans la chaîne du tourisme jouent le rôle d'assembleurs et d'acheteurs de prestations liées au tourisme : transporteur, restauration, hébergement. Ils favorisent ainsi une logique de développement et d'intégration.

On assisterait à l'émergence de deux catégories de TO. D'un côté les grands groupes (Fram, Accor Tour, le Club Méditerranée, Havas Voyages ou Marmara), de l'autre, des voyagistes de moyenne ou petite taille mais très spécialisés. Toutefois, les tour-opérateurs français ont un handicap de taille par rapport à Thomson ou Neckermann et Tui, 4 à 5 fois plus importants que les plus gros TO français comme Nouvelle Frontières ou Jet Tours.

Citons encore Clio spécialisé dans le voyage culturel haut de gamme ou encore Quantus Evasion avec ses deux produits phares, Terres d'aventure et Terres de charme (concept de redécouverte de la nature, de goût de l'authenticité, d'approche thématique).

2– La mise en place de la Préviation de la demande dans le cadre du YIELD MANAGEMENT

Etaler la fréquentation, changer les habitudes de consommation et satisfaire aussi bien les clients qui exigent un prix bas que ceux qui sont prêts à payer un prix élevé sont les objectifs principaux de l'application du YIELD MANAGEMENT. Pour dresser un barème de prix approprié qui puisse satisfaire les clients, il faut que l'entreprise possède une base de données historique des ventes par segment de clientèle, de la structure concurrentielle et des événements³ qui peuvent affecter son activité. Le diagnostic interne de l'historique porte essentiellement sur les taux d'occupation, les réservations du jour d'ouverture au jour de réalisation du service, les résultats, les refus de vente, les présentations à la dernière minute sans réservation (*les go show*), la non présentation à la consommation (*les no show*) et les annulations.

Le principe de la prévision de la demande dans l'hôtellerie consiste à déterminer tout d'abord le nombre total d'utilisateurs du service puis à décomposer ce nombre en différents éléments du service. En d'autres termes, l'hôtelier doit prévoir le nombre de clients sur une période donnée puis faire la répartition de ces clients (*par exemple, entre touristes et hommes d'affaires*). Il doit ensuite estimer pour chaque groupe le type de chambres et la durée de séjour appropriée. Cette méthode de prévision, appelée « *top down* », est plus adéquate par rapport à celle qui consiste à partir de l'unité, c'est-à-dire la chambre, et prévoir la demande pour chacune d'elles (Emeksiz, Gursoy et Icoz, 2006).

Les prévisions peuvent utiliser des méthodes de deux natures; des méthodes qualitatives et des méthodes quantitatives (Capiez, 2003).

1. Les méthodes qualitatives sont basées sur le jugement des experts de plusieurs scénarios conditionnels mettant en relation différentes éventualités d'offres et de demandes. Ces méthodes sont recommandées pour le développement d'une nouvelle prestation en raison de l'absence d'un historique de demande ou pour le cas d'une concurrence accrue et incontrôlable.
2. Les méthodes quantitatives sont fondées sur l'extrapolation avec la supposition que les séquences historiques se reproduisent dans le futur. Pour Kimes (2000), les méthodes de prévision quantitatives, notamment le lissage exponentiel, sont les plus adaptées au

³ Les événements liés à l'activité par exemple, les vacances, les salons, les foires ou les conférences

contexte du YIELD MANAGEMENT. Cette méthode considère deux types de la demande, à savoir de cours terme et de long terme:

- a. Pour le cas d'une demande de chambres qui porte sur les jours de la semaine (*le court terme*), l'hôtelier peut recourir à l'une des deux méthodes simples de prévision, la prévision naïve ou le lissage exponentiel simple.
 - La prévision naïve consiste à supposer que la demande constatée aujourd'hui se reproduira le lendemain.
 - Le lissage exponentiel simple suppose que les prévisions sont révisées en fonction de l'expérience la plus récente.
- b. Si nous considérons maintenant la *prévision de long terme* qui porte généralement sur des séries chronologiques, nous remarquons la forte irrégularité de la demande. Aussi, ces séries comportent-elles deux facteurs principaux: *le trend*, appelé aussi la tendance extra saisonnière à long terme et les variations saisonnières. Le lissage exponentiel reste la méthode la plus efficace pour apprécier *le trend* et les coefficients de variation saisonnière de la demande. Le lissage exponentiel double est conseillé pour le cas des séries comportant *un trend* et le lissage exponentiel triple est plutôt utilisé pour les séries à composante saisonnière.

Raese et Windle (2000) ont présenté une autre méthode de prévision qui est « *la régression multiple* » qui incorpore des variables auxiliaires⁴ pour représenter les effets saisonniers sur la demande. La variété des méthodes quantitatives permet d'améliorer la qualité des prévisions de la demande pour obtenir à la fois une meilleure communication ciblée et une rentabilité de long terme pour l'entreprise de service.

En conclusion, le YIELD MANAGEMENT ne peut être un levier stratégique de communication personnalisée que si il intègre une segmentation, une prévision et une tarification personnalisée.

⁴ Ces variables prennent la valeur 1 ou 0 et permettent d'incorporer des événements spéciaux (*les congrès ou les festivals*) dans les modèles temporels de prévision.

IV- LES PERSPECTIVES DU YIELD MANAGEMENT: UNE COMMUNICATION RELATIONNELLE

Le YIELD MANAGEMENT apporte une solution optimale de maintien des clients à travers la personnalisation de la communication. En se basant sur un système de tarification clair, varié, modulé dans le temps et approprié à des cibles différentes, le YIELD MANAGEMENT présente un véritable levier commercial ayant à la fois des objectifs de rentabilité et de fidélisation des clients. L'entreprise est ainsi appelée à mettre en œuvre un changement culturel visant l'adéquation entre l'offre du service-tarif et la demande segmentée.

Ce changement culturel nécessite une nouvelle forme d'organisation et une nouvelle reconfiguration de la relation entre l'entreprise et ses clients. Intégrer une vision relationnelle et personnalisée YIELD MANAGEMENT oriente l'entreprise de service vers une politique dynamique de communication personnalisée et prépare à l'apprentissage de valeurs favorables à la transparence informationnelle, facteurs déterminants de compétitivité de l'entreprise.

Une telle approche émerge progressivement avec le temps lorsque tout le personnel développe à un niveau individuel une optique marketing. Chaque membre de l'entreprise est sensé être considéré comme un partenaire de l'entreprise. De nombreux changements sont de ce fait nécessaires à mettre en place au sein de l'entreprise ayant pour but l'instauration d'une vision tournée vers le client et imprégnant la totalité de l'organisation (Gruen, 1997-2005). C'est ainsi que la communication relationnelle devient le noyau central du fonctionnement de l'entreprise autour duquel toutes les autres fonctions évoluent.

Le caractère global de cette approche se diffuse au sein de l'entreprise et au niveau de la totalité de ses départements. Une telle approche devient dès lors une préoccupation organisationnelle à laquelle tous les départements doivent adhérer dans un objectif de la rétention des clients. Cette vision se situe dans un échange actif sur le long terme avec les clients visant à rompre avec les démarches fonctionnelles standards, mettant en valeur l'interaction continue et la qualité de la relation établie (Ivens et Mayrhofer, 2003).

L'établissement d'une relation durable entre l'entreprise et sa clientèle est basé sur la création d'une culture de relationnel non ressentie comme une contrainte imposée par le seul marché et les exigences de rentabilité.

Le YIELD MANAGEMENT conçu ainsi, propose une solution à la rentabilité durable en offrant une redéfinition de la notion de la fidélisation des clients, basée sur la détermination du poids de ces derniers des clients. Il ne s'agit plus uniquement d'optimiser la capacité, mais aussi de distinguer les clients les plus contributifs à long terme.

Le YIELD MANAGEMENT est basé sur une prévision de demande par segment. Un hôtel pourrait ensuite choisir par segment de client ou niveau tarifaire. Certains systèmes de YIELD MANAGEMENT permettent d'accepter les clients fidèles sur toute l'année quels que soient les tarifs planchers ou seuils. Mais, cette décision appartient au départ à l'entreprise. Nous considérons ainsi, en plus de la maximisation de revenu, que le YIELD MANAGEMENT accorde un intérêt particulier à l'aspect temporel de la relation. Etant 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 une mesure du poids des clients (*client weight analysis*).

Il apparaît ainsi qu'une action visant uniquement à conserver des clients fidèles n'est pas une démarche d'optimisation. Dans la plupart des hôtels 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 le segment qui doit être privilégié en termes de services et / ou tarifs. Il est plutôt question de mesurer la productivité en relation avec la stratégie commerciale. Des habitudes de fonctionnement 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, de leur valeur économique et de leur contribution à la marge. Le calcul du poids du client peut se faire de manière annuelle selon la fréquentation, la consommation, le tarif, etc.

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 culture globale de gestion stratégique des ressources internes de l'entreprise de service et de ses clients. Ceux-ci se trouvent dès lors au centre d'intérêt d'une entreprise dont tous les membres s'unissent pour réussir la relation client. Chaque membre de l'entreprise est censé être un partenaire partageant la production et le bénéfice du service. La nouvelle conception du YIELD MANAGEMENT prône une philosophie d'actions dynamiques faisant de la personnalisation et la satisfaction des clients l'ultime objectif de l'activité de l'entreprise.

Références bibliographiques

- Autissier D.: "Le yield management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services", *Communication au XXI Congrès de L'Association Française de Comptabilité mai 2000 à Angers*.
- Barma J.L.: *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*, 2004, éditions d'organisation, troisième édition, 443 p.
- Busuttill L. : "Yield Management Strategies for the Service Industries", *Journal of Air Transport Management*, 2001, Vol 7, N° 6
- Capiez A. : *Yield Management optimisation du revenu dans les services*, Hermès Science, 2003, 208p.
- Cross. R.G., *La tarification flexible: stratégie de croissance*, Les Editions d'Organisations, Paris, 1998, 213 p.
- Daudel, S. et Vialle, G., *Le Yield management : la face encore cachée du marketing des services*, InterEditions, Paris, 1989, 155 p.
- Desiraju R., Shugan S. M.: « Strategic service pricing and yield management », *Journal of Marketing*, 1999, Vol 63, N° janvier, pp 44-56.
- Desmet. P. : "Politique de Prix sur Internet", *Revue Française du Marketing*, 2000, Vol 177-178, N° 2-3, pp 49-68.
- Donaghy K. U. McMahon et McDowell D.: "Yield Management : an Overview", *International Journal of Hospitality Management* , 1995, Vol 14, N°2, pp139-150.
- Eiglier, P. et Langeard, E., *Servuction: Le Marketing des Services*, McGraw-Hill, Paris, 1987.
- Emeksiz M., Gursoy D. et Icoz O.: "A Yield Management Model for Five-Star Hotels: Computerized and Non-Computerized Implementation", *International Journal of Hospitality Management* , 2006.
- Farrell K.: "Yield Management: Strategies for the Service Industries", *International Journal of Hospitality Management*, December 2002, Vol 21, N° 4, pp 469-471.
- Fullerton R.A.: "How Modern is Modern Marketing", *Journal of Marketing*, 1988, Vol52, N° january, pp108-125.
- Griffin, R.K.: "Factors of Successful Loading Yield Management Systems", *Hospitality Research Journal*, 1996, Vol 19, N°4, pp 17-30.
- Gronroos C.: "Relationship Marketing: Strategy and Tactical Implications", *Management Decision*, 1996, Vol 34, N°3.

- Henri, F. et Lundgren-Cayrol, K. : "Apprentissage collaboratif à distance. Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels", 2001, *Sainte-Foy, Québec : Presses Universitaires du Québec*.
- Jones P. et Hamilton, D.: "Yield Management – Putting people in the big picture", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, 1992, N°February, Vol 33, N°1, pp 89-95.
- Kostecki M. : « Nouvelles tendances du marketing des services », *Revue Française du Marketing*, 1994, N° 149, pp. 25-31.
- Kimes S. E. : "Perceived Fairness of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1994, Vol 35, N° 1, pp. 22 - 30.
- Kimes S. E. : "Perceived Fairness of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002, pp 21-30.
- Kimes S. E. et Wirtz J.: "Perceived Fairness of Demande-based Pricing for Restaurants", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002, Vol.43, N°.1, pg 31.
- Lehu J. M.: *La fidélisation des clients*, 1999, les éditions d'organisation, 480 p.
- Lehu J. M.: "Internet comme outil de yield management dans le tourisme", *Décision Marketing*, 2000, N° 19.
- Lieberman, W.H: "Making Yield Management Work for you: Ten steps to Enhanced Revenues", *Journal Management Science*, 1991, Vol 23, N° 2, pp 173-180.
- Light, P. et Light, V.: "Analyzing Asynchronous Learning Interactions Computer-mediated Communication in a Conventional Undergraduate Setting", *K. Littleton et P. Light (éds.). Learning with computers. Analysing productive interaction*. London: Routledge, 1999, pp162-178.
- Lovelock C. et Wirtz J.: *Services marketing: People, Technology, Strategy*, 2005, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall.
- McIntosh, RW, Goeldner, CR et Ritchie, JRB: "Tourism: Principles, Practices", 1995, *Philosophies*. John Wiley and Sons Inc.
- Pelé : *Le mode de fixation des prix dans l'entreprise*, 1992, Presses Universitaires de France, Paris.
- Peters, S.D. et Huyton, J.R.: "Application of Yield Management to the Hotel Industry", *Yield Management: Strategies for the service industries*, Cassell, 1997, pp.202-217.
- Raeside, R. et Windle, D.: "Quantitative Aspects of Yield Management", *Ingold A., McMahan-Beattie U., Yeoman, I. (Eds), Yield Management*, Continuum, New York, NY, 2000, pp45-66

- Zollinger M. et Desmet.P: *Le prix : De l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Edition Economica, 1997, Paris, 244p.
- Zrelli I. : "Prévision segmentée et application du Yield Management", *Management et Sciences Sociales*, 2007, Vol de Janvier-Juin, N°3, PP 211-222.
- Zrelli I. : « Le Yield Management, entre rentabilité et orientation relationnelle », *Journée Rochelaise de Recherche sur le Tourisme*, 2008-a, La Rochelle.
- 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, 2008-b , Tunisie, 266p.