

REVENUE MANAGEMENT

2^e édition

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

MARKETING / COMMUNICATION

REVENUE MANAGEMENT

Patrick LEGOHÉREL
Élisabeth POUTIER

2^e édition

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Création couverture : Hokus Pokus

Image de couverture : © faber14 – Fotolia.com ;

© 32 pixels – Fotolia.com ; © elvetica – Fotolia.com ;

© GeraKTV – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres

nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075867-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



| | |
|--|-----|
| Remerciements | 1 |
| Préface | 3 |
| Introduction | 9 |
| Chapitre 1 ■ L'émergence du <i>yield</i> management | 13 |
| Chapitre 2 ■ Les composants du <i>revenue</i> management | 37 |
| Chapitre 3 ■ La fonction <i>revenue</i> manager | 75 |
| Chapitre 4 ■ La démarche du <i>revenue</i> manager | 103 |
| Chapitre 5 ■ La mise en place d'un système de <i>revenue</i> management (RMS) | 139 |
| Chapitre 6 ■ Application du <i>revenue</i> management dans divers secteurs | 159 |
| Conclusion | 191 |
| Bibliographie | 193 |
| Glossaire | 197 |
| Glossaire du marketing digital | 203 |
| Index | 211 |

Remerciements



Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes et tous les acteurs qui ont participé à la réalisation de ce livre. Nous avons été sensibles à la confiance et à l'intérêt manifesté par les professionnels en *revenue* management qui ont accepté d'apporter leur propre contribution à l'ouvrage.

Nous remercions plus particulièrement Jad Aboukhater (Intercontinental-Carlton), Matthieu Bonneau (Régional), Guy Dano (Dano consultant), Christine de Verdière (groupe Dynamic Hotels Management), Renaud Dion et Vivien de Flaujac (Adagio), Stéphane Gautier (Ercama), Colin Girault-Matz (iDTGV), Emmanuel Guyot (TF1 Publicité), Christophe Imbert (Milanamos), Audrey Lambert (ACCORHotel), Christelle Lecoustay (Parc Astérix), Laetitia Mérian (Transavia), Pascal Niffoi (n & c), Valérie Nobis (Mediatransport), Aurélie Richagneux (iDTGV), Emmanuel Scuto (We Yield), Frédéric Specklin.

Tous nos remerciements à Agnès Roquefort (ACCORHotel) qui a accepté de préfacer notre livre.

Merci à Bernard Hoyaux, Renaud Dion, et tous les membres du Revenue Management Club France pour les nombreux échanges au cours de ces dernières années.

Un grand merci également à Christian Pinson, conseiller éditorial, pour ses précieux conseils formulés tout au long de la rédaction de cet ouvrage, et à Chloé Schiltz (Dunod) pour leur disponibilité, leur confiance et leur patience.

Enfin, nous remercions nos familles pour leur patience et leur soutien indéfectible.

Préface

En m'invitant à écrire la préface de leur ouvrage, Élisabeth Poutier et Patrick Legohérel m'offrent l'opportunité de partager avec vous les enjeux majeurs du *revenue management*, tels que je les appréhende en tant que professionnelle dans le secteur de l'hôtellerie.

Né dans les années 2000, le tout jeune *revenue management* hôtelier, petit frère du *revenue management* aérien, connaît depuis deux ans une transformation sans précédent. Excitant, parfois anxiogène... quelle que soit notre réaction face au phénomène, il ne laisse pas indifférent !

De nouvelles cordes à son arc :
le *pricing*, le *channel management*
et le *total revenue management*

Le pricing : de la boule de cristal à la science du prix

Le *pricing* est le levier de profit majeur du *revenue management*, et en même temps le plus compliqué à appréhender. Il dépend de données nombreuses et diverses, mais aussi de facteurs psychologiques des clients.

La transparence et le dynamisme accrus des prix obligent à plus de méthode dans la fixation des prix. Adieu boule de cristal... désormais,

les bons « *pricers* » parlent élasticité du prix, « *willingness to pay* » des clients, couloirs de prix, etc. pour fixer le bon prix d'une offre pour un jour donné. Les nouveaux algorithmes de *pricing*, associés à l'information quasi-temps réel sur les prix de la concurrence sont des machines de guerre pour optimiser le prix au plus juste.

Mais attention, gardons-nous de courir après les prix de la concurrence. La grande sophistication des nouveaux algorithmes de prix ne doit pas nous faire oublier les bases du *pricing*. Baisser les prix ne permet pas nécessairement de stimuler la demande. Pire, baisser les prix à la dernière minute peut aider à gagner des parts de marché à très court terme mais à long terme encourage les réservations de dernière minute des clients qui perdent confiance dans les prix payés en avance. Et qui dit comportement *last minute* dit difficulté de prédiction et optimisation moindre.

En bref, le prix est un levier majeur de création de valeur encore sous-exploité. Mais renoncer à la boule de cristal pour aller vers des algorithmes sophistiqués ne doit pas nous transformer en apprenti sorcier du prix !

Channel management : vendre la bonne offre au bon client, au bon moment, au bon prix et via le bon canal de distribution

Intégrer les coûts de la distribution dans son optimisation est clé pour le *revenue manager* soucieux d'optimiser non seulement le revenu mais aussi la marge. Les enjeux se concentrent surtout sur les arbitrages entre les canaux directs de distribution et les GDS pour l'aérien, les OTA (*Online Travel Agencies*) pour les hôteliers, dont les coûts de distribution commencent à fortement peser sur leur marge. Ces partenaires sont devenus clés pour les hôtels mais il est important de bien doser leur utilisation. En période de demande très forte (exemples : événements majeurs, jours anticipés complets, etc.), le *revenue manager* a un rôle clé pour favoriser les clients directs, plus rentables à court et à long terme.

Ce nouvel enjeu conduit les groupes hôteliers à progressivement introduire un nouvel indicateur pour les aider à mieux maîtriser leurs coûts de distribution et mieux optimiser leurs marges : le Net RevPAR ou le RevPAR net des coûts de distribution. La prochaine étape d'optimisation du *revenue* management consistera probablement à travailler au niveau du client au-delà du produit et de la transaction.

Total revenue optimisation : *plus qu'un rêve, une réalité*

Le *revenue* management s'est jusqu'à maintenant surtout concentré sur l'optimisation du revenu des produits cœur de métier : les sièges d'avion, de trains, les chambres qui représentent en moyenne 70 % du chiffre d'affaires d'un hôtel. Les précurseurs ont rapidement saisi l'opportunité de maximiser les revenus ancillaires : les assurances annulations de l'aérien ou du ferroviaire, par exemple.

Pour certains hôtels, notamment les gros porteurs dotés d'espaces de réunions importants, le poids du revenu hors chambre peut représenter jusqu'à 50 %. Or, les revenus issus de la restauration, des salles de réunion, du spa... sont aujourd'hui sous-optimisés et représentent un formidable levier de création de valeur. Il est possible d'ores et déjà d'optimiser le revenu de la restauration en faisant appel à des techniques basiques de *revenue* management : flexibilisation des prix des plats en fonction du remplissage, du jour de la semaine, ingénierie du prix du menu en fonction de la contribution des plats et de l'appétence des clients... Les résultats sont probants, dès lors que les équipes *revenue* management et les métiers travaillent conjointement.

À ce stade, les outils et les méthodes restent simples ; les solutions d'optimisation des salles de réunion en sont à leur début. Le *total revenue* management est aujourd'hui une affaire de culture, et repose dans la capacité des équipes des hôtels à travailler ensemble vers un même objectif. Les gains en jeu méritent que l'on s'y penche dès à présent.

Data et technologie : l'heure de la démocratisation

La démocratisation de la donnée et de la technologie est également un élément déterminant dans la transformation que nous vivons. Elle permet non seulement le perfectionnement des techniques mais aussi l'adoption de solutions par le plus grand nombre.

Les data ont toujours été « *Big* » quand on parle de *revenue management*. Chaque jour, les systèmes de *revenue management* et leurs algorithmes traitent des milliers de données de transactions pour prédire la demande et générer des recommandations de gestion de l'inventaire et du prix.

L'*Open Data*, l'alliance astucieuse entre fournisseurs de données et fournisseurs de systèmes permet d'affiner la précision des modèles. De plus en plus d'algorithmes de *forecasts* intègrent des données extérieures telles la météo, les événements, le trafic aérien, les prix de la concurrence, permettant ainsi d'améliorer nettement la qualité et la précision du *forecast*, et donc de l'optimisation.

D'autres vont encore plus loin en changeant le prisme d'optimisation des systèmes. Encore aujourd'hui très centrés sur l'optimisation à la transaction, les systèmes intègrent de plus en plus la contribution des clients, et espérons le bientôt la *Customer Lifetime Value* ou Valeur Long terme du client. Si ces innovateurs parvenaient à leur fin, alors le *revenue management* ferait un grand pas : celui de sortir de l'optimisation court terme pour aller vers l'intégration d'un modèle plus long terme, centré sur le client.

Avec cet or noir qu'est la donnée, fleurissent également dans notre secteur les *data scientists*. Mathématiciens, statisticiens, ce sont des talents de plus en plus recherchés par des start-ups innovantes mais aussi par les grandes entreprises de service pour transformer cette matière brute en valeur. Nouveaux modèles de *pricing*, d'anticipation des séjours des clients... le champ des possibles est immense et tout juste à ses prémices.

Les échanges entre professionnels de l'industrie intègrent de plus en plus des professeurs, des chercheurs, des étudiants, des *data scientists* en entreprise qui parlent nouveaux algorithmes en toute décontraction. La conférence REMAPS (Revenue Management & Pricing in Services) organisée à l'Essca, en collaboration avec l'Université d'Angers (Granem) par Élisabeth Poutier et Patrick Legohérel en 2016 est une parfaite illustration de cette dynamique d'innovation.

Corolaire de la data, la technologie. Exigez du beau !

Là encore, le *revenue* management a vu se multiplier récemment de jeunes start-ups sachant allier données et solution orientée décisions. Tous les jours, le *revenue* manager croule sous les rapports, analyses, données multi-sources et doit prendre des dizaines de décisions. Pourquoi ne pas l'aider en lui apportant des données présentées de telle sorte qu'elles facilitent sa prise de décision. Désormais, le *revenue* manager est en droit d'exiger de l'automatisation, de la convergence, de l'ergonomie, et des données joliment et efficacement présentées qui vont le faire gagner en rapidité et en acuité dans sa prise de décisions.

Toute cette évolution est accompagnée d'un rapport qualité prix très favorable. La donnée externe est peu chère voire gratuite : les données météo et événements en *open data*, par exemple. Les solutions de nouvelle génération proposent aussi bien de la sophistication que de l'entrée de gamme très abordable pour les petits hôtels. Si bien qu'aujourd'hui, tout hôtel peut se doter d'une solution de *revenue* management. On parlait des hôtels à fort enjeu, avec un revenu important, une complexité de l'inventaire. Seuls eux pouvaient trouver le bon équilibre économique entre investissements, coût des ressources associées et retour sur investissement. Désormais même les petits hôtels Ibis peuvent avoir leur solution d'optimisation, facile à appréhender et peu gourmande en ressources.

Des profils en pleine évolution, une envie d'apprendre permanente

On observe une progression rapide des profils écoles de commerce et d'ingénieurs dans les équipes de *revenue managers*, particulièrement dans les compagnies aériennes. Dans l'hôtellerie, les *revenue managers* sont un mélange d'hôteliers de formation à l'aise avec les chiffres, soutenus dans leur ambition par des programmes de formation internes, et de *revenue managers* de formation académique. En France, l'ESSCA et l'Université d'Angers ont été les premiers à avoir introduit le *revenue management* comme spécialité dans leur Master (Master *Revenue Management* et *Pricing*). Quels seront les profils de demain ? L'avenir le dira... Ce dont je suis sûre, c'est que les meilleurs profils sont ceux qui savent mélanger compétences analytiques pointues, avec un vrai sens du business et un fort pouvoir de conviction et de communication.

Au vu de tous les changements en cours dont je n'ai fait que dresser une ébauche, la « *learning agility* », ou l'envie d'apprendre, est un facteur clé de succès pour tous ceux qui s'intéressent au *revenue management*. Ce métier passionnant est une source intarissable de nouveautés et d'innovations !

L'ouvrage *Revenue Management* de Patrick Legohérel et Élisabeth Poutier permet à tout lecteur curieux d'en savoir plus sur cette discipline, de mieux comprendre ses techniques et ses applications possibles grâce à des cas concrets empruntés à de nombreuses industries. Sa mise à jour intègre les innovations et nouveautés qui rendent le *revenue management* aussi vivant et excitant. Bonne lecture !

« Celui qui aime apprendre est bien près du savoir », Confucius.

Agnès Roquefort
Senior Vice President Global RM Pricing & Advanced Analytics
Groupe AccorHotels

Introduction

A travers nos expériences de consommation, chacun d'entre nous a été confronté à la multiplicité des tarifs et au phénomène de variation tarifaire... les tarifs proposés, lorsque nous nous informons du prix dont nous devons nous acquitter pour la chambre d'hôtel ou le billet d'avion, semblent faire l'objet de variations permanentes et incontrôlées.

Qui n'a pas, un jour, dans un avion ou dans un train, découvert que son voisin de droite avait payé moitié moins cher que lui ; et que dans le même temps il serait opportun de ne pas trop en parler à son voisin de gauche qui semble avoir payé deux fois plus cher... le tout pour des prestations de service qui semblent en tous points identiques ? Stupeur et incompréhension du consommateur !

Y a-t-il un pilote (manager) dans l'avion (entreprise) ? Oui, bien sûr... et ces manœuvres (prises de décision tarifaires et commerciales) se font avec toujours plus de maîtrise et de précision. De nouveaux pilotes ont fait leur apparition dans les entreprises de service : les *yield managers* ou *revenue managers*.

Dépassons la vision (compréhensible) du consommateur qui est celle d'un certain « flottement » des tarifs, pour nous intéresser au mécanisme complexe de la prise de décision commerciale et à la fonction *revenue management* qui allie différents aspects du marketing management (segmentation, *pricing*, distribution, etc.) à d'autres problématiques

(optimisation du chiffre d'affaires, gestion des capacités et des volumes de vente, analyse du budget, etc.).

Cette introduction présentée dans la première version de l'ouvrage, reste toujours d'actualité. L'interface consommateur-prix demeure complexe et peut générer des situations d'incompréhension (équité des prix, crédibilité de l'entreprise, conséquences parfois négatives des pratiques de *revenue management* tels que le délogement d'un client, etc.). Si nous considérons à présent le *revenue management* du côté entreprise, nous avons le double sentiment d'une pratique managériale déjà ancienne, et qui connaît des évolutions majeures actuellement, et dans le même temps d'une fonction qui reste en plein développement dans de nombreuses entreprises à la fois des secteurs historiques du *revenue management*, comme l'hôtellerie, mais aussi dans les secteurs où il se développe depuis peu, comme l'hôtellerie de plein air, les enceintes sportives, les bus de voyage, le cinéma... Sur le fond, le *revenue management* connaît actuellement une évolution majeure liée à la fois aux évolutions technologiques (multiplication des outils et des solutions informatisées – pour les grands groupes, mais aussi pour les petites et moyennes structures indépendantes) et à un accès démultiplié à l'information : nous sommes passés du verre d'eau à un océan ! Autrefois limitées à un historique de données, plus ou moins bien collectées, structurées et nettoyées, les entreprises ont accès à un volume presque illimité de données. Dès lors, de nombreuses questions émergent concernant à la fois les approches (1) méthodologiques (Quelles données traiter ? Quelle approche temporelle privilégier : données passées/historiques, présentes ou futures ? Quel crédit accorder à certaines données – par exemple des notations d'établissements liées à des avis et censées impacter la demande future ? Etc.) et (2) technologiques (Comment accéder à, collecter, traiter les données en fonction des différentes sources, et comment intégrer les analyses et résultats qui en découlent dans les approches de *revenue management* et les recommandations commerciales ?).

Cette nouvelle version de l'ouvrage se fixe pour double objectif de présenter les fondamentaux de la fonction *revenue management* et

d'expliquer le mécanisme de prise de décision commerciale, depuis la définition des grilles de segmentation et de la politique tarifaire, jusqu'à la décision finale d'acceptation ou de refus de vente d'une prestation à un niveau de tarif donné, à une date donnée ; mais aussi, d'intégrer tout au long de l'ouvrage, les éléments de connaissance et d'analyse reflétant les évolutions majeures auxquelles sont confrontés les départements de *revenue management*, et plus globalement les entreprises de service.

L'ouvrage intègre de nombreuses contributions de professionnels et experts en *revenue management*, issus de divers secteurs d'activité (transport, hébergement, média, location, etc.).

Le chapitre 1 posera les fondations du *yield/revenue management* (origine, principe et évolution de la fonction *revenue management*).

Le chapitre 2 sera consacré aux composants du *revenue management*, des fondamentaux marketing (analyse des clientèles, segmentation, définition de la politique tarifaire, etc.) aux éléments plus spécifiques (indicateurs de performance et leviers d'optimisation).

Le chapitre 3 présentera la fonction *revenue management* : sa place dans l'entreprise et les interactions avec les autres fonctions ; les missions du *revenue manager*, ainsi que les compétences requises et le profil de la fonction.

Le chapitre 4 détaillera la démarche opérationnelle du *revenue manager* : la gestion des données, les prévisions, les prises de décision en termes d'allocation de capacité et d'optimisation.

Le chapitre 5 se concentrera sur la présentation du système de *revenue management*, et sa mise en place dans l'entreprise.

Enfin, le chapitre 6 présentera plusieurs exemples d'application du *revenue management* dans divers secteurs et différents types d'entreprises.