

# Chapitre 3

## La distribution et le revenue management

### Qu'est-ce que le RM

- La distribution de produits et de prix en temps réels est devenue une pratique courante : SNCF, Disneyland, hôtels, Camping, restaurants, musée, parcs à thèmes, location de voiture....
- Connue à l'origine sous le nom du *yield management*, la pratiques s'est élargie pour devenir une stratégie de gestion du profit global ou *revenue management* (Capiez, 2003, P.9).

### Les piliers du RM

## Les objectifs du RM

Le RM repose sur une segmentation de la demande et une modulation tarifaire en temps réel dans le but d'allouer **le meilleur service, au meilleur client, au meilleur prix, au meilleur moment.**

**Contraintes nécessitant le recours au RM**

# Contraintes nécessitant le recours au RM

## Internes : contraintes structurelles et financières

- une offre contrainte
- une demande fluctuante.
- Chiffre d'affaire maximum potentiel contraint par la capacité et le prix.
- Produit réservable longtemps à l'avance, livrable à une date précise.
- Produit non stockable, donc périssable à la date de consommation.
- Importantes charge fixes et faibles charges variables de mises en œuvre.

## Externes : lois du marché et antagonisme des demandes

## Externes : lois du marché et antagonisme des demandes

- Demande globale erratique et fortement liée aux « temps » et aux « événements ».
- Possibilité de prédire la demande dans le temps
- Saisonnalité de la demande des activités
- Concurrence généralement forte et complexe
- Environnement et Concurrence compliquant tous ces éléments.

*« You choose the price, I fix the date, you choose the date, I fix the price »*

## Les risques de la tarification des services

- une chambre d'hôtel non occupée pendant une nuit = CA de la nuitée définitivement perdu ».

=> **risque de gâchis**

- une chambre mal vendue = marge potentielle perdue »

=> **risque de dilution**

- une chambre vendue peu cher = quelques charges fixes couvertes. »

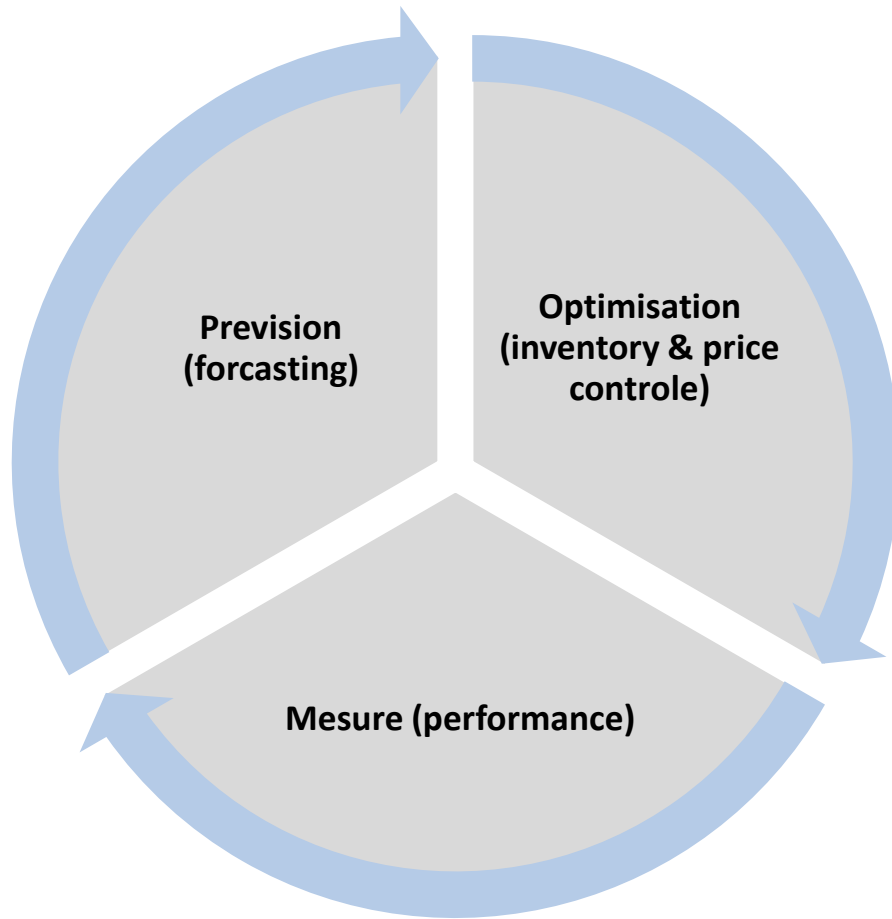
=> **risque de déchets**

## Les différents substantifs du revenue management

Revenue management	Yield management	Pricing ou tarification par le RM
<p><b>C'est la stratégie globale de prévision, d'optimisation et du contrôle des capacités, des prix, de la distribution et du revenu dans le secteur des services à capacités contraintes (Buckhiestern, 2011 ; Weatherford, 1992).</b></p>	<p>Le but du yield management est la gestion des recettes unitaires grâce à une allocation optimale des capacités par classe tarifaire (Autissier, 2000).</p>	<p>Le pricing a pour but d'organiser et de gérer la politique tarifaire et les grille de prix en fonction des objectifs globaux fixés dans le cadre du RM. (Heo et Lee, 2011 ; Kimes et Wirtz, 2007 ; Ng, 2008).</p>

Les trois principales dimension du RM...

# Les trois principales dimension du RM :



□ Le RM est une méthode de **gestion fine** qui :

- partant de l'analyse du passé,
- intégrant le plan marketing de l'entreprise de services,
- repère les tendances,
- anticipe la demande,

□ **Pour :**

- proposer des consignes de ventes au jour le jour
- maximiser le CA. (TO et PM)
- en respectant les stratégies marques, chaines, groupe...

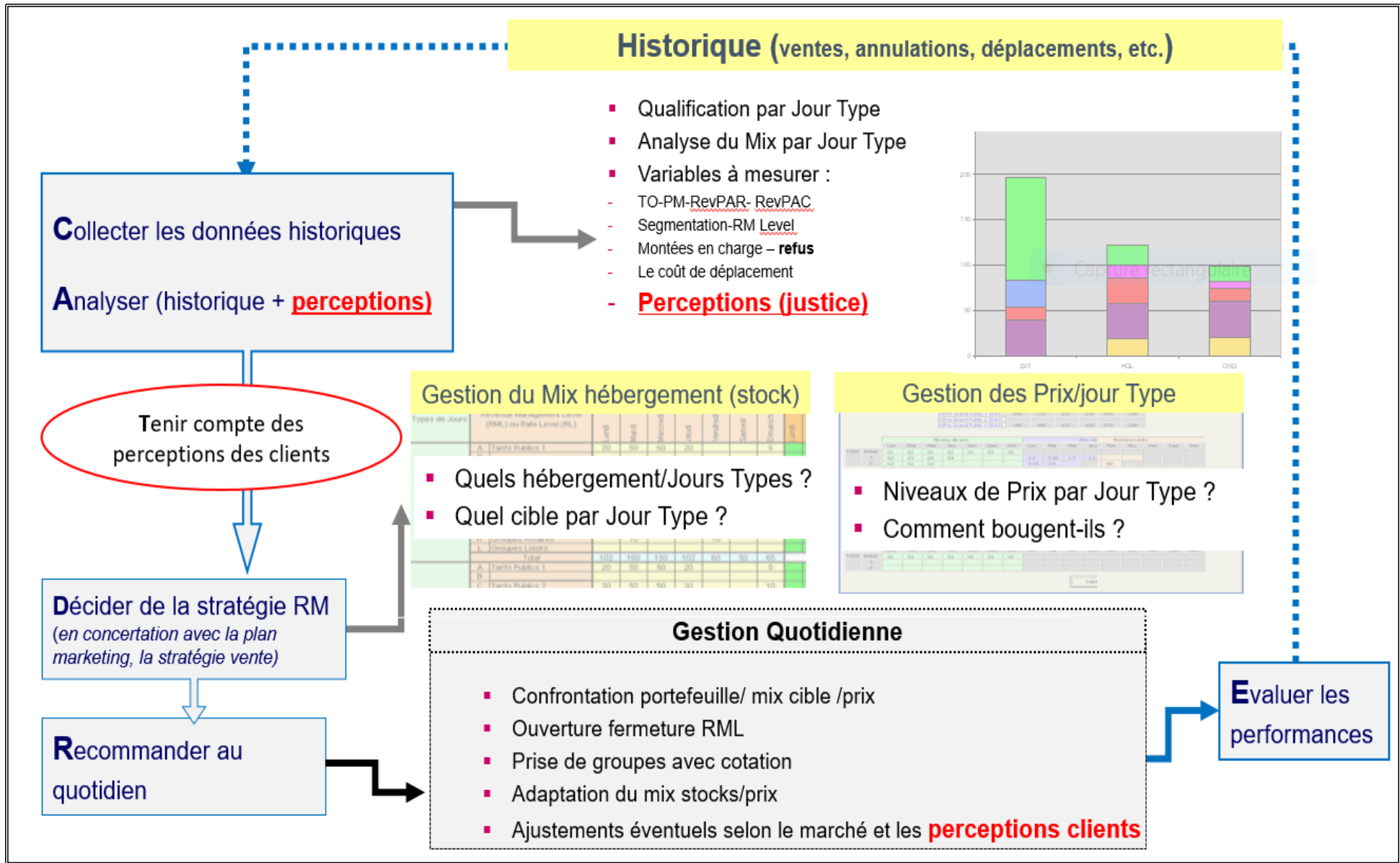
L'objectif final est d'augmenter le **RevPAR** et surtout le **GOPPAR**

Le préalables pour un bon fonctionnement du RM

## Le préalables pour un bon fonctionnement du RM

- Une bonne connaissance du consommateur
- L'utilisation des bases de données et de plus en plus, du *Big data*
- Une segmentation très fine des marchés
- Des outils technologiques (RMS, QL2, datawarehouse...)
- Des analystes pour faire des prévisions (modèles économétriques...)
- Des stratégies d'allocation de capacités
- Des tactiques d'ouverture et de fermeture





Les leviers classiques du RM

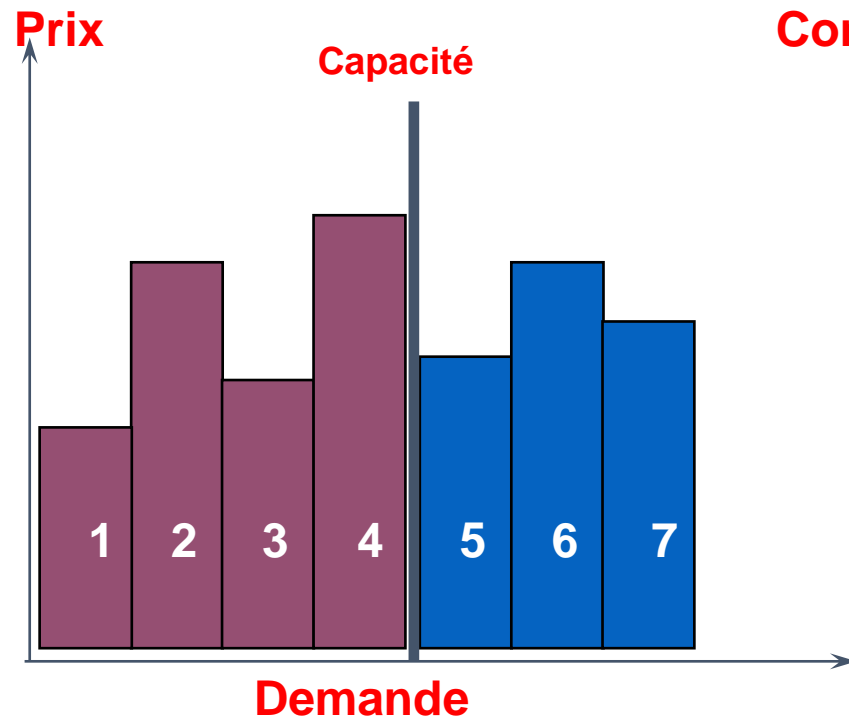
# **Les leviers du RM : Exemple de leviers utilisés par un hôtel du groupe Accor**

- **Gestion de la « demande » et du mix clientèle**
- **Gestion du pricing**
- **Gestion optimisée du remplissage des chambres et des salons**
- **Gestion des durées de séjour**
- **Gestion des conditions de vente**
- **Gestion des groupes**
- **Gestion des contrats**
- **Gestion des renvois inter-hôtels :**

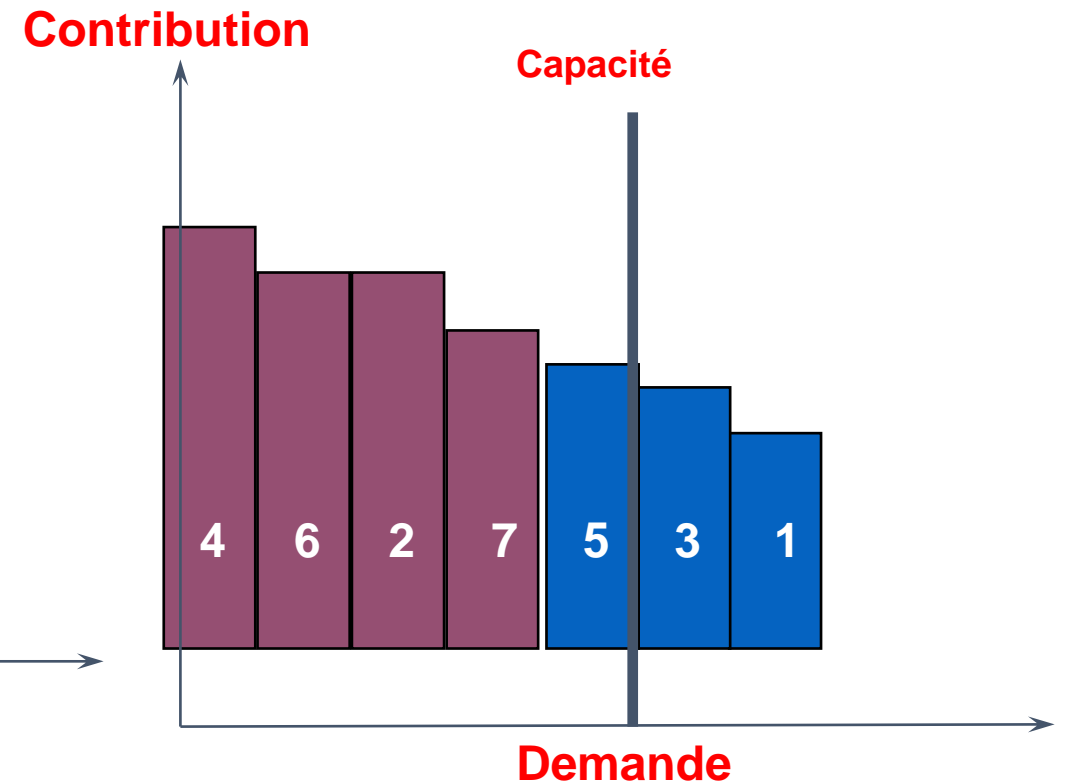
**Logique de la gestion de la « demande » (firt in, firt out ?)**

# La gestion de la « demande » et du mix clientèle (firt in, firt serve ?)

Distribution sans contrôle :  
acceptation par ordre chronologique



Distribution avec Contrôle par le RM  
Sur la base des courbes de montée en charge et des alertes



Sans « filtre » de la demande on applique la méthode  
« First in First serve » c'est à dire une méthode de non optimisation.

**Exemple : Architecture RM SNCF**