

# MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.*

**DURÉE : 2 HEURES**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.  
Les calculatrices sont autorisées.*

*Ce sujet comporte cinq dossiers. Tous portent sur le groupe Accor.*

*Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.*

## SUJET

### LE GROUPE ACCOR

#### **DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE GLOBALE.** *(5 points)*

- 1.1.** Décrivez le portefeuille des métiers tel qu'il se présentait avant la décision du 15 décembre 2009 prise par le conseil d'administration du groupe Accor.
- 1.2.** Définissez la politique « d'asset right » pratiquée par la branche Accor Hospitality. Indiquez quels sont les moyens contractuels choisis pour mettre en œuvre cette politique.
- 1.3.** Expliquez pourquoi cette politique permet au groupe d'être moins sensible aux cycles économiques.
- 1.4.** Citez les conséquences que peut avoir la scission décidée le 15 décembre 2009 :
  - pour la nouvelle entité hôtelière,
  - pour les actionnaires de cette nouvelle entité,
  - pour les franchisés,
  - pour le personnel des hôtels du groupe.
- 1.5.** Expliquez pourquoi la décision de scission du conseil d'administration doit être prise à la majorité des deux tiers du capital.

**DOSSIER 2 : POLITIQUE DE MARQUES  
D'ACCOR HOSPITALITY***(6,5 points)*

- 2.1. Caractériser la politique de marques suivie par Accor Hospitality.
- 2.2. Présenter un diagnostic interne et externe, très synthétique, permettant de justifier la rénovation du produit « Formule 1 ».
- 2.3. Indiquer quelle stratégie a été choisie par rapport à la demande.
- 2.4. Présenter à l'aide d'un tableau les principales actions du plan de marchéage traduisant cette rénovation.
- 2.5. Préciser les raisons de la modification du nom.
- 2.6. Indiquer quelles sont les causes environnementales qui expliquent la possible conception d'un produit low cost à un prix de 10 à 15 €.
- 2.7. Envisager les problèmes de positionnement, à l'intérieur de la gamme des marques Accor, que pourrait faire naître l'éventuelle nouvelle marque.

**DOSSIER 3 : APPROCHE ÉCONOMIQUE  
DU NOUVEAU CONCEPT***(3 points)*

- 3.1. Après avoir rappelé en quelques lignes la méthode du coût cible, déterminez le coût cible total d'une nuitée.
- 3.2. Comparez le coût cible au coût estimé et indiquez comment l'entreprise peut rapprocher le coût estimé du coût cible.

**DOSSIER 4 : LE YIELD MANAGEMENT***(3 points)*

- 4.1. Définissez la notion d'optimisation du rendement.
- 4.2. Comparez les deux stratégies de gestion de la capacité que sont le « early booking » et le « last minute booking ».
- 4.3. L'entreprise peut être amenée à baisser fortement ses prix par rapport au prix public. Expliquez en quoi le coût marginal peut permettre de déterminer un prix plancher.
- 4.4. Indiquez la raison qui conduit à recourir à des partenaires tels que « Expédia » alors que le groupe dispose de puissants outils de distribution.
- 4.5. Prononcez-vous sur l'application du yield management concernant l'éventuel concept low cost.

**DOSSIER 5 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

(2,5 points)

- 5.1. Pensez-vous que la prise en compte du développement durable soit un facteur clé de succès dans l'hôtellerie ? Justifiez votre réponse.
- 5.2. Indiquez quel est le rôle de la charte environnementale du groupe Accor.
- 5.3. Expliquez pourquoi les moyens de la politique de développement durable choisis par chacune des marques du groupe sont spécifiques.
- 5.4. Présentez les intérêts de la proposition d'une marque nouvelle certifiée HQE (Haute Qualité Environnementale).

**ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DU GROUPE ACCOR**

Source : site du groupe ACCOR



Accor réinvente depuis plus de 40 ans ses métiers au rythme du monde qui l'entoure pour proposer à ses clients des produits innovants et de qualité dans l'hôtellerie et les services.

**Accor en bref**

Leader européen dans l'univers de l'hôtellerie et du tourisme, leader mondial dans les Services aux entreprises et collectivités, Accor est présent dans près de 100 pays avec plus de 150 000 collaborateurs. Depuis plus de 40 ans, le Groupe met au service de ses clients le savoir-faire acquis dans ses deux grands métiers :

**1. L'hôtellerie**

Fédérée sous Accor Hospitality, l'hôtellerie regroupe plus de 15 marques complémentaires, du luxe à l'économique, reconnues et appréciées pour leur qualité de service à travers le monde : Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suite-hotel, ibis, all seasons, Etap hotel, hotelF1, Motel6 Accor Thalassa, ainsi que ses activités complémentaires, Lenôtre ou Compagnie des Wagonlits.

Implantées dans 90 pays, avec plus de 4 000 hôtels et 500 000 chambres, les marques du Groupe proposent des formules de séjour adaptées aux besoins de chacun de leurs clients d'affaires et de loisirs.

## 2. Les Services

Implanté dans 40 pays, Accor Services imagine, développe et gère, pour les entreprises et les collectivités publiques, des services à haute valeur ajoutée, qui simplifient la vie des utilisateurs au quotidien et facilitent celle des organisations.

Avec plus de 50 produits, Accor Services propose une gamme complète de services prépayés dans le domaine des ressources humaines (Ticket Restaurant®, Ticket Alimentación®, Ticket Childcare®), du marketing et de la récompense (Accentiv'®, Ticket Kadéos®, Ticket Compliments®) ou de la gestion des frais professionnels (Ticket Car®).

Fiables, efficaces, flexibles et modernes, ces services prépayés bénéficient à tous les acteurs concernés : 490 000 entreprises, 1, 2 million d'affiliés, 32 millions d'utilisateurs.

### Stratégie

Dès 2006, le Groupe a initié une transformation en profondeur de sa stratégie. Ses frontières ont été redessinées dans ses deux grands métiers, **l'hôtellerie et les Services**, avec la mise en place de nouveaux modèles économiques. Moins propriétaire de ses hôtels, et fort d'un large portefeuille de marques complémentaires et attractives, Accor s'affirme comme un fournisseur de services hôteliers à forte valeur ajoutée, et maintient d'ambitieux objectifs de développement à l'horizon 2011.

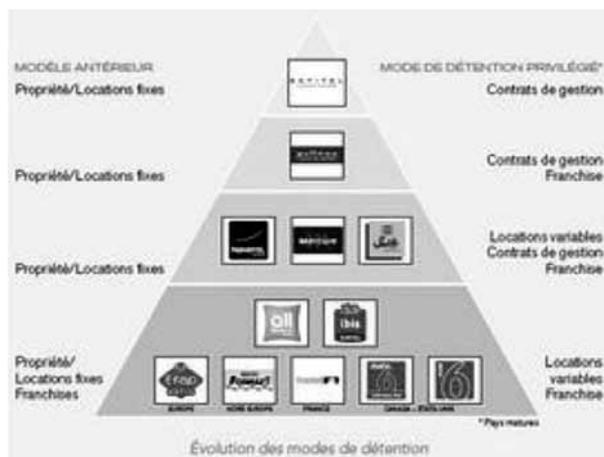
Grâce à sa capacité d'innovation, Accor Services accélère son virage technologique pour affirmer son leadership mondial des services prépayés.

Malgré le ralentissement brutal des économies en 2008 et en 2009, et grâce à la stratégie mise en place, Accor soutient sa dynamique de croissance, de développement et d'innovation dans ses deux métiers, associée à la mobilisation et au professionnalisme de ses collaborateurs.

Les six piliers clés de la stratégie d'Accor :

- un groupe qui intensifie sa transformation,
- une dynamique de développement et d'innovation,
- des marques fortes, complémentaires et reconnues,
- des savoir faire uniques au service des marques,
- les hommes et les femmes, première richesse de l'entreprise,
- faire du développement, une chance pour tous.

Un Groupe qui intensifie sa transformation



**Accor intensifie sa stratégie immobilière dans l'hôtellerie.**

Depuis 2006, pour relever le défi du développement, Accor a déployé dans l'hôtellerie, à un rythme soutenu sa politique immobilière en cédant plus de 600 murs d'hôtels en trois ans. Cette politique, dite « d'asset right » consiste à adapter le mode de détention des actifs, au cas par cas en tenant compte de trois critères essentiels : la zone géographique de chaque hôtel, sa rentabilité et son segment de marché. Ce nouveau modèle économique permet au Groupe d'être moins sensible aux cycles économiques, puisqu'aujourd'hui 56 % des hôtels sont gérés en contrat de gestion, en franchise ou en loyers variables, contre 35 % en 2001.

**Accor anticipe les mutations structurelles de la société dans les Services**

Développement du travail des femmes, vieillissement de la population, prolongement de la vie active, problématique du pouvoir d'achat, ... la société change et avec elle, les besoins des entreprises, des collectivités locales et des individus. Grâce à sa capacité d'innovation dans les services prépayés et fort d'un modèle économique qui bénéficie à tous ses acteurs, Accor Services parvient à anticiper et à intégrer la nouvelle donne économique et sociale en développant des produits et services, toujours plus variés et dématérialisés. Le défi lancé : le virage technologique pour proposer des services qui utiliseront les cartes, Internet, la téléphonie mobile

**Une dynamique de développement et d'innovation : Accor Hospitality : ouverture de 40 000 chambres par an**

Accor s'est fixé pour objectif de doubler le rythme annuel des ouvertures d'hôtels : 200 000 nouvelles chambres entre 2006 et 2011, 400 millions d'euros investis en moyenne par an. A partir de 2010, l'objectif est d'ouvrir 40 000 chambres chaque année. Tous les segments de marché et tous les continents sont concernés par ce développement le plus fort dans l'histoire du Groupe : 60 % de ces ouvertures se feront sur le segment économique et très économique et 60 % dans les pays émergents. Un challenge qu'Accor relève dans le respect de l'environnement et des communautés locales qui l'accueillent.

**Accor Services : à la conquête du marché du prépayé**

Grâce à des compétences uniques sur le marché avec deux produits phares historiques (Ticket Restaurant® et Ticket Alimentación®) et d'une demande à fort potentiel, Accor Services poursuit sa politique de diversification de son offre (extension de la gamme) et de déploiement de produits dans ses 40 pays. Aujourd'hui, Accor Services propose une gamme complète de 50 produits et services prépayés dans le domaine des ressources humaines, du marketing et des récompenses, et dans la gestion des frais professionnels.

Plus de 500 millions d'euros sont dédiés au développement de cette activité entre 2006 et 2010.

Avec la création de Prepay Solutions en février 2009, en partenariat avec Mastercard, Accor Services se positionne comme un acteur de premier rang sur le marché du prépayé, dont le potentiel est estimé à 135 milliards d'euros en 2015. Le défi : proposer des solutions innovantes pour répondre à la demande en très forte croissance des entreprises et des enseignes qui souhaitent avoir des programmes ou des cartes prépayées sécurisés, acceptés dans des réseaux ouverts ou sur mesure.

### **Des marques fortes et reconnues sur leur marché**

#### **Accor Hospitality : réinventer en permanence l'hôtellerie de demain**

Porté par l'internationalisation des échanges et la montée en puissance d'une culture du loisir, le marché de l'hôtellerie a connu au cours des dernières décennies une extraordinaire mutation. Si les voyageurs sont toujours en quête d'hospitalité, de confort et de services, ils sont maintenant à la recherche d'émotions et d'expériences à vivre. Avec plus de 4 000 hôtels et 500 000 chambres implantées dans 90 pays, Accor réinvente en permanence l'hôtellerie de demain.

Cela se traduit par :

- la création de nouvelles marques avec Pullman sur le marché haut de gamme, all seasons sur le marché économique non standardisé,
- le repositionnement de Sofitel sur le marché du luxe,
- des innovations permanentes dans les marques matures Novotel, ibis, Mercure pour toujours garder une longueur d'avance, en termes de confort (recherche sur l'évolution de la literie, création de concepts room pour Etap, Motel6), de technologies et connectivités dans les espaces à vivre.

#### **Accor Services : innovation et nouveaux relais de croissance**

Si depuis 40 ans, les avantages aux salariés (Ticket Restaurant®) et aux citoyens (Ticket Services®) font en grande partie le succès d'Accor Services, une nouvelle génération de services a été créée pour répondre à leurs attentes, comme à celles des employeurs et collectivités. Ce sont les récompenses et chèques cadeaux, et la gestion des frais professionnels. Et plus récemment l'émergence de nouvelles solutions prépayées clés en main, grâce à l'alliance stratégique avec Mastercard.

Ses solutions concernent par exemple :

- les cartes cadeaux des entreprises et les particuliers,
- les cartes destinées à payer les avantages sociaux octroyées par les Etats,
- les cartes liées à la gestion des frais professionnels,
- les cartes pour les personnes non ou sous-bancarisées.

#### **Des savoir-faire uniques au service des marques**

Grâce à une expérience de plus de 40 ans, Accor a développé des plateformes d'expertise et de savoir-faire de grande valeur ajoutée :

- développement hôtelier,
- conception, innovation et design, construction et maintenance,
- gestion et finance,
- achats,
- formation et ressources humaines,
- supports technologiques,
- marketing,
- distribution.

Interconnectées, elles innervent l'ensemble des activités et des pays pour former un système unique au monde en partageant les meilleures pratiques et en mutualisant les coûts. Elles contribuent à la performance du Groupe, bénéficient aux partenaires et garantissent aux clients une grande qualité de service.

#### **Les hommes et les femmes, première richesse du Groupe**

Fruit d'une histoire unique, la culture Accor est le ciment qui unit tous les collaborateurs dans le respect des différences culturelles, générationnelles et professionnelles. Dans un groupe de services, le sourire des collaborateurs aux clients est un capital particulièrement précieux. Entretenir cette dynamique du sourire et la faire rayonner à l'interne comme à l'externe est une priorité. C'est la raison pour laquelle, Accor accorde depuis toujours une attention de tous les instants au bien-

être de ses 150 000 collaborateurs : management de proximité, développement des compétences, formation, reconnaissance, mobilité.

Les trois grands défis des ressources humaines dans le Groupe :

- détecter et former les nouveaux talents pour soutenir la politique de développement,
- fidéliser et motiver les collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, grandir et s'épanouir professionnaliser les filières métiers et accompagner les marques pour soutenir la croissance du chiffre d'affaires,
- recrutement et Carrières.

**Faire du développement, une chance pour tous**

Si l'ambition du Groupe est d'intensifier son développement sur les cinq continents, ce développement doit impérativement se faire dans le respect des Hommes et de la Terre. Composante à part entière de la stratégie du Groupe depuis l'origine, le développement durable mobilise tous les métiers, tous les pays et tous les collaborateurs.

Clé de voûte de cette mobilisation : le programme « Earth Guest », qui fédère les initiatives du Groupe autour de huit grandes priorités :

- développement local,
- lutte contre les épidémies,
- protection de l'enfance,
- alimentation équilibrée,
- maîtrise des consommations d'énergie pour lutter contre le réchauffement climatique,
- préservation des ressources en eau,
- bonne gestion des déchets,
- protection de la biodiversité,
- développement durable.

**Carnet des marques**

Fédérée sous Accor Hospitality, l'hôtellerie regroupe plus de 15 **marques complémentaires, du luxe à l'économique**, reconnues et appréciées pour leur qualité de service à travers le monde : Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, ibis, all seasons, Etap hotel, hotelF1, Motel6 Accor Thalassa, ainsi que ses activités complémentaires, Lenôtre ou Compagnie des Wagonlits.

Implantées **dans 90 pays, avec plus de 4 000 hôtels et 500 000 chambres**, les marques du Groupe proposent des formules de séjour adaptées aux besoins de chacun de leurs clients d'affaires et de loisirs.

	Standardisé	Non-standardisé	Longs séjours
Luxe		SOFITEL LUXURY HOTELS	
Haut De gamme		PULLMAN HOTELS & RESORTS	
Milieu de gamme	NOVOTEL JIFFY	MERCURE	ADAGIO
Economique	IBIS HOTELS	all	
Très économique	ETAP FOURIER F1 6		76

**Activités complémentaires :**

Les activités de voyages et de restauration viennent compléter cette offre unique dans l'univers du tourisme, avec les marques Accor Thalassa, Lenôtre, Compagnie des Wagons-Lits.



## A

### ANNEXE 2 : LE PROJET DE SCISSION

Source : *lhotellerie-restauration.fr*

#### Le conseil d'administration d'Accor approuve la scission du groupe

Mardi 15 décembre, à l'issue de son conseil d'administration, le groupe a annoncé sa séparation en deux sociétés distinctes : d'un côté la société hôtelière, de l'autre la société de services.

La décision de scinder en deux le groupe Accor qui a été prise, mardi 15 décembre, à la quasi unanimité par le conseil d'administration avec 10 voix sur 12, n'était pas une grande surprise. A l'issue d'une étude demandée par le CA en juin dernier, il avait été proposé au groupe d'envisager l'opportunité de réaliser la scission des deux activités d'Accor en deux sociétés distinctes, l'une pour les hôtels, l'autre pour la société de services. Cette proposition a donc été acceptée à la quasi unanimité des membres du conseil moins le Fonds stratégique d'investissement (FSI), le seul à s'être opposé à scission, mais sa part de 7,5 % dans le capital ne pouvait pas lui permettre de contrer la décision. A noter que Thomas Barrack (d.g. fondateur du fonds d'investissement Colony Capital, l'un des principaux actionnaires avec Eurazéo), était absent. L'assemblée générale devra se prononcer avec une majorité des deux tiers de capital pour que le projet aboutisse.

#### Un tournant majeur pour le groupe

Cette décision devrait marquer un tournant pour le groupe hôtelier. Sur le plan stratégique d'abord. En pleine restructuration dans le cadre de sa politique d'asset right, Accor était fragilisé. Ayant vendu une grande partie de ses murs, le groupe ne reposait plus qu'en partie sur la gestion de ses hôtels. Il était donc vulnérable face aux investisseurs gourmands, davantage attachés à réaliser des plus-values sur l'achat des sociétés et leur revente, qu'à s'impliquer dans l'activité du groupe.

Par ailleurs, Accor, qui a subi la crise depuis fin 2008, s'est beaucoup appuyé, cette année, sur son activité de services, dont Jacques Stern sera désormais le nouveau directeur général délégué. Dorénavant, l'absence de ce recours risque d'être un vrai handicap pour la partie hôtelière d'Accor. Jusqu'à aujourd'hui, le groupe était valorisé à 8,6 milliards d'euros, dont 5 à 6 milliards pour la seule activité services qui génère peu de CA (13 % en 2008) mais jouit d'une excellente rentabilité (65 % du bénéfice attendu pour 2009). En outre, le montant de la dette Accor s'élève aujourd'hui à 1,6 milliards d'euros. La scission devrait aussi s'attacher à répartir le montant de cette dette sur les deux activités, de la façon la plus équitable possible.

Enfin, le groupe va aussi devoir compter avec les franchisés. N'a-t-il pas été annoncé lors de l'assemblée générale des franchisés qu'Accor souhaitait que 50 % de ses hôtels soient franchisés à terme ? (voir *l'Hôtellerie Restauration* n° 3161) Conscients des enjeux énormes, les sociétés des franchisés ont pris les devants. Pour la première fois ils se rencontreront pour une réunion des bureaux de toutes les associations les regroupant. « *Face aux décisions qui se préparent, nous aussi nous préparons l'avenir*, déclare Jean Dalaudière, président de l'association des franchisés Accor Hôtellerie. *Accor change, nous changeons. N'oubliez pas que nous représentons tout de même 685 hôtels et un parc de 50 000 chambres, toutes marques confondues !* »

Enfin, l'annonce de cette scission est également préoccupante pour le personnel, car toute scission entraîne des restructurations et l'inquiétude semble se faire plus réelle. Pour Accor, les enjeux sont donc importants à tous points de vue : politique, économique et social. Reste donc à savoir comment, après cette annonce, les choses vont évoluer.

## ANNEXE 3 : DE FORMULE 1 À HOTELF1

Source : *lhotellerie-restauration.fr* 26/06/2008

Précurseur de l'hôtellerie low cost il y a plus de vingt ans, l'enseigne du groupe Accor est en perte de vitesse. Le concept a été revisité, rajeuni et rebaptisé. Lorsque l'on change, il faut le faire savoir. Chez Accor, on a choisi de changer de nom pour marquer le coup. Depuis le 1<sup>er</sup> hôtel ouvert en région parisienne, à Evry, en 1985, avec une chambre à moins de 100 francs (environ 15 €), le temps a passé. La chaîne dénombre aujourd'hui 316 hôtels déployés dans 8 pays européens, dont 282 en France. Mais voilà, depuis quelques années, le taux d'occupation fléchit, tout en restant proche des 70 %, pour un prix moyen de 30 €. En 2008, le prix moyen devrait tourner autour des 32 € avec des tarifs à partir de 28 € en province et 45 € à Paris. Pour renverser la tendance, le groupe s'est adressé à un cabinet de designer. Le projet a été validé par les équipes Innovation & Design en interne. La facture des travaux est évaluée à 80 M€. Fin juin, 54 hôtels auront été rénovés. Une centaine à la fin de l'année. HotelF1, ce sont de nouvelles chambres dont l'agencement a été repensé pour donner l'impression d'un plus vaste espace, des rangements supplémentaires, et un « *jeu de couleurs moderne et dynamique* ». Dans la chambre standard pour 3 personnes, le lit double est plus grand (150 x 200) et le traversin disparaît. Chacun a son oreiller. La chambre pour 2 fait son apparition. Elle comprend 2 lits simples (90 x 190) et une table mobile. Impossible d'échapper à l'écran plat. Une télévision LCD 20 pouces avec une connectique faciale permet au client de brancher un lecteur DVD, une console de jeux ou un MP3. Côté douche et sanitaires, la rénovation est aussi passée par là, mais c'est toujours à l'étage (un bloc sanitaire pour 4 chambres). Pour le développement à l'étranger (Brésil, Australie...), la chambre incorpore la salle de bains et les toilettes. Quant à la réception, elle a aussi connu un lifting avec des couleurs vitaminées. Même combat pour la cafétéria, qui s'enrichit d'une table d'hôte centrale. Des distributeurs automatiques remplis de snacks salés ou sucrés et de plats cuisinés dépannent le client. Un micro-ondes est désormais à leur disposition.

### Cibler les jeunes

Qui dit nouveau nom, dit nouvelle identité visuelle. Le nouveau logo HotelF1 est naturellement apposé sur les bâtiments. De nouveaux panneaux électroniques, rendant plus visibles le prix des chambres, sont installés sur le toit. La mise en place de la nouvelle signalétique devrait être achevée en 2010. Sur le net, [hotelformule1.com](http://hotelformule1.com)

est conservé pour l'instant et se double du hotelf1.com « conçu pour être très interactif ». Images, vidéos, jeux, espace événements et cadeaux... sur le concept du « cube dynamique » pour séduire les 18/35 ans. 13 % des réservations de la chaîne passent aujourd'hui par la Toile. L'objectif avoué est de 30 % en 2010. Depuis quelques semaines et à nouveau à la rentrée, entre septembre et fin octobre, HotelF1 va justement s'adresser aux jeunes en investissant le centre-ville de 17 communes de l'Hexagone avec un stand événementiel. L'opération « Crazy Room Tour », ce sont des animations, de la danse électro, musique avec Fun Radio, un atelier de relooking autour du stand. A l'intérieur, les curieux peuvent découvrir les nouvelles chambres grandeur nature et s'adonner aux jeux vidéo. Une campagne de publicité « classique » va prendre le relais, et on nous promet des surprises.

**Nadine Lemoine**

## ANNEXE 4 : LA CRÉATION D'UN CONCEPT LOW COST

Source : *lhotellerie-restauration.fr*

### La chambre à 10 euros ?

Selon l'hebdomadaire *Le Point*, Paul Dubrule, cofondateur du groupe Accor qui lança notamment Formule 1, première enseigne low-cost il y a près de vingt-cinq ans, envisage le développement d'une nouvelle chaîne à bas prix, dont le tarif se situerait entre 10 et 15 euros. Un concept adapté à la conjoncture ?

### Informations pour le dossier 3

Les hypothèses de travail sont les suivantes :

Une étude montre que le prix psychologique révélé par la clientèle potentielle de ce concept s'élève à 15 € TTC par nuitée.

Le coût estimé d'une nuitée par la direction technique est de 13, 20 € HT.

Le comité de direction de la chaîne décide de fixer un objectif de marge sur coût de revient de 20 % sur les prestations, ce taux étant calculé par rapport au prix de vente hors taxe.

## ANNEXE 5 : LE YIELD MANAGEMENT

Source : *lhotellerie-restauration.fr*

### Le « revenue management », une idée neuve dans l'hôtellerie ? Yann Caillère (Accor) s'explique

Le « revenue management » ou « yield management » est devenu l'un des postes clé au sein des grands groupes. Le point de vue de Yann Caillère, directeur général Accor Hospitality Europe, Moyen-Orient, Afrique, et directeur général Sofitel Monde.

Le « yield management » ou « revenue management » est devenu l'un des postes clé au sein des grands groupes. Selon le blog des experts « Dictionnaire de gestion

en CHR », animé par Jean-Philippe Barret et Eric Le Bouvier, il s'agit d'une « *technique de gestion basée sur une tarification différenciée* », qui « *permet d'optimiser le rendement généré par la vente d'un service non stockable (nuitée, place dans un avion...)* dont la place est contrainte » et « *de déterminer les disponibilités et les prix en fonction d'une prévision de comportements de différents segments de marché* ». Yann Caillère, directeur général Accor Hospitality Europe, Moyen-Orient, Afrique et directeur général Sofitel Monde, est l'un de ceux qui a le plus œuvré pour développer cette compétence au sein du groupe Accor. L'Hôtellerie a recueilli son point de vue sur les avantages de ce mode de gestion.

**L'Hôtellerie Restauration : Vous êtes l'un des pionniers du « yield management » chez Accor. Comment définiriez-vous cette notion ?**

**Yann Caillère :** Je dirais qu'il s'agit de trouver le bon client au bon moment, au bon endroit, au bon prix. Cela consiste en fait d'abord en un système d'informations le plus fluide possible, qui permet à un hôtel d'afficher des prix très en amont, après analyse des données, et de revenir si besoin sur ces prix affichés pour les moduler au plus juste. On peut ainsi distinguer plusieurs cas de figure : celui où l'hôtel joue la fluidité maximum, en donnant toutes ses chambres à un système intégré, et celui dans lequel l'hôtel n'offre qu'un « allotment ». Dans cette hypothèse - et cela a été vérifié de manière systématique - la gestion intégrée offre toujours un prix supérieur à celui de l'hôtel.

**Comment l'expliquez-vous ?**

Parce que le « yield » est un système sophistiqué qui nécessite de prendre en compte toute une série de paramètres et de les croiser avant d'opérer une décision tarifaire. Il faut donc des outils et des compétences, du hardware et du software, mais aussi de l'humain. Les compagnies aériennes sont les premières à avoir mis ce système en place, puis il s'est développé dans l'hôtellerie, notamment chez les gros porteurs. Il est important pour un hôtel de 1 000 chambres de bien connaître la segmentation de sa clientèle afin de générer le maximum de chiffre d'affaires. C'est un métier.

**Quelles en sont les caractéristiques ?**

Le « revenue management » est présent dans toutes les catégories, même si dans les segments économiques, l'analyse est plus simple, puisque des hôtels comme Ibis par exemple n'ont pas de salles de réunion. Mais que l'on ait 200 ou 1 000 chambres, le dénominateur commun réside dans l'analyse de l'historique de l'hôtel, et ce sur plusieurs années afin de comprendre les périodes de pointe et les périodes basses. Aujourd'hui, avec Internet et l'accès facile à toutes les informations au niveau mondial, on peut avoir une vision instantanée des prix de tous les concurrents. Par conséquent, les systèmes doivent donc être de plus en plus sophistiqués.

**Où sont placés ces « revenue managers » ?**

Ils sont en poste dans les centrales de réservation, sur des « destinations » (ce que l'on nomme « places » chez nous) et dans les grands hôtels. En 2006, nous avons donné un coup d'accélérateur sur le « yield » chez Accor. Nous avons créé une filière ressources humaines, et une formation « ad hoc » - le RM PASS - de manière à développer des expertises en interne sur cette fonction. Les candidats potentiels ont plusieurs niveaux d'approche. Après avoir passé une batterie de tests, ils sont dirigés soit vers le premier niveau, soit vers le niveau supérieur.

### Quelles sont les qualités requises ?

Ce sont des jeunes qui aiment la stratégie et le jeu, car ce sont des techniques qui s'apparentent à celles requises dans les jeux vidéo, avec de l'analyse et de la stratégie. Les plus hauts niveaux sortent d'écoles de commerce ou ont des diplômes d'ingénieurs, mais il existe aussi des niveaux plus « modestes ». Par ailleurs, chez Accor, le passage dans cette filière permet à des jeunes de devenir plus tard directeurs d'hôtels car ils ont appris à analyser le marché, comprendre la clientèle, gérer le planning et donc le budget de l'hôtel.

### Mais il manque toujours la compétence managériale...

En fait, non, car le « revenue manager », s'il ne manage pas réellement, reste en contact avec toutes les équipes. Il doit de toute manière passer par des postes opérationnels où il va parfaire les techniques de management. C'est en quelque sorte le « poisson pilote » de l'hôtel... Prenons par exemple le cas de figure d'un hôtel de 100 chambres. Pour remplir cet établissement, il peut opter entre deux solutions. La première consiste à faire preuve d'une politique « prudente » et décider très en amont de pratiquer des prix bas dits « matelas », ce qui lui donnera une certaine sécurité. Puis, en fonction des circonstances, plus il avancera dans le temps, plus il va relever les tarifs.

Dans l'autre cas de figure, il peut décider de pratiquer très en amont des prix très élevés pour les rabaisser en fonction de la conjoncture en pratiquant des « super sales » (*importants rabais tarifaires ponctuels, NDLR*). Dans les deux cas, c'est une stratégie de « poker menteur » dans la mesure où il faut choisir la meilleure politique au meilleur moment. Le « revenue manager » peut soit, pour remplir l'hôtel, choisir de pratiquer le « early-booking » qui est une méthode de bonne analyse où les attributions de chambres sont contingentées ; soit, si l'hôtel n'est pas rempli à temps, faire appel dans l'urgence à du « last minute booking ». Ce n'est pas forcément la meilleure décision : le « last minute booking » peut être considéré comme un mauvais « early booking ».

### Pourquoi, alors, passez-vous des accords avec des sites comme info.be ou Expedia ?

Parce qu'ils peuvent avoir une notoriété plus grande que la nôtre dans certains pays. Expedia, par exemple, est très utilisé par la clientèle américaine. Ils peuvent être meilleurs sur certains marchés.

### Avec une telle complexité d'analyse, peut-on appliquer le « revenue management » aux indépendants ?

Certainement. Il faut simplement qu'ils aient la bonne information et les inciter à suivre des formations. Il existe d'ailleurs sur le marché des petits logiciels pour les aider. Chez Accor, nous faisons les budgets jour après jour, par segmentation, de façon à pouvoir piloter au plus près.

### La crise n'a-t-elle pas modifié le process ?

Elle l'a fait dans le sens où le « yield » se base sur l'occupation de l'hôtel. Par ailleurs, elle a modifié les segments de clientèles. On a ainsi assisté à une baisse de la clientèle d'affaires mais à une remontée de la clientèle loisirs. Dans tous les cas de figure, il faut savoir que c'est le paramètre « activité » qui est le plus important. Par exemple, si vous avez un petit hôtel de 60 chambres dans l'hyper luxe, vous aurez également besoin du « yield » pour optimiser vos ventes et vendre vos chambres au meilleur prix. Dans l'économique, c'est plus difficile car bouger les prix sur 3 ou 4 € peut changer radicalement le comportement de vos clients.

## Quel développement voyez-vous pour les « revenue managers » dans l'hôtellerie ?

Le « revenue management », c'est un peu le code de la route de l'hôtelier de demain. Il doit, c'est une évidence, faire partie de toutes les formations. Certains la proposent déjà, comme l'université d'Angers. C'est un métier d'avenir et il va devenir indispensable dans toute l'hôtellerie, que l'on fasse partie d'une chaîne intégrée ou que l'on soit indépendant.

Propos recueillis par Evelyne de Bast

## ANNEXE 5 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Source : lhotellerie-restauration.fr

### L'hôtellerie se met au vert

Les entreprises hôtelières sont de plus en plus sensibles aux problèmes d'environnement, mais l'engagement reste timide. Pourtant, les démarches sont variées et les projets nombreux. S'agit-il d'une réelle prise de conscience ou d'une démarche tendance ?



Le Regent's Garden, le premier hôtel ecolabellisé sur Paris.

Les bonnes pratiques environnementales sont apparues dans le paysage hôtelier avec les démarches HACCP et les procédures de démarche qualité. Elles font aujourd'hui partie du quotidien des hôtels. Pourtant, les engagements restent fort différents d'un hôtel à l'autre. Pour certains, le respect de l'environnement se limitera à des gestes simples comme le changement des ampoules électriques pour des ampoules basse consommation, l'adoption de régulateurs d'eau ou la réutilisation des déchets en compost, etc. Pour d'autres - peu nombreux encore -, cette prise de conscience peut aller jusqu'à la labellisation ou à la certification qui sont des démarches lourdes, longues (sur plusieurs années) et coûteuses. Au sein du groupe Accor, la chaîne Ibis a été précurseur en adoptant la première démarche de certification ISO 14001, procédure lourde mais reconnue au niveau international. Chez Novotel, l'engagement a pris plus de temps, et s'est traduit par un partenariat avec le label « Green Globe ». Chez Scandic Hotels, on a préféré le label « Nordic Swan », sachant que les Scandinaves ont été les premiers à adopter une démarche environnementale, et en France, le label « Clé Verte » est soutenu par

l'Umih. Mais d'autres préfèrent aussi des démarches plus personnelles, et peuvent s'investir dans un écolabel. Ainsi, la chaîne Best Western compte 8 hôtels indépendants écolabellisés, dont le 1<sup>er</sup> éco-hôtel sur Paris avec le Regent's Garden. « Nous avons été sensibilisés en 2001, et cela a pris six mois réellement après la prise de décision », déclare Alain Condy, p.d.g. de la société d'exploitation.

### **Un véritable projet d'entreprise**

Le fait de s'engager dans une démarche environnementale nécessite une mobilisation importante du chef d'entreprise et de son équipe. Pour démarrer le projet, il faut d'abord convaincre, mobiliser, se fixer des objectifs et analyser les résultats obtenus. Une démarche qui peut être coûteuse, même s'il existe des aides qui peuvent encourager à démarrer le « processus ». Les prédiagnostics et diagnostics peuvent être soutenus par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) à hauteur de 50 % pour les diagnostics et 75 % pour les prédiagnostics sur Paris-Île-de-France. Par ailleurs, il existe bien un retour sur investissement. Chez Accor, l'adoption de ces mesures en faveur de l'environnement a permis de réaliser une économie d'eau de 3,7 M€ réalisée avec l'installation de 161 200 régulateurs d'eau, et une autre de 684 000 € pour l'installation de 26 300 lampes basse consommation. Chez Fairmont, qui est dans la démarche depuis 1990, le résultat se traduit par une diminution de la consommation d'eau de 30 % par jour et par hôtel. La Société des Bains de Mer s'est récemment engagée dans la démarche avec la volonté de réduire de 3 à 4 % les éclairages des façades sur la place du casino, de récupérer les eaux grises (soit une économie de 180 000 l d'eau par an), et de lancer un programme de rénovation Haute Qualité Environnementale (HQE) de 5,3 M€.

Moins visibles chez les indépendants, les résultats sont tangibles, ce que constate Alain Condy, du Regent's Garden, qui affirme : « Cela m'a d'abord permis d'améliorer mes process en matière de management. J'ai une équipe et un chef de projet. Je suis donc totalement gagnant ».

### **Des groupes qui lancent des marques 'totalement vertes'**

Mais la démarche environnementale n'est pas seulement une simple question de management. C'est aussi un engagement dans une construction « propre » et pérenne. En France, cette procédure appelée Haute Qualité Environnementale est une condition d'obtention de la plupart des aides publiques. A l'étranger, certains groupes choisissent également de lancer leurs propres marques « vertes », l'utilisant comme une forme de communication. Starwood lance ainsi sa chaîne Element en adoptant les procédures de certification Leed (Leadership Energy Environmental Design) tout comme InterContinental Hotels Group avec sa marque Innovation. Un encouragement pour tous, car c'est bien de l'avenir des générations futures qu'il s'agit.

**Evelyne de Bast**

Entreprises hôtelières et environnement	
Accor	Un engagement groupe avec : - la charte de l'environnement - l'Earth Guest Day Des engagements par marques avec : * Ibis engagée dans la démarche ISO 14001, * Novotel avec Green Globe (5 à ce jour, avec un objectif de 28 à terme)
Fairmont	Programme global instauré dès 1990 avec le « partenariat vert »
Best Western(chaine volontaire)	Chaîne d'hôtels indépendants engagée dans la démarche ecolabel avec le 1 <sup>er</sup> hôtel sur Paris avec le Regent's Garden (4 étoiles) (8 hôtels Best Western sont ecolabellisés)
Hilton	Programme de réduction de la consommation d'eau Programme social intitulé « We Care » consacré à développer des formations à l'environnement
InterContinental Hotels Group	Création de la marque Innovation, certifiée Leed (HQE aux Etats-Unis) pour des hôtels totalement « verts »
Marriott	Programme de management environnemental au travers de la réduction du gaz à effet de serre, la réduction de consommation d'eau des déchets et de l'énergie, produits bio, bâtiments en HQE, et calcul de l'empreinte carbone.
Scandic Hotels Group	Lancement du programme environnemental dès 1996 avec réduction de 30 % de la facture énergétique. Obtention du label « Nordic Swan »
Starwood	Création de la marque Element, certifiée Leed (système HQE aux Etats-Unis) pour des hôtels totalement verts