



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

En quoi les processus de management peuvent-ils améliorer la rentabilité dans un contexte de crise ?

Présenté par :

Harold GRAVIASSY

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Bruno CLAVERIE**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

En quoi les processus de management peuvent-ils améliorer la rentabilité dans un contexte de crise ?

Présenté par :

Harold GRAVIASSY

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Bruno CLAVERIE**

« L'ISTHIA de l'Université de Toulouse – Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e) ».

Remerciements

Je tiens à remercier Mr Claverie, mon maître de mémoire pour ses conseils précieux, son aide et son investissement tout au long de l'année.

Je remercie également tous les membres de l'équipe pédagogique de l'ISTHIA, pour leurs enseignements et pour leurs disponibilités ainsi que toutes les personnes qui permettent le bon déroulement des études au sein de l'ISTHIA. J'ai une pensée particulière pour Mme BESSIERE et Mr RAYSSAC pour leurs cours de méthodologie qui m'ont beaucoup aidé lors de la réalisation de ce mémoire. Ainsi que pour Mr. CINOTTI pour son enseignement des outils informatiques et ses formations Word particulièrement instructives.

Enfin je remercie tous les professionnels qui ont pris le temps de répondre à mes questions et de m'aiguiller afin de pouvoir produire un mémoire le plus professionnalisant possible.

Pour finir je remercie mes proches pour leur soutien constant et leurs conseils judicieux.

Sommaire

Introduction	7
1. Le Management dans un contexte de crise	9
1.1 Le management et son évolution	9
1.2 Les crises économiques et leurs conséquences	16
1.3 L'impact de la crise sur le management	24
2. Les processus de management qui influent sur la rentabilité en période de crise	30
2.1 Le revenu management, gestion tarifaire comme levier de rentabilité	30
2.2 Le Lean management	51
3. Méthodologie et terrain d'application	73
3.1 Présentation du terrain d'application en hôtellerie	73
3.2 Proposition de méthodologie de travail	76
3.3 Résultats d'entretiens	88
Conclusion Générale	91
<i>Bibliographie</i>	93
<i>Table des matières</i>	95
<i>Annexes</i>	97
<i>Table des tableaux</i>	102
<i>Table des figures</i>	102
<i>Table des annexes</i>	102

Introduction

Depuis tout temps l'homme a cherché à créer, s'améliorer. Pour cela il a mis en place des organisations dans le but d'optimiser le travail de ceux qui sont à son service. Progressivement il a appris à s'entourer jusqu'à déléguer une partie de son pouvoir, apportant ainsi des innovations successives dans les formes de management hiérarchique pour accroître la réactivité et l'agilité des structures.

Dans une économie mondialisée et très évolutive, les entreprises restent fragiles face à des accidents conjoncturels majeurs entraînant des dégradations brutales de leur économie.

La crise sanitaire que nous traversons a été l'élément déclencheur de notre thématique de mémoire : comment les entreprises hôtelières vont-elles pouvoir faire face à cette crise particulièrement violente et quelles évolutions sur le management en découleront ?

Comme l'a dit Michel Crozier, un célèbre sociologue français : « *Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui* ». Cette citation met en évidence la nécessité de changements qui vont devoir être opérés dans les organisations ces prochaines années pour palier les conséquences économiques et sociales des crises. Celles-ci ont toujours forgé le monde entrepreneurial, l'obligeant à se réinventer et à évoluer. L'hôtellerie particulièrement touchée par la crise et caractérisée par un management souvent traditionnel a constitué le point de départ de nos recherches. Notre réflexion sur les processus de management en lien avec la crise nous a orienté vers la problématique suivante :

En quoi les processus de management peuvent-ils améliorer la rentabilité dans un contexte de crise ?

Nous nous sommes d'abord interrogé sur le type de management d'entreprise qui serait une opportunité pour pallier les pertes de profit dues à la crise actuelle. Un management de tarification tel que le revenu management, nous est apparu, de prime abord, comme une méthode d'optimisation du revenu intéressante à étudier. En approfondissant nos recherches, un second type de management d'entreprise nous a interpellé. Nous l'avons identifié comme un management porteur d'espoir pour diminuer

les effets de la crise sur les entreprises : ce Lean management a déjà fait ses preuves dans l'industrie et semble pouvoir s'adapter à l'hôtellerie.

Ces recherches nous ont conduit à formuler deux hypothèses, autour de deux formes de management poursuivant des objectifs distincts mais pouvant s'adapter et s'unir dans le marché de l'hôtellerie pour limiter les effets de la crise sur les entreprises :

- La mise en place et l'adaptation du Revenue management dans l'hôtellerie accroît la rentabilité en période de crise
- Le Lean management, un management centré sur la valeur produit : une solution au manque de demande

Pour asseoir le bien-fondé de nos hypothèses, nous présentons notre travail en trois grandes parties.

Dans un premier temps nous décrivons et analysons, en les replaçant dans leurs contextes, différentes dimensions du management dans les organisations, puis les impacts de crises dans le monde industriel, ainsi que dans les domaines du tourisme et de l'hôtellerie, avec un regard particulier sur les répercussions de la crise de la Covid-19

Ensuite nous présentons le fruit de nos recherches plus approfondies sur chacune de nos deux hypothèses dans le but de bien comprendre les finalités et composantes de ces managements et leurs intérêts respectifs pour les organisations hôtelières.

Dans la dernière partie, nous nous attardons sur la méthodologie de recherche, la collecte de données déjà effectuées et de celles que nous effectuerons au cours de notre seconde année.

1. Le Management dans un contexte de crise

Dans cette première partie nous explorons notre terrain de recherche. Le travail documentaire nous a permis de vérifier l'intérêt constant et majeur qui est porté dans l'entreprise pour le management. Nous rappelons donc la finalité du management et le rôle de ceux qui l'incarnent, notons ses évolutions à travers un rapide survol historique, ses particularités dans l'hôtellerie. Nous étudions ensuite la notion de crise, ses diverses représentations, ses conséquences variées sur les organisations en prenant en compte les enseignements de crises antérieures. Après le rappel des effets constatés de la crise sanitaire actuelle et des conséquences probables, cette analyse nous permet de mettre en perspective le management dans le secteur de l'hôtellerie en période de crise.

1.1 Le management et son évolution

1.1.1 Définition et rôle du manager

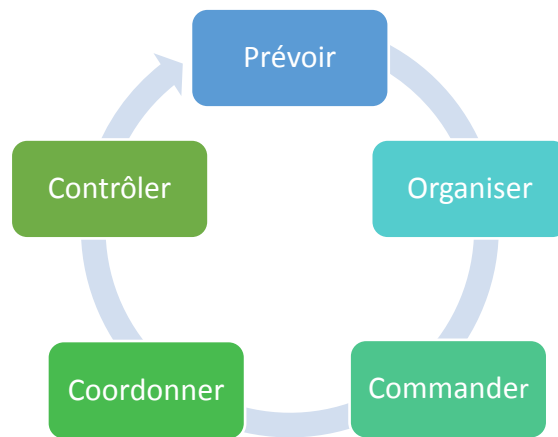
Le terme de management est complexe et désigne une multitude d'actions dans une entreprise. Il englobe les moyens humains et matériels qui sont mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre des objectifs établis à l'avance. Le management est l'action d'organiser le travail des individus, de les impliquer et de les motiver en fixant des objectifs et en établissant des normes de performances dans une logique d'efficacité collective.

L'étymologie du terme management, provient du verbe anglo-saxon « *to manage* » lui-même dérivé de l'italien « *maneggiare* » qui correspond au verbe français « *manier* », voir « *manipuler* ». Au XVIIème siècle le verbe « *ménager* » signifiait « *conduire son bien et sa fortune avec raison et ménagement* ». Tous deux dérivés du latin « *manu* », la main. Le manager, en son sens premier, serait donc celui qui, par sa dextérité, prend en main, se montre capable de conduire et d'orienter.

Henri FAYOL, considéré comme l'un des pionniers du management en France le définit ainsi en 1916 : « *C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle* ». Cette définition, encore d'actualité, est basée sur 5 fonctions principales qui se succèdent indéfiniment.

Les concepts de prévoyance et d'organisation sont parfois regroupés sous le terme de planification.

Figure 1 : Les dimensions du management selon Fayol¹



Yves Evrard quant à lui caractérise le management comme :

« Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle »

Par rapport à Henri FAYOL il met en avant une dimension d'interconnexion entre les services en vue d'atteindre un objectif commun. Il ne voit plus l'entreprise comme une unité de production mais comme une organisation systémique.

Le rôle du manager :

Le manager, doit comprendre la finalité de l'entreprise, connaître son environnement, ses concurrents pour décider des directives et des outils à mettre en place pour piloter et améliorer l'entreprise. Le management consiste donc à élaborer et faire vivre un système organisé dans le but de créer une valeur pour toutes les parties prenantes de l'organisation (clients, salariés, actionnaires, partenaires commerciaux).

Il doit organiser et coordonner les actions de ses employés dans le but de développer son entreprise et d'assurer une rentabilité. Il doit prendre des décisions opérationnelles importantes (embauches, formations, techniques de production, de

¹ Source : Harold G adapté de la théorie de Fayol

vente...) mais aussi des décisions stratégiques de l'entreprise (choix d'orientation stratégiques, anticipation de l'avenir de l'entreprise...). En synthèse, le rôle du manager revient à organiser différentes catégories de décisions, relatives aux activités, aux fonctions, aux compétences dans l'organisation, et les intégrer de manière à produire une action cohérente et efficace au regard des finalités de la structure.

Styles de managers :

A partir du XX^{ème} siècle de nombreux chercheurs et théoriciens vont s'intéresser à la production en entreprise et aux méthodes d'amélioration de la rentabilité. Parmi eux, Rensis Likert un psychologue américain va s'intéresser notamment au rapport entre un chef et son subordonné. Il met en évidence différentes manières de manager en s'attachant au sentiment d'importance que doit ressentir chaque employé ; il pense en effet que personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas le sentiment de reconnaissance.

Il met en évidence 4 styles de management :

Le style autoritaire : Le manager prend les décisions et les fait appliquer à son équipe, ceux-ci n'ayant pas droit à l'initiative. Cette méthode est fondée sur la crainte et les menaces de sanctions.

Le style paternaliste : Le manager prend les décisions mais entretient des relations de proximité avec ses employés. Il utilise une méthode de motivation basée sur la récompense et la sanction.

Le style consultatif : Le manager consulte ses employés et entretient des rapports de confiance mais il est le seul à prendre la décision finale.

Le style participatif : Le manager fait participer ses employés aux décisions de gestion de l'entreprise. Les décisions sont prises en consensus avec les différents collaborateurs. Les employés s'investissent dans l'entreprise en ayant plus de responsabilités et d'autonomie en contrepartie d'intéressement aux résultats. Ce style de management est beaucoup utilisé dans les start-ups afin de limiter le turn-over et de dégager un maximum de rentabilité en bénéficiant des connaissances et de la forte implication de chacun.

1.1.2 Histoire et évolution du management

Les pères fondateurs du management sont apparus dès l'antiquité : l'homme a échafaudé des stratégies pour employer et utiliser au mieux ses semblables. Les grands chantiers de l'antiquité n'auraient pas été possibles sans un pouvoir centralisé et hiérarchisé, avec une administration à son service pour tout coordonner et des chefs-relais dévoués pour faire appliquer les règles. On peut prendre l'exemple de Ramsès II qui était un manager stratégique tant du point de vue politique, économique, militaire que religieux.

Les guerres vont jouer un rôle majeur dans le management stratégique. Dès le VI^{ème} siècle avant J-C, Sun Tzu dans son ouvrage « l'Art de la guerre » va développer les principes d'une stratégie militaire pour obtenir la victoire au moindre coût. Il écrira notamment « *si nous voulons que la gloire et les succès accompagnent nos armes, nous ne devons jamais perdre de vue : la doctrine, le temps, l'espace, le commandement, la discipline* ». Les prémices du management de guerre sont nées.

Mais il faudra attendre la fin du 19^{ème} siècle avec la révolution industrielle pour voir apparaître un management d'entreprise similaire à celui que l'on connaît actuellement. Plusieurs théories d'organisation vont alors se succéder. La première est l'école classique, théorisée par Taylor, Fayol et Weber qui vise à organiser l'entreprise à la recherche de la rationalité. Ils sont les premiers à bâtir, pour l'ensemble de l'entreprise, une doctrine cohérente et globale de direction et d'encadrement, adaptable à tout type d'entreprise et d'organisation. Grâce au management classique, les usines industrielles (tel que Ford) vont pouvoir produire à grande échelle et abaisser les coûts.

Cependant ce système ne prend pas en considération l'humain, créant du turn-over, de l'absentéisme et des contestations sociales. C'est George Elton Mayo (1880-1949), professeur en psychologie qui va donner naissance à l'école des relations humaines en étudiant le comportement des salariés. En menant différentes expériences, il va se rendre compte que la productivité des salariés augmente avec un environnement social favorable (une intégration dans le groupe, de bonnes relations avec ses subordonnés et un salaire attractif). C'est le début de la prise en compte des salariés dans l'entreprise et de leur sentiment d'appartenance à celle-ci. Maslow et sa pyramide des besoins humains, va renforcer cette théorie en les classifiant et en permettant au manager d'éliminer les obstacles afin de combler les besoins des salariés.

A partir des années 1960-1970, la mondialisation et l'environnement économique instable vont obliger les entreprises à évoluer et se flexibiliser. Dans ce contexte Herbert Simon et James March vont créer un système de management alternatif basé sur le processus de décision. Ils considèrent que la méconnaissance partielle voire complète des informations liées à la prise de décision (« rationalité limitée ») handicape le manager pour établir un *process* optimal (l'acteur doit être immergé dans une boucle information / décision pour ne rien laisser passer et pouvoir décider). Ils envisagent donc une structure décentralisée où des décisions sont prises et mises en œuvre par les salariés. Cela permet une meilleure pertinence de décision, une plus grande réactivité et l'implication plus importante pour le salarié. C'est le début du management participatif.

Au début des années 1970, des chercheurs vont s'intéresser à une approche systémique qui serait transdisciplinaire et qui permet de rassembler et d'organiser les connaissances pour une meilleure performance. Le but étant de décloisonner les connaissances et de développer l'imagination tout en créant des interactions dynamiques et organisées. L'entreprise doit aussi interagir avec son environnement (les différents marchés et acteurs qui influencent ses performances). Le succès réside dans une prise de conscience : l'entreprise est un système complexe d'éléments qui interagissent avec l'environnement (de plus en plus instable).

Dans le même temps le management participatif se développe, les mutations économiques et sociales remettent en cause les organisations d'entreprises. L'humain devient une ressource centrale que l'on valorise au travers de ses connaissances. Cette organisation permet à chaque acteur de faire partie intégrante de l'entreprise. Tous les employés deviennent décisionnaires et utilisent leurs pouvoirs pour accroître les gains de l'entreprise, qui leurs sont en partie redistribués. Ce management permet d'impliquer les collaborateurs et de diminuer drastiquement le turn-over. Cependant il importe que les gains de l'entreprise ne se fassent pas au détriment de la qualité.

En 1980, Edwards Deming va initier les pays occidentaux à un management basé sur la recherche de la qualité « Total Quality Management ». Déjà utilisé depuis les années 50 au Japon, cette stratégie vise à créer une amélioration constante du produit ou service, éliminer toutes formes de gâchis tout en se focalisant sur la qualité.

Aujourd'hui le management est en pleine mutation du fait des nombreuses évolutions économiques, sociales et technologiques. En effet le contexte de crise, de risque, d'incertitude, de concurrence est de plus en plus important et impacte la façon de manager.

1.1.3 Le management en hôtellerie

Le management en hôtellerie est très hiérarchisé et traditionnaliste ; ce n'est pas pour rien qu'en cuisine l'on appelle les équipes « brigades », terme emprunté au langage militaire ou qu'en hébergement on utilise le terme « gouvernant(e) ». Ce management en hiérarchie verticale se retrouve dans beaucoup d'établissements hôteliers quel que soit le service, système exacerbé dans l'hôtellerie de luxe. On pourrait qualifier ce management de « traditionnel » emprunté au modèle organisationnel taylorien, basé sur la prévoyance et l'efficacité dans le but de limiter le coût et le risque du facteur humain. Le contrôle de l'activité des salariés fait partie intégrante du système.

Le management en hôtellerie est l'organisation et la gestion de tous les services de l'établissement. Plusieurs facteurs sont à prendre en compte, notamment la coordination de l'ensemble des services, les relations humaines au sein de l'organisation, le respect des chartes qualité de l'établissement, des normes d'hygiène et de sécurité. Pour cela le manager doit savoir encadrer et former ses équipes, dans un secteur où le contact avec la clientèle est permanent.

Il doit aussi tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans un souci de rentabilité et de qualité. Le manager n'est pas seulement un responsable d'équipe mais aussi un gestionnaire.

Cependant les différentes contraintes du métier (contrainte physique, psychologique, horaires difficiles, et les salaires bas) couplées au manque de personnel dans le secteur, ont fait évoluer ce management conservateur. Certains employeurs se sont adaptés pour limiter le turn-over et s'adapter aux nouvelles générations qui ont des attentes différentes.

1.1.4 Le management selon les générations

Les générations n'ont pas toutes les mêmes attentes car l'évolution de la société a engendré des besoins différents au sein des organisations.

L'ouvrage « *Management humain : pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel* » d'Anne Dietrich et de Laurent Taskin met en évidence les besoins caractéristiques selon les générations :

Les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964) : apprécient le travail en relation formelle avec un management hiérarchisé. Ils ont un besoin de reconnaissance de leurs diplômes et de leurs expériences, préfèrent travailler avec des personnes dévouées dans leur travail.

La génération X (nés entre 1965 et 1978) : préfèrent des relations moins formelles et égalitaires, ils éprouvent un besoin d'accomplissement et souhaitent participer au fonctionnement de l'organisation et sont à la recherche de l'apprentissage constant.

La génération Y (Nés entre 1979 et 1994) : Préfèrent des règles moins strictes et une hiérarchie décentralisée en répartissant les pouvoirs de décisions, ressentent un besoin de trouver un sens à leur travail et d'évoluer rapidement pour assouvir leurs besoins de reconnaissance.

Le futur du management en hôtellerie serait alors un système déhiérarchisé, dans lequel les équipes seraient mises à contribution pour rechercher les améliorations nécessaires, éviter et résoudre les problèmes dans le but de satisfaire au mieux les clients et générer de la rentabilité. Les employés seraient alors investis pleinement dans l'entreprise avec des possibilités d'évolution et seraient des éléments collaboratifs, innovants, curieux et désireux de partager des relations humaines de qualité.

La technologie jouera un rôle important dans le management. L'industrie hôtelière a pris du retard et « court trop souvent derrière ». Les managers devront donc rester à la pointe dans ce domaine et s'entourer d'employés qualifiés.

Les enjeux du management en hôtellerie pour le futur sont nombreux : la réduction de la verticalité du management, amélioration des conditions de travail associée à l'utilisation des technologies en constante évolution...

1.2 Les crises économiques et leurs conséquences

1.2.1 Définition et concept de crise

Une crise économique est une dégradation brutale du marché économique dû à un ensemble de dysfonctionnements.

Joseph Garnier en 1859 l'a définie comme suit :

« Des perturbations soudaines de l'état économique naturel, et plus particulièrement des perturbations dans la fonction générale de l'échange aussi indispensable à la vie sociale que la circulation du sang l'est à la vie animale et individuelle ».

Cette définition sera nuancée par Clément Juglar qui explique : *« les crises ne paraissent que chez les peuples dont le commerce est très développé. Là où il n'y a pas de division du travail, pas de commerce extérieur, le commerce intérieur est plus sûr ; plus le crédit est petit, moins on doit les redouter ».*

Selon ces définitions la crise serait liée à des accidents conjoncturels mais aussi à la nature structurelle de notre marché. Cependant si l'on se réfère à l'étymologie le mot grec κρίσις «krisis» renvoie à la notion de jugement, de tri pour la décision. Il est intéressant de constater que les Grecs utilisaient ce terme de manière positive, comme une étape de décision, de remise en question.

En chinois la signification de ce mot qui se dit « weiji » se révèle tout aussi instructive et même source d'optimisme. En effet les deux idéogrammes qui le composent signifient respectivement « danger » et « opportunité ». Ainsi ce mot chinois est comme une allégorie pour traduire que ce qui est d'abord vécu comme une peur, une angoisse peut se transformer en un sentiment de combativité positive afin d'exploiter la situation.

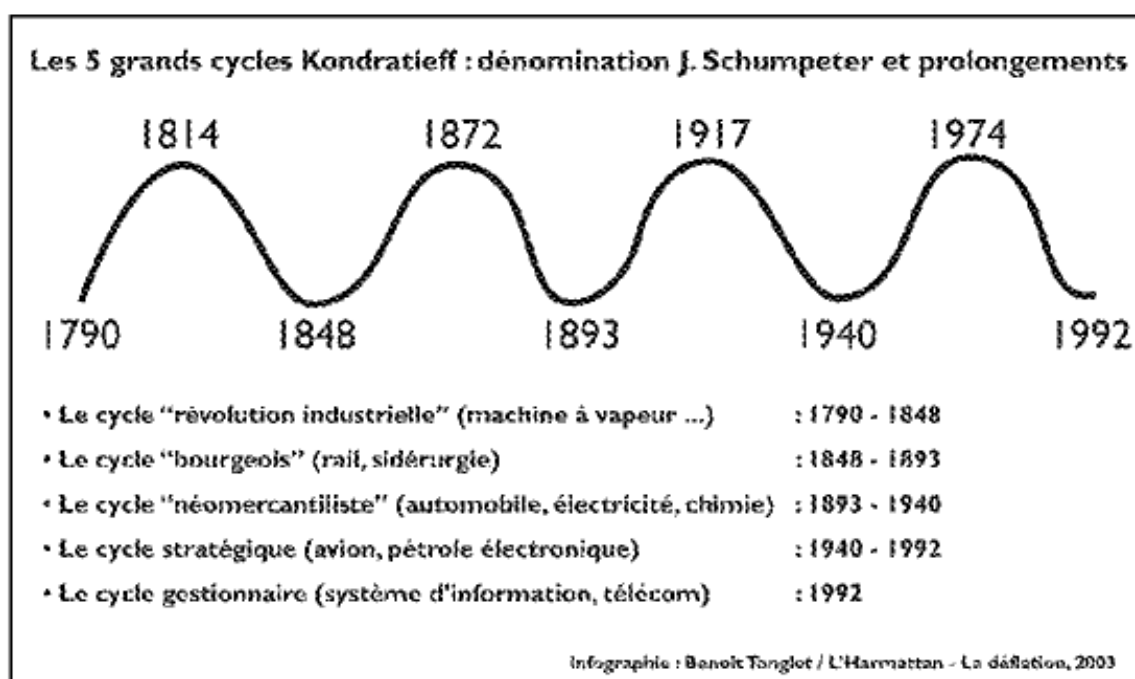
Le PDG d'Accor a d'ailleurs cité une phrase de Bertrand Picard, dans une interview en 2020 au journal télévisé « Quotidien » pour illustrer ce concept : *« Une crise si vous l'acceptez elle devient une aventure ».*

La crise est donc un moment où les problèmes deviennent apparents. C'est donc une période propice pour transformer et optimiser les structures et pour engendrer la mutation qui a lieu après chacune des crises.

La crise peut aussi être vue comme s'inscrivant dans un cycle. De nombreuses théories (remises en question dans nos nouvelles sociétés) nous montrent que les crises suivent différentes phases qui se répètent indéfiniment. L'idée générale consiste à prouver qu'une économie serait une succession d'années de croissance suivies d'années de déclin.

Le russe Kondratieff, crée un outil d'analyse des crises en expliquant qu'un cycle a une durée globale de 50 à 60 ans. Une phase d'expansion, les tarifs augmentent, ainsi que l'emploi et la production puis une phase de récession où les prix baissent, engendrant du chômage et une baisse de production due à la baisse de consommation.

Figure 2 : Cycle de Kondratieff²



La description de ces cycles ne fait pas l'unanimité chez les économistes, car ils ne sont pas toujours visibles. De surcroît, l'évolution de l'économie dans nos sociétés est devenue bien plus complexe et donc moins prévisible.

² Source : Les cycles Kondratieff : une philosophie critique Benoît Tonglet

1.2.2 Analyse et conséquences des crises

Chaque crise est différente et de ce fait les conséquences le sont aussi. Néanmoins nous pouvons observer un schéma équivalent.

Afin d'analyser au mieux ces phénomènes nous avons choisi de les illustrer par la dernière grosse crise économique mondiale, la crise de 2008, la crise des *subprimes*. Cette crise est due à l'investissement massif dans l'immobilier. Les créances de banques vont être transformées en titres et achetées massivement sur les marchés financiers. Ceci implique l'augmentation des emprunts par les foyers américains. Les banques vont donc accepter de prêter à risque (avec un système d'hypothèque des biens). Le marché de l'immobilier va s'effondrer et les foyers vont être de plus en plus en défaut de paiement, ce qui engendra l'affaiblissement du système bancaire. Les investisseurs seront ruinés et une crise économique mondiale s'installe.

Conséquences Economiques :

La crise économique de 2008 a eu de lourdes conséquences qui ont généré une récession de la majorité des pays industrialisés. De plus, malgré les politiques protectionnistes et les politiques de relance qui ont été mises en place la croissance est restée très faible en France jusqu'à 2019, passant de 2.24 % en moyenne avant la crise (1995-2008) à 1.28 % en moyenne (2008-2018)³.

Pour éviter la faillite des banques et un climat social en souffrance, la banque centrale européenne a soutenu les banques européennes. Engendrant une dette publique qui a augmenté de 700 milliards d'euros en France en 6 ans. En conséquence, les gouvernements successifs ont augmenté l'imposition et les taxes pour pouvoir rembourser la dette.

Toutes ces conséquences se ressentent directement sur les entreprises qui enregistrent en 2008 une hausse des dépôts de bilans de 13.1% par rapport à l'année précédente (chiffre de INSEE). Sans compter les nombreuses entreprises fragilisées, obligées de mettre en place des plans sociaux.

³ Source : IESEG

Conséquences Sociales

Le taux de chômage en augmentation est révélateur des problèmes des entreprises avec 800 000 chômeurs en plus entre 2008 et 2014 passant de 7.3% à 10.2% de la population active⁴. Cette crise a eu des conséquences sur le plan sociétal avec des incidences psychologiques se traduisant par une augmentation des suicides dans le monde entier (+11.7%) et jusqu'à 40% d'augmentation dans des pays fortement touchés comme la Grèce⁵.

Selon le BIT (Bureau International du Travail), il y a eu dans le monde une montée du chômage, du sous-emploi, de la pauvreté en particulier chez « les travailleurs pauvres ». La productivité par travailleur, principalement chez les jeunes et dans les emplois précaires, a donc baissé. Parallèlement les conditions de travail se sont trouvées dégradées pour le monde ouvrier et les pays à forte industrialisation ont été particulièrement impactés. De plus la crise a renforcé les inégalités de revenu entre les catégories sociales.

En France toute ces conséquences ont affecté les entreprises et leur management. En effet après 2008 il y a eu une défiance plus importante des employés envers la hiérarchie (61 % des salariés pensent que les dirigeants ne prennent pas en compte les intérêts des salariés). Cette défiance s'est ressentie dans le taux de grève dans les entreprises. Les deux années qui ont suivi la crise ont été marquées par le taux de grève le plus important de ces dernières années (en 2010, 3.3% des entreprises de plus de 1000 employés on fait une grève contre 1.8% en 2007 selon DARES).

Conséquences sur l'industrie du tourisme :

Avant la crise de 2008, le tourisme était en forte croissance notamment dans l'hexagone. D'après les données de l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme), on remarque clairement que l'année 2009 a été marquée par une diminution du tourisme partout dans le monde passant de 916.1 millions en 2008 à 881.4 millions en 2009 (soit - 3.8%). Les recettes ont également baissé : -9.4% dans le monde et -12.8% en Europe. Cependant il est intéressant de voir l'année 2010 marquée par une franche reprise. Les hôteliers français on fait le même constat : une baisse de 4.9% en 2009 puis une reprise de 2.3% en 2010 (mais le niveau de fréquentation record atteint en 2007 n'a pas été retrouvé en 2010).

⁴ Source : BIT

⁵ Source : BMJ

Tableau 1 : Arrivées de touristes internationaux par région mondiale de destination ⁶

	En millions									Part relative de la région (en %)			
	1980	1990	2000 (r)	2006 (r)	2007 (r)	2008 (r)	2009 (r)	2010 (p)	Évolution 2010/2009 (en %)	1980	1990	2000	2010
Europe	196,0	262,3	392,5	461,6	482,9	484,4	460,8	476,1	3,3	68,8	60,1	57,4	50,6
Afrique	7,1	15,2	27,9	39,5	43,2	44,4	46,0	49,6	7,8	2,5	3,5	4,1	5,3
Asie et Pacifique	22,2	56,2	110,1	166,0	182,0	184,1	181,0	204,1	12,8	7,8	12,9	16,1	21,7
Amériques	53,7	92,8	128,2	135,8	144,0	148,0	140,7	149,7	6,4	18,9	21,3	18,8	15,9
Moyen-Orient	5,8	9,6	24,9	39,3	45,6	55,2	52,9	60,7	14,8	2,0	2,2	3,6	6,5
Total monde	284,8	436,1	683,6	842,2	897,7	916,1	881,4	940,1	6,7	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Organisation mondiale du tourisme.

Recettes du tourisme international par région mondiale de destination

	En milliards \$ US									Part relative de la région (en %)			
	1980	1990	2000 (r)	2006 (r)	2007 (r)	2008 (r)	2009 (r)	2010 (p)	Évolution 2010/2009 (en %)	1980	1990	2000	2010
Europe	61,7	142,9	231,7	376,9	434,0	471,8	411,5	406,9	-1,1	60,2	52,9	48,7	44,3
Afrique	2,7	6,4	10,3	24,6	29,5	30,3	28,6	30,8	7,5	2,6	2,4	2,2	3,4
Asie et Pacifique	9,0	46,5	85,4	156,5	186,3	208,6	203,2	248,2	22,2	8,8	17,2	18,0	27,0
Amériques	25,5	69,3	131,4	154,1	171,7	189,1	165,9	181,8	9,6	24,9	25,6	27,6	19,8
Moyen-Orient	3,5	5,1	16,8	29,9	35,0	40,0	42,0	50,5	20,2	3,4	1,9	3,5	5,5
Total monde	102,4	270,2	475,5	742,1	856,6	939,8	851,2	918,1	7,9	100,0	100,0	100,0	100,0

Toutefois on constate des inégalités selon la gamme d'hébergement ; l'hôtellerie économique et moyenne gamme a beaucoup plus souffert que l'hôtellerie haut de gamme. De plus la crise économique a eu un impact sur le comportement des consommateurs plus sensibles aux contraintes budgétaires.

La crise a aussi obligé les hôtels à revoir leur politique tarifaire pour attirer les clients. Ainsi fin 2008 on constate une baisse de 12% sur les tarifs.

Le transport aérien déjà fragilisé par la hausse du kérosène a souffert d'une chute de 6,8% entre janvier et juillet 2009. Les compagnies aériennes internationales de taille moyenne en ont particulièrement subi les conséquences avec 9 faillites et 5 fusions. Cependant les compagnies *low-cost* ont tiré leur épingle du jeu grâce à leur tarif attractif. La crise a même permis à certaines entreprises de modifier leur stratégie pour être en mesure de concurrencer ce modèle économique.

⁶ Source : Organisation mondiale du tourisme, 2011

1.2.3 La crise du Covid-19

Comme toutes les grandes crises mondiales, la crise de la Covid-19 a créé une rupture, fruit, dans ce cas, de la forte contagiosité d'un virus. En effet les mesures prises pour vaincre la pandémie ont mené à des confinements dans de très nombreux pays. La baisse de la consommation et de la production a fait chuter les PIB de la majorité des pays, une chute estimée à 4,3 % en 2020 dans le monde selon le FMI (Fonds Monétaire International).

Gita Gopinath, l'économiste en chef du FMI, l'a baptisée « *Great Lockdown* » ou « Grand confinement » en français.

La réalité des effets sur l'économie ne sont pas encore complètement visibles, ainsi la France a mis en place une politique de soutien économique et un plan de relance économique avec l'aide de l'Europe qui sont historiques, en créant de la richesse (plus de 500 milliards d'euros). Ces mesures exceptionnelles d'endettement massif, ont été prises dans une période où les pertes d'activité liées au confinement étaient estimées à 34,5% pour les entreprises et où le chômage est passé de 7,1% à 9.7% entre le 1^{er} trimestre et le dernier trimestre 2020.

Cet endettement massif vient s'ajouter à la dette déjà présente suite à la crise de 2008 ; elle est estimée aujourd'hui à 114,1% du PIB et ne devrait que s'amplifier pour les années à venir. Une dette publique est normale et fréquente pour un pays et elle est un levier utile si elle se justifie pour financer des investissements productifs qui génèrent d'autres ressources et favorisent l'emploi. Or aujourd'hui elle est utilisée pour diminuer les effets de la crise sans projection de retour sur investissement. Mais quelles peuvent être les conséquences d'une telle dette ? Quelles seront les conséquences pour les entreprises ? Ces questions sont au cœur des discussions de nombreux économistes et font peur à de nombreux français qui ont en mémoire la crise de 2010 en Grèce où la dette a déstabilisé le pays le menant à une politique d'austérité drastique.

En effet une dette de plus en plus importante avec des taux extrêmement bas (voire même négatifs) peuvent engendrer une récession mondiale. Pour Henri Sterdyniak (*signataire du Manifeste des économistes atterrés*) cette crise risque de changer radicalement notre vision de l'entreprise. Selon lui les défis pour les entreprises vont être nombreux car la crise sanitaire a mis en évidence la fragilité de notre système économique.

L'écologie va être une préoccupation primordiale dans la croissance économique des entreprises françaises.

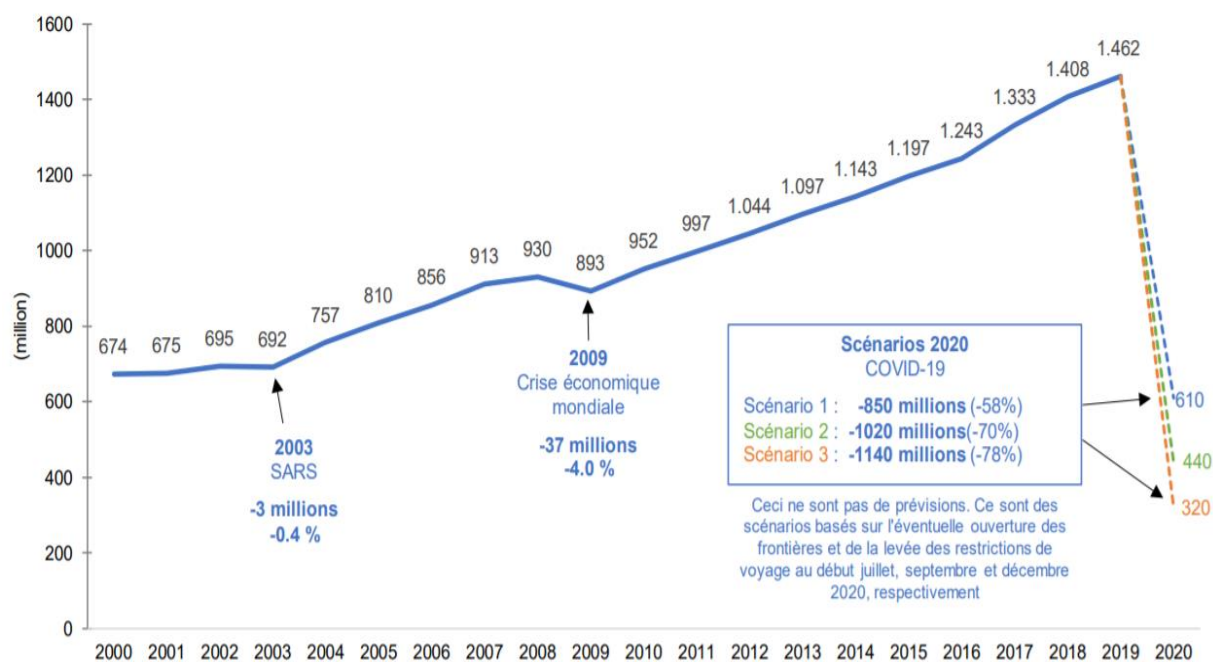
De plus le système de mondialisation, est en train de montrer ses limites et la France pourrait s'engager dans une politique de dé-mondialisation voire d'autosuffisance sur le long terme pour certains segments de marché.

Tous ces changements vont affecter les entreprises déjà fragilisées avec des faillites inévitables (notamment dans le secteur touristique) mais toutes les autres vont devoir s'adapter à ces nouvelles contraintes pour survivre et innover pour réaliser les mutations qui leur permettront de se développer.

Conséquences sur l'industrie du tourisme :

Le tourisme est très sujet à la fluctuation de l'économie, on peut même dire que lorsque l'économie éternue, le tourisme attrape une pneumonie. Le « Grand confinement » et la fermeture des frontières ont été une catastrophe pour l'industrie du tourisme dans le monde avec une baisse estimée entre 58% et 78% des arrivées en 2020 (chiffres OMT). Avec une perte estimée entre 710 et 1200 milliards de dollars, c'est la plus grosse chute du tourisme jamais enregistrée. A titre de comparaison, l'attentat du 11 septembre avait affecté le tourisme mondial de 0.1%, le SRAS (Syndrome respiratoire aigu sévère) de 2003 de 0.4% et la crise de 2008 de 4%.

Figure 3 : Arrivées de touristes internationaux, 2000-2019 et scénarios pour 2020 ⁷



L'emploi est en conséquence frappé de plein fouet dans ce secteur avec 100 à 120 millions d'emplois menacés dans le monde (avec un facteur aggravant dans des pays où les indemnités chômage sont rarement existantes).

Cependant si nous prenons l'exemple des 3 dernières crises qui ont affecté le tourisme, nous pouvons remarquer qu'il a fallu entre 11 et 19 mois pour que le tourisme revienne à la normale. Ce constat peut faire espérer un retour du tourisme à son niveau antérieur au mieux en 2022, mais le manque de référence d'épisode de pandémie d'une telle ampleur ne nous permet pas de l'affirmer. Nous pouvons également nous référer à la prévision de l'OCDE qui précise que le tourisme interne représente 75% de l'économie du tourisme en France et qu'il devrait être le premier à se rétablir.

Les entreprises du secteur vont devoir s'adapter, comme elles l'avaient fait en 2009 en espérant que le soutien des pouvoirs publics évitera la chute de l'environnement économique (récession, chômage, faillite...).

Les conséquences sur l'hôtellerie ont été tout aussi dévastatrices. Déjà des plans sociaux sont annoncés par les grands acteurs de l'hôtellerie notamment chez Accor avec une suppression de 1200 postes dont 300 à 400 en France, du fait de la diminution de 75%

⁷ Sources : Barème OMT mondial 2020

du chiffre d'affaires durant les confinements et la fermeture de la plupart de leurs établissements.

L'hôtellerie doit dès à présent se réinventer, et les grands groupes mettre en place des actions un peu partout dans le monde, à court et moyen terme (par exemple, flexibilité de réservation, charte sanitaire hygiène-propreté...). Le télétravail et la banalisation des outils numériques risquent de mettre un frein au tourisme d'affaire. Accor a d'ailleurs annoncé la création d'espaces de *coworking* dans ses hôtels pour palier la diminution de ce tourisme à long terme.

1.3 L'impact de la crise sur le management

1.3.1 L'évolution du management suite aux crises du XXème et XXIème siècle

Comme nous l'avons vu précédemment le management a beaucoup évolué à travers les époques et plus particulièrement à partir du 20ème siècle. De nombreux facteurs, ont contribué à cette évolution tels les phénomènes sociétaux et culturels, les restructurations hiérarchiques, les technologies mais aussi les facteurs économiques.

A l'instar des guerres qui changent et améliorent l'outil technologique à chacune d'entre elles, les crises modifient le management et les orientations stratégiques des entreprises. La grande dépression en 1929, due à une spéculation boursière (*krach du Jeudi Noir*) et à une surproduction qui fait suite à des années de forte consommation aux Etats-Unis a mis à mal les méthodes de travail tayloristes. En effet avec la crise le modèle économique se modifie : les ouvriers et employés qui acceptaient les rendements demandés et les conditions de travail difficiles en contrepartie d'un salaire supérieur à la moyenne, se révoltent face à la diminution des salaires et aux licenciements massifs. En parallèle un nouveau mouvement intellectuel émerge, « l'école des relations humaines ». Elle réfléchit à intégrer le facteur humain dans les organisations et étudie les effets sur la rentabilité des améliorations apportées aux employés (horaires allégés, bonnes conditions de travail, possibilité d'évolution...). Cette crise a joué un rôle majeur dans le changement de management de certaines entreprises, elle a permis de faire évoluer les mentalités chez certains dirigeants sur les relations avec les employés et sur les conséquences de la productivité en lien avec le bien être des employés.

Plus récemment la crise de 2008, a surpris par sa violence faisant fermer les entreprises les plus fragiles. Un management « prédictif » s'est alors développé majoritairement dans les grandes entreprises pour mener des politiques macro prudentielles ⁸ afin d'évaluer les risques. Ce management, dont le but est la prévention des crises est basé sur trois dimensions :

- L'identification de phénomènes ou événements pouvant entraîner une réaction en chaîne
- Le niveau de dépendance aux chocs financiers (cours du pétrole, des actions en bourse...)
- L'analyse et la prévention des situations de déséquilibre financier.

1.3.2 L'impact de la crise « Grand confinement »

Malgré le peu de recul que nous avons sur la crise de la Covid-19 que nous sommes en train d'affronter, nous pouvons prévoir dans les entreprises des changements potentiels sur le management. En effet plus qu'une crise économique la crise sanitaire a déjà permis à de nombreux secteurs de se réinventer et de changer le fonctionnement de leurs entreprises.

Télétravail : le confinement, la difficulté de voyager et la demande du gouvernement de favoriser ce système, a aidé le télétravail à se développer dans de nombreuses entreprises. Il a pu se généraliser grâce aux technologies actuelles et à la banalisation des outils numériques dans les entreprises. Il en résulte que le management des équipes a dû s'organiser à distance, laissant de fait plus d'autonomie au salarié et augmentant la confiance accordée aux collaborateurs. Pour de nombreuses entreprises et des salariés cette organisation du travail a été plutôt satisfaisante, ce qui pourrait augurer d'un maintien voire d'une généralisation durables ces prochaines années.

Un changement hiérarchique : Déjà constaté depuis plusieurs années dans les entreprises le « collaboratif », s'invite au cœur des organisations. En effet la crise a interrogé les organisations les poussant à solliciter les avis des salariés. A l'avenir un

⁸ Définition dans La finance pour tous : « Décisions prises pour prévenir l'apparition de déséquilibres financiers ou d'un risque systémique pouvant affecter le système financier dans son ensemble et pour augmenter la capacité de résistance de ce dernier en cas de survenance de chocs. »

management davantage basé sur le partage des pouvoirs, des richesses produites pourrait se développer en déhiérarchisant les entreprises.

Pour illustrer mon propos, Dominique Méda, philosophe et sociologue a déclaré : « *Cette crise va nous amener à repenser les emplois à l'aune de leur utilité sociale véritable* »

De plus la crise a conduit les individus à relativiser, comme si la pandémie rappelait le coté éphémère de la vie, souhaitant agir davantage avec les autres.

Changement des espaces de travail : Avec une restructuration de la hiérarchie et une émergence du télétravail, les espaces de travail vont être amenés à se modifier. Nous pouvons penser que les bureaux des entreprises vont se réduire, avec une préférence accrue pour des « *open spaces* » et des salles de réunion adaptés avec des systèmes de vidéo conférence et une multitude d'objets technologiques. Les bureaux cloisonnés vont continuer à disparaître pour travailler en collaboration dans des espaces communs conviviaux, additionner les connaissances des collaborateurs, favoriser le partage et prendre les meilleures décisions.

Orientation stratégique : Cette crise a aussi permis de mettre en évidence une problématique stratégique, tant sur le plan politique qu'entrepreneurial. La trop grande interdépendance des pays du fait de la mondialisation a notamment été largement critiquée : la crise des masques est un exemple comme le sont les difficultés d'approvisionnement de produits ou composants (en provenance notamment de pays asiatiques) qui ont bloqué la production dans des entreprises. Une relocalisation et une ré-industrialisation de la France pourraient être une conséquence de la crise afin de maîtriser nos approvisionnements. De plus la crise, a mis en lumière les problèmes liés au modèle actuel de la « croissance éternelle » qui risque de s'atténuer ces prochaines années. Les entreprises vont devoir favoriser leur créativité et tirer un avantage technologique par rapport à leurs concurrents (big data, intelligence artificielle, dimension écologique...) qui seront potentiellement les sources de croissance de demain.

Sécurité des employés : Les pandémies pourraient se généraliser dans l'avenir et il ne faut pas voir la crise de la Covid-19 comme un épiphénomène. La généralisation des outils technologiques pourrait ainsi créer de la sécurité sanitaire pour les salariés. La population ayant été très marquée par cette épidémie il est probable que des gestes-reflexe perdurent. Dans des métiers en relation avec la clientèle des process de nettoyage pourraient donc se pérenniser. Afin de rassurer les consommateurs pour qui la sécurité

sanitaire va devenir un besoin essentiel pour eux, des labels ou chartes vont devoir être mises en place.

La crise a accentué également les problèmes de stress et de démotivation au travail. Apprendre à être plus attentif pour mieux repérer et comprendre les problèmes dans une équipe devient une compétence indispensable pour les managers de demain. Si l'isolement social a affecté psychologiquement de nombreuses personnes, une généralisation du télétravail va requérir une attention particulière sachant malgré tout qu'une bonne cohésion d'équipe peut être un moyen d'éviter ces difficultés.

Flexibilité tarifaire : Avec la crise, des clients ont perdu de l'argent suite à des réservations qui n'ont pu être honorées ; la flexibilité tarifaire devient donc un enjeu essentiel. A la suite du premier confinement, les entreprises se sont beaucoup adaptées pour changer le tarif « non annulable » et « annulable sous condition » pour inciter les clients à acheter et donc créer de la trésorerie. Il est fortement probable que la flexibilité tarifaire s'installe sur la durée, avec des difficultés de prévision pour les hôteliers.

Prise en compte de l'écologie en entreprise : Il s'agit là d'une préoccupation qui prend de l'ampleur sous la pression conjointe d'une prise de conscience de plus en plus forte de la population. D'ailleurs, le plan de relance prévu par les politiques français prévoit une place centrale pour l'écologie. Comme le disait Jean Monnet, célèbre économiste considéré comme un des pères fondateurs de l'Europe : *« Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise »*. Cette crise pourrait contribuer à une transition écologique pérenne de nos entreprises.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis, d'une part, de brosser un panorama général de la situation managériale dans les entreprises françaises avec un focus sur l'hôtellerie et d'autre part, de mettre en évidence les conséquences de la crise sur l'économie et l'industrie du tourisme. Nous avons constaté que le management dans les entreprises est un concept assez récent ayant évolué à partir de l'industrialisation. Nous avons observé aussi qu'il est influencé, à travers les époques, par le type d'organisation prédominant ainsi que par les changements économiques et sociaux et les mouvements sociétaux et intellectuels.

Les crises économiques ont joué un rôle d'accélérateur dans la transformation des méthodes managériales, forgeant le management entrepreneurial actuel. Aujourd'hui, la crise de la Covid-19 que nous traversons, spectaculaire tant par sa violence que par son imprévisibilité, a affecté très fortement l'industrie du tourisme. Certaines organisations ont été contraintes à se réinventer et ajuster leurs pratiques dans le but de survivre.

Au regard des différents impacts que nous avons identifiés, cette crise du « Grand confinement » peut être perçue comme positive : outre les adaptations de pratiques et des organisations déjà en cours, les entreprises touristiques vont devoir réfléchir pour se mettre en phase avec les nouvelles attentes et exigences tant des clients que des collaborateurs.

Il est donc légitime de nous demander quel type de management va émerger dans l'hôtellerie française suite à la crise et quelles seront les méthodes utilisées par les entreprises hôtelières pour rentabiliser leurs organisations.

Introduction de la deuxième partie

C'est dans ce contexte-là, et grâce aux recherches effectuées sur la situation actuelle que nous avons choisi la problématique suivante : « **En quoi les processus de management peuvent-ils améliorer la rentabilité dans un contexte de crise ?** »

Afin de répondre au mieux à cette problématique nous avons axé les recherches sur deux méthodes managériales différentes qui pourraient potentiellement se développer et accroître la rentabilité des entreprises pendant et surtout post covid-19. Deux hypothèses constitueront les deux thèmes principaux de cette deuxième partie :

- **La mise en place et l'adaptation du Revenue Management dans l'hôtellerie accroissent la rentabilité en période de crise :** Le revenu management est une méthode d'optimisation du revenu des entreprises. Très utilisée dans le secteur de l'hôtellerie il nous a semblé pertinent de l'étudier afin de la mettre en place ou de l'ajuster dans une situation de crise sanitaire.
- **Le Lean Management, un management centré sur la valeur produit : une solution au manque de demande :** Le Lean management, peu présent dans l'hôtellerie, est une méthode de management ayant fait ses preuves dans l'industrie. Elle pourrait s'avérer particulièrement efficace en période de crise, notamment pour augmenter la rentabilité des entreprises par l'augmentation de la demande, en décroissance actuellement.

2. Les processus de management qui influent sur la rentabilité en période de crise

2.1 Le revenu management, gestion tarifaire comme levier de rentabilité

2.1.1 Définition, analyse des termes et histoire

Le Revenue management :

Le revenue management est un système de gestion tarifaire des capacités disponibles. Il permet, grâce à différents outils qui évaluent l'offre et la demande, de faire varier les tarifs d'un produit périssable (tel qu'une place dans un avion ou une nuit d'hôtel). Le revenue manager analyse les informations dans une optique d'optimisation. Cette aide à la prise de décision permet d'anticiper les événements et mettre en évidence les opportunités d'action.

Le revenue management regroupe plusieurs domaines : c'est à la fois du marketing, de la gestion, de la gestion opérationnelle et du management.

Pour illustrer le propos, deux définitions nous semblent intéressantes :

« Méthode permettant à la firme de vendre la juste part de la capacité disponible au bon client au bon moment et à un prix optimal »

Jauncey et al (1995)

Cette définition, très couramment utilisée et facile à comprendre met en évidence les quatre points-clés de la fixation tarifaire mais elle ne prend pas en compte le comportement du consommateur. Nous y préférons donc la définition de R.G.Cross :

« Le revenue management est l'application disciplinée de tactiques permettant de prévoir le comportement du consommateur au niveau de micromarché et d'optimiser l'offre et le prix du produit afin de maximiser la croissance du chiffre d'affaires »

Cross. R.G. (1998)

La différence entre Revenue management ou Yield management :

Revenue management et Yield management sont deux termes assez semblables et utilisés sans réelle distinction. Ils se différencient par leur niveau d'application. Le Yield management (le terme yield signifie « rendement ») est une méthode scientifique de gestion tarifaire alors que le Revenue management est une stratégie qui relie différentes disciplines telles que marketing, informatique, finance, dans le but de maximiser les recettes. Le Yield management est une composante d'un système global appelé Revenue management.

Patrick Legohérel et Elisabeth Poutier font la différence entre ces deux métiers selon le niveau hiérarchique auxquels ils s'exercent : *« les grandes orientations en matière de revenue management relèvent de décisions correspondant à des niveaux hiérarchiques plus élevés [...] les rattachant à la direction générale ».*

Entreprise susceptible de mettre en place un revenue management :

Le revenue management ne s'applique qu'aux entreprises présentant les caractéristiques suivantes :

- un produit / service commercialisé périssable : s'il n'est pas vendu il sera perdu.
- une demande fluctuante selon différents critères (saisonnalité, événements...)
- une capacité d'offre du produit / service fixe ou assez rigide
- un produit / service vendable à l'avance
- une segmentation par le prix possible (client sensible à la différenciation tarifaire)
- un produit / service différenciable qui justifie un tarif plus élevé

Histoire du revenue management :

Le revenue management est un management de rentabilité récent puisque son origine remonte aux années 1970. Le premier ouvrage s'intéressant à ce management est celui de Ken Littlewood. L'auteur base son propos sur une quantité de capacité fixe et établit une formule afin de générer un profit maximal. Son modèle est basé sur deux classes tarifaires qu'il modifie en fonction de la demande sans prendre en compte le taux d'occupation.

Mais l'élément déclencheur du déploiement du revenue management est la dérèglementation aérienne aux USA, avec la liberté des horaires et des prix pour les compagnies aériennes. Cette situation a bousculé le marché en engendrant une hausse du trafic et une « guerre des prix ». Les compagnies se sont dirigées vers le revenue management afin de limiter les effets de la concurrence accrue. Il s'est agi de faire varier les prix des sièges selon la demande plutôt que de baisser les prix sous ceux de la concurrence.

Le revenue management a profité d'une époque en pleine mutation technologique, avec la création des algorithmes pour automatiser les systèmes. La diffusion du revenue management a aussi été accélérée par les GDS (*Global Distribution System*) permettant de diffuser en temps réel les tarifs et de s'adapter en fonction des tarifs pratiqués par les concurrents et en fonction de notre inventaire (comme par exemple avec Amadeus en 1987).

Par la suite le revenue management s'est développé dans d'autres domaines d'activités notamment dans l'hôtellerie, le transport ferroviaire, location de voiture, parc d'attraction, publicité média ...

Dans l'hôtellerie cette politique tarifaire a été expérimentée à partir des années 1990 chez les grands groupes (du fait de la complexité de la mise en place). Marriott Intercontinental a été le précurseur, suivi par beaucoup d'autres dès lors que les effets sur l'augmentation des taux de réservation ont été constatés. Dans l'hôtellerie indépendante le revenue management n'est pas encore pleinement développé mais l'essor des canaux de distribution via internet et l'arrivée de logiciels adaptés incite les gérants à le mettre en œuvre.

2.1.2 Fonctionnement et mise en place :

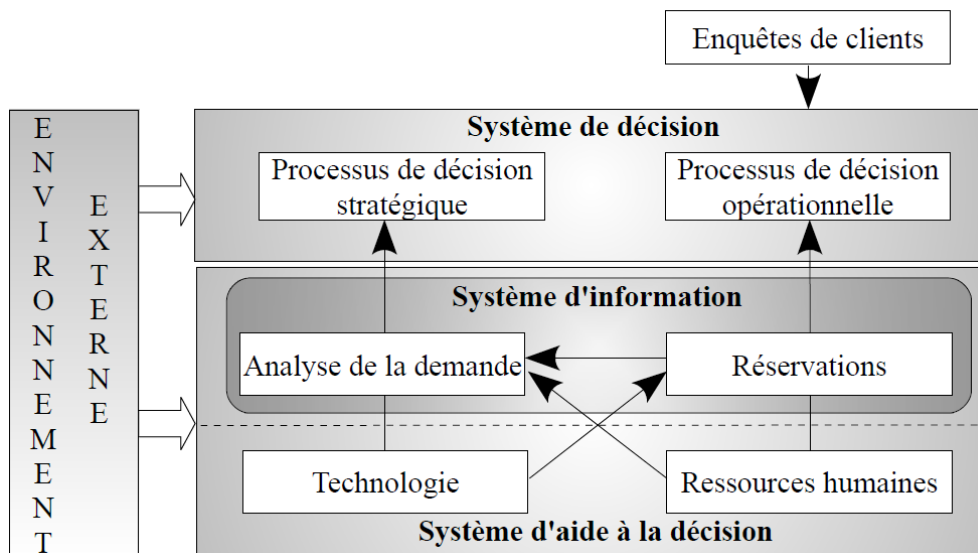
Principe du revenue management :

Le Revenue management est un dispositif stratégique d'optimisation des revenus d'entreprise, en permettant d'augmenter le rendement grâce à une prévision de la demande et une tarification dynamique adaptée.

Dans son schéma Alain Capiez décompose le Yield management en deux systèmes interdépendants :

- **Le système de décision**, qui regroupe les décisions stratégiques (décisions sur le long terme) et les décisions opérationnelles (en fonction des prévisions à court terme).
- **Le système d'aide à la décision**, qui prend en compte les moyens humains, technologiques et outils d'information.

Figure 4 : Système de Yield management :⁹



Le revenue management, repose sur une analyse de la demande et une segmentation de celle-ci en mesurant la valeur que le client retire du service acheté.

La clientèle à forte contribution ayant été identifiée, la démarche consiste à adapter les tarifs en fonction du profil de clientèle : par exemple, la clientèle d'affaires est moins sensible au tarif mais a besoin de flexibilité et de pouvoir réserver au dernier moment à l'inverse de la clientèle loisirs.

L'objectif consiste à déterminer le nombre de segments, à fixer le prix adapté à chacun, et la période de réservation afin d'ouvrir ou non les classes tarifaires selon les capacités disponibles.

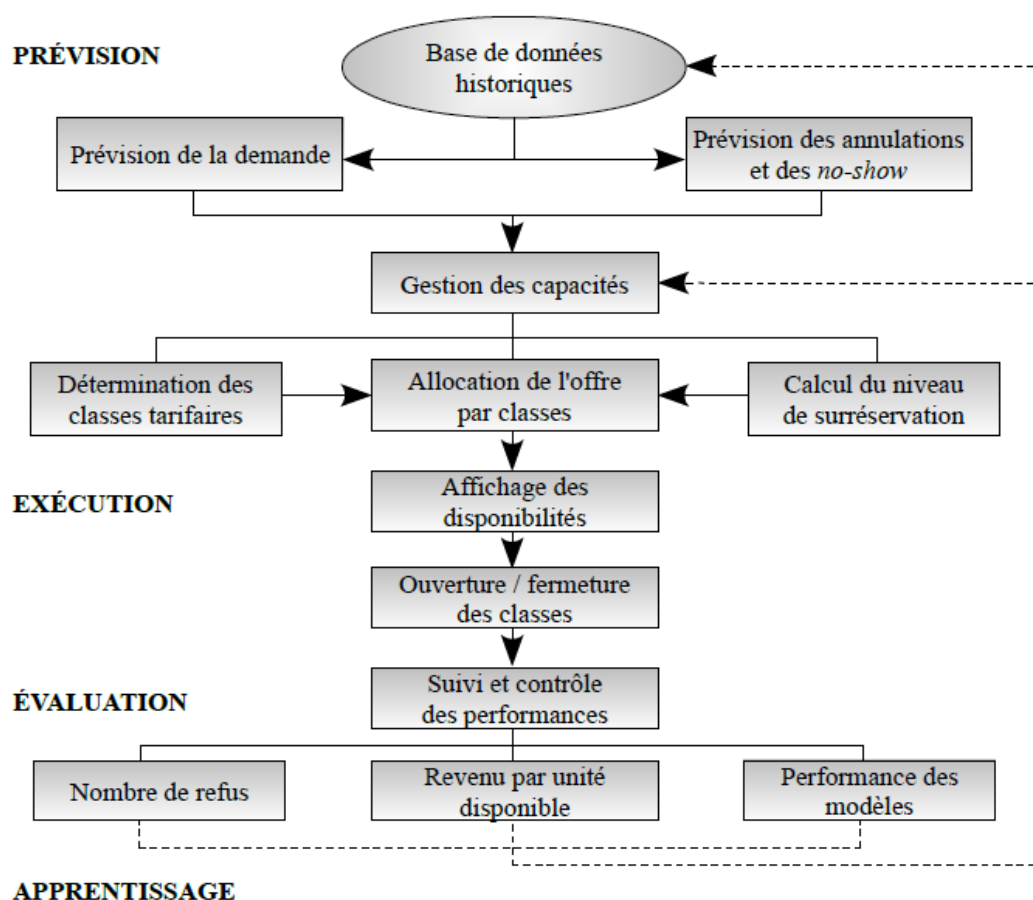
Les prévisions et outils d'aide à la décision (par exemple, ventes des années précédentes, périodes de vacances scolaires, manifestations et événements divers, enquêtes clients etc ...) sont éminemment utiles pour réaliser ce travail.

⁹ Source : Yield management Alain Capiez

La gestion du revenu doit être optimale, afin de vendre au prix le plus élevé possible tout en ayant une occupation maximale. A ce propos Alain Capiez met en évidence quatre étapes dans le fonctionnement du yield management : « prévision, exécution, évaluation et apprentissage », c'est pour lui le management d'un cycle en perpétuelle évolution. Il s'agit de réaliser une performance globale sur l'année en prenant

en compte les bases de données antérieures (taux d'occupation, annulation, *no-show*, résultats...). La première étape, « *prévision* » consiste à comparer les données historiques avec les capacités afin d'attribuer des allotements pour chaque classe tarifaire. « *L'exécution* » est la distribution du produit avec l'ouverture/fermeture des classes tarifaires, à suivre constamment. Vient « *l'évaluation* », qui consiste à analyser les performances et à les répertorier pour constituer les bases de données futures. Enfin « *l'apprentissage* » : analyse des erreurs afin de se placer dans un processus constant d'amélioration.

Figure 5 : Etape du Yield management¹⁰



¹⁰ Source : livre Yield Management Alain Capiez

La mise en place d'une telle stratégie est longue, souvent coûteuse et demande des connaissances approfondies. Dans son ouvrage « Yield Management Practices », McMahon-Beattie invite à respecter huit étapes-clés pour implanter une stratégie de revenue management dans une entreprise :

1. Analyse de la demande
2. Segmentation du marché
3. Détermination d'un mix optimal de clientèle
4. Réaliser un arbitrage (entre la profitabilité de chaque segment)
5. Etablir des niveaux de capacité (pour favoriser les segments les plus rentables)
6. Former le personnel
7. Introduire le système de Yield Management
8. Feedback systématique et correction

Aujourd'hui un point supplémentaire pourrait être ajouté avec l'apparition des logiciels de revenue management : Mise en place et paramétrage d'un logiciel de revenue management

Application du revenue management en hôtellerie :

L'hôtellerie est un secteur de service, qui diffère des secteurs industriels. En effet les gains de productivité sont beaucoup plus limités. C'est pourquoi la gestion tarifaire et l'adaptation des niveaux de service à la clientèle sont des moyens efficaces pour générer des profits.

Le prix :

La variation du prix est l'essence même du revenue management, c'est la variable stratégique que met en place l'entreprise. La détermination du « juste prix » par classe tarifaire ne se fait pas sans étude préalable et doit être en lien avec la stratégie marketing de l'entreprise ainsi qu'avec son type de clientèle.

Avec le revenue management le tarif n'est pas déterminé par le coût de revient mais par la demande. Néanmoins il est important de connaître son coût de revient ainsi que la marge à réaliser afin que le prix moyen sur une période donnée reste rentable pour l'entreprise.

L'accès facile à l'information donne aux consommateurs la possibilité de comparer les tarifs. Ainsi la détermination du « juste prix » doit être de plus en plus précise car elle a un impact direct sur la demande et la consommation.

L'analyse de la valeur :

L'analyse de la valeur est un facteur clé de la fixation tarifaire. La valeur correspond aux avantages obtenus par le client (niveau de service fourni, qualité, image de marque...) par rapport aux coûts perçus (prix, éloignement de l'emplacement, attente...). La valeur est subjective et donc propre à chaque individu mais, plus cette valeur est ressentie comme élevée et importante par le client plus il sera attiré et amené à consommer le produit.

La segmentation :

La segmentation est une étape primordiale dans la mise en place du revenue management. Différente selon les entreprises, elle a une finalité identique : bien connaître sa clientèle. La connaissance de la clientèle constitue un atout majeur pour prévoir la demande, les périodes de réservation et au final déterminer les prix à pratiquer. Les compagnies aériennes ont utilisé ce système depuis le début du revenue management afin d'inciter les voyageurs sensibles au prix à réserver à l'avance et à accepter certaines contraintes (horaires, vol non annulable...) ; ce dispositif a aussi pour effet de générer de la trésorerie.

La segmentation est un facteur d'innovation : ainsi au début des années 2010, les compagnies aériennes, stimulées par la crise économique, ont enrichi leur offre en créant une nouvelle classe tarifaire « *Economy plus* ». Elles avaient pu analyser que des clients de « Business classe » n'exigeaient plus systématiquement ce niveau de service et, a contrario, que des clients de classe économique souhaitaient s'offrir une expérience de voyage plus luxueux.

La segmentation se fait généralement grâce à des critères significatifs propres à chaque groupe de clientèle, avec l'aide des fichiers clients et les bases de données. En hôtellerie la segmentation la plus courante se fait avec deux types de critères : but du séjour (occasions d'usage) et critères socio démographiques (âge, sexe, situation de famille etc..).

Veille concurrentielle :

La surveillance des tarifs de la concurrence et la compréhension de leur stratégie tarifaire permet à une entreprise d'ajuster ses propres tarifs. En l'exerçant très régulièrement la veille fournit des informations sur l'état actuel du marché et l'aide à faire fluctuer, si besoin, ses tarifs en conséquence. Cette surveillance peut se faire en vérifiant simplement les tarifs sur les sites internet des concurrents mais aujourd'hui des logiciels de traque tarifaire sont des outils d'analyse très performants. Ces logiciels sont devenus des outils d'aide à la décision très intéressants car ils permettent non seulement de connaître les tarifs mais aussi de comprendre leur fluctuation. Ces outils sont très répandus dans le secteur des transports (ferroviaire, aviation et location de véhicule) mais beaucoup moins dans l'hôtellerie, car les petits établissements n'ont souvent ni les moyens ni la compétence pour les mettre en œuvre.

Indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance sont couramment utilisés dans les entreprises pour évaluer leur efficacité commerciale.

Pour maximiser le remplissage l'analyse du taux d'occupation et du prix moyen renseigne sur le revenu de chaque chambre, mais elle ne permet pas d'analyser l'accroissement du revenu global. Les entreprises devaient alors choisir entre faire des promotions et diminuer leur prix moyen pour accroître le taux d'occupation ou ne pas baisser les tarifs et avoir un remplissage faible.

Dans le cadre d'une politique de tarification l'indicateur essentiel est le RevPAR (*revenue per available room*). On l'obtient de deux manières différentes :

- $\text{RevPAR} = \text{chiffre d'affaire chambres} / \text{nombre de chambres disponibles}$
- $\text{RevPAR} = \text{TO (taux d'occupation)} \times \text{PMC (Prix moyen par chambre)}$

Le RevPAR correspond au revenu que génère chaque chambre qu'elle soit louée ou non sur une période définie. Cet indicateur aide à trouver l'équilibre le plus rentable entre taux d'occupation et prix moyen chambre pour avoir un Revpar le plus haut possible.

On peut également étudier le *revenue integrity*, un indicateur qui fait la différence entre le *RACK rate* (tarif de base affiché) et le tarif encaissé. Le revenue management doit constamment comparer cette différence qui, selon les périodes, varie en positif ou en

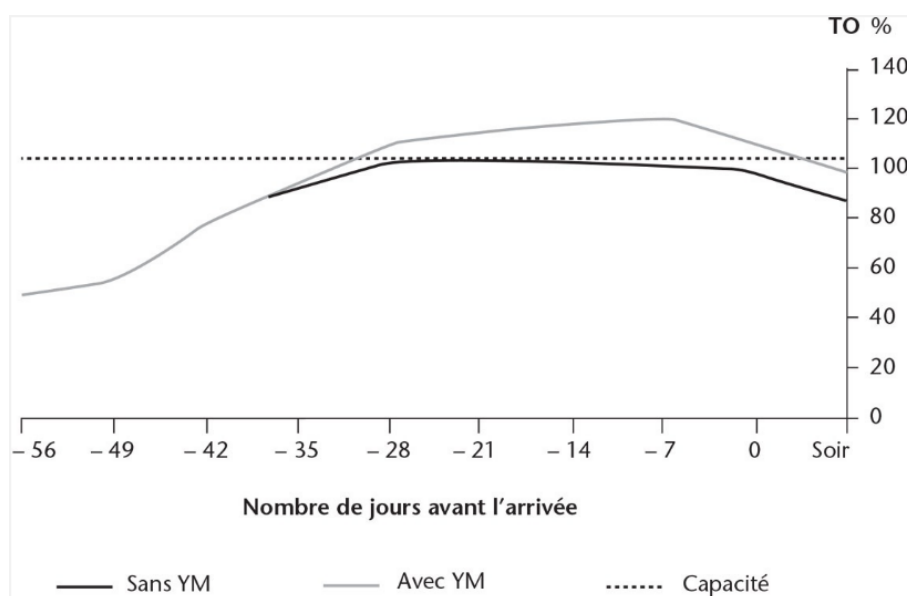
négalif mais qui sur une période d'analyse définie doit se situer au plus proche possible du prix RACK.

Pour mémoire, plusieurs autres indicateurs existent pour affiner les analyses : *seuil de rentabilité, taux de fréquentation, taux de captage, rack efficiency, Trevpar, MPI (Market Penetration Index), ARI (Average Rate Index), RGI (RevPar generation index).*

Surréservation :

La surréservation fait partie intégrante du revenue management. La démarche consiste à vendre plus de prestations que de disponibilité afin de palier les annulations tardives et les « *no-show* ». Cette technique est très complexe et demande des analyses poussées afin de ne pas se retrouver avec des problèmes de disponibilité qui engendreront des coûts financiers et de réputation pour l'entreprise. Toutefois si elle est bien réalisée la surréservation est un levier de rentabilité important en hôtellerie d'autant que la clientèle attend de plus en plus de flexibilité dans les réservations. Le graphique ci-dessous fait bien apparaître l'augmentation du taux d'occupation (TO), très proche de la capacité maximale lorsque le Yield Management (YM) est mis en œuvre.

Figure 6 : Représentation de la surréservation¹¹



L'acceptation ou non d'une réservation est également un des leviers du revenue management. En effet il est plus avantageux de recevoir un client pour une période plus

¹¹ Revenue Management: Optimisation des ventes dans les Services Livre d'Elisabeth Poutier et Patrick Legohérel

longue que d'accepter un client pour une seule nuit. L'objectif est qu'une vente plus importante ou une vente supplémentaire (par exemple, vol en correspondance dans le secteur de l'aérien) ne se trouve compromise.

Durée de séjour :

La gestion de la durée de séjour prend en compte à la fois la gestion de la capacité, et le contrôle de la demande. Elle doit s'effectuer sur une période déterminée et non pas sur une seule journée afin de préciser quels types de réservation privilégier et quel pourcentage de courts séjours accepter.

Cette méthode requiert des analyses fines doublées d'un logiciel dédié qui ouvre et ferme les disponibilités en temps réel en fonction, entre autres, des durées de séjour et des décisions prises en amont.

Toutefois la vigilance reste de mise pour d'une part, gérer le risque de perte de chiffre d'affaires en bloquant des chambres trop tôt avec des courts séjours et d'autre part, gérer le risque d'un taux d'occupation faible, en refusant trop de séjours.

La distribution :

La distribution des produits hôteliers fait partie intégrante de la pratique du revenue management. C'est un levier économique à prendre en compte quand on fait de la variation tarifaire. En effet, le défi des entreprises est d'optimiser les ventes tout en réduisant les coûts liés à la distribution. A cette fin les canaux de distribution doivent être adaptés à la clientèle en essayant de diminuer les coûts (commission, personnel...)

Tous les canaux de distribution utilisés par l'établissement doivent être constamment mis à jour pour un revenue management efficace. Cependant la multiplication des canaux de distribution et la distribution indirecte des agences de voyage en ligne (OTA « *Online Tourism Agency* ») complique la variation tarifaire (coûts supplémentaires, mises à jour tarifaire, gestion des stocks ...).

La distribution digitale est aujourd'hui le premier canal de distribution et son évolution est croissante. Malgré les commissions élevées des OTA la majorité des hôtels ont choisi de se faire distribuer par ces plateformes qui leur donnent de la visibilité.

Pour le revenu manager la stratégie « multi canaux » demande une gestion et un temps plus importants. Il lui appartient de trouver l'équilibre optimal entre le nombre de canaux de distribution et la charge de travail qu'ils engendrent.

Outils permettant la mise en place du revenu management :

Les logiciels de revenue management se sont démocratisés ces dernières années. Autrefois utilisés uniquement par les groupes internationaux ils sont aujourd'hui disponibles et utilisables par tout type d'établissement hôtelier. Les outils d'aide à la décision sont devenus indispensables à bon nombre d'établissements hôteliers.

Excel :

L'utilisation des tableurs Excel est très répandue dans l'hôtellerie indépendante qui ne peut ou ne souhaite pas investir dans des abonnements de logiciels spécialisés. Cette approche peut convenir à un petit hôtel qui n'a pas beaucoup de canaux de distribution. Cependant la mise en place du revenue management avec comme unique outil un tableur Excel requiert de bonnes compétences techniques, une base de données solide, des connaissances dans le domaine de la variation tarifaire et beaucoup de temps, pour la configuration des calculateurs.

Logiciel de PMS :

Les PMS ou *Property Management System* sont des logiciels professionnels destinés à gérer et à optimiser les réservations et les séjours des clients. Ils sont devenus très communs dans tout type d'établissement d'hébergement indépendant ou non. Certaines grandes chaînes ont développé leur propre système, créé spécifiquement en fonction de leurs besoins. Ces logiciels sont avant tout des plannings de réservation, qui permettent aux hôteliers de gérer les réservations, les facturations, d'enregistrer les données clients (gestion fidélisation), d'organiser les relations entre les services de l'établissement.

Logiciel de RMS :

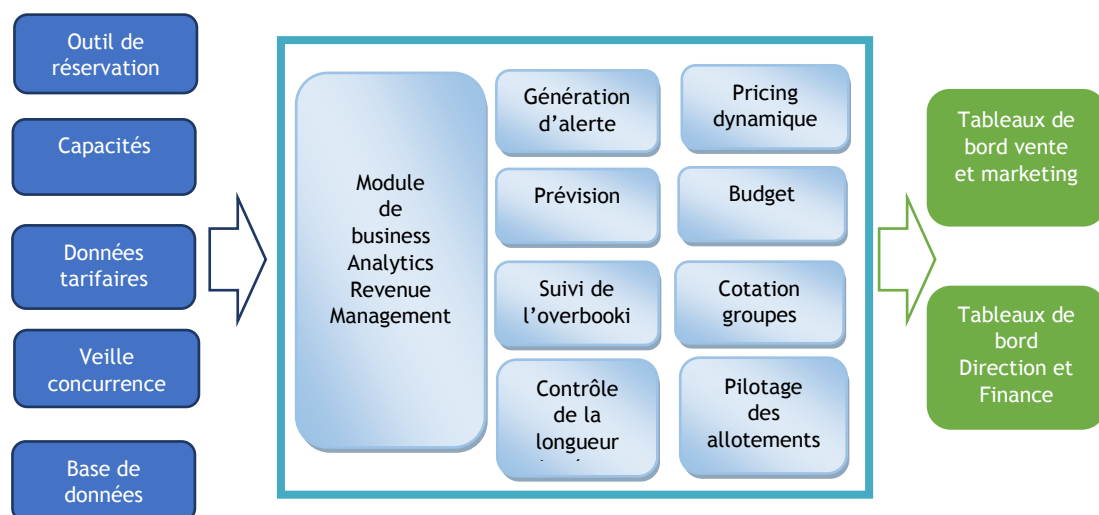
Les RMS ou *Revenue Management System*, sont des logiciels très performants d'aide à la décision. Ils proposent des modèles de prévision et d'optimisation à partir des informations fournies par le revenu manager et s'alimentent en temps réel. Ils sont donc totalement opérationnels au bout de quelques années.

Ce progiciel¹² est interconnecté avec le PMS et informe le revenu manager sur les tarifs à pratiquer, les durées minimales de séjour, les tarifs et critères d'acceptation des groupes, les segments et les classes tarifaires à mettre en place.

Le schéma ci-dessous explique son fonctionnement en 3 étapes :

- La récupération de données (concernant l'hôtel, les concurrents, les réservations et les bases de données)
- L'analyse de celles-ci grâce aux algorithmes qui font des préconisations
- Une présentation synthétique de l'activité et des résultats de l'entreprise avec les principaux indicateurs de performance

Figure 7 : Représentation du fonctionnement d'un progiciel de RMS¹³



On estime que les logiciels de RMS permettent une augmentation du chiffre d'affaire entre 3 et 7% s'ils sont correctement utilisés. Ce sont aujourd'hui de formidables outils d'aide à la décision dans le management d'une structure.

¹² Ensemble de logiciels munis d'une documentation, conçus pour répondre à des besoins spécifiques et permettre une utilisation autonome. Larousse

¹³ Source : adapté du schéma QRUSH Eurodecision

Channel manager

Nous l'avons vu, les produits hôteliers ne se distribuent pas de la même façon qu'auparavant et pour maximiser le taux de remplissage les hôteliers utilisent un nombre plus ou moins grand de canaux de distribution. Dans le cadre du revenue management les tarifs peuvent varier très souvent jusqu'à plusieurs fois par jour. Les *channels manager* sont des outils connectés à tous les supports de distribution afin de visualiser les réservations, gérer les calendriers et ajuster les tarifs rapidement sans passer par chaque distributeur. Ils permettent également de faire de la veille concurrentielle et peuvent même être interconnectés avec des PMS et RMS. Lodgify, Staah, Hotelfriend font partie des plus connus.

2.1.3 Adaptation au contexte de crise de la Covid-19

La crise de la Covid-19 a bouleversé les prévisions des hôteliers, créant des difficultés d'anticipation. Si ce climat incertain a forcément bousculé la pratique du revenue management, les confinements successifs ont aussi permis à bon nombre d'hôtels de retravailler leur stratégie pour l'améliorer ou de s'engager dans une stratégie de variation tarifaire.

Bouleversement des algorithmes :

Le principe du revenue management repose sur les prévisions comme nous l'avons expliqué précédemment. La variabilité tarifaire résulte des décisions prises par les gérants au regard de l'analyse de l'activité prévisible. Or avec la Covid, les données des années précédentes ne sont plus pertinentes, voire obsolètes : la clientèle étrangère a presque disparu, beaucoup d'événements ont été annulés, la demande n'est plus la même ... Dans ces conditions il est difficile d'établir des classes tarifaires. Cependant quand on manque de visibilité il demeure possible de s'appuyer sur des faits actuels, en analysant les chiffres des semaines précédentes. Pour cela les indicateurs de la demande en temps réel ainsi que l'analyse du taux d'occupation de nos concurrents sont primordiaux. D'autant que les consommateurs ont modifié leur comportement dans la prise de réservation.

Afin de mieux comprendre la demande potentielle, une étude sur les pays dont les frontières sont ouvertes ou non, couplée à une analyse de notre clientèle constitue une autre

approche utile. Le revenu management étant avant tout une analyse et une adaptation de l'offre à la demande, si une entreprise n'a plus de clientèle étrangère par exemple, elle doit concentrer son offre sur un tourisme national en modifiant offre et tarification.

Par exemple, pour un établissement qui vend principalement des suites à une clientèle étrangère à haut pouvoir d'achat, actuellement plus présente sur le territoire, peut transformer ces suites en chambres familiales pour des clients nationaux avec une tarification adaptée à leurs budgets.

Le revenue management, n'a bien évidemment pas une sorte de pouvoir « magique » pour remplir systématiquement un établissement. Cependant son utilisation reste indispensable en période de crise pour cibler les clientèles encore présentes et leur proposer des offres adaptées en innovant. Ne pas vendre une chambre moins chère que son prix de revient (certains RMS permettent de le déterminer) demeure un principe de bonne gestion pour déterminer un prix plancher. Cependant même en période de pandémies, il est important de pratiquer une variation des tarifs avec des classes tarifaires. En effet appliquer une baisse générale et homogène des tarifs risque de nuire à l'image de la marque, mettre en danger l'établissement, et à terme être contraint par nécessité de diminuer les services et différer les investissements nécessaires.

Une étude conduite par l'Université de Cornell aux Etats-Unis, entre 1989 et 2000, dans 480 établissements hôteliers met en évidence que la baisse tarifaire était contreproductive en période de crise.

L'étude révèle des données intéressantes notamment sur le rapport entre baisse tarifaire et augmentation de la demande en période de crise : une baisse tarifaire de 1% n'augmente la demande que de 0.13%. En pratique si un hôtel décide de baisser le tarif de 30% il aurait une augmentation de la demande de 3.9% ; au final sa rentabilité sera dégradée et il pourra même enregistrer des pertes.

Cette étude démontre également que l'augmentation du revenu du consommateur influe positivement sur la demande : une hausse de 1% augmenterait la demande de 0,12 à 0,29% selon le type de séjour. Ainsi un voyageur de loisir serait deux fois plus sensible à la variation de son revenu qu'un voyageur d'affaire.

Réduire les freins à la réservation :

Le revenue management utilise souvent des offres non annulables, non remboursables afin de pouvoir réaliser du *surbooking* quand cela est possible et donc vendre des chambres supplémentaires pour faire face au *no show* et améliorer le chiffre d'affaire hébergement. Cela permet aussi de limiter la gestion des annulations et la perte de temps coûteuse qui en résulte. Cette méthode, très utilisée dans l'aviation par les compagnies *low cost* à partir des années 1990 s'est répandue dans l'hôtellerie permettant de vendre des prestations que le client n'utilisera pas. Il est intéressant de noter que dans l'hôtellerie les *no show* peuvent représenter de 2 à 20% des réservations selon le type d'établissement et sa clientèle.

Cependant nous vivons dans une période incertaine, et la crise pandémique a remis en question la surréservation. La majorité des hôtels souffre d'une insuffisance de réservations et l'utilisation du *surbooking* n'est pas possible. La pandémie a fait perdre de l'argent aux consommateurs qui n'ont pu se faire rembourser. Selon une enquête réalisée dans 10 pays par la plus grande école de commerce en Allemagne, la *Hochschule für Wirtschaft und Recht*, 42% des répondants ont dû annuler ou reporter leur voyage et 28% d'entre eux ont été insatisfaits des conditions d'annulation (moins que dans le transport 36% et que les packages 42%).

Le revenue management doit donc s'adapter en éliminant le maximum de freins à la réservation quitte à devoir rembourser les clients. Nous avons pu constater que les grands groupes hôteliers internationaux avaient majoritairement décidé de transformer leur tarif non flexible en séjour modifiable. Accor a été un des précurseurs dès le 1^{er} confinement.

L'élimination des freins passe aussi par la suppression des arrhes et des acomptes qui peuvent faire peur au consommateur et le conduire à choisir un autre établissement afin de garder de la flexibilité et de ne pas se sentir engagé psychologiquement.

La pré-réservation avec un système de prix bloqué pendant une période donnée (généralement 7 jours) se démocratise dans les transports et pourrait être instaurée dans l'hôtellerie. La SNCF a été la première en France à proposer ce service rassurant pour le consommateur (prestation et son prix bloqués pendant une période fixée) qui évite en aval l'engorgement des demandes de remboursement. Il permet le maintien de la politique de *yield management* : le client, ne se sentant pas engagé, manifeste plus spontanément sa demande et aide ainsi les algorithmes à connaître la demande des consommateurs dans une

situation incertaine. Ce système pourrait perdurer après la crise notamment dans les périodes à faible demande, pour inciter la consommation en levant le frein psychologique du risque de l'engagement.

Développer le revenu management aux services additionnels :

Les services additionnels dans l'hôtellerie sont un bon moyen de palier la baisse de la demande. Nous pouvons penser que la clientèle nationale sera la première à revenir dans les établissements hôteliers, il est donc intéressant de maximiser le revenu de chaque département des établissements hôteliers et de les ouvrir à une clientèle extérieure locale.

En restauration :

Rappelons que la mise en place d'un revenu management est conditionné à la présence de toutes les caractéristiques suivantes : demande fluctuante, capacité fixe, produit vendable à l'avance, segmentation par le prix possible, produit différenciable, produit périssable. Si l'on considère la donnée « temps que le client passe à table pour un repas », il s'agit bien d'un produit périssable puisque on ne pourra pas le revendre et la place inoccupée sera perdue.

Cependant des aspects spécifiques à la restauration rendent plus difficile sa mise en place : la demande est moins prévisible (clientèle de passage importante), la segmentation est moins précise (même si elle peut être réalisée en fonction des dépenses et des clients à forte contribution) et les coûts variables sont plus élevés que dans l'hébergement.

Kimes et Thompson, chercheurs à l'Université Cornell, étudient le revenu management en restauration et le qualifient de « *gestion de la demande en manipulant la durée d'utilisation des clients et le prix* »

Traditionnellement les restaurants mesurent leur performance grâce au taux d'occupation et au ticket moyen, mais pour instaurer pleinement le revenue management plusieurs indicateurs doivent être observés.

En restauration l'équivalent du Revpar hôtelier est le REVPASH, revenu par heure et par siège disponible, ou le PROPASH, revenu par heure et par m². Il a été étudié pour la première fois par Kimes et Coll qui en donnent une définition : « *revenu accumulé dans une intervalle de temps donné divisée par le nombre de places disponibles pendant cette période* ».

En 2004 Thompson, redéfinit le Revpash en divisant les revenus proportionnellement au temps passé dans le restaurant par tranche horaire. Pour lui, ce calcul rend l'indicateur plus précis pour mieux analyser la performance.

A titre d'illustration, imaginons un restaurant disposant de 50 places, ouvert 3 heures par service (entre 12h et 15h) ayant réalisé ce jour un chiffre d'affaire de 2000 € avec un groupe arrivé à 12h40 et parti à 13h40

Tableau 2 : Tableau comparateur méthode Kimes et Coll et méthode Thompson Revpash ¹⁴

	Méthode Kimes et Coll	Méthode Thompson
12h	Revpash = $2000 / 50 = 40 \text{ €}$	Revpash = $2000 \times (20/60) / 50 = 13.33 \text{ €}$
13h	Revpash = $0 / 50 = 0 \text{ €}$	Revpash = $2000 \times (40/60) / 50 = 26.66 \text{ €}$
14h	Revpash = $0 / 50 = 0 \text{ €}$	Revpash = $0 / 50 = 0 \text{ €}$
Total	$2000 / (50 \times 3h) = 13.33 \text{ €}$	$2000 / (50 \times 3h) = 13.33 \text{ €}$

Même si les deux méthodes indiquent un Revpash global identique, la formule proposée par Thompson permet de déterminer les créneaux les plus demandés et les plus profitables.

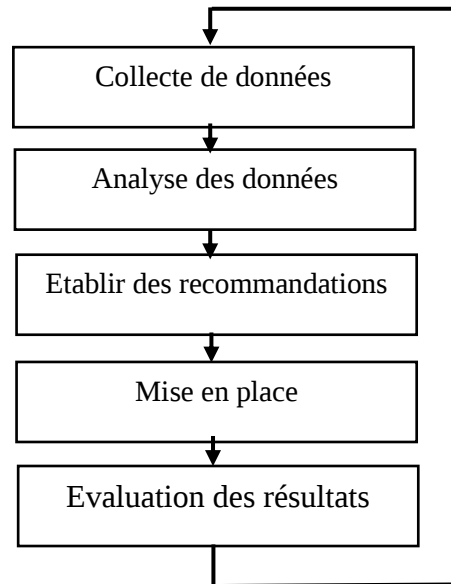
Pour augmenter le ratio deux leviers sont possibles :

- L'augmentation de la demande
- L'augmentation du prix moyen.

¹⁴ Source : Harold.G

Pour mettre en place une politique de revenue management en restauration Kimes décrit un processus en 5 étapes :

Figure 8 : Étapes de mise en place d'une politique de RM en restauration¹⁵



La première étape sert à établir une base de données (durée moyenne du repas, ticket moyen, segmentation clientèle, ...) afin de comprendre les caractéristiques de la performance actuelle et de surveiller l'impact du changement.

La deuxième consiste à analyser et comprendre les résultats pour identifier les problèmes, les points d'amélioration et trouver des solutions (durée d'utilisation du service importante, segmentation inadaptée...).

Par la suite il faut établir des recommandations de manière à corriger les problèmes qui ont conduit à une prise de décision (réduire le temps de prise de commande, proposer des réductions pendant les tranches horaires moins fréquentées ...).

L'étape suivante consiste à mettre en œuvre le changement en impliquant le personnel. Le préalable incontournable passe par une explication du revenu management et une formation des employés ; des primes d'intéressement peuvent être envisagées également.

Enfin le dernier point consiste à établir un system d'appréciation des résultats par comparaison avec les données de la première étape.

¹⁵ Source : Harold.G selon la méthode de Kimes

Ainsi le revenue management instaure-t-il une boucle d'amélioration permanente.

Cet outil d'aide à la décision a permis de mettre en place une politique variation tarifaire qui peut prendre la forme de réduction sur les tranches horaires à faible occupation ce qui permet une réduction du gâchis (place inoccupée ou préparation en surplus grâce à la connaissance de la demande).

Cependant la variation tarifaire en restauration est encore marginale et doit obtenir l'adhésion et la compréhension des consommateurs. Kimes et Wirtz ont réalisé une étude en 2002 sur la perception de la discrimination tarifaire. Elle révèle que le consommateur considère comme juste la tarification basée sur la demande sous forme de remises mais que la variation tarifaire entre la semaine et le week-end était perçue comme légèrement injuste. Cette étude est à nuancer car depuis 2002 le comportement du consommateur a évolué.

Pour Thomson « *La gestion des capacités par le revenue management [...] en restauration est un thème d'avenir* » (2010). Cette tendance se confirme notamment chez les restaurateurs qui utilisent des canaux de distribution en ligne (exemple The Fork) en créant des réductions différentes selon les tranches horaires.

Autres services :

Les services en hôtellerie représentent des coûts fixe très élevés, les spas en sont un exemple parfait. En effet les espaces bien-être (spa, sauna, hammam, salle de sport) sont un argument de vente important. D'après une étude de Coach Omnium, 46,4% des client les estiment « appréciables » et 28,6% « incontournables » à partir d'un hôtel 4 étoiles. Cependant l'étude révèle aussi que ces espaces sont sous utilisés et ne captent que 15 à 20% de la clientèle. Ces services peuvent donc être utilisés pour une clientèle extérieure lorsque la demande est faible. Une politique de variation tarifaire de cet espace à une clientèle locale peut être un véritable atout pour générer du profit tout en augmentant la visibilité de l'établissement.

2.1.4 Les limites

La demande :

Durant la pandémie, la demande dans l'hôtellerie mondiale a chuté du fait de la baisse drastique du tourisme et des choix politiques des gouvernements avec leurs effets sur l'économie (fermeture des frontières, télétravail, limitation des déplacements...). Une étude de « In Extenso » signale que le taux d'occupation de l'hôtellerie européenne aurait chuté de 27%, influençant la baisse des prix moyens (-14%) ; tout ceci se traduit par une baisse de l'indicateur Revpar de -37%.

Dans ce contexte une politique de revenu est très difficile à réaliser, car le principe du revenue management est de faire varier les prix pour attirer la clientèle. Or actuellement, un tarif même très bas n'attire pas les touristes soumis aux restrictions de déplacements, aux fermetures de lieux culturels, aux contraintes de tests et à une peur face à la maladie.

Prévision incertaine :

Le revenu management repose sur des prévisions et des analyses précises ; c'est d'ailleurs pour cette raison qu'il faut plusieurs années avant qu'une politique de tarification soit pleinement efficace car les logiciels et/ou les revenue managers se basent sur les historiques. La pandémie a rendu l'analyse prévisionnelle quasi impossible. Toutes les incertitudes (sur les confinements, sur les vacances scolaires, sur les possibilités et conditions de déplacement...) et le changement des comportements des consommateurs rendent la tâche difficile. Les revenue managers ne peuvent se baser que sur les données des semaines voire des jours précédents ce qui détériore l'efficacité du yield management.

Coûts et l'organisation de mise en place :

Le revenue management a un rôle transversal dans plusieurs domaines de l'entreprise (marketing, vente, gestion opérationnelle, contrôle de gestion...) et demande une réorganisation complète de la tarification de l'entreprise. Tout ceci requiert une forte adhésion de l'équipe de direction et des employés de tout l'établissement. Sa mise en place demande des connaissances importantes dans le domaine et des outils et logiciels onéreux (de plusieurs centaines d'euros jusqu'à plusieurs milliers par an). C'est pour ces raisons qu'il doit être adapté au regard de la typologie de l'entreprise pour que son coût ne

soit pas supérieur à son profit. Un *pricing* mal calibré peut aussi être synonyme de pertes, d'autant plus s'il ne convainc pas la clientèle fidèle,

Adhésion des clients :

Les réactions de la clientèle à propos de la variation tarifaire sont nuancées. Quand le système d'ouverture et de fermeture de contingent est compris et que le consommateur se voit proposé un tarif intéressant les réactions sont positives. Cependant l'opacité des tarifs, notamment pour une clientèle d'habitues provoque une perte de repère. Informer le consommateur et expliquer reste donc indispensable. Il est probable aussi que la généralisation de la démarche revenue management favorisera son acceptabilité par les clients. Une surveillance accrue doit être faite sur les tarifs des distributeurs car des tarifs différents pour un même service créent une forme de dissonance qui peut être mal interprétée.

2.2 Le Lean management

2.2.1 Définition analyse des terme et histoire

Définition :

Le Lean management est un processus de management global et complexe qui ne se résume pas en une définition simple. Son but ultime est la forte satisfaction client tout en limitant l'utilisation des ressources grâce à de multiples interventions. Le Lean est plus qu'une simple technique managériale mais une philosophie d'entreprise à part entière.

Il est souvent comparé à une technique managériale « anti-crise », grâce à un système agile et en constante évolution qui permet de s'adapter en temps réel au marché.

Le terme Lean signifie en anglais « maigre » mais dans son sens positif il peut se traduire par : « dégraisser », « sans gras », « au plus juste ». Le terme désigne un management agile, souple et vif par l'élimination du superflu.

De nombreux chercheurs ont essayé d'en donner une définition :

Jim Womack en 1990 est l'un des premiers à étudier ce management qu'il définit comme :

*« Créer de plus en plus de valeur avec de moins en moins. C'est-à-dire moins de temps, moins d'espace, moins d'erreurs »*¹⁶

Cette définition est souvent réutilisée pour expliquer le Lean, car elle est très synthétique et reprend les deux éléments fondamentaux : la recherche de la valeur client avec l'élimination de toute forme de gâchis.

Christian Hohmann, en donne une définition plus complète :

*« Le Lean est une approche systémique pour concevoir et améliorer les processus en visant un état idéal centré sur la satisfaction du client par l'implication de l'ensemble des personnels dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principe commun »*¹⁷

Dans cette définition Hohmann, décrit le Lean comme un system en interaction à la fois avec les clients et avec toutes les composantes de l'entreprise dans un but de pérenniser

¹⁶ Jim Womack : The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production - 1990

¹⁷ Christian Hohmann : Lean Management: Outils - Méthodes - retours d'expériences - 2012

l'entreprise par la satisfaction qu'elle apporte. Dans son livre il ajoutera que le Lean est « *une méthode globale [...] qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative* ».

En analysant le fonctionnement des entreprises Barbara Lyonnet détache six composantes communes caractérisant ce management : l'élimination des gaspillages, le juste-à-temps, la qualité, l'amélioration continue, le management visuel et le management des Hommes.

Histoire :

Le Lean management s'inscrit dans un processus de production historique où l'optimisation des ressources pour créer le produit le plus vendable était le but. Les prémices de ce management n'apparaissent qu'après la seconde guerre mondiale, dans un pays, les Etats-Unis, où la demande est forte avec des délais de production courts. Il faut donc créer des programmes de formation pour les managers afin qu'ils puissent superviser une équipe peu qualifiée. Ce programme est basé sur un pilier central : « l'amélioration continue », repris ensuite au Japon est nommé (*kaizen*).

En 1947, le professeur Américain William Edwards Deming arrive au Japon pour y enseigner ses méthodes de management basées sur la qualité. Il défend un modèle qui se focalise sur la qualité en s'appuyant sur les attentes et besoins des clients et en remontant la chaîne de valeur afin d'en réduire les coûts de production. Ce raisonnement était contre intuitif et avant-gardiste.

Cependant ce système de management va connaître son essor grâce à l'industrie automobile Toyota au Japon. Il va y être expérimenté à grande échelle et continuellement amélioré. En 1949 Toyota n'est qu'une petite entreprise au bord de la faillite lourdement affaiblie par la seconde guerre mondiale, Taiichi Ohno ingénieur chez Toyota décide de réorganiser la production en se basant sur le système de Shimizu « le juste à temps » : produire la bonne quantité au bon endroit au bon moment afin de réduire les coûts.

En parallèle il développe la méthode des « 5 zéros » : zéro stock, zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai (flux tendu). C'est le début du Toyotisme, tirant également partie des progrès technologiques et de l'automatisation des chaînes de montage pour réaliser des gains de productivité. Le secteur automobile utilise majoritairement un système de production Fordien qui va souffrir dans les années 1970 du déclin de la croissance

économique. Le système Toyotiste va, lui, va s'adapter à la fluctuation du marché, propulsant l'entreprise parmi les plus grands constructeurs mondiaux.

Il faut attendre le début des années 1980 et un collectif de chercheurs qui réalise une étude sur le « Toyota Production System » au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) pour que ce management se répande dans les firmes automobiles mondiales. Le terme Lean management n'apparaît qu'en 1988 utilisé par Krafcik et Womack dans le livre « La production au plus juste : le système qui va changer le monde ». En France l'arrivée du Lean se fera grâce à Renault et Citroën au milieu des années 1980. Aujourd'hui la démarche Lean se développe dans de nombreux secteurs d'activité principalement industriels comme dans l'aéronautique, le ferroviaire, la métallurgie ...

2.2.2 Grands principes et caractéristiques du Lean management

Fonctionnement général du Lean management :

Il est souvent difficile de prendre de bonnes décisions de stratégie en entreprise d'autant plus en période d'incertitude et de crise. Cette complexité a été le point de départ de la réflexion Lean ; comment créer une méthode à la fois complète et flexible ?

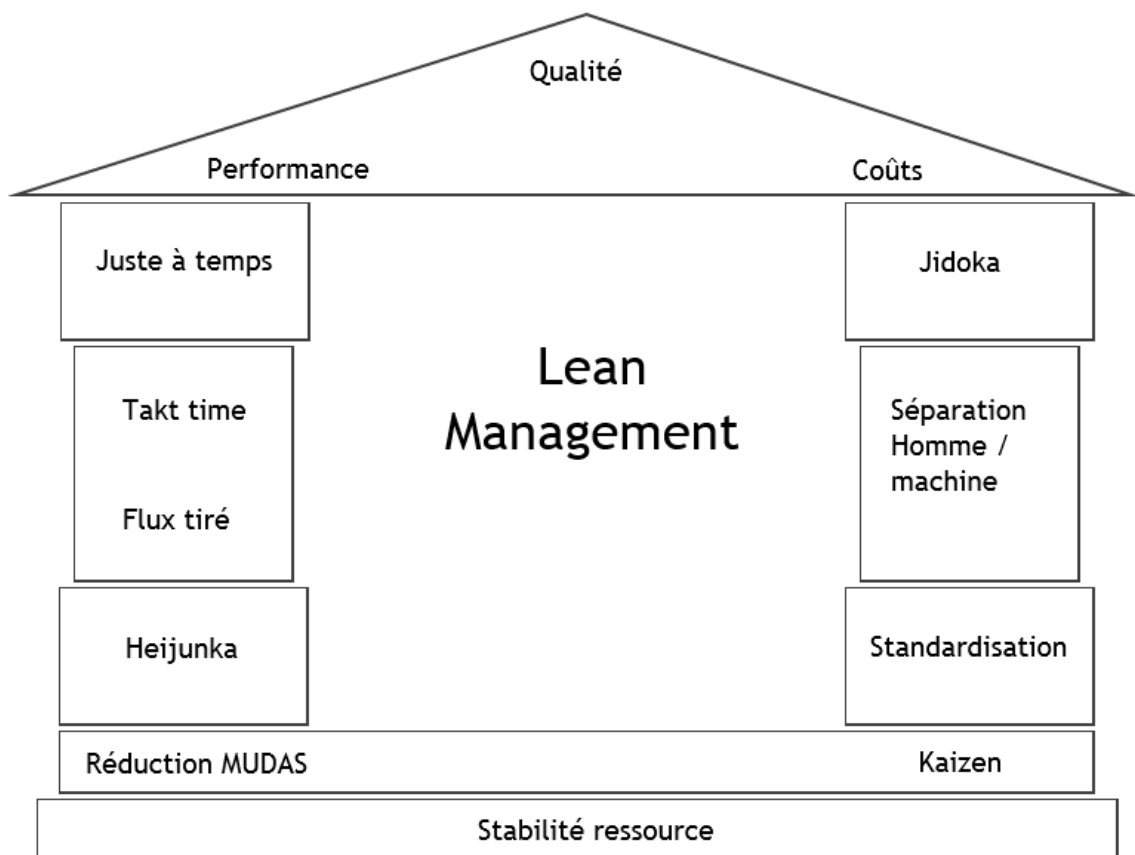
Le Lean management est aussi un management de terrain, les managers doivent être sur le terrain pour observer, analyser, comprendre, réagir... Cette composante du Lean est appelée « *Gemba* » en japonais qui signifie « lieu de l'action ». Il est à la fois le lieu où se crée la valeur ajoutée (lieu de production) mais aussi le lieu où les clients s'expriment à propos du produit. Ces observations doivent permettre de récolter des données et de détecter les problèmes afin de remonter la chaîne de valeur et d'aider les opérationnels à trouver des solutions. Une entreprise Lean est en effet un système collectif de résolution de problèmes où se développent l'autonomie et la prise de décision. On considère que le personnel opérationnel est autant, voire plus, expérimenté que les managers pour comprendre et proposer des solutions aux problèmes.

Le « *Gemba* » est aussi une organisation tolérante où l'on ne blâme pas un employé mais on l'aide à s'améliorer afin qu'il se sente responsable et qu'il développe l'entièreté de ses capacités ; on l'encourage à trouver des innovations au profit de l'entreprise.

Le Lean management est souvent représenté sous la forme d'un temple du fait des origines japonaises. Il évoque la stabilité et la robustesse ainsi qu'un ordre de construction pour amener l'entreprise vers une démarche de qualité. La stabilité du temple repose sur la réduction des *MUDAS* (réduction des gaspillages en japonais) afin de maximiser la valeur ajoutée et sur le *KAIZEN*, une philosophie d'amélioration en continu.

Le premier pilier, représente le principe du *Heijunka* (lissage de la production) permis par le *Takt time* (rythme de production unitaire pour satisfaire le client) et le flux tiré ou flux tendu (réapprovisionner au bon moment) dans le but d'atteindre le juste à temps, c'est-à-dire fabriquer le produit au bon moment afin de ne pas faire attendre le client et de minimiser les stocks.

Figure 9 : Représentation Temple du Lean¹⁸



¹⁸ Source : Aldéric Petitqueux - Implementation lean : application industrielle, Paris, Techniques de l'ingénieur, 2006

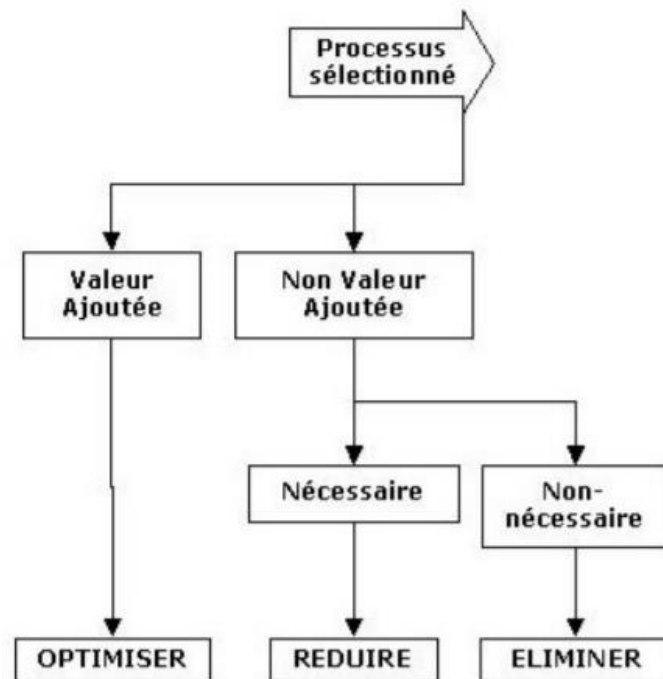
Le deuxième pilier représente le principe du *Jidoka*. Le travail est standardisé afin d'assurer une production parfaitement maîtrisée et de respecter les standards de qualité grâce à la détection rapide des dysfonctionnements tant par les hommes que par les machines dans le but de réaliser le *Jidoka* : faire bien du premier coup en empêchant les erreurs grâce au système de résolution de problème permanent.

L'élimination des gaspillages :

Dans le système de gestion d'une entreprise, la fixation du prix d'un produit est fonction du coût de revient auquel on applique une marge déterminée. Le prix ainsi fixé est proposé au consommateur qui fait son propre arbitrage ; si la valeur dégagée ne lui apparaît pas suffisante l'entreprise devra faire des actions marketing et rogner si besoin sur sa marge. Dans le cadre d'une entreprise Lean, le calcul est inversé. L'entreprise part du prix de vente duquel elle soustrait ses coûts afin de calculer sa marge. Pour déterminer le bon prix de vente une analyse du marché est nécessaire. En parallèle, un management des coûts très précis s'impose car ce sont les coûts qui déterminent la marge. Une approche de réduction des gaspillages est donc impérative.

Hohmann, dans son livre sur le Lean management propose un schéma permettant d'analyser la valeur ajoutée pour le client dans chaque processus. Il distingue deux types de tâches : celles qui créent de la valeur ajoutée (le nettoyage des chambres par exemple) et celles qui ne créent pas de la valeur ajoutée (l'administratif par exemple). En fonction, il préconise les actions à mettre en place : optimiser les tâches qui apportent de la valeur ajoutée et réduire ou éliminer celles qui ne créent pas de valeur.

Figure 10 : Logigramme des tâches selon Hohmann ¹⁹



Taiichi Ohno, pour sa part, détermine trois formes de gaspillage : MUDA, MURA, MURI

MUDA : le gâchis, le gaspillage des ressources , temps d'attente inutiles...

MURA : la variabilité, l'inconstant, l'aléatoire (répartition des charges de travail, manque de lissage de la production, manque de polyvalence...)

MURI : l'excès, la surcharge, le surdimensionnement d'un outil ou d'une zone de stockage par rapport au besoin réel, surconsommation, le stress

Taiichi Ohno part du principe que pour éliminer le gaspillage il faut d'abord reconnaître son existence. Pour cela il décline le gaspillage (MUDA) en 7 sources auxquelles sera ajouté une 8^{ème} source par la suite :

- **Surproduction** : Une production supérieure au besoin ou une production trop rapide par rapport à la demande.
- **Attente** : Toute ressource à l'arrêt, non utilisée ou sous-utilisée que ce soit des machines, du personnel ou des matières.

¹⁹ Source : Guide pratique du responsable maintenance, édition WEKA, Christian HOHMANN

- **Déplacement** : Tout déplacement inutile de ressource (personnel, matières ou informations) ou multiplicité de transports pouvant être réduits.
- **Processus excessif** : Toute action superflue ou inutile dans le processus de fabrication ou processus surdimensionné créant une qualité supérieure aux besoins.
- **Stocks** : Tout capital immobilisé en surplus, par rapport au besoin qu'il soit sous la forme de matière première ou de produits finis
- **Défauts** : Pertes entraînées par des défauts de qualité.
- **Mouvement inutile** : Tout geste incohérent, évitable et ou même dangereux pour l'employé
- **Potentiel humain non exploité** : sous-utiliser les compétences, les avis, l'expertise des employés de l'entreprise menant à de la non-implication des travailleurs

Afin de fournir au client la meilleure valeur ajoutée au juste prix le Lean manager doit s'engager dans un processus d'élimination constant des Mudas/Mura/Muri afin d'effectuer des économies et de dégager la meilleure marge possible.

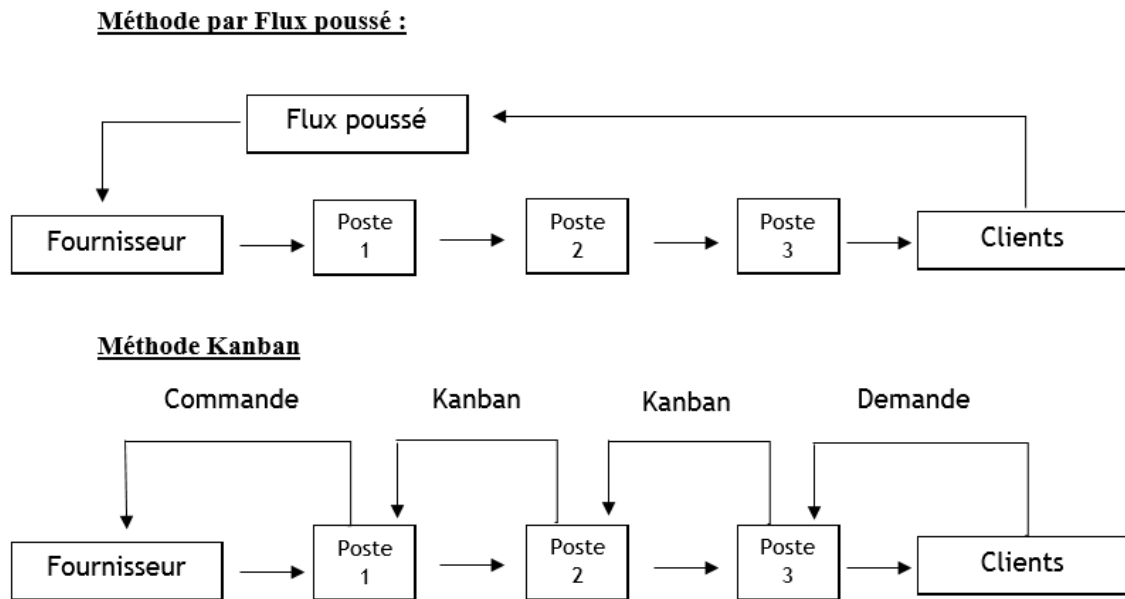
Le juste-à-temps :

Le juste à temps consiste à ne produire que le nécessaire, fabriquer le produit en bonne quantité au bon moment et à une vitesse optimale.

Traditionnellement, l'industrie ou d'autres organisations ont fonctionné de manière centralisée. On établit des prévisions (pas toujours adaptées) et l'on produit en fonction de ces instructions générant des stocks à chaque étape, des gâchis de surplus de production, du stress en cas de problème d'approvisionnement et des surcoûts. Dans une entreprise Lean chaque intervenant communique avec l'étape aval afin d'obtenir la juste quantité et permettre un travail à flux tendu.

En japonais on appelle cet outil le « *Kanban* », signifiant « signal ». Cette méthode est d'ailleurs utilisée dans la restauration : le serveur prend la commande la transmet à la cuisine qui fabrique en fonction de la file d'attente des bons.

Figure 11 : Principe de Kanban ²⁰



Comme montré sur le schéma, cet outil ne permet pas de prendre de l'avance sur la demande pour ne pas produire en surplus. Il permet de visualiser les flux et de détecter d'éventuels problèmes à résoudre, comme une étape de production trop longue.

Une entreprise Lean est une entreprise synchronisée ou l'on mesure le rythme de la demande du marché et on le compare au temps d'un cycle de fabrication. Le *Takt time* permet de créer une cadence de travail, adaptée en fonction des périodes si la demande est fluctuante pour réduire à zéro le temps d'immobilisation des ressources. Cela demande une organisation de chaque poste afin d'adapter l'activité au rythme souhaité et déterminer un temps équivalent à chaque poste pour travailler en flux tendu.

²⁰ Source : Harold.G adapté du modèle de Jean- Mickaël ESTEVES

La qualité et l'amélioration en continu :

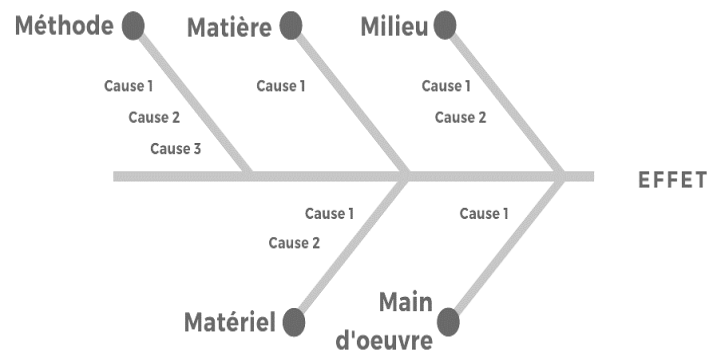
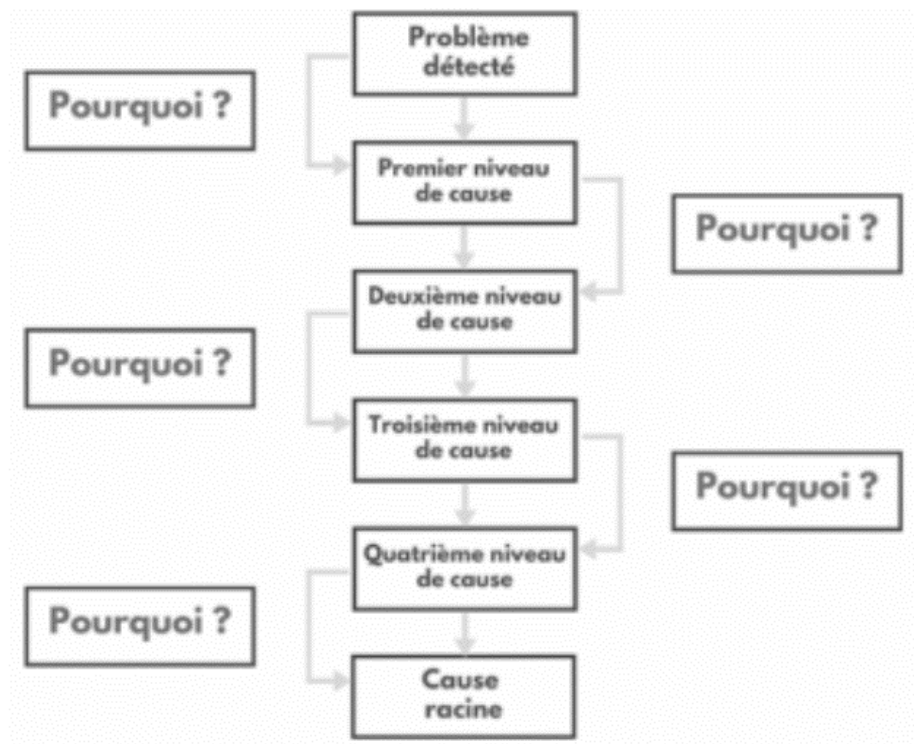
La qualité est le concept de base du Lean management ; maximiser la valeur ajoutée du produit comme stratégie face à la concurrence. Celle-ci repose sur 3 axes principaux : La focalisation sur le client, l'amélioration en continu et le travail en équipe.

Dans cette optique le Lean est fondé sur un processus d'auto-qualité : il s'agit de construire la qualité au fur et à mesure du processus pour ne pas obtenir un produit défectueux. L'auto-qualité est une ligne conductrice du Lean en permettant à chaque employé de maîtriser sa propre qualité et d'apprendre à mieux travailler pour améliorer le processus. Le but étant le zéro défaut, zéro perte et une qualité optimale. La démarche d'auto-qualité présente de nombreux atouts, moins de gâchis, moins de main d'œuvre pour surveiller et contrôler et une implication des employés plus importante.

L'auto-qualité s'inscrit dans une discipline d'entreprise qui demande des outils de réflexion. Les « 5 pourquoi » a pour objectif d'identifier les causes-racine des problèmes. Elle consiste à se poser la question de « pourquoi y a-t-il un problème » à chaque niveau de symptôme pour arriver à une cause-racine.

Le diagramme d'Ishikawa et un autre outil de résolution de problème utilisable par un manager. Aussi appelé « diagramme en arête de poisson » du fait de sa forme, il invite à répertorier les causes d'un problème en s'obligeant à regarder dans différentes directions pour dépasser les idées préconçues ou les a priori : la méthode des 5M (Main d'œuvre- Milieu- Matière- Méthode- Matériel) aide à ce travail d'analyse rigoureuse.

Figure 12 : Outils de résolution de problème : les 5 Pourquoi et le diagramme d'Ishikawa²¹



Le management visuel :

Le management visuel est ancré dans un management Lean. Il consiste à visualiser les processus pour faire progresser tous les départements de l'entreprise. Grâce à des outils, comme les 5S il permet de rendre visibles les écarts, de contrôler, de changer les comportements dans le but d'améliorer les processus. Une communication visuelle

²¹ Source : Axel Lefebvre, leblogdudirigeant

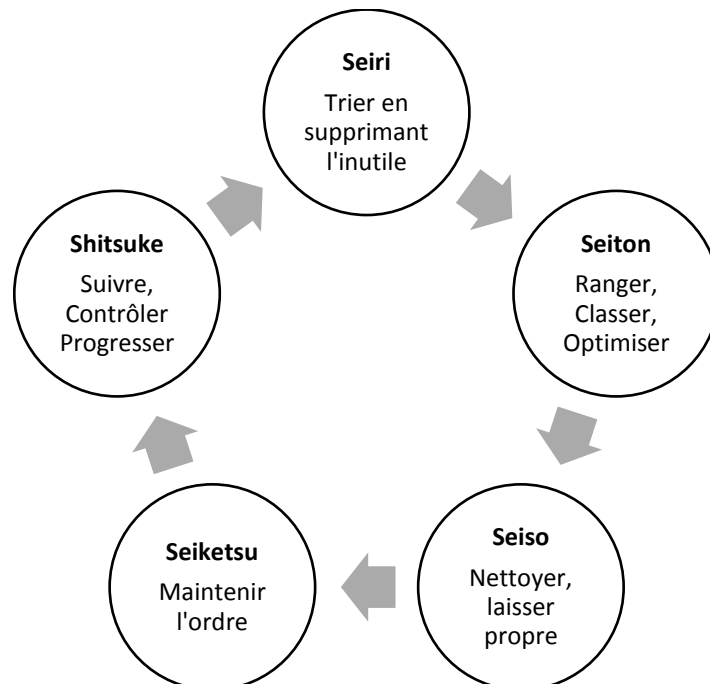
présente l'avantage d'être plus efficace, plus claire et donc de générer moins d'ambiguïté de compréhension et moins de perte de temps.

Elle repose sur un affichage des performances visible par tous (tableaux de bord, présentation des problématiques rencontrées, plans d'activités ...) et permet un partage collectif de l'information à tous niveaux hiérarchiques sans perte de temps en réunion.

Concrètement le management visuel peut prendre la forme de fiches d'objectifs, d'information sur les processus de poste, mais aussi sur des informations très pratiques comme la mise en place du bac où sont placés les éléments défectueux ou encore la couleur des dossiers selon leur contenu. Le management visuel englobe une multitude d'éléments dans un but de rendement plus performant en éliminant tout gâchis.

Un des outils phares pour la mise en place d'un management visuel est la méthode des 5S. L'objectif est de transformer les espaces de travail par le rangement, d'éliminer le superflu pour une meilleure visibilité des éléments essentiels. Cette méthode est un moyen pour améliorer la qualité et la gestion du produit ainsi que les conditions de travail, réduire le temps de production et réduire les risques d'accident ;

Figure 13 : Méthode des 5S²²



²² Source : Harold G. adapté du Livre Le management Lean, Michael Ballé Godefroy Beauvallet

Management des Hommes :

L'humain est au centre d'une entreprise Lean : il est la ressource permettant de créer le produit et sa valeur. Il faut avant tout développer les compétences et l'implication des collaborateurs pour obtenir un bon produit, bien conçu, bien fabriqué, de qualité et au meilleur coût. En cela, le management Lean se rapproche d'un management participatif ; le manager aide les collaborateurs et chacun s'enrichit des connaissances de l'autre.

La formation des collaborateurs est le point de départ. Le manager a un rôle majeur de formateur et de conseiller et non de « réprimandeur ». Il s'assure que le travail est bien fait en veillant aux bonnes conditions de travail de chaque employé. Le Lean management privilégie une formation lente et complète plutôt qu'une formation rapide et superficielle qui se répercutera sur la qualité et les risques encourus par l'employé. La formation est un investissement pour l'entreprise : la finalité est de développer chaque collaborateur pour accroître leur autonomie et libérer l'initiative. Taiichi Ohno, l'initiateur du Lean chez Toyota, comparait l'entreprise à une équipe de sport, dans laquelle chaque joueur a son rôle et doit participer à l'effort collectif pour gagner. L'implication et la cohésion d'équipe sont dans le Lean des éléments fondamentaux pour une bonne application des méthodes.

2.2.3 L'adaptation au secteur hôtelier

Le Lean management ne se limite plus aux entreprises manufacturières ; on le rencontre aussi dans des entreprises de services telles que la santé ou l'hôtellerie, certes de façon plus marginale. Peu de recherches ont été effectuées sur le thème du Lean management en hôtellerie.

Quel que soit le secteur d'application, le concept de ce management reste le même : rechercher la qualité optimale en augmentant l'efficacité et en réduisant les gaspils et donc les coûts. Concurrence accrue du secteur, diminution de la demande et difficultés financières liées à la pandémie, tous ces facteurs cumulés vont contraindre de nombreuses entreprises à se restructurer. Adopter une pratique Lean pourrait être une solution durable et rentable dans l'avenir pour le secteur hôtelier. Même si le Lean management est un processus global et complexe, comme nous l'avons dit, il n'en reste pas moins une boîte à outil très utile avec différentes méthodes applicables dans tous les secteurs d'activités.

L'application du Lean en hôtellerie :

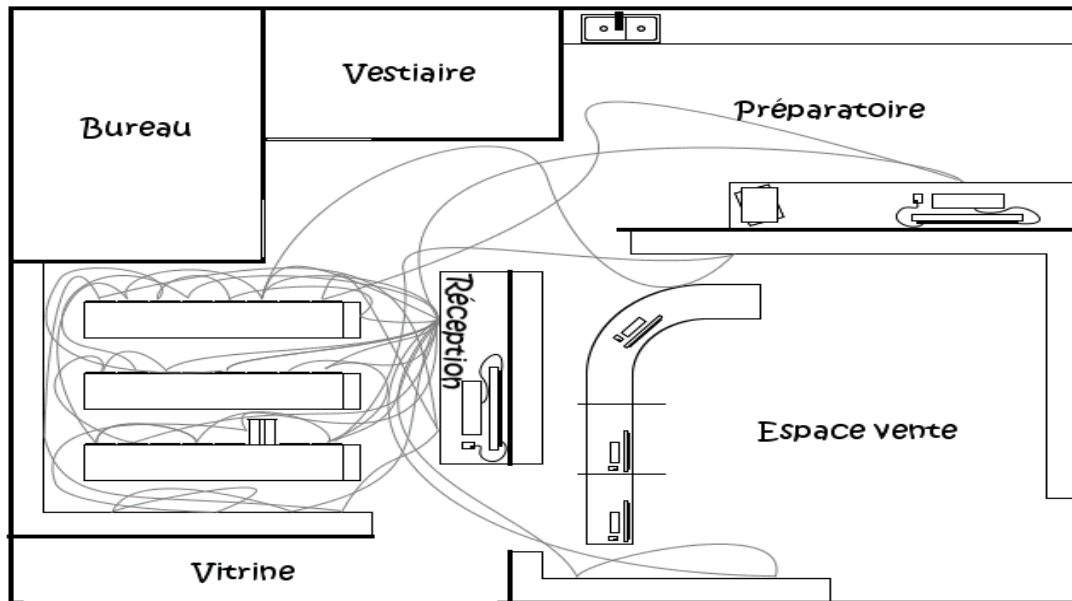
Dans l'hôtellerie le Lean management est encore très peu présent ; seuls quelques établissements le pratiquent, principalement au Japon et en Amérique du Nord. C'est le cas de Yukai Resort, chaîne hôtelière située dans la région des sources chaudes au Japon. Concrètement ces hôtels fonctionnent grâce à un personnel pluridisciplinaire, permettant de répartir les tâches au mieux et réduire ainsi la masse salariale. L'engagement des salariés y est essentiel ; ils sont invités à participer à la gestion allégée en participant chaque mois à des réunions Kaizen animées par les managers, pour une amélioration en continu et pour résoudre les dysfonctionnements.

Lutter contre les gaspillages :

Le Lean, permet de lutter contre le gaspillage et en hôtellerie les principaux gaspillages sont les déplacements, les mouvements inutiles et les processus excessifs. Etant donné que l'hôtellerie est un secteur de service, le personnel est l'une des plus grosses charges pour les entreprises. En adoptant une pratique Lean l'hôtelier doit lutter contre les processus de non-contribution à la valeur ajoutée. Il peut par exemple réaliser un « diagramme spaghetti » pour inventorier les mouvements et les pertes de temps ainsi que les tâches et activités non nécessaires et au minimum les réduire.

Le diagramme spaghetti (voir schéma ci-dessous) est très utile dans les secteurs de service pour éliminer les Muda. Chaque déplacement des employés est représenté par une ligne pour mettre en évidence les zones de gaspillage. Il permet, par le dialogue avec les collaborateurs, de repenser les espaces et de créer des habitudes chez les employés afin d'éliminer les pertes de temps qui peuvent représenter jusqu'à 30% du temps de travail. Les espaces de stockage du linge souvent mal positionnés dans les étages est un exemple de perte de temps par le personnel : de nombreuses minutes chaque jour qui, mises bout à bout, peuvent représenter sur l'ensemble d'une année des centaines d'heure de travail.

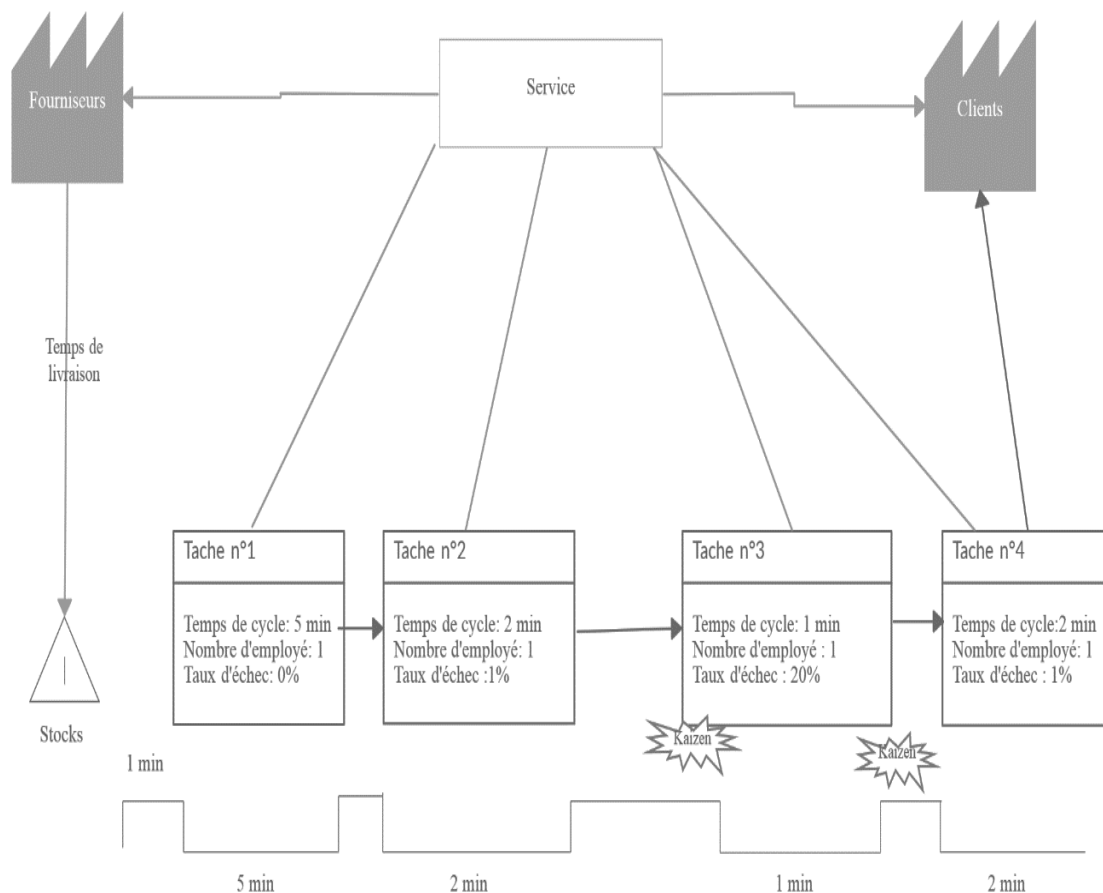
Figure 14 : Diagramme Spaghetti²³



L'hôtellerie-restauration est également propice à l'utilisation d'une VSM « *Value Stream Mapping* » pour cartographier les processus de fabrication de valeur, identifier les tâches sans valeur ajoutée et calculer les temps de chaque procédure afin de les optimiser. Il s'intègre parfaitement dans une démarche Lean pour lutter contre les gaspillages et pour mieux comprendre les interactions dans l'entreprise. Les employés associés à cette réflexion, feront émerger des solutions aux Muda recensés, solutions qui seront plus facilement acceptées et mises en œuvre par eux. Du fait de la diversité de tâches dans l'hôtellerie il est probable que ces Muda soient nombreux ! La finalité de ce travail consiste bien entendu à élaborer des processus améliorés pour chaque tâche et gagner en performance.

²³ Source : officilean.com S.Segare

Figure 15 : Exemple de « Value Stream Mapping »²⁴



En hôtellerie limiter le gaspillage passe aussi par la formation du personnel au différents équipements. En effet la méthode TPM (acronyme anglais de Maintenance Productive Totale) et un bon moyen de limiter les coûts de réparation superflus engendrés par la casse de matériel. Apprendre aux employés à entretenir le matériel, par la mise en place d'une maintenance simple de premier niveau, réduit les coûts de réparation et ceux liés aux pertes de cadence ou arrêts de production qui en découlent. Prenons l'exemple des machines à laver le linge professionnel qui tombent en panne à cause de problèmes bénins qui se sont aggravés dans la durée. Limiter les temps de fonctionnement des appareils en adaptant les cycles ou les températures sont des solutions applicables dans le secteur hôtelier ; elles diminuent de surcroît l'usure des appareils et l'utilisation de consommables.

²⁴ Source : Harold.G

La gestion humaine :

La dimension humaine dans une entreprise est un sujet sensible et difficile à appréhender. L'hôtellerie est souvent perçue comme un secteur extrêmement hiérarchisé où les horaires légaux de travail sont peu respectés et les conditions d'exercice difficiles. Le Lean management a pour effet de contribuer à mieux associer les employés, à ne plus les percevoir comme une simple source de main d'œuvre (parfois trop le cas en hôtellerie) mais bien comme des personnes ayant un potentiel de réflexion pour améliorer l'entreprise.

L'hôtellerie fait face à un turn-over assez important qui nuit souvent aux établissements car il engendre des variations dans le niveau de qualité des prestations fournies selon les employés. La formation est aussi un problème courant et récurrent dans un système où le personnel fonctionne à flux tendu. Une démarche Lean apporte des éléments de réponse à ces questions puisqu'elle a pour effets de fidéliser les employés en leur permettant de se sentir utiles et reconnus et de favoriser leur investissement en les formant à des pratiques efficaces et si possible allégées. A ce sujet, des processus peuvent être proposés au personnel afin de diminuer et sécuriser leurs mouvements, gestes et postures, limiter les possibilités de blessures, gagner en efficacité. Dans le cas du nettoyage des chambres, cette démarche pourrait trouver une application concrète dans une procédure recommandée établie en concertation avec toutes les femmes de chambre. L'amélioration de l'efficacité et des conditions de leur travail sont des gains bien identifiables ; le sentiment accru de reconnaissance est un gain plus diffus mais non moins important.

L'amélioration du confort des employés passe aussi par l'adaptation du matériel : adapter la hauteur d'un desk de réception pour limiter les problèmes de dos, adapter le chariot à linge pour limiter les efforts et optimiser le rangement, en sont des exemples.

Le management visuel :

Autre élément du Lean management, il est aussi facilement adaptable à l'hôtellerie que ce soit dans le travail opérationnel ou administratif. Cette méthode permet à la fois de gagner du temps, de faciliter le travail voire de diminuer la casse de matériel. Nous pouvons prendre l'exemple des trousseaux de clés : dans le cadre du Lean management une correspondance de couleur de clé et de couleur de serrure peut être mise en place. Cette visualisation toute basique rend plus aisée la tâche de l'employé : réduction du temps de recherche de la bonne clé pour l'ouverture des portes, diminution de la casse de serrure suite à une erreur de clé. Dans les bureaux, les classeurs physiques avec des couleurs

différenciées peuvent être utilisés pour chaque famille de documents et éviter ainsi des classements erronés ; des principes similaires de codes couleurs sont transposables en bureautique dans des tableaux Excel par exemple.

Le système anti-erreur ou méthode Poka-Yoké en japonais fait en sorte que les erreurs ne puissent pas se produire dans un processus. Des alertes ou blocages du processus sont mises en place pour empêcher de commettre une erreur.

Couplé à une méthode de rangement grâce à la technique des 5S cette méthode permet de diminuer le temps du travail administratif, qui ne constitue pas de valeur pour le client tout en augmentant le confort des employés.

L'innovation :

L'innovation est primordiale pour une entreprise. Les attentes des consommateurs sont de plus en plus exigeantes et il est important de les connaître afin de créer la juste valeur pour les satisfaire. Le secteur de l'hôtellerie en France est majoritairement représenté par des petites structures indépendantes : les problèmes de trésorerie y sont fréquents et face au vieillissement des structures les nouveaux investissements sont souvent insuffisants.

Le Lean management est un management agile, encourageant l'adaptation et le changement. Cette agilité permet d'adopter une démarche créative et proactive par l'anticipation des attentes et la recherche des actions à mettre en place. Il constitue à nos yeux un bon levier d'innovation et d'évolution des structures indispensables tant à leur pérennité qu'au personnel qui a besoin de visibilité sur l'avenir.

L'image de l'entreprise :

Dans l'hôtellerie Le Lean management est parfois assimilé à un management « green », du fait de certaines similitudes. Ces dernières décennies, le développement des engagements durables ont pris une grande importance dans les entreprises encouragées par les consommateurs de plus en plus sensibles aux problèmes écologiques. Les entreprises ont dû faire face à des objectifs qui leur semblaient contradictoires : maximiser les bénéfices tout en procurant du bien-être au travail et en réduisant leurs impacts sur l'environnement.

Les industries, notamment dans le secteur automobile, ont été les premières à pratiquer un Lean-Green et à comprendre que ces deux objectifs pouvaient se renforcer

l'un l'autre. Après avoir repensé leurs chaînes d'approvisionnement, réduit au maximum toute forme de déchet (par exemple en réutilisant quand c'est possible plutôt qu'en re-fabriquant ou du moins en recyclant et en veillant aux modes de destruction...) elles ont pu faire le constat qu'une réduction de coûts et une diminution des impacts néfastes sur l'environnement pouvaient aller de pair. Autrement dit, améliorer la rentabilité (ou ne pas l'alourdir) et afficher une image d'entreprise « green » n'est pas contradictoire.

L'hôtellerie-restauration se doit d'afficher une image d'un secteur « green » qui se préoccupe de l'environnement et de pratiques durables. Selon le même principe, le Lean-Green en hôtellerie passe par une diminution des gâchis et un changement des pratiques de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement. Il permet de simplifier l'approvisionnement (en limitant ou regroupant les ressources) modifier les techniques et processus, entretenir de façon régulière le matériel et les équipements, pour limiter l'approvisionnement (pièces détachées ou stock de rechange) et améliorer en continue la chaîne d'approvisionnement. Ces quatre points sont la base du Lean-Green en hôtellerie et permettent de diminuer tout type de gâchis qu'il soit matériel (nourriture, matériaux, fournitures...), immatériel (e-mail), consommable (eau et électricité) ou encore intangible (comme les plaintes de clients, erreur dans une réservation...).

Pour afficher son fort investissement dans le développement durable et donc une image « green » le secteur hôtelier dispose avec le Lean & Green d'une démarche combinée qui lui permet de se conformer au slogan « Raisonner global, agir local ». Les gains générés peuvent être réinjectés dans des améliorations durables. Un cycle vertueux, vecteur d'image positive !

Les limites :

Des freins à la mise en place d'un Lean management dans l'hôtellerie existent certainement :

- Le secteur de l'hôtellerie est parfois conservateur et peu enclin à une démarche qui incite au changement et à l'innovation. Le Lean management risque, dans ce contexte, d'être perçu de la part des employés comme un management « à la mode », dans laquelle ils ne vont pas trop s'impliquer
- Une particularité forte réside dans la hiérarchisation managériale, presque comparable à une organisation militaire. Solliciter les compétences des exécutants et les impliquer dans des décisions en lien avec la stratégie de l'entreprise peut être vécu par les

managers intermédiaires comme une forme de rejet, dégradant ainsi leur sentiment d'appartenance.

- L'investissement formation peut être ressenti comme trop lourd surtout dans des établissements où le taux de roulement de personnel est particulièrement élevé et où le facteur saisonnalité est important. Les managers peuvent éprouver un effet de lassitude à devoir former continuellement sans bénéficier suffisamment d'un retour sur investissement.
- Le Lean, générateur de gains par la suppression de tâches inutiles, peut-être perçu comme un danger par les collaborateurs et un outil de justification de la réduction d'effectif par la direction. La masse salariale représente en effet un des plus gros postes de dépense si ce n'est le plus important. Dans ce cas, la perte de confiance provoquerait des résistances fortes, contraires à la philosophie du Lean. De même, un surplus de travail ou une sur-sollicitation du personnel qui découleraient des résultats obtenus pourraient conduire à des problèmes de stress, à une augmentation des arrêts de travail et au *turn-over*.

Voilà pourquoi le temps passé avant la mise en place du Lean management à expliciter les finalités, les objectifs et les conditions de réalisation est une étape déterminante pour l'adhésion de tous.

Conclusion de la deuxième partie :

Afin de répondre au mieux à notre problématique : « *En quoi les processus de management peuvent-ils améliorer la rentabilité dans un contexte de crise ?* » nous avons envisagé deux hypothèses représentant, chacune, une méthode managériale adaptable, dans le but d'accroître la rentabilité ;

Hypothèse n°1 : La mise en place et l'adaptation du revenue management dans l'hôtellerie accroît la rentabilité en période de crise.

Depuis les années 1980 la politique du revenue management s'implante de plus en plus et l'amélioration des technologies y participe grandement.

En période normale, le revenue management dans un établissement hôtelier et un processus efficace pour améliorer la rentabilité. Couplé à un logiciel de RMS et à des analyses précises il accroît le chiffre d'affaire de 3 à 7 %.

En période de crise sanitaire sa fonction demeure ; l'analyse de la demande pour y adapter l'offre (flexibilité, réduction de frein à la réservation, par exemple) et pour améliorer les résultats, peut continuer à s'effectuer mais avec moins de fiabilité car les historiques ne sont plus pertinents. L'incertitude actuelle et une demande faible limitent donc l'efficacité de ce management.

Mais la période de crise doit aussi être perçue comme une opportunité (cf. le double sens du mot «*weiji*» en chinois) pour anticiper l'après crise et le retour de la demande pour mettre en place des politiques d'exploitation. Dans un premier temps cette période de faible activité doit être mise à profit pour créer, améliorer ou diversifier les politiques tarifaires à l'intention d'une clientèle locale et limiter ainsi la baisse de rentabilité.

Nous pouvons penser que cette crise sera suivie d'une forme de « *revenge travel* », et que les revenue managers adopteront une stratégie d'incitation afin de convaincre et reconquérir leurs clientèles. Pour une relance efficace de l'activité, les entreprises touristiques vont probablement réaliser des promotions d'envergure pour se démarquer des concurrents et compenser en partie les pertes liées à la pandémie. Les entreprises hôtelières qui pratiquent déjà le revenue management seront certainement mieux armées que les autres pour organiser des offres ciblées et maîtriser leurs incidences financières.

Hypothèse n°2 : Le Lean management, un management centré sur la valeur produit : une solution au manque de demande.

Le Lean management est une méthode complexe tant dans sa mise en œuvre que dans sa compréhension. C'est une méthode multi disciplinaire, qui doit être mise en place de façon structurée et en coopération avec l'ensemble du personnel.

Cette méthode, qui a déjà fait ses preuves dans l'automobile, s'installe progressivement dans les secteurs des services, notamment dans le secteur médical. Elle devrait être amenée à se développer dans l'hôtellerie pour lui permettre, à la fois de

- Se démarquer de la concurrence avec des prestations de qualité à forte valeur ajoutée correspondant au plus près à la demande-clients
- Se distinguer par une image positive d'entreprise durable avec un intérêt prononcé pour la préservation de l'environnement. Associé au Lean, le Green Management est un outil complémentaire bienvenu.

L'efficacité réalisée par le Lean avec notamment sa recherche continue des Muda (chasse aux gaspillages) en fait une méthode particulièrement redoutable pour mieux affronter une période de crise. En effet, la baisse des coûts et la qualité étant optimales, le manager peut accepter de réduire sa marge en prenant des risques mesurés pour adresser des offres très attractives dans un contexte de crise. Certes, dans une pandémie virulente, les mesures sanitaires sont un barrage infranchissable pour toute tentative visant à augmenter la demande. Cependant il convient de garder à l'esprit que la mise en place du Lean management est longue et requiert quelques années avant d'être totalement opérationnel dans une entreprise.

Pour conclure, cette « philosophie » de management (avec tous ses outils) est compatible avec une méthode de revenue management. Leurs résultats escomptés dans l'hôtellerie sont majeurs, tant en période normale qu'en temps de crise :

- Forte amélioration de la qualité de prestations régulièrement adaptées aux attentes de la clientèle : ceci influe nécessairement sur l'augmentation de la demande
- Des tarifs ajustés qui ont un pouvoir incitatif sur des segments de clientèle
- Des profits maximisés grâce à la méthodologie de revenue management

A ce stade, une nouvelle interrogation se pose : comment vérifier concrètement la pertinence de ces conclusions dans le but d'une application sur un terrain professionnel ?

Introduction de la troisième partie :

Notre 2^{ème} partie, développée grâce à une étude documentaire et des travaux de recherche nous a permis de passer en revue deux hypothèses sous les angles de leur acceptabilité et de leur opérationnalité dans le secteur de l'hôtellerie.

Nous consacrerons cette 3^{ème} partie à la méthodologie de travail à appliquer afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Elle constitue une partie importante du mémoire notamment pour préparer et réaliser nos recherches et le mémoire de master 2.

Tout d'abord nous analyserons le terrain d'application. Nous essayerons de comprendre dans quel(s) type(s) de structure(s) ces pratiques de management peuvent s'appliquer. Plus notre terrain sera précis, plus nous recueillerons des données exploitables. Cette étape nous permettra d'arrêter un échantillon. Dans notre cas il s'agit d'identifier le(s) type (s) de structure(s) hôtelière(s) à analyser.

Ensuite nous proposerons une méthodologie de travail afin de réaliser des enquêtes poussées sur nos sujets d'étude. Dans le but de concrétiser notre travail, nous expliquerons quel type d'enquête réaliser et dans quels secteurs afin de pouvoir débiter nos recherches pour le master 2.

Pour finir, nous analyserons les données préalablement recueillies au cours de nos entretiens avec des professionnels du secteur de l'hôtellerie.

3. Méthodologie et terrain d'application

3.1 Présentation du terrain d'application en hôtellerie

3.1.1 L'hôtellerie indépendante

L'hôtellerie indépendante représente 83% de l'hôtellerie Française, majoritairement constituée par des petites structures (en moyenne 26 chambres). Leur faible taille limite leur rentabilité et ne permet pas d'optimiser suffisamment leurs charges. Les investissements ainsi que leurs actions commerciales sont plus limités engendrant un écart de taux d'occupation de 10.7 points par rapport aux chaînes intégrées. Selon le comité pour la modernisation de l'hôtellerie et du tourisme Français, un quart des hôtels indépendants serait vieillots voir vétustes avec un manque d'innovation dû à une rentabilité insuffisante.

Cependant les hôtels indépendants, essentiellement des hôtels familiaux. se distinguent par leur convivialité. Les patrons sont souvent des personnes passionnées aimant accueillir les clients et satisfaire leurs besoins. A contrario, des hôtels de chaîne peuvent être perçus comme des structures industrielles où le client se sent déshumanisé ou au moins dépersonnalisé.

La pratique du revenue management dans l'hôtellerie indépendante est relativement faible. Les méthodologies de tarification sont principalement saisonnières ou en fonction de la semaine et des week-ends. Cependant on constate depuis quelques années son expansion grâce à des progiciels adaptés mis en place dans les grosses structures indépendantes. En effet face à la concurrence des plateformes de location et pour rester compétitif sur un marché saturé de plus en plus d'établissements se convertissent au revenue management.

Malgré tout, la complexité du système ainsi que l'absence ou l'insuffisante de formation des directeurs à ces pratiques limitent sa généralisation. Par ailleurs les coûts de mise en place sont souvent lourds et ne sont pas forcément intéressants pour les petites structures. Dans une période où la demande diminue, le manque de moyens est un frein encore plus fort.

En conséquence, une stratégie d'amélioration de la qualité, plus modulable et adaptable en fonction des établissements, pourrait être un compromis intéressant pour de petits établissements indépendants ne souhaitant pas adhérer à une chaîne volontaire.

Nous pensons qu'il y a là un sujet de recherche intéressant pour faciliter un certain niveau d'intégration du Lean management dans l'hôtellerie indépendante. Notre terrain d'application se concentrera sur de petits établissements n'ayant pas les moyens de se tourner vers une stratégie de tarification.

3.1.2 L'hôtellerie de chaîne volontaire

Le parc de l'hôtellerie de chaîne volontaire représente 23 enseignes avec 27.8% d'hôtels indépendants français affiliés. Il faut noter un recul du parc d'hôtels affiliés de -10% depuis 2014, causé par des fermetures de petits hôtels indépendants, des coûts d'adhésion élevés et une perte d'autonomie.

Cependant adhérer à un réseau donne accès à des avantages : bénéficier de la notoriété d'une image de marque, mettre en commun des frais de marketing, profiter de l'expertise de la marque et d'une centrale d'achat.

Proposer des systèmes de tarification aux indépendants adhérents d'une chaîne volontaire peut représenter pour eux un avantage supplémentaire à savoir disposer d'une stratégie efficace créée par des professionnels à coût réduit grâce à une externalisation de la gestion tarifaire.

Certaines chaînes volontaires proposent des systèmes de tarification mais elles sont encore peu nombreuses. Cela pourrait être amené à évoluer dans le futur avec une gestion de la distribution externalisée diminuant la charge de travail des hôteliers tout en maximisant les revenus.

En conséquence, dans les chaînes volontaires, il me paraît intéressant d'axer mes recherches sur le Revenue management d'autant plus que la mise en place d'un Lean management est propre à chaque hôtel et ne peut être imposée dans le cadre d'une chaîne volontaire.

3.1.3 L'hôtellerie de chaîne intégrée

Les chaînes hôtelières intégrées sont au nombre de 92 en France et représentent moins de 20% des hôtels français mais 40% des chambres de l'hexagone. Elles disposent d'établissements beaucoup plus grands avec des stratégies élaborées en externe ce qui leur permet de répartir le coût. Avec une utilisation presque systématique du revenue management ces chaînes disposent de stratégie tarifaire qui leur permet d'avoir un taux d'occupation plus élevé que l'hôtellerie indépendante avec des tarifs supérieurs de 20% en moyenne.

Le marché de l'hôtellerie de chaîne est très dynamique avec de nouveaux concepts et de nouvelles marques se développant régulièrement pour s'adapter aux changements de consommation et aux différents segments de clientèle.

Dans ces structures, le management est très hiérarchisé dans un but de maîtrise et de standardisation du produit, même si un début de management délégitif s'installe dans les organisations. Les managers acceptent les suggestions et propositions mais les collaborateurs ne prennent pas part aux décisions qui sont plus en lien avec la stratégie des entreprises. Le turnover du personnel opérationnel est plus important que dans les organisations indépendantes, la fidélisation du personnel pouvant être enrayée par ce type de management vertical.

En conséquence deux axes de recherche nous semblent intéressants au niveau des chaînes intégrées :

- Modifications à apporter au revenue management suite aux changements des modes de consommation des touristes, avec une adaptation du RM aux autres services.
- Mise en place d'une stratégie de Lean management pour améliorer le processus de fabrication de valeur ajoutée en éliminant les gâchis. Les moyens financiers et le nombre de collaborateurs des chaînes sont, dans ce cas, des facteurs facilitateurs.

3.2 Proposition de méthodologie de travail

3.2.1 *Elaboration d'une planification du travail*

Un rétro-planning est un outil indispensable pour organiser le travail et mettre en place une méthodologie efficace et complète dans le respect des délais impartis. Le diagramme de Gantt, est particulièrement adapté dans le cadre de la réalisation d'un projet au long terme. Il se définit comme :

« Un outil utilisé en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet »²⁵

En effet, il reprend les différentes tâches à réaliser, les répartit dans un tableau en présentant le temps de réalisation nécessaire pour chacune d'elle et organise leur enchaînement dans la durée.

Nous présentons ci-après les deux diagrammes de Gantt établis pour l'ensemble des tâches à réaliser pour notre mémoire sur les deux années de Master.

Après avoir listé les différentes tâches nécessaires et défini leur succession, nous avons estimé leurs temps de réalisation en notant les limites impératives de délais (*deadlines*). Dans notre cas : les fiches intermédiaires, les remises des mémoires et les soutenances. Enfin nous avons identifié les interactions entre les différentes tâches pour visualiser cette programmation sous forme de diagramme de Gantt.

²⁵ Source : <https://www.techno-science.net/>

Tableaux 3 : Diagramme de Gantt année 2020-2021 (Master 1)²⁶

Tâches/semaine	40 oct	41 oct	42 oct	43 oct	44 oct	45 nov	46 nov	47 nov	48 nov	49 déc	50 déc	51 déc	52 déc	53 déc	1 jan	2 jan	3 jan	4 jan	5 fév	6 fév	7 fév	8 fév	9 mar	10 mar	11 mar	12 mar	13 mar	14 avr	15 avr
Choix du domaine de recherche																													
Attribution maître de mémoire																													
Réflexion problématique et hypothèses																													
Réalisation fiche intermédiaire											14 déc																		
Recherche exploratoire																													
Recherche 1 ^{er} partie																													
Recherche 2 ^{ème} partie																													
Recherche 3 ^{ème} partie																													
Réalisation entretien exploratoire																													
Rédaction du mémoire																													
Correction mémoire																													
Mise en page/impression																													
Remise du mémoire																													
Préparation soutenance																													
Soutenance																													

²⁶ Source : Harold.G

Tableau 3 : Diagramme de Gantt année 2021-2022 (Master 2)²⁷

Tâches/semaine	40 oct	41 oct	42 oct	43 oct	44 oct	45 nov	46 nov	47 nov	48 nov	49 déc	50 déc	51 déc	52 déc	53 déc	1 jan	2 jan	3 jan	4 jan	5 fév	6 fév	7 fév	8 fév	9 mar	10 mar	11 mar	12 mar	13 mar
Choix du domaine de la problématique																											
Attribution maître de mémoire																											
Recherche de stage																											
Réalisation fiche intermédiaire															4 jan												
Recherche exploratoire																											
Recherche 1 ^{er} partie																											
Recherche 2ème partie																											
Recherche 3ème partie																											
Réalisation entretien exploratoire																											
Rédaction du mémoire																											
Correction mémoire																											
Mise en page/impression																											
Remise du mémoire																											
Préparation soutenance																											
Soutenance																											

²⁷ Source : Hraold.G

Tableau 5 : Suite diagramme de Gantt 2021-2022 (Master 2)²⁸

Tâches/semaine	14 avr	15 avr	16 avr	17 avr	18 mai	19 mai	20 mai	21 mai	22 jun	23 jun	24 jun	25 jun	26 jun	27 jui	28 jui	29 jui	30 jui	31 aou	32 aou	33 aou	34 aou	35 sep	36 sep
Choix du domaine de la problématique																							
Attribution maître de mémoire																							
Recherche de stage																							
Réalisation fiche intermédiaire																							
Recherche exploratoire																							
Recherche 1 ^{er} partie																							
Recherche 2 ^{ème} partie																							
Recherche 3 ^{ème} partie																							
Réalisation entretien exploratoire																							
Rédaction du mémoire																							
Correction mémoire																							
Mise en page/impression																							
Remise du mémoire																							
Préparation soutenance																							
Soutenance																							

²⁸ Source : Harold.G

3.2.2 Présentation de la recherche

« La recherche est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations » Paul N'DA

Cette définition décrit la recherche comme un processus avec une méthodologie rigoureuse permettant d'obtenir des réponses à des problèmes déterminés. La rigueur de recherche doit garantir une impartialité et la neutralité des résultats. La recherche doit s'accompagner d'une accumulation de connaissances pouvant être acquises de différentes manières.

On distingue deux types de données, les données primaires et les données secondaires. Dans notre deuxième partie nous avons analysé des données secondaires, informations déjà collectées et analysées dans de précédentes études, s'apparentant à un travail documentaire. Notre objectif consiste à confirmer ou infirmer nos analyses des données secondaires grâce au recueil de données primaires pour répondre spécifiquement au problème étudié.

Ces données sont le plus souvent obtenues grâce à des études quantitatives ou qualitatives. Ces-dernières ont pour objet d'examiner des phénomènes visibles ou non, le comportement des individus ou encore des éléments inexistants dans de précédentes recherches.

La recherche se réalise à trois niveaux :

- La description (exposer les résultats d'une observation),
- La classification (catégoriser les faits dans le but de les comparer et de les analyser)
- La compréhension (l'explication des phénomènes).

Pour cela on détermine des modes d'investigation.

Les modes d'analyse doivent être déterminés par le chercheur en fonction de ses objectifs et des personnes à interroger. Il existe trois grands modes d'analyse, l'approche quantitative, l'approche qualitative et l'approche mixte.

L'approche quantitative : Recherche de données quantifiables et observables s'appuyant sur des outils de collecte de données. Cette approche quantitative aboutit à des données chiffrées visualisées dans des tableaux et graphiques pour les analyser.

L'approche qualitative : Recherche pour comprendre des phénomènes observables ou non, grâce à des données de contenu et non des données chiffrées. Elle prend la forme d'entretiens, d'étude de cas ou d'observations.

L'approche mixte : Recherche qui combine l'approche quantitative et qualitative pour une analyse complète grâce aux atouts des deux méthodes : une quantité de résultats obtenus et une analyse approfondie de ceux-ci grâce à des entretiens poussés permettant d'étudier les phénomènes en profondeur et de les comprendre.

3.2.3 Etude quantitative

Afin que le travail de recherche soit le plus complet possible, une étude quantitative mérite d'être réalisée sous réserve qu'elle soit administrée aux bons interlocuteurs. Au vu du public visé - directeurs d'établissements hôteliers – et de sa disponibilité une étude quantitative peut être compliquée à mettre en place et à réaliser. Par ailleurs, une étude quantitative auprès des clients pourrait représenter un intérêt pour mesurer l'impact chez le consommateur des mesures (offres/tarifs) résultant de ces deux types de managements.

Avant de réaliser une étude quantitative il est indispensable de déterminer un objectif, la raison pour laquelle on réalise cette étude.

Dans notre cas, l'objectif est de répondre à nos deux hypothèses : l'accroissement de la rentabilité grâce au revenue management en périodes de crise ainsi que l'accroissement de la rentabilité grâce au Lean management. Cette dernière hypothèse est peu compatible avec une étude quantitative du fait du faible nombre d'établissements qui la pratiquent.

Nous axerons en conséquence le questionnaire sur la pratique du revenue management. A cet effet nous avons choisi d'utiliser une méthode de questionnaire non probabiliste par quotas. L'échantillon sera représentatif du marché de l'hôtellerie Française (voir schéma ci-dessous).

Pour déterminer la taille de l'échantillon nous avons utilisé la formule suivante :

$$n = z^2 \times p (1 - p) / m^2$$

n = taille de l'échantillon

z = niveau de confiance (selon la loi normal)

p = proportion estimée de la population présentant la caractéristique (ou 0.5 lorsqu'elle est inconnue)

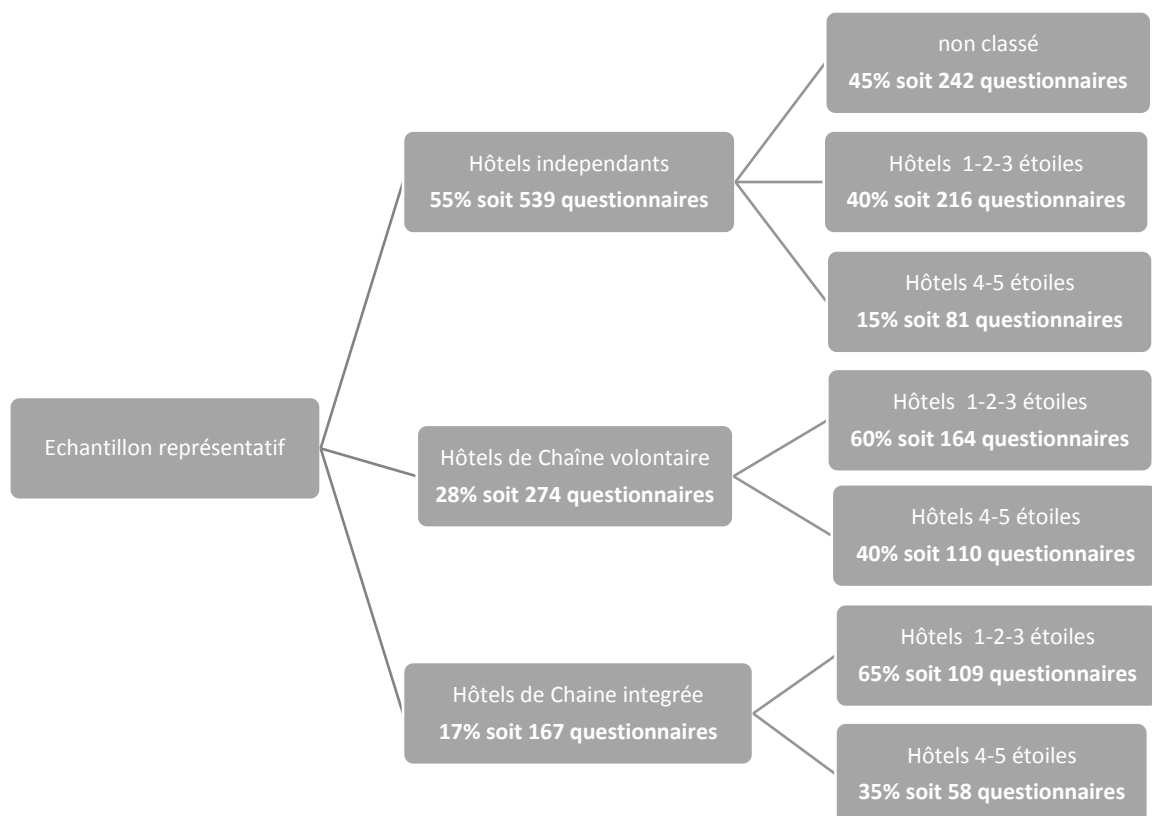
m = marge d'erreur tolérée

Nous avons également déterminé un niveau de confiance de 95% ainsi qu'une marge d'erreur de 7%

Soit le calcul suivant : $n = (1,96)^2 \times (0,5)(1-0,5) / (0,07)^2 = 196$

En espérant un taux de retour de 20%, ce sont 980 questionnaires qui devront être administrés.

Figure 16: Représentation du marché de l'hôtellerie en France ²⁹



²⁹ Source : Harold.G adapter des chiffres de INSEE

Nous avons choisi le mode d'administration par email, afin de faciliter et accélérer la distribution du questionnaire. Une administration par téléphone ou en face à face serait trop consommatrice de temps ; elle permettrait certes un taux de retour plus important.

La mise en place d'un questionnaire auto-administré par courrier électronique garantira une neutralité des réponses, et facilitera un suivi en temps réel.

Les questions doivent être claires et précises pour être comprises de façon identique par tous.

Le questionnaire devra être à la fois court et complet. Un questionnaire d'une à deux pages est recommandé afin de trouver un juste milieu entre la qualité et le taux de réponses obtenus. Il sera organisé en plusieurs parties distinctes.

Une phase introductive servira à présenter l'objet de l'enquête en suscitant l'intérêt des lecteurs, à indiquer le public visé (ici, directeurs d'hôtels) et à donner les consignes de remplissage.

La première partie du questionnaire débutera par des questions assez simples pour mettre à l'aise le répondant, sous forme de questions fermées de type dichotomique, à choix unique ou multiple. Suivront de questions plus techniques mais aussi plus riches pour l'analyse, sous forme de questions fermées à choix multiple avec classement ainsi que des questions ouvertes pour connaître les opinions de chaque répondant sur des sujets précis.

La dernière partie du questionnaire s'intéressera au profil du répondant, au type d'établissement qu'il dirige, à son classement hôtelier, au type de clientèle majoritaire, aux chiffres des indicateurs commerciaux... Ces questions, plus personnelles ou engageantes sont placées à la fin pour éviter dès le début qu'elles ne dissuadent le répondant. Cette partie comprendra principalement des questions fermées pour faciliter l'analyse par la suite.

Enfin, une conclusion sera ajoutée pour remercier le répondant.

Pour exploiter au mieux les réponses, nous procéderons comme suit :

- Un tri à plat, pour dénombrer les résultats question par question et établir des graphiques, tableaux ou schémas pour analyser les tendances et les commenter.
- Un tri croisé, pour affiner nos analyses. A titre d'exemple, le type d'établissement, sa catégorie ou encore son type de clientèle croisés avec d'autres questions pourront nous renseigner sur des tendances précises, sur les différents marchés...

- L'annexe n°1 présente le questionnaire envisagé pour les directeurs d'hôtels qui pratiquent le revenue management.

3.2.4 Etude qualitative

Complémentaire à une étude quantitative, l'approche qualitative est une méthode de compréhension en profondeur des phénomènes et observations relevés quantitativement. Elle permet de répondre au « pourquoi » en nous aidant à percevoir les arguments, les avis, les ressentis, les habitudes, les freins, les besoins etc...de la population interrogée. L'étude qualitative est donc particulièrement intéressante pour mieux analyser les données recueillies et pour voir émerger de nouvelles tendances ou préoccupations.

L'étude peut être menée sous différentes formes mais dans notre cas nous privilégierons les interviews individuelles.

On distingue trois types d'entretien individuel :

- Non directif (ou libre) : L'interviewé intervient librement sur le thème proposé, l'intervieweur se contente de prendre des notes sans poser de question orientée.
- Semi-directif : L'intervieweur suit un fil conducteur en proposant les différents thèmes de réflexion, pouvant se présenter sous la forme de questions. L'intervieweur s'adapte au thème abordé, en recadrant le dialogue afin de préciser tel ou tel point et de faire avancer la discussion.
- Directif : L'intervieweur enchaîne des questions préétablies sous la forme d'un questionnaire ; l'interviewé se contente de répondre aux questions posées

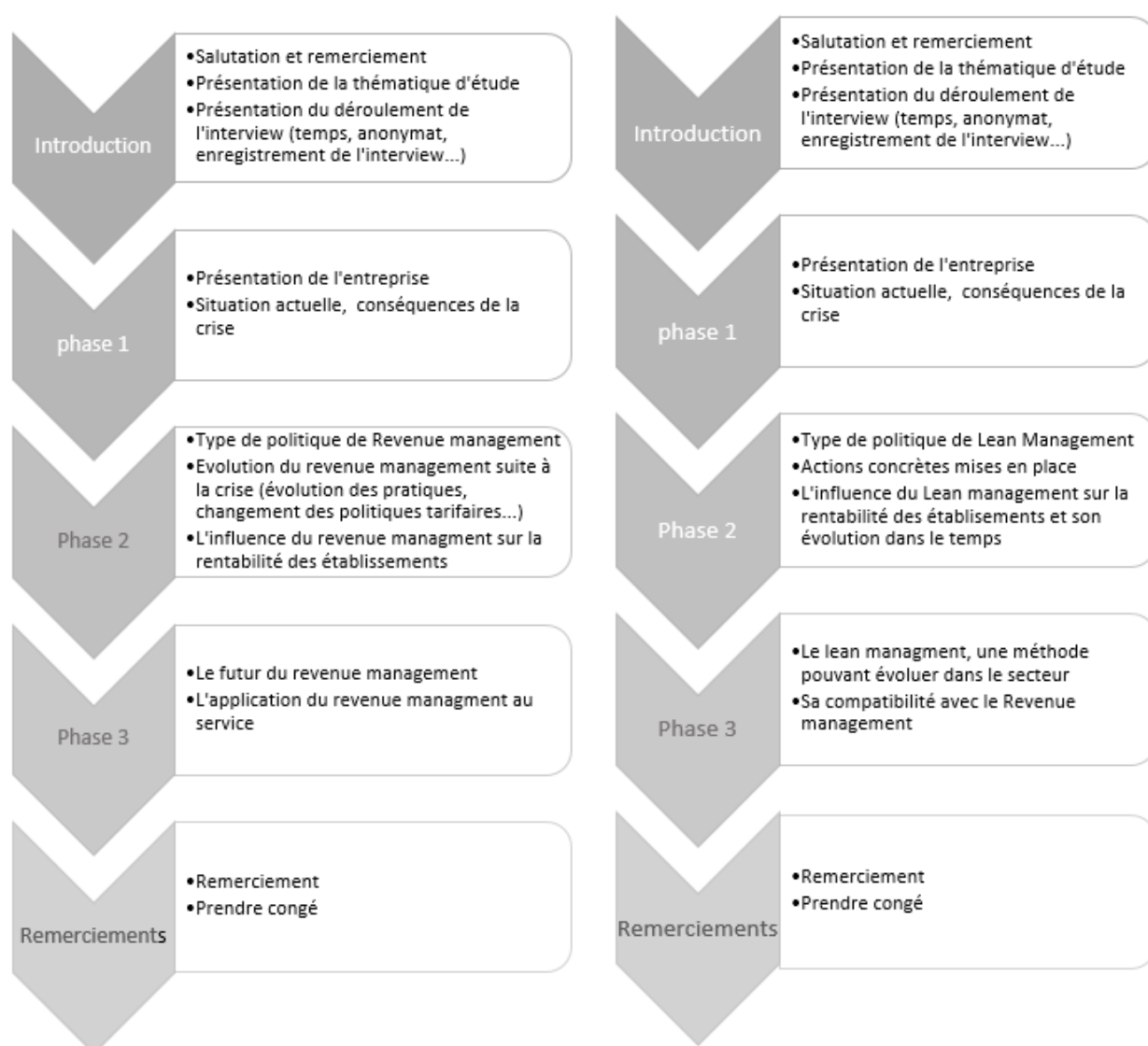
Notre choix s'est orienté vers des entretiens individuels semi-directifs, donnant à la fois une liberté d'expression et d'approche à l'interviewé mais aussi une direction afin de répondre à tous les thèmes préétablis et que l'intervieweur souhaite aborder. De plus, au regard de la typologie de données à recueillir (chiffres sur l'entreprise par exemple), un entretien semi directif laisse à l'interlocuteur une marge de liberté pour ne pas se sentir obligé ou mal à l'aise.

Notre guide d'entretien constitue le support écrit, le fil conducteur. Il mentionne les différents thèmes et questions à aborder avec l'interlocuteur afin de favoriser la fluidité de l'entretien. Cependant, il s'agit bien d'un guide et non pas d'un carcan. Il sera adapté en fonction des réponses et de la discussion avec l'interviewé pour que le recueil soit le plus riche possible.

Il se présente de la façon suivante : une introduction, une partie de présentation de l'établissement (volontairement placé au début pour ajuster nos questions), une partie sur la méthode de management actuelle et son évolution suite à la crise et une dernière partie sur son évolution post crise.

Dans le cadre de nos enquêtes les questions seront adaptées et spécifiques à la thématique abordée avec l'interviewé et à son entreprise, mais sa structure restera identique.

Figure 17 : Guide d'entretien³⁰



³⁰ Source : Harold.G

Pour réaliser un bon entretien de nombreux paramètres doivent être pris en compte.

Tout d'abord il est important d'instaurer un climat de confiance avec l'interviewé, afin qu'il réponde au mieux aux questions, prenne le temps de détailler ses réponses et enrichisse l'entretien. Ce climat est d'autant plus important pour récupérer des informations confidentielles, telles que des chiffres de fréquentation, des chiffres d'affaire ou des ratios. En ce sens la garantie de l'anonymat pour l'interviewer et pour le nom commercial de son établissement est primordiale ; l'intervieweur doit s'y engager au tout début de l'entretien en précisant comment seront exploitées les données et sous quelle forme elles seront publiées.

Il faut éviter d'instaurer une relation de dépendance voire de type hiérarchique entre interviewé et intervieweur ; le rapport doit chercher à s'établir sur le mode d'égal à égal pour que toutes les questions puissent être traitées et toutes les réponses données

Différentes techniques doivent être mis en place pour améliorer les entretiens et ne pas biaiser les réponses :

- **Rester neutre et objectif :** Ne pas juger, ou donner son avis pour ne pas influencer le répondant. Faire attention à la formulation des questions, telle que « *ne pensez-vous pas ?* » pouvant suggérer la position de l'interviewer
- **Utiliser des relances :** Question brève, permettant de faire préciser un point abordé « *pourriez-vous préciser ?* » ou recentrer la discussion « *il y a un instant vous me parliez de...* ».
- **Avoir de l'empathie :** S'identifier à l'autre et comprendre ses problématiques dans le but d'améliorer la qualité des réponses.
- **Être attentif :** Pour pouvoir rebondir sur les réponses et ne pas s'éloigner de la ligne directrice.
- **Respecter les temps de silence :** Respecter la réflexion de l'interviewé, afin qu'il assimile les questions et y réponde le plus justement possible... Un silence peut générer une précision dans la réponse qui , sinon serait passée « *sous silence* » selon l'expression consacrée.

Dans la perspective du travail de mémoire de Master 2, nous avons procédé à un échantillonnage d'entretiens à réaliser. Ces entretiens exigent du temps et de la disponibilité des interviewés, voire des déplacements. Le nombre de contacts est forcément beaucoup plus faible que pour une étude quantitative.

Le marché de l'hôtellerie utilisant le Lean management en France n'étant pas répandu il est probable que nous devions réaliser des entretiens avec des managers d'établissements situés à l'étranger (aux Etats-Unis ou au Japon, principaux lieux de l'hôtellerie Lean).

Nous avons donc arrêté un échantillon de 8 établissements comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Tableau échantillonnage des entretiens³¹

	Hôtels Indépendants 55%	Hôtels chaîne volontaire 28%	Hôtels chaîne intégrée 17%	Total Entretiens
Nb. entretiens à réaliser : Revenu Management	2	1	1	4
Nb. entretiens à réaliser : Lean Management	2	1	1	4
				8

Le choix du nombre d'entretiens et leur répartition a été décidé en tenant compte de la typologie d'établissements et de leur représentativité sur le marché de l'hôtellerie française.

Ces huit entretiens nous permettront d'appréhender plus finement et plus concrètement le rôle du Revenue management et du Lean management dans les établissements hôteliers et d'appuyer nos conclusions sur leur utilité dans l'hôtellerie durant les crises à venir.

³¹ Source : Harold.G

3.3 Résultats d'entretiens

Dans l'optique d'une analyse complète de tous les entretiens réalisés il nous paraît essentiel d'en faire une transcription précise (voir annexe 2).

Afin d'établir des corrélations ou des différences en fonction de nos études qualitatives, un tableau de confrontation des résultats sera réalisé. Celui-ci présentera les différentes réponses des interviewés aux questions de notre canevas d'entretien. Etant donné le choix d'une méthode semi-directive pour mener ces entretiens, ce tableau reprendra uniquement les concepts essentiels de chaque interview. Cette méthodologie nous permettra de comparer, par typologie d'établissements, les éléments analysés afin de mieux comprendre les enjeux, les effets et résultats des stratégies de management appliquées pendant la crise et/ou envisagées pour l'après crise actuelle.

Hypothèse n°1		
Phénomène analysé	Entretien n°1	Entretien n°2
<i>Structure interrogée</i>	Chaine volontaire : groupe hôtelier familial Lyonnais de 28 hôtels en France du 2 étoiles au 4 étoiles. Hôtel situés majoritairement en périphérie des villes et en province pour une clientèle affaires (ouvriers et commerciaux)	
Elément n°1 <i>Situation actuelle des établissements (2020) ?</i>	Taux d'occupation presque 50 % de baisse. Chiffre d'affaires a été divisé par 2. Le Revpar a pratiquement été divisé par 3.	
Elément n°2 <i>L'utilisation du RM en période de crise : un management de rentabilité efficace ?</i>	Le revenue management pendant la crise sanitaire a dû être adapté. Il a été intéressant, lors de la réouverture des hôtels. Le revenue management a joué un rôle important dans la distribution, cependant sur l'aspect variation tarifaire la marge était faible car la clientèle n'était plus sensible au prix (le prix n'est plus le déclencheur de l'achat pour le client).	
Elément n°3 <i>Stratégie de revenu management mise en place ?</i>	Nous pratiquons un yield management montant, c'est-à-dire que nous augmentons les tarifs en fonction du remplissage des tranches tarifaires ainsi qu'en fonction des événements extérieurs. Nous ne pratiquons pas le <i>surbooking</i> ou la gestion des durées de séjour du fait de sa complexité de mise en place.	
Elément n°4 <i>L'adaptation des stratégies de revenu management</i>	Étant donné que la demande allait être faible sur le marché nous n'avons pas décidé de recréer une cale tarifaire plus basse car les pertes nous paraissaient plus importantes que les gains (on n'a pas eu la stratégie de « casser les prix pour casser les prix » et essayer d'augmenter le volume de réservation car cela nous semblait une mauvaise stratégie en période de crise sanitaire). Nous avons donc pratiqué des tarifs faibles et yieldé à la hausse quand il y avait une montée en charge. Nous avons remise à plat des conditions de réservation et d'annulation, puisqu'aujourd'hui l'important pour le client est la flexibilité (éliminer les arrhes, pratiquer des tarifs annulables à tout moment...).	
	Repenser la tarification appliquée aux différents canaux et	

	structures tarifaires de chaque établissement puisqu'il y a eu beaucoup d'annulations d'événements : cela nous a demandé une remise à plat de toute la tarification. Mais également un gros travail de communication pour être le mieux positionné sur les moteurs de recherche. Le Yield Management sans données est très compliqué. Aujourd'hui il est impossible de prévoir : nous travaillons au jour le jour Ce qui demande une grande réactivité, une grande surveillance de nos clients et des pratiques tarifaires de nos concurrents. Tout cela complexifie le travail. En sachant qu'aujourd'hui il y a quelque chose qui a beaucoup changé c'est l'anticipation des clients : avant la moyenne était de 9 jours à l'avance et aujourd'hui seulement 3 jours. Les clients n'anticipent plus ce qui est encore plus difficile pour nous.	
Elément n°5	<i>L'adaptation du yield management aux autres services</i> C'est une question qui s'est posée avant la crise du coronavirus, il y a déjà des projets et des études menées à ce sujet. Cependant je pense que la crise va accélérer le phénomène, avec le retour de la demande. Le revenu management c'est une technique qui fonctionne ; donc, maximiser les revenus au service et une piste pour l'avenir pour aller chercher encore plus de rentabilité. Pour notre chaîne nous avons 2 hôtels qui disposent d'un spa et nous y avons réfléchi afin d'augmenter les soins les plus demandés et de varier les tarifs selon les périodes et horaires. Cela nous semble intéressant surtout pour la clientèle extérieure qui effectue peu de réservation en journée et beaucoup plus le weekend ou en fin de journée (le créneau de 17-18h). Cependant en restauration cela nous semble inutile car nos restaurants sont trop petits avec une trop faible activité de clientèle extérieure (notre volume d'affaires ne le justifie pas).	
Conclusion	La chaîne volontaire a souffert d'une forte baisse d'activité. Pour pallier ce manque de clientèle, la chaîne a mis en place une stratégie de distribution et de communication forte. Le revenue management n'a pas permis d'augmenter la demande car les prix n'étaient plus le déclencheur d'achat. Cependant il pourrait être une stratégie de l'après-crise. Le développement des canaux de distribution a permis de continuer l'activité, dans lequel le revenue management a joué un rôle central avec cependant un taux d'occupation divisé par 2. Le revenue Management a dû être adapté, pratiquer des <u>cales</u> tarifaires basses (avec un yield montant), flexibilité accrue, remise à plats de la tarification, yield réalisé au jour le jour... Le revenue management pourrait se développer dans les services, favorisé par la baisse des gains des entreprises dû à la crise et à la banalisation du revenue management. Le revenue management n'a pas été source d'augmentation de la demande mais pourrait être une stratégie de reprise pour l'hôtellerie.	

Conclusion de la troisième partie

Dans cette troisième partie du mémoire nous avons bien identifié le périmètre du terrain d'application de nos recherches, en analysant la diversité de l'hôtellerie française. Elle nous a donné l'occasion d'une première réflexion sur la mise en place de stratégies managériales en fonction de la typologie d'établissement (indépendant, chaîne volontaire, chaîne intégrée).

Nous y présentons une méthodologie de recherche utilisée au cours de cette année de Master 1 et mise à l'essai dans l'optique de la deuxième année de Master.

Un rétro-planning élaboré grâce au diagramme de Gantt donne une visibilité sur le travail déjà mené et sur celui qui sera à effectuer.

Les outils méthodologiques retenus pour l'investigation de terrain se présentent sous deux formes :

- une enquête quantitative par auto-administration du questionnaire présenté
- une enquête qualitative, à partir d'un guide et grille d'entretiens semi-directifs exploitables grâce à un tableau de corrélation.

L'approche qualitative, plus intéressante au vu du sujet choisi, a fait l'objet d'une première application. Il s'agit certes d'un entretien unique avec un revenue manager qui a tout de même en charge 28 établissements d'une chaîne volontaire.

Cet entretien nous a fourni un début de réponse sur les problématiques du revenue management en période de crise sanitaire. Ce management de tarification, normalement très efficace dans l'hôtellerie a été mis à mal par le manque de demande. Dans ces conditions, il n'a pas joué son rôle, à savoir optimiser le revenu des hôtels, mais a cependant pu éviter une «guerre des prix» et permis une distribution digitale efficace. Dans la période post-crise sanitaire il va retrouver toute son utilité et son évolution vers d'autres services fait partie des projets.

Ces premiers éléments de réponse restent bien entendu à prendre avec précaution et devront être approfondis, enrichis voire révisés pendant notre 2ème année de Master.

Conclusion Générale

Cette étude nous a permis de bien appréhender la notion de management et son importance dans les entreprises et notamment dans l'hôtellerie. C'est une fonction déterminante de pilotage stratégique car elle organise et met en œuvre l'ensemble des ressources (humaines, matérielles, financières, technologiques...) pour atteindre de façon cohérente et optimale les objectifs établis à l'avance. Nous avons ensuite mis en perspective le management avec les situations de crises, car elles ne manquent pas d'avoir des impacts sur les organisations comme nous l'avons démontré dans le rapport. Qu'elle ait un effet bénéfique ou non, la crise perturbe les marchés, crée des instabilités dans les organisations, peut être dévastatrice ou source d'opportunités. Nous avons identifié les particularités du management dans le secteur hôtelier, avec des organisations hiérarchisées, a priori peu propices au changement.

Précisément, face à la crise actuelle, dévastatrice pour le secteur touristique nous avons choisi d'étudier deux modes de management susceptibles d'aider les entreprises de l'hôtellerie à assurer leur nécessaire rentabilité, voire leur développement en faisant évoluer leurs organisations. Car la crise actuelle doit être une opportunité pour se préparer à de potentielles crises futures.

La première hypothèse reprend l'idée d'un management centré sur la tarification et sur la modification des modalités de paiement comme source d'amélioration de la rentabilité. Nous avons axé nos recherches sur les éléments de mise en place d'une telle démarche tout en adaptant cette approche aux problématiques de crise. En effet, le manque de demande sur l'intégralité du marché de l'hôtellerie ne permet pas d'utiliser le revenue management comme levier d'occupation dans les établissements. Nous avons donc expliqué les méthodes et moyens à mettre en place : modification des freins à la réservation, changement d'analyse algorithmique, extension du yield management aux services additionnels. Le manque de demande doit constituer l'opportunité d'appliquer le revenue management aux services est ainsi renforcer la rentabilité post-covid et stimuler une clientèle locale pour contribuer à la rentabilité des structures hôtelières.

N'ayant pas solutionné le problème de la demande, nous nous sommes intéressés à une forme de management plus globale, une forme de management comme solution à une situation de crise. Nos recherches nous ont amené à explorer le Lean management, un

management qui a fait ses preuves dans l'industrie automobile et sauvé des entreprises de la faillite. Comme nous l'avons démontré, le Lean est une philosophie d'entreprise, un management centré sur la satisfaction client en diminuant toute forme de gâchis. Cependant ce management, bien qu'en augmentation dans le secteur des services est marginal dans l'hôtellerie. Nous avons donc exploré les moyens et les méthodes pouvant être mis en place dans le secteur, en considérant le Lean management comme un ensemble de pratiques dans lequel piocher pour les adapter au secteur hôtelier.

Nous avons répertorié de nombreuses adaptations possibles, tant sur le management humain que sur le management matériel. Nous avons mis en évidence que ce management, particulièrement intéressant comme levier d'adaptation constante et d'innovation, a toute sa place dans l'industrie hôtelière dont la clientèle cherche plus que jamais la nouveauté. En impliquant les collaborateurs ce management encourage l'amélioration continue et permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence. Une solution très attractive pour retrouver une demande optimale.

Cependant la mise en place de ces deux managements exigent des investissements en terme de formation, de moyens et outils d'organisation, de compétences et bien sûr de temps. Le retour sur ces investissements s'améliore avec la durée de mise en œuvre.

Le manque de recul sur le Lean management en hôtellerie nuance notre propos. Peu d'établissements le pratiquent et nous disposons insuffisamment de réflexions et communications sur le sujet. Même si la théorie semble intéressante nous ne sommes pas en mesure d'évaluer son efficacité dans le secteur. De surcroît, notre analyse de terrain est trop parcellaire (du fait du contexte pandémique) pour vérifier à ce stade nos hypothèses ; notre enquête qualitative devra être déployée plus largement.

Toutefois les conclusions théoriques de notre mémoire, nous font avancer vers une problématique de mémoire de Master 2 pouvant s'orienter exclusivement sur le Lean management.

Bibliographie

- AL-AOMAR Raid et HUSSAIN Matloub, 2015, « An assessment plan for lean and green sustainability practices in the supply chain of hotels », s.l.
- ANTOINE BOULLE, *Le revenue management post Covid-19 – My Blog*, <http://antoine-boulle.site/le-revenue-management-post-covid-19/>.
- BALLE Michael, BEAUVALLET Godefroy et JONES Daniel T, 2020, *Le management lean*, s.l.
- BANDT Olivier de, HEAM Jean-Cyprien, LABONNE Claire et TAVOLARO Santiago, 2015, « La mesure du risque systémique après la crise financière », *Revue économique*, 24 avril 2015, Vol. 66, n° 3, p. 481-500.
- BRULHART Franck et FAVOREU Christophe, 2016, *Management d'entreprise*, Malakoff, Dunod.
- CAPIEZ Alain, 2003, *Yield management: optimisation du revenu dans les services*, Paris, Hermes Science : Lavoisier.
- FRIMOUSSE Soufyane et PERETTI Jean-Marie, 2020, « Les répercussions durables de la crise sur le management », *Question(s) de management*, 23 juin 2020, n° 28, n° 2, p. 159-243.
- HEO Cindy Yoonjoung, 2017, « New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM », *International Journal of Hospitality Management*, 1 février 2017, vol. 61, p. 1-3.
- HOHMANN Christian, 2012, *Lean management: outils, méthodes, retours d'expériences, questions-réponses*, Paris, Eyrolles.
- KIMES Sheryl E., 1999, « Implementing Restaurant Revenue Management: A Five-step Approach », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, juin 1999, vol. 40, n° 3, p. 16-21.
- KIMES Sheryl et WIRTZ Jochen, 2002, « Perceived Fairness of Demand-Based Pricing for Restaurants », *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1 février 2002, vol. 43, p. 31-37.
- KOTLER Philip (ed.), 2009, *Marketing management*, 13. éd., Paris, Pearson Education, 900 p.
- LEGOHEREL Patrick et POUTIER Elisabeth, 2017, *Revenue management: anticiper l'offre et la demande pour optimiser les prix*, s.l.
- MCGUIRE Kelly A., 2020, « Revenue Management's Finest Hour? », *Hospitality Upgrade*, Summer 2020, p. 38-40.
- MUSOLINO Michel, 2011, *L'économie pour les nuls*, Paris, First éditions.
- RADU DEMETRESCOUX, 2017, *LEAN MANAGEMENT Pour une performance solide et durable*, s.l., DUNOD.

- RAUCH Erwin, DAMIAN Andreas, HOLZNER Philipp et MATT Dominik, 2016, « Lean Hospitality - Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector », *Procedia CIRP*, 31 décembre 2016, vol. 41, p. 614-619.
- SCAGLIONE Miriam, LARPIN Blaise et SCHEGG Roland, « Impact de la crise du Covid- 19 sur les habitudes de voyage : Rapport de synthèse », p. 27.
- TV5MONDE INFO, 2020, *Coronavirus et économie : va-t-on vers une récession mondiale ?* s.l.
- WOMACK James P., JONES Daniel T. et ROOS Daniel, 2007, *The machine that changed the world: the story of lean production ; Toyota's secret weapon in the global car wars that is revolutionizing world industry*, 1. pb. ed., New York, NY, Free Press (coll. « Business »), 339 p.
- *La baisse des tarifs hôteliers, une méthode inefficace en temps de crise*, <http://dev2.veilletourisme.ca/2004/05/12/la-baisse-des-tarifs-hoteliers-une-methode-inefficace-en-temps-de-crise/> , 13 mai 2004, consulté le 30 octobre 2020.
- *How to Use « RevPASH » to Measure Your Restaurant's Performance*, <https://www.restaurantowner.com/public/How-to-Use-RevPASH-to-Measure-Your-Restaurants-Performance.cfm> , 29 août 2008, consulté le 13 janvier 2021.
- *Marketing en temps de récession*, <https://veilletourisme.ca/2009/04/09/marketing-en-temps-de-recession/> , 9 avril 2009, consulté le 30 octobre 2020.
- *Mémoire Online - Le yield management dans le transport aérien. Cas de la compagnie RAM-MÃ©rouane* ALLOUCHI, <https://www.memoireonline.com/04/12/5670/Le-yield-management-dans-le-transport-aerien-Cas-de-la-compagnie-RAM.html>, consulté le 26 octobre 2020.
- « DAOUD_Monia.pdf ».
- « Baromètre OMT du tourisme mondial, mai 2020 – Édition spéciale sur l'impact de la COVID-19 », p. 51.

Table des matières

Introduction	7
1. Le Management dans un contexte de crise	9
1.1 Le management et son évolution	9
1.1.1 Définition et rôle du manager	9
1.1.2 Histoire et évolution du management	12
1.1.3 Le management en hôtellerie	14
1.1.4 Le management selon les générations	15
1.2 Les crises économiques et leurs conséquences	16
1.2.1 Définition et concept de crise	16
1.2.2 Analyse et conséquences des crises	18
1.2.3 La crise du Covid-19	21
1.3 L'impact de la crise sur le management	24
1.3.1 L'évolution du management suite aux crises du XXème et XXIème siècle	24
1.3.2 L'impact de la crise « Grand confinement »	25
Conclusion de la première partie	28
Introduction de la deuxième partie	29
2. Les processus de management qui influent sur la rentabilité en période de crise	30
2.1 Le revenu management, gestion tarifaire comme levier de rentabilité	30
2.1.1 Définition, analyse des termes et histoire	30
2.1.2 Fonctionnement et mise en place :	32
2.1.3 Adaptation au contexte de crise de la Covid-19	42
2.1.4 Les limites	49
2.2 Le Lean management	51
2.2.1 Définition analyse des terme et histoire	51
2.2.2 Grands principes et caractéristiques du Lean management	53
2.2.3 L'adaptation au secteur hôtelier	62
Conclusion de la deuxième partie :	70
Introduction de la troisième partie :	72
3. Méthodologie et terrain d'application	73
3.1 Présentation du terrain d'application en hôtellerie	73
3.1.1 L'hôtellerie indépendante	73
3.1.2 L'hôtellerie de chaîne volontaire	74
3.1.3 L'hôtellerie de chaîne intégrée	75
3.2 Proposition de méthodologie de travail	76
3.2.1 Elaboration d'une planification du travail	76
3.2.2 Présentation de la recherche	80
3.2.3 Etude quantitative	81
3.2.4 Etude qualitative	84
3.3 Résultats d'entretiens	88

Conclusion de la troisième partie	90
Conclusion Générale	91
Bibliographie	93
Table des matières	95
Annexes	97
Table des tableaux	102
Table des figures	102
Table des annexes	102
Résumé	103

Annexes

Annexe n°1 : Questionnaire

Bonjour, Actuellement en Master 1 à l'université de Toulouse je réalise une enquête sur les processus de management qui influent sur la rentabilité en période de crise.
Par ce sondage mon but est d'analyser l'impact du Revenu management sur les structures hôtelières ainsi que son rôle dans la période actuelle. Je sollicite donc l'aide des directeurs d'établissements hôteliers pour mes recherches.
Ce questionnaire sera totalement anonyme et les résultats pourront vous être communiqués si vous le souhaitez afin de vous remercier pour le temps consacré. Merci d'avance pour votre contribution

Dans votre entreprise, utilisez-vous le Revenu management ?	Oui ☐	Non ☐
Quel type d'optimisation tarifaire pratiquez-vous ?		
Variation tarifaire saisonnière	☐	
Variation tarifaire en fonction de la demande	☐	
Surréservation	☐	
Gestion des durée moyenne de séjour	☐	
Votre revenu management est-il réalisé en interne (dans l'entreprise) ?	Oui ☐	Non ☐
Si oui, utilisez-vous un logiciel spécifique ?	Oui ☐	Non ☐
Lequel ?.....		
Quelle baisse de fréquentation avez-vous constaté depuis la crise sanitaire ?		
Aucune	☐	
De 0 à moins 30%	☐	
De moins 30% à moins 60%	☐	
De moins 60% à moins 90%	☐	
Une fermeture de l'Hôtel	☐	
Le revenu management vous a-t-il permis de limiter les pertes de rentabilité durant cette période ?	Oui ☐	Non ☐
Avez-vous modifié votre politique de réservation ?	Oui ☐	Non ☐
Si oui, quelle action avez-vous mise en place ?.....		
.....		
Seriez-vous favorable à l'instauration du revenu management aux autres services de votre hôtel ?	Oui ☐	Non ☐
Quel(s) service(s) ?		
La restauration	☐	
Les espaces détente (spa, salle de sport)	☐	
Les espaces de Coworking	☐	
Autre :	☐	
Pensez-vous que l'utilisation du revenu management permettra d'aider à rétablir une bonne rentabilité après la crise sanitaire ?	Oui ☐	Non ☐
Votre commentaire :		
Quel type d'établissement dirigez-vous ?		
Un hôtel indépendant	☐	
Un hôtel affilié à une chaîne volontaire	☐	
Un hôtel de chaîne intégrée	☐	
Quelle est la catégorie de votre établissement ?		
Non classé	☐	
Hôtel 1-2-3 étoiles	☐	
Hôtel 4-5 étoiles	☐	
Dans quelle zone géographique est situé votre établissement ?		
Zone Urbaine	☐	
Zone Rurale	☐	
Quel est votre clientèle principale ?		
Individuelle loisirs	☐	
Individuelle affaires	☐	
Groupe loisirs	☐	
Groupe affaires	☐	
Merci de votre participation, si vous souhaitez recevoir l'intégralité de mon mémoire merci d'indiquer votre adresse email :@.....		

Annexe n° 2 : Transcription d'entretien

Entretien n°1 :	
Type d'entreprise : Chaîne volontaire	Date : 03/02/2021
Type de management pratiqué : Revenue management	Durée : 35 minutes
<i>Merci de me permettre de vous interroger, notre entretien va être enregistré si vous me le permettez. Il sera par la suite anonymisé, ni votre nom ni votre entreprise ne seront cités et tous les éléments permettant de les identifier seront supprimés</i> Pouvez-vous vous présenter rapidement ainsi que votre entreprise, votre activité et votre clientèle ? Oui, je suis un revenue manager mais également intervenant dans une faculté. Je travaille dans un groupe hôtelier familial Lyonnais de 28 hôtels en France du 2 étoiles au 4 étoiles et j'en suis le directeur du revenu pour le groupe. Notre groupe travaille principalement avec une clientèle affaires. J'ai effectué des études d'hôtellerie restauration et une formation à l'école XXXXX spécialisé dans le RM. Pouvez-vous me présenter la situation actuelle des établissements que vous accompagnez et l'impact de la crise sur la rentabilité ? Aujourd'hui nous on a 28 établissements qui sont en France en majorité des établissements 3 étoiles, du segment économique, le segment le plus résilient dans cette crise donc finalement on s'en sort mieux globalement que les concurrents. Quand on fait des études de groupe comparables et des études un peu macro au niveau de l'hôtellerie française, on s'en sort un peu mieux notamment grâce aux segment économique. La localisation de nos établissements est plutôt en périphérie des villes et en province. On n'a qu'un seul établissement qui est situé à Paris donc on a des marchés un peu moins impactés par le tourisme international et par les congrès ou salons qui habituellement drainent beaucoup de touristes. On est sur un segment de marché est dans une clientèle d'ouvriers ou de travailleurs sur des chantiers dans les hôtels ultra économiques (1 et 2 étoiles). Pour les hôtels 3 étoiles on a une clientèle de commerciaux qui traverse la France et ça, ça perdure puisque l'activité économique (<i>hormis pendant le premier confinement</i>) est repartie. Concrètement quel a été l'impact sur vos chiffre (chiffre d'affaire, TO, Revpar) ? Alors on a fini l'année 2020 à 40 % de taux d'occupation ce qui fait presque 50 % de baisse et notre chiffre d'affaires a été divisé par 2. Le Revpar a fortement chuté également du fait d'une politique de tarification et du taux d'occupation catastrophique, mais je n'ai pas les chiffres exacts, il a pratiquement été divisé par 3. Pensez-vous que le revenu management est utile pour l'augmentation de la rentabilité en période de crise sanitaire ? Le revenue management pendant la crise sanitaire a dû être adapté, on a dû fermer un certain nombre d'établissements lors du premier confinement car il n'y avait plus de demande sur ce marché. À ce moment-là le revenu management n'avait plus d'intérêt car les hôtels étaient fermés. En revanche, dès lors que les hôtels ont ouvert, là le revenue Management avait un intérêt. Notamment sur l'aspect distribution puisqu'il fallait rouvrir tous les canaux de distribution en remettant à plat toute la politique tarifaire : il y a eu les salons qui ont été annulés et la demande n'est pas la même en ce moment qu'elle ne l'était sur une année classique, avec un marché assez tendu en termes de demande. Nous avons réalisé une stratégie de revenue management basée sur la communication et la distribution.	

Sur le *pricing* à proprement parler on était assez limité dans l'augmentation des cales tarifaires en fonction du remplissage des hôtels, puisqu'aujourd'hui les hôtels tournent au ralenti 40-50 % en semaine et 20% en weekend. Nous n'avons pas beaucoup d'actions purement yield management car le prix n'est plus le déclencheur de l'achat pour le client.

Quelles sont vos stratégies actuelles pour aider les hôteliers face à la crise ? Quelle action mettez-vous en place ?

Oui alors la première mesure a été la remise à plat des conditions de réservation et d'annulation, puisqu'aujourd'hui l'important pour le client c'est d'avoir des réservations flexibles. Lorsqu'il réserve il ne veut pas prépayer, il veut pouvoir annuler sa réservation à tout le moment jusqu'à son arrivée. La deuxième chose a été la remise à plat de toute la tarification appliquée aux différents canaux et la structure tarifaire de chaque établissement puisqu'il y a eu beaucoup d'annulations d'événements : cela nous a demandé une remise à plat de toute la tarification. Mais également un gros travail de communication : être le mieux positionné sur les moteurs de recherche et être dans les premiers quitte à réduire la marge. Ce qui prime aujourd'hui c'est la visibilité de nos établissements sur le marché pour drainer le maximum de trafic et ensuite convertir les potentiels clients en clients grâce à des tarifs attractifs.

Quel type de revenue management pratiquez-vous ?

Notre revenue management est basé sur un yield management montant, c'est-à-dire que nous augmentons les tarifs en fonction du remplissage des tranches tarifaires. Nous analysons aussi notre environnement ; quant il y a de grosses manifestations ou alors nous changeons nos tranches tarifaires ou en fonction de la saisonnalité et des périodes.

Pratiquez-vous d'autre type de revenue management, comme le surbooking, ou la gestion des durée moyenne de séjour ?

Non, étant seul pour gérer la tarification pour autant d'hôtels, ce n'est pas possible. Et le coût de mise en place et de fonctionnement serait plus important que les gains.

Pour le pratiquer il faudrait une équipe entière spécialisée, des informaticiens pour programmer les logiciels.

Quelle est votre stratégie de tarification pendant la pandémie et celle d'après la pandémie ?

On n'a pas eu la stratégie de « casser les prix pour casser les prix » et essayer d'augmenter le volume de réservation car ça nous semblait une mauvaise stratégie en période de crise sanitaire et cela n'aurait pas eu un impact suffisant sur la demande. On a repositionné nos établissements sur des cales tarifaires de basse saison de tarif qu'on pratiquait avant la crise de très faible activité (tarif rarement utilisé sur des années classique). Étant donné que la demande allait être faible sur le marché nous n'avons pas décidé de recréer une cale tarifaire plus basse car les pertes nous paraissaient plus importantes que les gains. Nous avons donc pratiqué des tarifs faibles et yieldé à la hausse quand il y avait une montée en charge (ce qui est arrivé assez rarement depuis le premier déconfinement). On a investi également dans du référencement payant plutôt que de casser les prix qui était déjà très attractif.

Nos concurrents ont eu des réactions assez semblables même si on a observé une légère guerre des prix dans notre secteur, nous avons préféré ne pas descendre ces tarifs pour ne pas faire de vente à perte en favorisant notre clientèle fidèle avec des offerts (petit déjeuner en chambre) et des services inchangés.

Comment avez-vous géré et/ou modifié vos algorithmes pour les prévisions de la demande ? Sur quelle base de données vous fiez-vous ?

C'est toute la problématique actuelle car le Yield Management sans données est très compliqué. Aujourd'hui il est impossible de prévoir ce qui va se passer puisqu'on est soumis à l'évolution de la crise sanitaire et aux mesures gouvernementales on ne peut pas prévoir l'activité même sur du court terme. J'ai même envie de vous dire que sur du long terme c'est très compliqué ; on avait l'espoir qu'en 2021 l'activité redémarre avec l'espoir du vaccin mais maintenant nous optons pour une reprise en septembre. Nous avons donc remis à plat le pricing de la distribution et aujourd'hui nous gérons au jour le jour on se réfère à la demande de la semaine précédente ou même des jours précédents. Ce qui demande une grande réactivité, une grande surveillance de nos clients et des pratiques tarifaires de nos concurrents. Tout cela complexifie le travail.

En sachant qu'aujourd'hui il y a quelque chose qui a beaucoup changé c'est l'anticipation des clients ; en moyenne avant ils réservaient 9 jours à l'avance et aujourd'hui seulement 3 jours. Les clients n'anticipent plus ce qui est encore plus difficile pour nous.

Quels ont été les modifications sur la politique tarifaire des établissements ?

Nous avons supprimé toutes les demandes de prépaiement car les clients n'étaient pas enclins à payer ne serait-ce que 10 % d'avance. Cela engendrait un frein et donc il se tournaient vers nos concurrents. Notre mot d'ordre est la flexibilité.

Nous avons aussi axé notre communication sur le respect de toutes les mesures sanitaires avec toutes les pratiques que nous avons mises en place sans supplément de coût pour les clients (Restauration en chambre, bar en room service, ainsi qu'un protocole strict)

Pensez-vous que l'adaptation du yield management aux autres services pourrait être une solution pour augmenter la rentabilité des établissements après la crise de la Covid-19 et attirer une clientèle plus locale (en restauration, spa, salle de sport...) ? proposez-vous cela à vos clients ?

C'est une question qui s'est posée avant la crise du coronavirus, il y a déjà des projets et des études menées à ce sujet. Le restaurant revenue management et beaucoup étudié par les très grands groupes comme Accor depuis 2-3 ans qui ont des projets sur des établissements gros-porteurs car mettre en place le restaurant revenue management demande un chiffre d'affaires très important et des collaborateurs formés avec des logiciels spécifiques. Cependant je pense que la crise va accélérer le phénomène, avec le retour de la demande. Le revenu management c'est une technique qui fonctionne ; donc maximiser les revenus au service et une piste pour l'avenir pour aller chercher encore plus de rentabilité.

Y pensez-vous pour votre chaîne ?

Pour notre chaîne nous avons 2 hôtels qui disposent d'un spa et nous y avons réfléchi afin d'augmenter les soins les plus demandés et de varier les tarifs selon les périodes et horaires. Cela nous semble intéressant surtout pour la clientèle extérieure qui effectue peu de réservation en journée et beaucoup plus le weekend ou en fin de journée (le créneau de 17-18h). Cependant en restauration cela nous semble inutile car nos restaurants sont trop petits avec une trop faible activité de clientèle extérieure (notre volume d'affaires ne le justifie pas).

Nous préférons nous concentrer sur la partie hébergement où nous avons encore à gagner avec le revenu management mais nous réfléchissons quand même à l'instaurer un jour.

Que pensez-vous de l'impact du revenue management sur les clients des hôtels ? Et de son impact s'il était adapté aux autres services ?

Globalement les clients se sont habitués au revenue management en hôtellerie cela a été un peu compliqué au début surtout quand il s'agissait d'entreprises mais cela ne pose plus trop de problèmes aujourd'hui. Nous avons quelques exceptions cependant lors de gros salons ou des gros événements qui engendrent une augmentation élevée des prix et un peu de mécontentement pour certains clients. Cependant nous essayons de faire comprendre au client que plus il anticipe sa réservation plus son tarif sera faible, Nous avons pris parti de réaliser un yield de montant, Ce qui est plus compréhensif pour le client et génère moins de mécontent. Concernant l'adaptation aux autres services il va falloir éduquer le client mais si cela se généralise le client va s'adapter comme il s'est adapté au revenue management dans l'hôtellerie, la clé est l'explication à la clientèle des pratiques. Si un client comprend le revenue management il sera beaucoup plus à même de profiter de tarif faible et il comprendra l'augmentation des tarifs quand la demande est forte. C'est ce qui se passe dans l'hôtellerie et cela profite aussi au client.

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Ce qui nous permet aujourd'hui de préserver la rentabilité de l'établissement c'est la gestion au jour le jour des charges des établissements. Principalement la charge de personnel et l'optimisation du personnel et du planning en fonction de la demande. Je travaille en étroite collaboration avec les ressources humaines pour évaluer ensemble les besoins en personnel. Mon rôle est d'essayer de faire une projection à 15 jours afin d'aider les ressources humaines et de les actualiser constamment. Nous avons aussi revu à la baisse nos contrats avec des prestataires (lingerie, nettoyage de chambre). Mais également faire un gros travail fiscalement avec les différentes aides de l'État et comment optimiser ses aides pour maintenir les hôtels

Table des tableaux

Tableau 1 : Arrivées de touristes internationaux par région mondiale de destination	20
Tableau 2 : Tableau comparateur méthode Kimes et coll et méthode Thompson Revpash	46
Tableau 4 : Diagramme de Gantt année 2020-2021 (Master 1)	77
Tableau 5 : Diagramme de Gantt année 2021-2022 (Master 2)	78
Tableau 6 : Suite diagramme Gantt 2021-2022 (Master 2)	79
Tableau 7 : Tableau échantillonnage entretiens	85

Table des figures

Figure 1 : Les axes du management selon Fayol	10
Figure 2 : Cycle de Kondratieff	17
Figure 3 : Arrivées de touristes internationaux, 2000-2019 et scénarios pour 2020	23
Figure 4 : Système de Yield management	33
Figure 5 : Etape du yield management	34
Figure 6 : Représentation de la surréservation	38
Figure 7 : Représentation du fonctionnement d'un progiciel de RMS	41
Figure 8 : Etapes de mise en place d'une politique de RM en restauration	47
Figure 9 : Représentation Temple du Lean	54
Figure 10 : Logigramme des tâches selon Hohmann	56
Figure 11 : Principe de Kanban	58
Figure 12 : Outils de résolution de problème : 5 Pourquoi et diagramme d'Ishikawa	60
Figure 13 : Méthode des 5S	61
Figure 14 : Diagramme Spaghetti	64
Figure 15 : Exemple de « Value Stream Mapping »	65
Figure 16 : Représentation du marché de l'hôtellerie en France	82
Figure 17 : Guide d'entretien	85

Table des annexes

Annexe n°1 : Questionnaire	97
Annexe n°2 : Transcription d'entretien	98

Résumé

La crise sanitaire a impacté les entreprises ; la nature de la crise a été particulièrement forte pour le secteur de l'hôtellerie suite aux décisions gouvernementales (confinements, fermeture des frontières...). Comme toute crise, elle se répercute sur le fonctionnement des organisations.

Cependant comme l'a dit Bertrand Picard « *Une crise, si vous l'acceptez, elle devient une aventure* ».

A partir de ce constat, ce mémoire a cherché à déterminer des managements applicables dans l'hôtellerie afin de s'adapter et rebondir face à la crise. Deux types de management sont analysés et adaptés au secteur et à la situation de crise sanitaire : le Revenu management et le Lean management.

Ce mémoire étudie et présente des composantes de ces management afin d'accroître la rentabilité, soit en travaillant sur la tarification soit sur la valeur produit dans un but d'augmentation de la demande.

Mots clés : Crise – Hôtellerie – Revenue management – Lean management

Abstract

The health crisis has impacted businesses, the nature of the crisis was particularly strong for the hotel sector following the government decisions (lockdown, border closures, etc.). Like any crisis, it affects the functioning of organizations.

However, as Bertrand Picard said "*A crisis, if you accept it becomes an adventure*".

From this observation, this thesis sought to determine applicable managements in the hotel industry in order to adapt and bounce back in the face of the crisis. Two types of management are analyzed and adapted to the sector and to the health crisis situation : Revenue management and Lean management.

This thesis studies and presents components of such managements in order to increase profitability, either by working on pricing or on product value with the aim of increasing demand.

Keywords : Crisis - Hotel industry - Revenue management - Lean management