

Yield Management

A LA RECHERCHE DE LA STRATÉGIE GAGNANTE (OÙ COMMENT COMMERCIALISER MES PRODUITS SANS LES DÉVALORISER)

Avis d'expert :

Jean-Yves BILLON,
expert-comptable associé, Cabinet ACCIOR, Les Sables d'Olonne (85)
Lilian RENAUD,
expert-comptable, Cabinet ACCIOR, Les Sables d'Olonne (85)



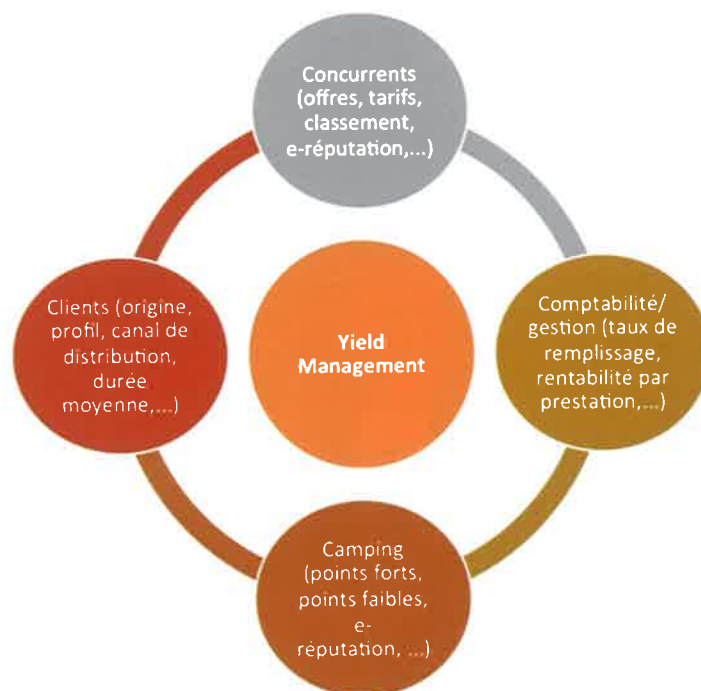
Les deux rédacteurs susnommés sont les auteurs d'un mémoire d'expertise comptable intitulé « L'accompagnement par l'expert-comptable du dirigeant de camping : l'enjeu de positionner stratégiquement l'établissement et de mettre en place le Yield Management » (mai 2016). En voici les grandes lignes, qui ne manqueront pas de vous intéresser.

Sur le marché européen de l'hôtellerie de plein air, la France occupe une place de leader.

Lors de la dernière saison, le secteur a réussi à maintenir son chiffre d'affaires ainsi qu'une rentabilité positive très satisfaisante et ceci malgré une ambiance sécuritaire très prégnante, un climat économique toujours mitigé (mouvements sociaux fortement relayés par les médias) et les intempéries du printemps.

Alors, dans un marché sous tension et en évolution en matière de comportements d'achats, comment garder la main sur la commercialisation de ses produits pour rester compétitif ?

La question est de savoir comment rendre ses tarifs attractifs ? **COMMENT DONNER ENVIE AUX CLIENTS D'ACHETER AUX PRIX FIXÉS PAR LE CAMPING SANS POUR AUTANT LES TIRER VERS LE BAS ?** Il faut fixer ses prix efficacement en les modulant à la baisse, mais surtout à la hausse pour permettre une vraie optimisation du revenu. C'est ce qu'on appelle le **Yield Management**.



Qu'est-ce que le Yield Management ?

Le Yield Management, qui signifie littéralement « la gestion du rendement », est apparu aux Etats-Unis dans les années 80 chez Delta Airlines après la dérégulation du transport aérien américain. Aujourd'hui, aucune compagnie aérienne, qu'elle soit « major », « low cost » ou « charter », ne peut faire l'impasse sur

il n'est pas possible de fixer un seul tarif, car la demande est variable, contrairement à la capacité d'accueil du camping, et tous les clients ne sont pas prêts à payer le même prix.

L'intérêt du Yield Management a bien été compris par les acteurs économiques du tourisme, notamment les groupes hôteliers, les groupes de campings et des sites tels que les Centres Parcs.

Les leviers d'optimisation que l'on retrouve :

- la segmentation de l'offre : la mise en place d'offres commerciales pour des réservations de dernière minute, ou pour des périodes à faible affluence (trois jours consécutifs au cours d'une semaine hors période scolaire) ou lorsque la réservation a lieu longtemps à l'avance (early booking) ;
- la surréservation ou le surbooking : l'exploitant accepte plus de réservations sur une gamme qu'il n'a de capacité afin d'anticiper le risque d'annulation ou de non venue du client, si le jour de la location, tous les clients sont présents, l'hôtelier doit trouver une solution pour reloger le client surbooké et éventuellement le dédommager.

Clientèle du camping par pays de provenance

Répartition Monde	Saison 2015		Saison 2014		Saison 2013	
	Nuits	%	Nuits	%	Nuits	%
France	8 612	83,43%	9 018	85,3%	7 925	80,1%
Pays-bas	1 012	9,80%	916	8,7%	1 512	15,3%
Allemagne	521	5,05%	318	3,0%	105	1,1%
Royaume Uni	99	0,96%	212	2,0%	197	2,0%
Autres	78	0,76%	104	1,0%	157	1,6%
Total	10 322	100,00%	10 568	100,0%	9 896	100,0%

Statistiques des emplacements nus

Emplacements nus	Saison 2015	Saison 2014	Saison 2013
Nombre d'emplacements	87	86	94
Total jours occupés (nuits)	4 375	5 001	4 967
Equivalent jour complet	50,3	58,2	52,8
Taux d'occupation (nuits)	23,5%	27,2%	24,7%
Nombre de nuitées	12 519	13 214	12 916
Nombre de personnes par emplacement	2,9	2,6	2,6
Chiffre d'affaires par emplacement	1 501	1 518	1 427
Nombre de jours d'ouverture	214	214	214
Capacité maximum	18618	18404	20116

cet outil stratégique et vital.

C'est un outil également largement utilisé aujourd'hui, dans le ferroviaire, ou l'hôtellerie. Le Yield Management permet d'améliorer et d'optimiser les recettes. Il s'agit de faire varier les prix en fonction d'un arbitrage permanent entre la demande et l'offre restante.

Le prix de vente doit permettre au professionnel de se différencier de la concurrence et pousser le client à l'achat. Mais

Les options prises dans le cadre du Yield Management, dans la mesure où elles ne sont pas prises à la hâte, sans réflexion, permettent de fixer des prix efficaces en les modulant légèrement à la baisse, et donc de commercialiser son établissement sans le dévaloriser.

LE YIELD MANAGEMENT DOIT S'INTÉGRER DANS UNE STRATÉGIE GLOBALE.

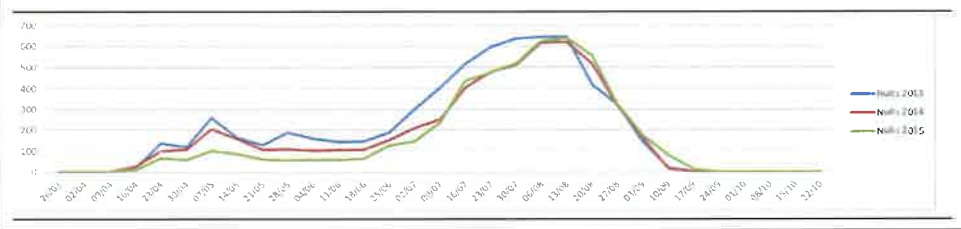
Comment faire ?

Il faut tout d'abord **bien connaître son outil, sa clientèle et ses performances.**

Quels sont les hébergements et les emplacements qui me rapportent le plus ? Quels sont mes coûts de revient par emplacement ?

Comment s'articule mon historique des ventes et à quel rythme le camping s'est rempli les saisons précédentes ?

Evolution des réservations des emplacements nus



« Contrairement à une pratique souvent admise, mieux vaut réduire le nombre de périodes tarifaires et de gammes d'hébergement »

Construction de la grille tarifaire

juil-16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Vacances et jours fériés France	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vacances et jours fériés Pays-Bas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Période animation de la destination	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evénements culturels															
Evénements sportifs						X	X	X	X						
Evénements professionnels et de loisirs															
Nombre de jours occupés (nuits) saison 2015	18	18	18	18	20	20	20	22	22	22	23	23	23	25	25
Capacité maximum saison 2015	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Taux d'occupation saison 2015	72%	72%	72%	72%	80%	80%	80%	88%	88%	88%	92%	92%	92%	100%	100%
Coefficient d'attraction	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Tarifs minimums cibles saison 2015 TTC	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	91,0	91,0
Tarifs moyens cibles saison 2015 TTC	122,2	122,2	122,2	122,2	122,2	122,2	122,2	123,4	123,4	123,4	123,4	123,4	123,4	136,4	136,4
Tarifs maximums cibles saison 2015 TTC	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	181,0	181,0	181,0	181,0	181,0	181,0	189,0	189,0
Tarifs saison 2015 TTC															
Tarifs saison 2016 TTC															

Je vais également prendre en compte la concurrence et comparer les hébergements, considérer mes points faibles et mes points forts par rapport à eux. Mes clients, je dois surtout bien les connaître. Qui sont-ils ? De quelle nationalité ? Combien de personnes sont comprises dans une réservation ? Quand, où et à quel prix mes clients achètent-ils ? Combien de temps restent-ils ?

La seconde étape doit amener le dirigeant de camping à définir les clientèles cibles, en fonction de sa stratégie, de ses possibilités et des périodes à commercialiser. Il est impossible de satisfaire tout le monde, et donc tous les types de clientèles. Le dirigeant doit pouvoir choisir un **positionnement clair et visible**¹. L'objectif ensuite sera de construire la **grille optimale de tarifs** ou la plus efficace possible.

C'est une grille simple qui évite de perdre le client lors de sa recherche de camping. C'est une grille attractive qui permet de valoriser l'acte d'achat. Ainsi, les offres promotionnelles seront limitées en nombre et bornées dans le temps pour donner les périodes de basse fréquentation. Le dirigeant de camping va prévoir les volumes de demandes par périodes (se fixer des objectifs = prévisionnel) pour établir **UNE GRILLE TARIFAIRE DE BASE** (analyse du passé, de la concurrence, des différents calendriers) en mettant en avant ce que les professionnels appellent les BAR² ou les pleins tarifs pour chaque date de la saison.

Quelques principes préconisés pour déterminer les BAR

déclouonner la grille tarifaire: les durées des séjours tendent à être moins longues, il faut donc proposer des tarifs à la nuit et non à la semaine, tout en conservant la possibilité d'obliger les vacanciers à réserver plusieurs jours pour certaines périodes (vacances scolaires, jours fériés) ; réduire le nombre de périodes tarifaires: seules les périodes à forte attractivité doivent faire l'objet d'un prix spécifique, dans le cas inverse, multiplier les variations peut refroidir un client lors de sa réservation ; favoriser les prix par hébergement pour les locatifs, plutôt que les prix par personne ; limiter le nombre de gammes d'hébergement et rapprocher leur prix pour inciter un client à réserver une autre gamme si celle qu'il a choisie est complète.

Une fois les pleins tarifs déterminés, **DES OFFRES SPÉCIFIQUES** peuvent être proposées, dont la seule limite réside dans la créativité du dirigeant. Ces offres sont liées à des durées de séjour, ou à des services complémentaires que le camping ou ses partenaires sont à même de fournir :

- tarif dégressif pour chaque nuit supplémentaire réservée ;
- une nuit offerte pour une réservation d'une semaine ;
- formule demi-pension ;
- formule sensation forte avec un saut en parachute, un baptême de l'air ou de plongée.

La dernière étape consiste à **commercialiser son offre**. Il faudra privilégier **UNE COMMUNICATION SPÉCIFIQUE** plutôt qu'une communication générale, abandonner la plaquette tarifaire pour faire évoluer les tarifs en cours de période de réservations (partenaire Internet important), **PRATIQUER LE EARLY BOOKING PLUTÔT QUE LE LAST MINUTE**, et sur certaines périodes, **OSER LA SURRÉSERVATION** pour certaines gammes à succès pour les réaffecter éventuellement sur des gammes moins demandées avec des avantages en compensation (surclassement ou prestations complémentaires).

Et ensuite ?

Je laisse faire ? bien sûr que non. Mais comme j'ai défini un cadre, je me suis donc donné les moyens de contrôler.

Le dirigeant s'assurera de la montée en charge du camping et des indicateurs de fréquentation et de performance, par rapport au plan de charge initialement posé. Il sera ainsi en **mesure de s'adapter à la situation** et de mettre en place de nouvelles stratégies :

- un budget communication,
- proposer une offre spéciale (prix non diminué mais prestations complémentaires),
- surréserver certaines gammes...

Il saura garder aussi un œil attentif aux avis des consommateurs et travailler son e-réputation. Il se servira de leurs avis pour attirer de nouveaux clients et faire évoluer son camping de façon positive.

En conclusion

Il faut retenir que le Yield Management n'est pas seulement une méthode de variation des tarifs en fonction de l'offre et de la demande. C'est une stratégie globale visant à satisfaire et fidéliser une clientèle pour qu'elle consomme plus et revienne sur le camping ou le recommande à son entourage.

Sa mise en place constitue un travail de remise en cause de sa stratégie et nécessite l'intégration de tous. Au final, le Yield Management doit vous permettre de reprendre la main sur votre remplissage et ne plus être observateur. ■

¹ Article Décisions de septembre 2015 - P. 31-32
² Best Available Rate

Suivi de la montée en charge des locatifs gamme 2

