



Pour influencer le comportement des clients et optimiser les marges



Pour Frédéric Pilloud, directeur marketing de Go Voyages, le yield permet de maximiser les revenus.

Renforcer la fonction transversale du yield manager

Le métier se généralise et séduit tout employeur qui veut améliorer les résultats de son entreprise. Le yield manager est un pro des chiffres et des statistiques, un expert qui travaille sur la compréhension des marchés, dont la mission est de dynamiser les ventes, surtout si la société vend sur Internet, de définir le bon niveau de marge, mais aussi de définir une stratégie à long terme. Contrairement aux idées reçues, cette fonction, loin de se limiter à la gestion d'un système informatique complexe, est à la croisée des services. → **Dorothee Thénot**

Vendre au bon moment et au juste prix, c'est le défi quotidien du *yield manager* et dans tous les secteurs du tourisme, ce poste stratégique se généralise. Il doit trouver les meilleurs tarifs et les faire évoluer en fonction de la demande. Néanmoins, le *yield management*, aussi connu sous l'appellation « *revenue management* », dépasse l'analyse de données et cela nécessite des compétences spécifiques. « Par *yield management*, on pense qu'il s'agit de fonctions techniques, du pricing de produit, explique Étienne Goujot, nouveau *yield manager* de la Compagnie du Ponant. Mais ici, le département Revenue revêt une dimension plus globale. Je pense que cela demande trois types de compétences complémentaires : l'aspect analytique, bien sûr, mais il faut aussi être capable d'avoir une vision stratégique et être à l'écoute du marché et du client. » Après avoir exercé chez Europcar et Disney, cet ancien Sup de Co Paris vient de rejoindre la Compagnie du Ponant à Marseille pour diriger le département Revenue Management. Selon lui, la fonction doit être transversale, en lien direct avec les autres services de l'entreprise car il centralise et traite les

informations qui remontent du terrain, recueillies auprès des différents services. Mais il rassemble aussi des données de l'extérieur, principalement liées au marché ou au contexte géopolitique, et entretient des relations étroites avec les acteurs du secteur. Pour prendre la meilleure décision dans le meilleur timing, il faut être capable d'en estimer les gains à court et moyen termes, de mettre au point et faire évoluer cette stratégie des prix. « C'est pour cela que je recherche des collaborateurs au profil technique pour l'analyse des données, ajoute-t-il, mais aussi avec un bon relationnel pour être capable d'expliquer les décisions prises et de les modifier en fonction des retours du terrain. Au quotidien, il faut

certes analyser les disponibilités de tel produit, mais aussi structurer la tarification. À la Compagnie du Ponant par exemple, nous avons décidé d'instaurer un discount pour les enfants afin de privilégier le segment familles et nous avons expliqué cette décision au marketing, aux ventes, etc. » Expliquer, décrypter tel choix aux autres équipes de l'entreprise sont nécessaires car le *yield manager* peut être amené à prendre des décisions qui ne plairont pas à tout le monde.

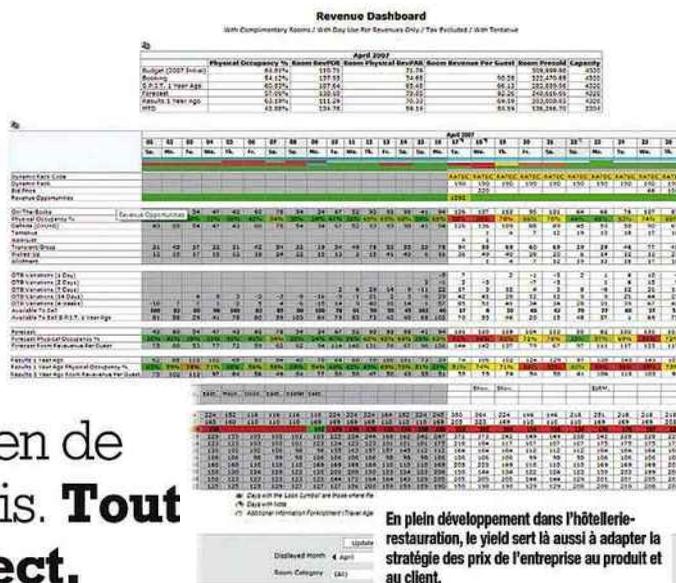
Être à l'écoute

Le *yield manager* ne se limite donc pas à régler les prix, les promotions ou à gérer les stocks. Outre ce pilotage

au quotidien, il agit à plus long terme pour définir une stratégie de prix et une politique de tarification. Pour Étienne Goujot, il est fondamental que celle-ci soit lisible et à l'écoute des besoins du client. « Certaines entreprises sont mises au pilori parce que leur stratégie de prix et les variations de tarifs sont incompréhensibles, poursuit-il. Or la clé du succès est de privilégier la visibilité pour le client. Pour nos croisières, nous avons décidé que plus les réservations sont faites tôt, meilleures sont les prix. Certes, cela peut se traduire à court terme par des baisses de volumes, mais à long terme nous renforçons la confiance du client et sa relation avec la marque. » Le *yield* ou *revenue manager* est en contact permanent avec les équipes de vente, d'études de marché, du marketing, et dépend généralement directement de la direction générale.

Un œil sur la concurrence

Un autre aspect majeur du poste est la veille active et l'anticipation de la concurrence. C'est le cas chez Go Voyages où les décisions du *yield manager* ont un impact direct sur la volumétrie des ventes en ligne. « Sa fonction est de définir le positionnement tarifaire de la marque pour être le plus percutant possible, explique Frédéric Pilloud, directeur marketing de Go Voyages. Ici, nous travaillons en permanence avec le *yield management* pour maximiser les revenus. C'est l'une des trois fonctions stratégiques de l'entreprise car il s'agit de trouver le meilleur niveau de marge pour vendre au maximum. Nous sommes dans un environnement très concurrentiel, l'internaute est susceptible de changer de site en deux secondes. Nous testons nos prix en permanence, la concurrence est surveillée. Ce n'est pas une science exacte, il n'y a rien de défini à six mois. Tout se fait en direct. Nous avons donc besoin de gens capables d'analyser les données, presque des statisticiens. Ce métier devient de plus en plus mathématique. » Le *yield manager* contrôle en effet en temps réel le chiffre d'affaires afin de vérifier qu'il concorde bien avec le



« Il n'y a rien de défini à six mois. Tout se fait en direct. »

En plein développement dans l'hôtellerie-restauration, le yield sert à adapter la stratégie des prix de l'entreprise au produit et au client.

modèle prévisionnel. Si ce n'est pas le cas, il apporte les modifications nécessaires à l'optimisation maximale des marges.

Faire parler les chiffres

Selon la nature des entreprises (TO, groupes hôteliers, agences de location de voitures, groupes ou PME), le service est plus ou moins structuré et les outils nombreux. Mais, la difficulté principale des entreprises est de recruter des collaborateurs ayant une triple compétence : des capacités analytiques, une vision stratégique, l'écoute du client. L'autre solution est de composer une équipe avec des compétences complémentaires. Il n'est pas nécessaire d'être issu du monde touristique. La très grande majorité des profils de *yield managers* affiche un niveau Bac +4/5 (école

forte sensibilité pour ce côté analytique et la compréhension de l'évolution des outils. » Avec la multiplication des outils de traitement de données et de visualisation de données qui aident et accélèrent la prise de décision, le *yield manager* fait plus que du reporting. « *Le métier a évolué, il est bien placé pour comprendre la dynamique du chiffre d'affaires et les facteurs clés qui l'influencent. La difficulté est de ne pas se réfugier dans l'urgence du quotidien et l'opérationnel, comme la définition des bonnes promotions et la gestion des demandes de devis, et d'être capable de se projeter dans l'avenir, de prévoir les prix de l'an prochain.* »

Ce métier, de plus en plus international, est encore jeune et en pleine structuration, et connaît un important développement dans l'hôtellerie-restauration. Il repose avant tout sur la capacité à adapter la stratégie des prix

« Il faut aimer faire parler les chiffres et leur donner du sens. »

de commerce avec option spécifique, master gestion, master marketing, école d'ingénieur généraliste) avec une très bonne maîtrise des logiciels informatiques et d'analyse de données. « *Il faut aimer faire parler les chiffres et leur donner du sens*, précise Étienne Goujot. *Je n'ai pas forcément cette approche technique mais j'ai une*

de l'entreprise au produit et au client. « *Il ne faut jamais perdre du vue ce que l'on vend* », met en garde Étienne Goujot. Grâce à son expérience et sa vision du marché, les passerelles vers d'autres services sont nombreuses et le *yield manager* peut évoluer au sein de l'entreprise vers le marketing, la distribution ou la vente.

À SAVOIR...

Un poste prisé par les candidats et les recruteurs

La notion de *yield management* est née dans les années 1980 aux États-Unis dans les compagnies aériennes, mais elle est aussi employée dans les groupes hôteliers, les sociétés de location, de loisirs qui ont des problématiques de stocks. La profession s'est particulièrement développée avec l'intensification des NTIC et des sites de vente en ligne qui ont engendré un marché très concurrentiel et la plupart des entreprises de tourisme se sont dotées d'un *yield manager*. Le principe en est simple, faire varier le prix en fonction de l'échéance pour attirer des clients

lorsque la demande naturelle est faible. Le *yield management* joue principalement sur deux variables, le prix et le taux de remplissage. Après avoir différencié les catégories de clients et les éléments auxquels ils sont sensibles, l'objectif est de leur proposer des offres préférentielles (promotions et services supplémentaires) en privilégiant les prestations pour lesquelles les marges sont les plus avantageuses. Il définit le modèle économique le plus rentable pour l'entreprise. Même si le *yield manager* manie les chiffres et les statistiques, il doit également parfaitement connaître

le secteur car, comme nous l'avons vu, il opère à la croisée des services de l'entreprise, d'où la nécessité d'avoir une formation poussée et une expérience professionnelle significative : BTS hôtellerie avec une solide expérience du terrain, master en gestion hôtelière ou d'une école de commerce avec de bons stages. Le secteur ferroviaire et aérien recherche davantage des profils avec une formation supérieure (bac + 4/5) en statistique, mathématique ou économétrie. L'École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers [ESSCA] dispense un Master 2 « Revenu Management et Marketing des services », le seul reconnu en Europe. **Enfin, il est fondamental d'avoir un bon sens relationnel** car le *yield manager* doit convaincre ses équipes que ses recommandations doivent être suivies.