

HES-SO VALAIS
DOMAINE ÉCONOMIE & SERVICE, FILIÈRE TOURISME

TRAVAIL DE BACHELOR POUR L'OBTENTION DU BACHELOR OF
SCIENCE HES-SO EN TOURISME

L'ÉVOLUTION DU PRIX DES CHAMBRES ET DES CANAUX DE DISTRIBUTION DE 2005 À 2010 DU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT

Réalisé par Myriam Knuchel



Source :(Fichier interne de l'établissement)

Professeur responsable

Dr. Miriam Scaglione

Institut Economie & Tourisme
HES-SO Valais

Expert

Hervé Fournier

Chef de projets
Membre de direction
Business Valais - Antenne Valais romand

Déposé le 19 décembre 2011 à Sierre

RÉSUMÉ

Les nouvelles technologies d'information et de communication ont modifié le tourisme dans sa globalité. Internet, qui s'est énormément développé ces dernières années, a créé de nouveaux intermédiaires dans la distribution hôtelière. En effet, le nombre d'intermédiaires n'a cessé de croître et les hôteliers travaillent avec la « distribution multicanal ». De plus, les touristes utilisent de plus en plus internet pour réserver leur séjour. Le développement d'internet a créé une transparence dans les prix hôteliers, car les touristes comparent de plus en plus ces derniers.

Le yield management a fait son apparition dans le monde hôtelier dans les années 1990. Des logiciels ont été créés afin de le simplifier et d'offrir le prix adéquat en fonction de la demande. Pour un hôtelier, l'utilisation du yield management a pour but d'optimiser son revenu ainsi que son taux d'occupation.

Ce travail se penche sur le Golf Hôtel René Capt, pour la période 2005 à 2010. Cet établissement hôtelier de 4 étoiles se situant à Montreux a installé un système de yield management en 2010. L'analyse se concentre sur l'évolution de ses prix. Une seconde analyse a traité de l'évolution du taux d'occupation et pour conclure une étude des canaux de distribution a été effectuée.

Mots-clés : Yield management, canaux de distribution, internet, réservations

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Au cours de ma formation au sein de la HES So Valais filière Tourisme, j'ai eu l'opportunité de faire un stage de 9 mois au Golf Hôtel René Capt, un établissement de 4 étoiles situé sur la Riviera. Durant mon stage, j'ai découvert le monde hôtelier. J'ai eu l'opportunité de travailler au front office et au back office. Ce stage m'a permis de comprendre le fonctionnement de ce monde et de réaliser les problèmes liés tant aux prix qu'à la gestion du contingent.

En avril 2010, l'établissement a commencé à travailler avec un système de yield management, ce qui a énormément simplifié la communication avec les intermédiaires. En effet, tous les changements se faisaient automatiquement. Cependant, Mme Purslow, propriétaire de l'établissement, avait le sentiment que les prix étaient en chute libre depuis l'installation de ce programme. En plus, le nombre d'intermédiaires électroniques a énormément augmenté, et elle doit leur payer une commission. Ce qui la confortait dans son sentiment qu'elle gagne de moins en moins. C'est pour cela qu'elle m'a mandatée afin de réaliser une étude sur l'influence du yield management sur les prix, et aussi sur l'évolution des canaux de distribution.

La proposition de sujet de Mme Purslow m'a tout de suite plu. En effet, lors de ma formation au sein de la HES-So Valais, ce sont des sujets que nous avons abordés et qui a éveillé un grand intérêt pour moi. L'opportunité de pouvoir lier les cours théoriques avec un cas pratique était intéressante.

Lors de la réalisation de ce dossier, j'ai eu la chance d'avoir accès à toutes les données nécessaires au sein de l'établissement. De plus, c'est un sujet d'actualité, donc beaucoup de chercheurs ont écrit sur ce thème, ce qui m'a permis de récolter énormément d'informations sur le sujet.

Je tiens particulièrement à remercier Mme Miriam Scaglione, responsable du travail, pour son aide et ses précieux conseils lors de la réalisation de ce dossier, ainsi que Mme Mireille Purslow qui m'a mis à disposition toutes les informations nécessaires. Je tiens aussi à remercier Mme Noémie Flury, Chargée de projet, Responsable TOMAS à l'Office du Tourisme Bienne-Seeland, pour le temps qu'elle m'a consacré lors de notre entretien et pour sa relecture. De plus, je remercie particulièrement Anne-Laure Gebhard, Camille Trivelli, Linda Strambo et ma famille pour leur soutien moral.

GLOSSAIRE

Distribution multicanal

« Caractéristique d'une stratégie de distribution qui recourt à plusieurs canaux (physiques et/ou virtuels) de distribution en parallèle. L'objectif d'une stratégie multicanal est d'aboutir à la combinaison la plus synergique possible, mais qui demeure cohérente aux yeux de la cible. » (e-marketing.fr)

E-Commerce

Le commerce électronique qui se déroule via internet. (Dicodunet.com)

Hotelleriesuisse

C'est une association qui regroupe plus de 3000 membres. La majeure partie de ses membres sont des hôtels, mais des restaurants, des entreprises, des membres personnels ainsi que des bienfaiteurs font aussi parties des membres. (Hotelleriesuisse, 2011)

Les prix RACK

« Tarif correspondant au tarif maximum applicable à un certain type de chambre. Tarif affiché de l'hôtel. » (Sinsou & Rannou, 2005, p. 173)

No-Show

« Client ne se présentant pas pour honorer la réservation qu'il a effectuée au préalable. » (Le Gall, 1998, p. 148)

Overbooking ou surréservation

« [...] : fait d'enregistrer plus de réservations que de places offertes, en prévision d'éventuelles défections. » (Le Gall, 1998, p. 31)

Walk-in

Location d'une chambre à un client de passage directement à la réception de l'établissement sans réservation préalable. (Sinsou & Rannou, 2005, p. 176)

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	ii
Avant-propos et remerciements	iii
Glossaire	iv
Table des matières	v
Table des tableaux	viii
Table des figures	ix
Table des abréviations	x
Introduction	1
1 Revue littéraire.....	2
1.1 Les nouvelles technologies.....	2
1.2 Historique du yield management.....	3
1.3 Domaines d’application du yield management	3
1.4 Présentation du yield management.....	4
1.5 Les facteurs de succès du yield management dans l’hôtellerie.....	5
1.6 Allocation des chambres	7
1.7 Mesures des performances.....	8
1.8 La distribution	8
1.8.1 Distribution du contingent	9
1.9 Le comportement des touristes.....	11
2 Marché hôtelier.....	13
2.1 Présentation du marché hôtelier suisse	13
2.1.1 L’évolution des nuitées.....	14
2.1.2 La durée de séjour	14
2.1.3 Le taux net d’occupation	15
2.1.4 L’évolution des prix	15

2.2	Marché hôtelier vaudois	16
2.2.1	Le taux net d'occupation	17
2.2.2	L'évolution des nuitées.....	17
2.3	Présentation du marché hôtelier de Montreux-Vevey et environs	18
2.3.1	Les nuitées	18
2.3.2	Le taux net d'occupation	19
2.4	Marché hôtelier de Montreux.....	19
2.4.1	Les nuitées	20
2.4.2	Le taux net d'occupation	20
3	Présentation de l'établissement	23
3.1	Les clients	23
3.2	Le marketing.....	24
3.3	Les canaux de distribution	24
3.4	La formation des prix	25
4	Question de recherche.....	27
5	Données et méthodologie.....	28
5.1	Données	28
5.2	Méthodologie.....	30
6	Résultats.....	32
6.1	Analyse des prix	32
6.1.1	Comparaison entre la moyenne nationale des établissements 4 étoiles et le Golf Hôtel René Capt.....	32
6.1.2	Comparaison des prix pratiqués par les établissements 4 étoiles de Montreux par rapport au Golf Hôtel René Capt	33
6.1.3	Analyse des prix du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010	35
6.1.4	Analyse des prix du Golf Hôtel René Capt selon le canal de distribution	36
6.1.5	Analyse des prix du Golf Hôtel René après l'installation du yield management	37
6.1.6	Récapitulatif des analyses des prix.....	38

6.2	L'évolution du taux net d'occupation	38
6.2.1	Comparaison du taux net d'occupation entre différentes régions et le Golf Hôtel René Capt	38
6.2.2	Comparaison du taux net d'occupation entre les marchés des 4 étoiles suisses et de Montreux et le Golf Hôtel René Capt	40
6.2.3	Analyse du taux net d'occupation de 2005 à 2010 au sein du Golf Hôtel René Capt	41
6.2.4	Récapitulatif des points analysés	42
6.3	Analyse des canaux de distribution au sein du Golf Hôtel René Capt	43
6.3.1	L'évolution des canaux de réservations	43
6.3.2	Les intermédiaires électroniques	44
6.3.3	Les réservations faites directement sur www.golf-hotel-montreux.ch	46
6.3.4	Les agences de voyages	47
6.3.5	Récapitulatif des points analysés	47
Conclusion	48
Conclusion scientifique	48
Conclusion managériale	48
Limite et recherche future	50
Références	51
Annexe I : Exemple d'une liste de prix détaillée	55
Annexe II : Matrice des prix du Golf Hôtel René Capt.....		56
Annexe III : Comparaison des prix du Golf Hôtel René Capt avec les prix de Montreux		60
Annexe IV : Moyenne des prix annuelles du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010, selon le canal de distribution autre que direct.....		64

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Prix moyen payé en Suisse par chambre de 2005 à 2009, selon la catégorie d'établissements.....	16
Tableau 2: Nuitées mensuelles et annuelles enregistrées à Montreux de 2005 à 2010.....	20
Tableau 3: Taux net d'occupation mensuel et annuel des établissements 4 étoiles de Montreux de 2005 à 2010	21
Tableau 4: Prix moyen mensuel payé par personne de 2005 à 2010 au Golf Hôtel René Capt.....	28
Tableau 5: Nombre de nuitées enregistrées et taux net d'occupation mensuels et annuels du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010	29
Tableau 6: Comparaison des prix du Golf Hôtel René Capt entre 2008 et 2010 d'avril à décembre (prix en CHF)	37
Tableau 7: Les différents intermédiaires électroniques du Golf Hôtel René Capt avec le nombre de personnes qui ont réservé via ces intermédiaires de 2005 à 2010	45
Tableau 8: Moyenne annuelle des prix en CHF du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010, par intermédiaires électroniques.....	64
Tableau 9: Moyenne annuelle des prix en CHF du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010, par agences de voyages	65
Tableau 10: Récapitulatif des moyennes annuelles en CHF des prix du Golf Hôtel René Capt, selon les intermédiaires.....	66

TABLE DES FIGURES

Figure 1:	Distribution du contingent hôtelier sans Chanel Manager	10
Figure 2:	Distribution du contingent hôtelier avec un Channel Manager	11
Figure 3:	Comparaison de la moyenne des prix annuelle entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles suisses de 2005 à 2010 (prix indiqué en CHF).....	33
Figure 4:	Comparaison du taux net d'occupation annuel du Golf Hôtel René Capt par rapport à la moyenne suisse, du Canton de Vaud et de Montreux de 2005 à 2010.....	39
Figure 5:	Comparaison du taux net d'occupation annuel du Golf Hôtel René Capt par rapport aux établissements 4 étoiles suisses, et de Montreux de 2005 à 2010	40
Figure 6:	Taux net d'occupation mensuel du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010	41
Figure 7:	Pourcentage de la clientèle individuelle répartie en fonction des canaux de distribution utilisés de 2005 à 2010	43
Figure 8:	Augmentation ou diminution en pourcentage des ventes faites par les différents intermédiaires électroniques du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010	46
Figure 9 :	Exemple de liste de prix détaillée	55
Figure 10:	Comparaison des prix annuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux de 2005 à 2010	60
Figure 11:	Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2005	61
Figure 12:	Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2006	61
Figure 13:	Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2007	62
Figure 14:	Comparaison des prix moyens mensuel entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2008	62
Figure 15:	Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2009	63
Figure 16:	Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2010	63

TABLE DES ABRÉVIATIONS

CA Chiffre d'affaires

CHF Franc suisse

CRSs Computer Reservation Systems

GDS Global Distribution System

HTR Hotelrevue

PIB Produit intérieur brut

STC Switzerland Travel Center AG

TOMAS Touristic Online Management System

TTW Travel Trade Workshop

INTRODUCTION

Le tourisme est en plein changement. En effet, le développement des nouvelles technologies d'information et de communication ainsi que l'apparition de nouveaux outils informatiques ont permis au tourisme de se renouveler. Ces deux facteurs ont permis une globalisation du tourisme. Tous les acteurs touristiques ont été touchés par ces changements, particulièrement le secteur hôtelier. En effet, la distribution hôtelière a énormément changé ces dernières années. De nos jours, les hôteliers utilisent la distribution multicanal, ce qui leur permet d'étendre leur marché et de communiquer directement avec leurs clients. De plus, le développement des outils informatiques a simplifié l'utilisation du yield management. Et de plus en plus d'hôteliers utilisent cette méthode de tarification. Ces nouvelles technologies ont aussi modifié le comportement des touristes. Aujourd'hui, ils réservent de plus en plus par internet.

Cette étude s'intéresse à l'utilisation des nouvelles technologies au sein du Golf Hôtel René Capt. Cet établissement 4 étoiles qui se situe à Montreux, sur la Riviera a suivi ces nouvelles tendances. En avril 2010, il a installé un système yield management, ce qui lui permet d'offrir le meilleur prix à sa clientèle. De plus, il travaille avec plusieurs intermédiaires via différents canaux. Ces deux points principaux seront analysés dans ce rapport.

Ce dossier se compose de trois parties. La première partie se concentre sur l'aspect théorique de ces points, en effet, comme c'est un sujet d'actualité, énormément de chercheurs ont écrit sur ce thème. La deuxième partie présente les données récoltées ainsi que la méthodologie utilisée afin d'étudier ces tendances au sein du Golf Hôtel René Capt. La dernière partie expose les résultats d'analyse à partir des statistiques de l'établissement de 2005 à 2010.

1 REVUE LITTÉRAIRE

1.1 LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Au cours de la deuxième moitié du 20^{ème} siècle, le tourisme est devenu l'un des secteurs les plus importants de l'économie. Il y a cinq facteurs qui ont permis ce développement (Laws, 1999, p. 68) :

1. Développement des transports.
2. Amélioration des technologies de communication et d'information.
3. Augmentation du niveau de vie dans les pays d'origine des touristes.
4. Investissements dans les infrastructures touristiques des destinations.
5. Créativité des tours opérateurs.

Le développement des technologies d'information et de communication a transformé le monde du tourisme dans sa globalité (Buhalis & O'Connor, 2005, p. 7). Cette évolution a rendu le monde du tourisme beaucoup plus interactif, ainsi que compétitif (Buhalis & Law, 2008, p. 609). En effet, elle a permis aux acteurs touristiques de se rapprocher de leur clientèle afin d'offrir à cette dernière le bon produit au prix adéquat (Buhalis, 1998, p. 410). Ce marché est également devenu plus compétitif avec le développement d'internet. Cet outil a permis aux acteurs touristiques de communiquer directement avec leur clientèle via des interfaces qu'ils ont créées pour vendre leur produit. A travers ces interfaces, les clients du monde entier ont un accès direct à toutes les informations qu'ils désirent ; de plus, ils peuvent comparer les prix ce qui oblige les fournisseurs à être transparents dans leur communication et leur tarification. Ces interfaces ont permis aux acteurs touristiques d'élargir leur marché, surtout pour les petites entreprises (Buhalis, 1998, p. 410).

Ce développement n'aurait pas été possible sans le développement du matériel informatique (Buhalis & O'Connor, 2005, p. 7). Ce matériel, qui supporte plus de données et est plus puissant, a permis de stocker énormément d'informations et a favorisé le développement d'un marché électronique (Buhalis & O'Connor, 2005, p. 8). Il a aussi permis de simplifier le yield management. En effet, sans ce matériel sophistiqué, il est difficile d'appliquer cette méthode de calcul qui prend en compte énormément de données.

1.2 HISTORIQUE DU YIELD MANAGEMENT

Dans les années 1970, la libre concurrence fait son retour dans le monde du transport aérien. Afin de remplir leurs vols au maximum, les petites compagnies aériennes vendaient leurs sièges à prix réduit. Pour faire concurrence aux petites compagnies aériennes, les grandes compagnies américaines ont inventé le yield management (Kimes, 1999, p. 3). A cette époque, le yield management n'était pas aussi complexe que de nos jours. En effet, dans les années 1970, la méthode mise en place consistait à pratiquer différents tarifs en fonction du prix maximum que le client était prêt à payer pour son déplacement. Ces prix étaient assortis de contraintes en fonction du prix. En effet, plus le prix était bas, plus les contraintes étaient élevées. Les compagnies aériennes différençaient seulement deux types de clientèle, les touristes et les hommes d'affaires. Généralement, les tarifs élevés s'adressaient aux hommes d'affaires qui réservaient à la dernière minute (Le Gall, 1998, p. 11).

L'objectif suivant est né chez American Airlines: « *to maximize passenger revenue by selling the rights seats to the right customers at the right time* » (Sinsou & Rannou, 2005, p. 3). De cette devise est né le yield management chez American Airlines, qui a pour but d'éviter le maximum d'inventus et d'optimiser son revenu. Cette méthode s'est développée dans différents domaines, dont l'hôtellerie dans les années 1990 (Kimes, 1999, p. 4). Mais c'est à partir de 1996 que ce système s'est généralisé et que des grandes chaînes hôtelières ont installé un système complet de yield management (Sinsou & Rannou, 2005, p. 7).

1.3 DOMAINES D'APPLICATION DU YIELD MANAGEMENT

Comme expliqué dans l'historique, le yield management s'est développé dans plusieurs domaines comme l'hôtellerie, ainsi que les transports ferroviaires et aériens, croisière maritime, location de voitures et achat d'espaces publicitaires. Le point commun de ces branches sont qu'elles ne vendent que des services/biens périssables, ont une capacité fixe, une demande qui peut être segmentée, un produit qui peut être vendu en avance et une majorité de coûts fixes (Sinsou & Rannou, 2005, p. 3). Un autre facteur essentiel dans le yield management est la sensibilité du client face au prix. Dans ces branches-là, le client est particulièrement sensible à la variation des prix selon une enquête de Mauri (2007, p. 289).

1.4 PRÉSENTATION DU YIELD MANAGEMENT

Le but premier du yield management est de maximiser le revenu d'un établissement tous les jours et non pas seulement pour une période (Huyton & Peters, 1999). Elle permet d'augmenter le taux d'occupation en évitant au maximum les invendus. Afin que cette méthode de tarification soit efficace, il est indispensable d'inclure le temps réel dans le calcul. En effet, comme les produits sont périssables, le temps réel joue un rôle primordial dans le calcul du prix. Selon Le Gall (1998, p. 7), le yield management peut être défini ainsi : « Le yield management est la gestion du rendement d'une quantité fixe à vendre afin de maximiser le profit généré par celle-ci à un instant T. ».

Il y a encore quelques années, le prix était uniquement formé en fonction de la saison, des événements ou des foires qui se déroulaient dans la région (Le Gall, 1998, p. 50). A l'apparition de cette nouvelle méthode, les clients avaient de la peine à la comprendre. En effet, ils étaient prêts à payer plus cher si les frais hôteliers augmentaient et non pas parce que la demande était plus importante. Cependant, cette vision du client est en plein changement, il accepte de plus en plus cette méthode (Mauri, 2007, p. 289).

Cette modification de tarification a été possible dans le monde hôtelier, car les hôtels ont une clientèle diversifiée. De plus, cette clientèle a des besoins et des attentes différentes. En fonction de ses attentes ou de ses besoins, elle est prête à payer un certain prix (Edgar, 1999, pp. 15-16). Afin que l'hôtelier propose le prix adéquat à chacune de ses clientèles, il est indispensable que l'hôtelier les connaisse (Mauri, 2007, p. 291). Il effectuera des analyses sur le type de clientèle qu'il accueille principalement (Tourisme d'affaires, de loisirs, clients individuels ou groupes, la saisonnalité, la provenance, la durée de séjour). De ces résultats, il effectuera une segmentation de sa clientèle avec une grille tarifaire pour chaque segment.

Une fois que l'hôtelier a créé ses segments et son plan tarifaire, le yield management peut être mis en place dans l'établissement. Cependant, pour que la nouvelle tarification soit efficace, il est indispensable de former son personnel. En effet, sans un personnel informé et compétent, le système de yield management ne peut pas être une réussite. Il est vrai que ce système propose les meilleures solutions afin d'optimiser le revenu de l'établissement, mais la décision finale doit être prise par une personne car aucune machine n'a sa perception, et sa finesse d'analyse (Selmi & Dornier, 2011, p. 59).

1.5 LES FACTEURS DE SUCCÈS DU YIELD MANAGEMENT DANS L'HÔTELLERIE

Pour que le yield management soit un succès, il y a plusieurs principes à respecter, et il est indispensable de tenir des statistiques d'année en année. La première partie de ce chapitre se concentre sur les cinq principes de réussite que Le Gall (1998, pp. 18-24) a élaborés dans son livre. La deuxième partie détermine les statistiques nécessaires afin de réussir le développement du yield management de son entreprise.

Voici les cinq principes développés par Le Gall (1998, pp. 18-24), dans le but de réussir le yield management.

1. Faire preuve de loyauté vis-à-vis du client.
2. Il faut savoir perdre de l'argent pour pouvoir en gagner par la suite.
3. Il ne faut pas sortir des limites mises en place.
4. Il faut être équitable lors de la prise de risque.
5. Se former à penser analogiquement.

1. Il est indispensable d'être transparent vis-à-vis de la clientèle. L'hôtelier doit aussi proposer un prix adapté au marché et au produit. C'est pour cela qu'il est nécessaire d'avoir une liste de prix compréhensible avec des tarifs clairs selon les saisons ou les jours de la semaine. L'annexe I présente une liste de prix détaillée. Selon Mme Jelescu (2011), certains hôtels ne proposent plus de plan tarifaire. En effet, ils expliquent directement sur leur site web leur méthode de tarification qui se base sur le yield management. Cela dans le but d'expliquer clairement au client que le principe est de lui proposer le meilleur tarif possible en fonction de la date de son séjour. Il est essentiel d'expliquer au client la méthode de tarification, sans quoi il peut percevoir le yield management comme une méthode injuste et cela peut dégrader la relation de confiance entre l'hôtelier et son client. (Mauri, 2007, p. 285).

2. L'hôtelier doit accepter de vendre son produit au prix adéquat en fonction de la demande. Il doit communiquer à son client le calcul du prix. Par exemple, un client qui reste plus d'une nuit peut être taxé différemment pour la première et la seconde nuit, selon le taux d'occupation de l'hôtel, de la période ou du jour. L'hôtelier doit donc être correct et proposer le prix correspondant à chaque plan tarifaire. Il doit renoncer à faire la moyenne seulement avec le prix le plus haut du séjour. Il doit accepter de perdre un peu sur ce séjour, mais il sera gagnant car le client va apprécier son honnêteté.

3. Comme expliqué ci-dessus, il est important de créer un plan tarifaire. Cependant dans ce plan tarifaire, une fourchette de prix sera mise en place à l'interne. Cette fourchette permettra en

fonction de la saison et de l'heure de la réservation de réaliser un gain optimal par chambre vendue et surtout d'éviter d'avoir des invendus. Mais il ne faut pas oublier que l'hôtelier ne peut pas vendre à perte, c'est pour cela qu'il est nécessaire de respecter les limites mises en place.

4. La prise de risque est l'overbooking ou la surréservation. Ce risque fait partie intégrante du yield management, mais l'hôtelier doit gérer au mieux cette surréservation afin d'éviter tout mécontentement des clients. C'est une méthode que le client n'estime pas correcte (Mauri, 2007, p. 288). Le client souhaite avant tout être reconnu et respecté. C'est pour cela qu'il est essentiel de gérer au mieux ce risque afin d'éviter une mauvaise publicité d'un client insatisfait et surtout pour établir une relation de confiance avec la clientèle. Ce point est développé dans la deuxième partie de ce chapitre.

5. Le principe de penser « analogiquement » est d'ouvrir un dialogue avec le client et de ne pas donner un prix sec sans se renseigner sur ses intentions. Ne va-t-il rester qu'une nuit ? A-t-il d'autres séjours prévus dans la région ? Quand la réservation a-t-elle été faite ? Toutes ces questions permettent de mieux cerner les besoins et la situation du client et de pouvoir lui proposer le prix adéquat.

En plus de ces principes, il est essentiel pour l'hôtelier de tenir des statistiques d'année en année afin de pouvoir faire des estimations précises (O'Connor & Murphy, 2008, p. 162). L'hôtelier doit tenir des statistiques sur la demande non-contrainte (Sinsou & Rannou, 2005, p. 171). Cette dernière comprend toutes les réservations acceptées et refusées, les walk-in ainsi que les annulations et les no-shows. Ces statistiques permettent à l'hôtelier d'avoir une vue d'ensemble sur tous les mouvements des réservations jour après jour. De plus, avec des chiffres précis, il sera plus facile pour lui de gérer ses ventes. Il se basera sur ces chiffres pour ouvrir ou fermer les ventes de ses chambres au moment voulu. Cependant, il y a toujours des facteurs que l'hôtelier ne peut pas prévoir, comme une éruption d'un volcan, un attentat, etc.

Le but de tenir des statistiques précises pour l'hôtelier est de maximiser son revenu et son taux d'occupation (Huyton & Peters, 1999, p. 211). En effet avec ces statistiques, il essaie de se rapprocher de la perte zéro. Ces données lui permettent aussi de gérer l'overbooking. Il peut comparer les chiffres avec les années précédentes et adapter son comportement vis-à-vis du comportement des clients. S'il constate qu'il y a eu 15% d'annulations de dernière minute ou de no-shows, et qu'il n'y a pas eu de walk-in, l'hôtelier peut prendre le risque de faire de l'overbooking. Cependant, c'est un risque qu'il faut limiter, car un client qui est insatisfait du fait de son délogement est généralement un client perdu. De plus, il pourra faire une mauvaise publicité de l'établissement à ses connaissances et l'hôtelier pourrait perdre de la crédibilité (Laws, 1999, p. 75). Afin d'éviter toute

mauvaise publicité, l'hôtelier doit prévoir une compensation que le client doit trouver juste. La compensation peut être le relogement dans un hôtel de même catégorie mais en chambre de catégorie supérieure ou un repas offert dans l'établissement. L'hôtelier doit proposer une compensation proportionnelle à l'intensité du sentiment de frustration du client. En effet, le client ne doit pas se sentir lésé. Cependant, plusieurs enquêtes ont démontré que cette méthode optimise le revenu, mais il est important de prendre en considération la relation clientèle. Le yield management peut être optimal sur une longue durée uniquement s'il y a une relation transparente entre le client et l'hôtelier (Mauri, 2007, pp. 290-291). Il est essentiel pour l'hôtelier de mixer le yield management et la transparence des prix afin de fidéliser sa clientèle.

1.6 ALLOCATION DES CHAMBRES

Il y a quelques années, l'hôtelier devait définir le nombre de chambres qu'il souhaitait allouer à chaque partenaire. Ses partenaires avaient un contingent de chambres fixes avec une date limite pour restituer la chambre, si cette dernière n'était pas vendue. (Morin & Pauchant, 2010, p. 122). Afin que la répartition des chambres soit le plus rentable possible, l'hôtelier tenait des statistiques des années précédentes afin d'allouer le nombre correct de chambres à chaque prestataire. Lors de cette répartition, il est important de tenir compte des no-shows, des annulations de dernière minute. Ces informations lui permettaient de calculer le pourcentage de chambres fictives qu'il pouvait attribuer. En effet, le nombre de chambres mises à disposition était supérieur au nombre de chambres réel de l'hôtel.

Il attribuait le nombre de chambres à chaque prestataire en fonction de la demande attendue. Cette répartition, qui se doit dynamique, comporte quelques risques selon Sinsou & Rannou (2005, p. 67). Voici deux questions que l'hôtelier doit se poser :

- Est-ce que l'hôtelier accepte de vendre plus de chambres au prix standard pour les clients qui réservent le plus tôt. Ainsi il évite au maximum le risque d'invendus.
- Est-ce que l'hôtelier doit protéger un certain nombre de chambres dans l'espoir de les vendre au tarif plein. Avec cette stratégie, il prend le risque d'avoir des invendus.

Avec l'évolution des comportements et de plus en plus de demandes tardives, il était impossible pour l'hôtelier de gérer son stock. En effet, les tour-opérateurs essayaient de garder la chambre jusqu'au dernier moment. Afin de simplifier la gestion des chambres, les hôteliers ont créé leur système de réservation ou travaillent avec un Channel Manager. Le fonctionnement du Channel Manager est développé sous le point 1.8.1 du dossier. Ce système permet à tous les partenaires

d'avoir en temps réel les disponibilités ainsi que le prix adéquat en fonction des réservations. Ainsi tous les partenaires peuvent répondre rapidement à la demande (Morin & Pauchant, 2010, p. 121).

1.7 MESURES DES PERFORMANCES

Afin de mesurer au mieux ces performances, il est indispensable de tenir des statistiques et d'avoir des logiciels informatiques performants. Sans ces informations, aucune performance ne peut être mesurée. Selon Sinsou & Rannou (2005, p. 157), le yield management permet une augmentation de 4 à 8% du chiffre d'affaires. Cependant, il faut être prudent avant de déduire que l'augmentation provient uniquement du yield management. En effet, il est important de tenir compte des facteurs externes. Cela peut être simplement une bonne année, ou un évènement particulier s'est déroulé dans la région cette année qui a attiré plus de clients.

1.8 LA DISTRIBUTION

Le développement des technologies d'information et de communication a radicalement modifié la distribution des produits touristiques. Ces technologies ont multiplié les possibilités de distribution (O'Connor & Murphy, 2008, p. 161). Traditionnellement, les produits étaient distribués par des agences de voyages, des tours opérateurs. Les agences de voyages ou les tour-opérateurs prenaient ces réservations à l'aide du CRSs ou GDS (Buhalis & Licata, 2002, p. 208). Le GDS a consolidé sa position, en créant quatre interfaces de réservation qui sont Sabre, Amadeus, Galileo, Worldspan. Les compagnies aériennes ont été les premières à utiliser ces interfaces pour traiter leur réservation. Ces interfaces se sont étendues au marché hôtelier, ce qui a simplifié les relations entre les compagnies aériennes et les agences de voyages (Panayotis, 2002, p. 126). Ces interfaces offrent aux hôteliers la possibilité d'être connectés avec un réseau de professionnels. Cependant, ces interfaces ne permettent pas aux petits hôteliers d'être présents sur ce réseau. En effet, le GDS travaille principalement avec des chaînes hôtelières comme le souligne Catherine Gully-Valdenaire:

Nous distribuons uniquement des chaînes hôtelières ; notre système demanderait trop d'adaptations au niveau du matériel et des logiciels informatiques pour des hôteliers indépendants. L'intérêt de notre GDS est qu'il n'est pas nécessaire de charger les données concernant son hôtel sur le système, car celui-ci sert en fait de « passerelle » vers le site internet de la chaîne ou vers sa centrale de réservations. [...] (Panayotis, 2002, p. 127)

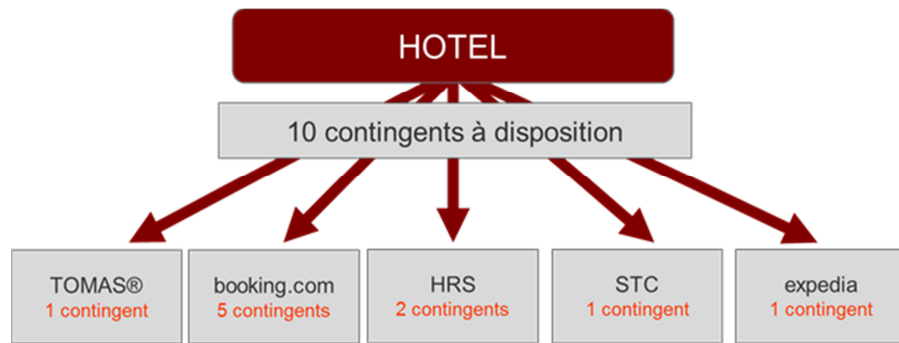
Dans les années 1990, le développement d'internet a offert de nouvelles possibilités de vente pour les acteurs touristiques (Buhalis & Law, 2008, p. 609). Les compagnies aériennes, les hôtels ainsi que les agences de location de voitures ont saisi cette opportunité et ont développé le e-Commerce. Le e-Commerce permet à ces entreprises de vendre directement leurs produits aux clients via internet. De plus, des agences de voyages présentent uniquement sur le web ont fait leur apparition

comme expedia.com, ebookers.com (Buhalis & Licata, 2002, p. 209 ; Varini, Scaglione, & Schegg, 2011, p. 548). Le système GDS a compris ce changement, il a adapté son infrastructure et propose aussi des sites web comme travelocity.com (proposé par Sabre) ou trip.com (proposé par Galileo) (Buhalis & Licata, 2002, pp. 209-210). Ce réseau de réservations s'est développé d'une manière continue. En 2010, les réservations faites via internet représentent en effet la majorité des ventes pour un hôtelier. Cette affirmation est confirmée par Farby (2010, p. 16) « Une étude Médiamétrie-NetRatings pour la Févad (Fédération e-commerce et vente à distance) de mai 2008 montrait que 56% des internautes français avaient acheté ou réservé un voyage sur internet au cours des six derniers mois, [...] ». Une autre étude de 2009 démontre que ce canal de distribution est important pour le marché du tourisme, car il représentait 32% du marché européen (Ciomei, 2010, p. 45). Cependant, ce mode de réservation peut s'avérer plus cher. Selon O'Connor & Murphy (2008, p. 3), les frais d'intermédiaires peuvent être deux à trois fois plus élevés. En effet, les intermédiaires tels que booking.com ou expedia.com peuvent demander entre 15% et 30% de commission (Schegg, 2011).

1.8.1 DISTRIBUTION DU CONTINGENT

Il y a quelques années, l'hôtelier disposait de moyens de distribution restreints. Il répartissait son stock entre ses différents partenaires qui étaient principalement des tour-opérateurs ou des agences de voyages. Ses partenaires géraient les ventes et le prix restait fixe (Morin & Pauchant, 2010, pp. 120-123). Le développement des technologies d'information et de communication ont énormément modifié la distribution du contingent. De nos jours, les hôteliers travaillent avec la distribution multicanal. Un des canaux qui s'est le plus développé est le e-Commerce. L'hôtelier doit répartir son contingent entre ses différents partenaires du e-Commerce. La figure 1 explique une répartition du contingent non dynamique entre les partenaires. L'hôtel dispose d'un contingent de 10 chambres pour 5 partenaires. Il définit lui-même le nombre de chambres qu'il attribue à chaque partenaire. Une fois que le partenaire a vendu toutes ses chambres, il doit contacter l'hôtelier afin de connaître les disponibilités restantes. Cette méthode, n'étant pas dynamique, pouvait engendrer un manque à gagner pour l'hôtelier selon N. Flury, chargée de projet et responsable TOMAS à l'office du Tourisme Bienne-Seeland (communication personnelle, 5 novembre 2011).

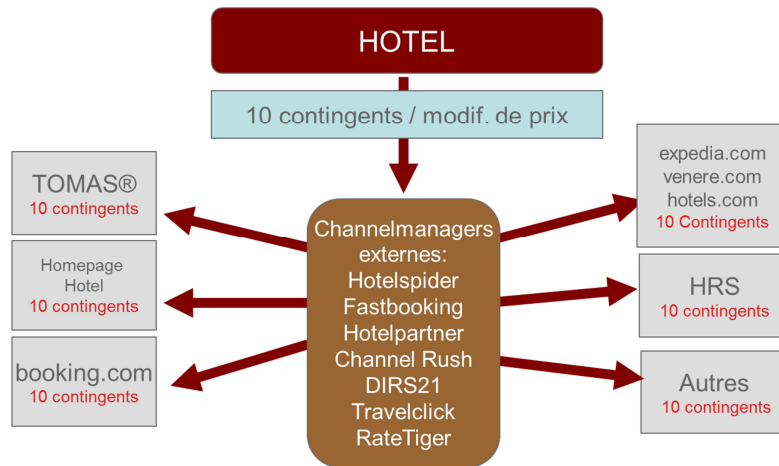
Figure 1: Distribution du contingent hôtelier sans Chanel Manager



Sources : (Jugen, 2011)

Le développement du matériel informatique a entraîné la création des logiciels qui permettent de simplifier l'attribution du contingent. (Buhalis & O'Connor, 2005, p. 7). Le développement du logiciel Channel Manager a simplifié la tarification ainsi que la distribution. Il y a plusieurs Channel Manager qui sont proposés aux hôteliers, par exemple TOMAS, booking.com ou Hotelpartner. Ce logiciel connecte les différents canaux de distribution (par exemple, booking.com, venere.com, hrs.ch ou l'office du tourisme), ce qui permet à chaque prestataire d'avoir la disponibilité en temps réel. De plus, ce programme permet de faire du yield management, l'hôtelier adapte ses prix en fonction des réservations qui sont faites par tous les systèmes. L'avantage est que l'hôtelier ne modifie qu'une fois son prix, et tous les partenaires sont informés de la modification en temps réel. Ce programme allège le travail des hôteliers ainsi que celui des intermédiaires selon N. Flury, chargée de projet et responsable TOMAS à l'office du Tourisme Bienne-Seeland (communication personnelle, 5 novembre 2011). La figure 2 présente la répartition dynamique du contingent avec un Channel Manager. L'hôtelier met à disposition 10 chambres et chaque intermédiaire dispose de 10 chambres. Dès qu'une réservation est faite via un canal de distribution (direct ou indirect), le contingent diminue à 9 chambres chez tous les intermédiaires.

Figure 2: Distribution du contingent hôtelier avec un Channel Manager



Sources : (Jugen, 2011)

Certains sites de réservation ont développé leur activité et proposent aussi le logiciel Channel Manager. C'est le cas pour fastbooking.com par exemple, l'hôtelier peut travailler avec cet intermédiaire uniquement pour les réservations, mais il peut aussi faire office de Channel Manager. Cette figure montre que TOMAS est considéré uniquement comme partenaire de réservation. Pourtant l'Office du Tourisme de Bienne-Seeland et de Montreux-Vevey Tourisme proposent à leurs prestataires le produit Channel Manager de TOMAS.

Ces logiciels ont continué de se développer et proposent aujourd'hui des solutions qui calculent aussi le prix de la chambre. Ces logiciels sont appelés des Dynamic Pricing Software. En effet, ils effectuent le calcul du prix en fonction de toutes les réservations. Ce logiciel est proposé, par exemple, par la société Hotelpartner. Ainsi l'hôtelier se fie à ce logiciel qui calcule instantanément le prix adapté au marché, car il est connecté à tous les partenaires de l'établissement. De ce fait, le travail de l'hôtelier est simplifié et permet à tout moment d'avoir le prix en fonction du marché (Jelescu, 2011).

1.9 LE COMPORTEMENT DES TOURISTES

Internet n'a pas seulement modifié la distribution des produits touristiques. Le comportement des touristes a aussi radicalement changé. En effet, avec cet outil, les voyageurs ont accès à beaucoup plus d'informations et ont un grand nombre de choix (Buhalis, 1998, p. 411). Ces informations peuvent provenir des organisations touristiques, des entreprises privées ainsi que des autres voyageurs (Buhalis & Law, 2008, p. 611). En effet, internet offre la possibilité d'avoir accès aux avis d'anciens clients, de donner son avis, ou de mettre des notes sur l'établissement dans lequel on

a séjourné. Selon une enquête de Raffour (2010, p. 30), 68% des e-touristes lisent les avis des internautes avant de réserver leur séjour. De plus, avec la multitude de sites à disposition, l'utilisateur peut facilement comparer les informations sur l'établissement, la situation géographique, ainsi que les prix.

La demande des voyageurs a aussi été modifiée par internet. Cette dernière est toujours plus exigeante et sophistiquée, et demande un bon rapport qualité/prix. De plus, les voyageurs souhaitent faire leur réservation en un clic. Internet permet de faire directement sa réservation en ligne. Il satisfait aussi le besoin d'information du client et lui permet d'effectuer rapidement une réservation. De plus, il favorise la transparence des prix (Buhalis, 1998, p. 411).

2 MARCHÉ HÔTELIER

2.1 PRÉSENTATION DU MARCHÉ HÔTELIER SUISSE

Le tourisme a une grande importance dans l'économie suisse ; en effet, il représente entre 3% et 6.5% du PIB suisse. Le tiers du PIB du tourisme provient de l'hôtellerie et 15% de la restauration. Le PIB suisse progresse d'environ 2% par an. De 1995 à 2005, cependant le PIB du tourisme n'a pas évolué, ce qui montre la stagnation de cette branche (Filippi & Coudret, 2006, p. 6). De plus, la Suisse a longtemps fait partie des cinq destinations touristiques mondiales, mais en 2001, elle était reléguée au 11^{ème} rang des destinations, devant la Grèce et le Portugal. En 2005, elle est descendue à la 18^{ème} place des destinations européennes derrière la Croatie. Ce qui montre le déclin de l'attrait touristique de la Suisse.

En 2005, l'Office fédéral de la statistique recensait 431 établissements 4 étoiles sur un total de 5836 établissements¹ (Fédération suisse du tourisme, 2006, p. 21). Le nombre d'établissements 4 étoiles a baissé en 2006 pour atteindre 408, ce qui représente 50'430 lits. En septembre 2006, les statistiques recensaient 5693 hôtels en Suisse (Fédération suisse du tourisme, 2007, p. 21). Cependant, le nombre de lits disponibles restait stable avec environ 270'000 lits (Yazgi, 2006, p. 10). La première grande tendance en 2006 est que les hôtels s'agrandissent. Cependant, presque trois quarts des établissements suisses comptent moins de 50 lits. En 2007, le nombre d'établissements a baissé, il y avait 5635 établissements recensés. Tandis que le nombre d'établissements 4 étoiles a augmenté de trois, et le nombre de lits a connu une augmentation de 1.17%, pour un total de 51'023 lits disponibles, par rapport à 2006 (Fédération suisse du tourisme, 2008, p. 21). Le nombre d'établissements a continué de progresser, en 2008, il y avait 415 établissements 4 étoiles pour un nombre de lits de 51'415, pour un total de 5582 établissements (Fédération suisse du tourisme, 2009, p. 20). En 2009 sur les 5533 établissements, l'Office fédéral de la statistique recensait 423 établissements 4 étoiles, ce qui représente 52'629 lits (Fédération suisse du tourisme, 2010, p. 20). En 2010, le marché hôtelier suisse se compose de 5477 établissements, dont 443 établissements 4 étoiles pour 54'951 lits sur un total de 275'193 lits (Anonyme, 2010). En moyenne, les établissements se composent de 51 chambres. Par rapport à 2009, le nombre d'établissements a

¹ Dans ce chapitre, le terme « établissement » comprend tous les hôtels, pensions, auberges et motels ainsi que les établissements de cure. Dans les établissements de cure sont compris les maisons de cure ne bénéficiant d'aucun soutien cantonal, maisons de cure médicalisées, sanatoriums et cliniques d'altitude, cliniques pour rhumatisants et les établissements thermaux.

baissé de 56, ce qui représente une perte de 1% (Strauss, Bergen, & Stadler, 2011, pp. 8-9). En 2000, on recensait 5880 établissements. Sur une période de dix ans, l'hôtellerie suisse a perdu 403 établissements ce qui correspond à une perte de 6.9% (Strauss et al., 2011, p.10).

2.1.1 L'ÉVOLUTION DES NUITÉES

De 1997 à 2000, l'hôtellerie a connu une croissance de ses nuitées. L'année 2000 a enregistré 35 millions de nuitées. Mais cette croissance n'a pas continué les années suivantes. En effet, en 2003, le nombre de nuitées atteint était de 32.1 millions. Depuis 2005, l'hôtellerie a connu une augmentation de ces nuitées jusqu'en 2008. En 2008, le nombre de nuitées a atteint 37.3 millions, c'est le meilleur résultat depuis 1990. Cependant, l'année 2009 a été une période difficile avec la crise économique qui a secoué le monde entier. Cette année-là, le nombre de nuitées était de 35.6 millions, ce qui est tout de même plus qu'en 2000. En 2010, le nombre de nuitées a augmenté de 1.7% par rapport à 2009, pour un total de 36.2 millions de nuitées (Strauss et al., 2011, p. 11).

2.1.2 LA DURÉE DE SÉJOUR

En 2005 et 2006, la durée moyenne de séjour était de 2.4 nuits. Cette dernière a progressivement baissé, de 2007 à 2009, elle était de 2.3 nuits. Elle a continué de baisser, en 2010, elle n'est plus que de 2.2 nuits dans les établissements suisses. Cependant cette durée est plus longue pour les hôtes étrangers, 2.4 nuits contre 2.1 nuits pour les hôtes suisses. La région des Grisons a la durée de séjour la plus longue avec une durée de 3.1 nuits. La durée de séjour varie aussi en fonction de la saison. En effet, le Valais par exemple, a une durée de séjour moyenne de 3.6 nuits en hiver tandis qu'en été elle atteint 2.2 nuits. Les deux seules régions qui affichent une durée de séjour plus longue en été qu'en hiver sont le Tessin (2.3 nuits en été contre 2.1 nuits en hiver) et Genève (2.1/2 nuits) (Strauss et al., 2011, p. 18).

La durée de séjour dans les établissements 4 étoiles est supérieur à la moyenne nationale. En effet, de 2005 à 2006, elle était de 3.4 nuits en moyenne (Fédération suisse du tourisme, 2007, p. 23 ; Fédération suisse du tourisme, 2008, p.23). Cependant, elle a chuté de 2006 à 2007, pour atteindre 2.67 nuits (Fédération suisse du tourisme, 2009, p. 21). La durée de séjour est restée stable de 2007 à 2009 (Fédération suisse du tourisme, 2009, p. 22 ; Fédération suisse du tourisme, 2010, p. 22).

2.1.3 LE TAUX NET D'OCCUPATION

Le taux net d'occupation² en Suisse a augmenté de 2005 à 2008. En 2005, il était de 39.7% (Fédération suisse du tourisme, 2006, p. 19). En 2006, il avait augmenté à 41.7% (Fédération suisse du tourisme, 2007, p. 19), cependant les hôtels 4 étoiles avaient un taux net d'occupation supérieur qui a atteint 52.6% (Fédération suisse du tourisme, 2007, p. 21). Le taux net d'occupation au niveau national a augmenté pour l'année 2007, il a atteint 43.6% (Fédération suisse du tourisme, 2008, p. 19). Les hôtels 4 étoiles ont aussi connu une augmentation, leur taux était de 54.6% (Fédération suisse du tourisme, 2008, p. 21). Le taux net d'occupation a continué d'augmenter en 2008 pour atteindre 44.5% (Fédération suisse du tourisme, 2009, p. 18). Cependant, le marché des 4 étoiles a connu une baisse, il a diminué de 3%, pour atteindre 51.6% (Fédération suisse du tourisme, 2009, p. 20). L'année suivante a été une année difficile, le taux net d'occupation l'a aussi ressenti, il n'était plus que de 42.6% (Fédération suisse du tourisme, 2010, p. 18), tandis que les établissements 4 étoiles ont enregistré une augmentation de 1% (52.6%) de leur le taux net d'occupation (Fédération suisse du tourisme, 2010, p. 20). Cependant, en 2010, il a à nouveau progressé pour arriver à 42.9% (Fédération suisse du tourisme, 2011, p. 18). Le taux net d'occupation des établissements 4 étoiles était de 53.6% (Fédération suisse du tourisme, 2010, p. 20). En comparaison avec l'année 2009, chaque région a connu une progression positive de son taux net d'occupation (Strauss et al., 2011, p. 19).

2.1.4 L'ÉVOLUTION DES PRIX

L'Office fédéral de la statistique recense les prix à l'échelle nationale pour toutes les catégories d'établissements. Le tableau 1 présente la moyenne des prix payés par chambre et par nuit en CHF pour les établissements 3, 4 et 5 étoiles.

² Nombre de nuitées en pourcent de la capacité nette des lits.

Tableau 1: Prix moyen payé en Suisse par chambre de 2005 à 2009, selon la catégorie d'établissements

Catégorie	3 étoiles	Différence de prix en CHF	4 étoiles	Différence de prix en CHF	5 étoiles	Différence de prix en CHF
2005	136.80	-	206.80	-	432.95	-
2006	145.30	8.50	210.45	3.65	461.95	29.00
2007	151.15	5.85	220.70	10.25	492.35	30.40
2008	156.80	5.65	233.70	13.00	554.75	62.40
2009	156.55	-0.25	232.40	-1.30	550.90	-3.85

Sources : (Fédération suisse du tourisme, 2010, p. 23)

De 2005 à 2008, les prix ont augmenté chaque année dans toutes les catégories. L'augmentation la plus importante a été de 2007 à 2008 dans la catégorie des 5 étoiles, en effet, le prix a augmenté de CHF 62.40, ce qui représente une augmentation de 12.67%. De 2008 à 2009, la catégorie des 4 étoiles a connu la plus grande diminution des prix. Ces derniers ont chuté de CHF 22.25, correspondant à une baisse de 9.52%. En 2009, le monde a été secoué par la crise économique mondiale. Cette crise a été ressentie dans le monde du tourisme, et a pesé sur les prix hôteliers. Une étude de HTR (Anonyme, 2010a) démontre que les prix hôteliers ont été en recul dans le monde entier en 2009, par exemple, Zurich a enregistré une perte de 18%. Selon Juen (2009), les prix hôteliers ont baissé de 12% au cours des six premiers mois de l'année 2009 par rapport à la même période en 2008. Aucune statistique n'a été trouvée pour 2010.

2.2 MARCHÉ HÔTELIER VAUDOIS

En 2010, le canton de Vaud a 310 établissements recensés à l'Office fédéral de la statistique, ce qui représente 6.4% des établissements suisses. En moyenne, un établissement se compose d'un peu moins de 60 chambres (Strauss et al., 2011, p. 8). En 2009, la durée de séjour était de 2.3 nuits en moyenne dans le canton de Vaud. En 2010, elle est passée à 2.2 nuits pour la région. Cependant, dans les Alpes Vaudoises, la durée de séjours était de 3.1 nuits en moyenne. Tandis qu'à Lausanne, elle était de 2 nuits (Canton de Vaud). La durée de séjour était plus longue pour les hôtes étrangers, 2.5 nuits contre 1.9 nuits pour les indigènes (Strauss et al., 2011, p. 37).

2.2.1 LE TAUX NET D'OCCUPATION

Le taux net d'occupation a progressé de 2005 à 2008. En 2005, il était de 37.5% (Fédération suisse du tourisme, 2006, p. 19), l'année suivante de 39.9%, en 2007 de 41.9% (Fédération suisse du tourisme, 2008, p. 19), pour atteindre le maximum en 2008 de 44% (Fédération suisse du tourisme, 2009, p. 18). En 2009, il a connu une chute due à la crise économique, il a atteint 41.4% (Fédération suisse du tourisme, 2010, p. 18). Mais il a augmenté en 2010 pour atteindre 42.5% (Fédération suisse du tourisme, 2011, p. 18). La moyenne du canton de Vaud est toujours en dessous de la moyenne suisse des taux nets d'occupation. En 2010, le taux net d'occupation du canton de Vaud se rapproche le plus de la moyenne nationale. Il y a seulement 0.4% de différence. Le taux net d'occupation est supérieur durant la période d'été que durant celle d'hiver dans le canton de Vaud (Strauss et al., 2011, p. 19).

2.2.2 L'ÉVOLUTION DES NUITÉES

En 2005, le canton de Vaud a enregistré 2'340'096 nuitées. Les nuitées ont augmenté en 2006, pour atteindre 2'452'920 (Canton de Vaud). C'est durant le 4^{ème} trimestre 2006 que l'hôtellerie a connu une belle augmentation de ses nuitées. En effet, une hausse de 7.5% a été notée. Cette tendance n'a pas continué lors du 1^{er} trimestre 2007, en effet l'hôtellerie a connu une hausse de seulement 1.1%. Malgré un mois de mars qui a affiché une des meilleures croissances de l'hôtellerie suisse, avec une augmentation de 11.9%. Le résultat trimestriel a été influencé par les très mauvais mois de janvier et février qui ont souffert d'un hiver trop doux (Bureau d'Information et de communication de l'Etat de Vaud, 2007). Le 2^{ème} trimestre 2007 a connu une progression modérée de 2%, pour un total de 624'132 nuitées, par rapport au même trimestre 2006. Cette progression est bien inférieure à la moyenne suisse, qui a connu une augmentation de 4.3% (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2007a).

L'année 2008 a été une bonne période pour le tourisme en région vaudoise. En effet, le 4^{ème} trimestre a connu une augmentation de 1.8% de ses nuitées, ce qui représente 9000 nuitées, par rapport à 2007 (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2009). La région clôture l'année avec une augmentation de 4% de ses nuitées, pour un total de 2'636'535 nuitées (Canton de Vaud). Cette excellente année est due au tourisme alpin. En effet, les Alpes vaudoises ont connu une fréquentation en hausse de 11% par rapport à 2007 (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2009). L'année 2009 n'a pas été une bonne année dans le secteur hôtelier. En effet, après trois années de progression des nuitées hôtelières, 2009 a connu une diminution de 5.6% par rapport à 2008. Les régions les plus marquées par cette chute sont les alpes

vaudoises (-14.8%) ainsi que la région Montreux-Vevey et environs (-7.4%) (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2010).

En 2010, seules neuf régions suisses ont enregistré une augmentation des nuitées par rapport à 2009, dont le canton de Vaud qui a connu une augmentation de 4.7%, ce qui représente 117'000 nuitées (Strauss et al., 2011, p. 9). Cette année, le canton de Vaud a connu une augmentation durant tous les trimestres. Le 1^{er} trimestre a connu une hausse de 1.4% de ses nuitées, correspondant à 7800 nuitées, pour un total de 580'100 nuitées (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2010a). Le 2^{ème} trimestre a progressé de 7.7%, soit 46'300 nuitées en plus (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2010b). La hausse du 3^{ème} trimestre est moins importante, elle se monte à 3.3% ce qui représente 26'700 nuitées en plus. La région a enregistré 842'300 nuitées durant ce trimestre (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2010c). Le 4^{ème} trimestre a aussi été très bon pour la région. En effet, elle a connu une augmentation de 7.7%, soit 38'300 nuitées (Bureau d'Information et de communication de l'Etat de Vaud, 2011). Tous ces chiffres sont comparés par rapport aux mêmes périodes 2009.

2.3 PRÉSENTATION DU MARCHÉ HÔTELIER DE MONTREUX-VEVEY ET ENVIRONS

Montreux fait partie de la destination touristique Montreux-Riviera qui regroupe 18 communes qui s'étendent de Lutry à Villeneuve (Montreux Vevey Tourisme). Montreux se situe directement au bord du Lac Léman. C'est une ville qui attire énormément de touristes car elle s'adresse à plusieurs publics. En effet, elle propose tout au long de l'année des événements culturels, sportifs ou festifs. Chaque année se déroulent un festival de musique classique ainsi que de nombreuses expositions au centre de congrès de Montreux. L'événement phare de la région est le Montreux Jazz Festival qui a une reconnaissance mondiale. Montreux accueille aussi chaque année les masters de Volleyball.

Montreux est la ville la plus importante pour la région de Montreux-Vevey et environs. Montreux enregistre 52.86% des nuitées de la région de 2006 à 2010 (Office fédéral de la statistique, 2011). La saison qui attire le plus de touristes dans la région est de juin à août. En effet, c'est la haute saison pour la région. La basse saison est de novembre à mars.

2.3.1 LES NUITÉES

En 2006, le nombre total de nuitées étaient de 653'178 pour la région de Montreux-Vevey et environs (Canton de Vaud). Les nuitées ont connu une hausse vigoureuse durant le 1^{er} trimestre 2007 par rapport au 1^{er} trimestre 2006, avec une augmentation de 9.8% (Bureau d'Information et de communication de l'Etat de Vaud, 2007). La région a enregistré 673'847 nuitées en 2007 (Canton de

Vaud). En 2008, les nuitées ont baissé de 1761 (Canton de Vaud), cependant, le 1^{er} trimestre 2008 avait été lucratif pour la région, elle avait connu une hausse de 10% par rapport à l'année précédente (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2008). L'année 2009 a été difficile pour la région, elle a enregistré 577'283 nuitées (Canton de Vaud), ce qui est le plus mauvais score de la période comprise entre 2006 et 2010. Le 4^{ème} trimestre 2009 a été particulièrement difficile pour la région de Montreux-Vevey et environs. En effet, elle a vu ses nuitées chuter de 7.4% (9700 nuitées) par rapport au 4^{ème} trimestre 2008. (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2010). En 2010, une légère progression a été notée, les nuitées ont atteint 641'689 (Canton de Vaud). Durant le 2^{ème} trimestre 2010, la région a enregistré une augmentation de 24'500 nuitées ce qui représente 16.7% d'augmentation par rapport à la même période 2009 (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2010b). L'année s'est poursuivie sur cette lancée. En effet, le trimestre suivant, elle a enregistré une augmentation de 8.1% (16'800 nuitées) (Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud, 2010c). Le 4^{ème} trimestre a connu une augmentation de 18.7% (22'700 nuitées) pour un total de 144'300 nuitées (Bureau d'Information et de communication de l'Etat de Vaud, 2011).

2.3.2 LE TAUX NET D'OCCUPATION

Aucune statistique concernant le taux net d'occupation de 2005 n'a été trouvée. En 2006, le taux net d'occupation de la région Montreux-Vevey et environs était de 42.9%. L'année suivante, il a augmenté pour atteindre 45.3%. Le taux a encore augmenté en 2008. Il est monté à 46.2%. Cependant en 2009, il a connu une chute de 5.3%. En 2010, il a à nouveau progressé pour s'élever à 44.1% (Canton de Vaud).

2.4 MARCHÉ HÔTELIER DE MONTREUX

Montreux se composait de 19 hôtels de toutes catégories à la fin de l'année 2005. Cela représentait 2404 lits. Le nombre d'établissements a diminué chaque année pour atteindre 16 établissements en 2010, correspondant à 2154 lits (Office fédéral de la statistique, 2011). La ville a perdu 250 lits en cinq ans, ce qui représente une baisse de 10.40% des lits. La ville de Montreux suit les tendances du marché suisse hôtelier, où en 10 ans, 6.9% des établissements ont disparu.

Les établissements 4 étoiles sont les plus nombreux à Montreux, en effet, sur les 16 établissements recensés à l'Office fédéral de la statistique, 5 établissements sont des 4 étoiles (Office fédéral de la statistique, 2011).

2.4.1 LES NUITÉES

Les nuitées de la ville de Montreux ont augmenté de 5.70% de 2006 à 2010, ce qui représente 19'303 nuitées (Tableau 2, p.20), tandis que les nuitées de la région de Montreux-Vevey et environs ont connu une baisse de leurs nuitées de 1.76%, correspondant à 11'489 nuitées (Canton de Vaud). Le tableau 2 présente les nuitées de la ville de Montreux par mois et par année.

Tableau 2: Nuitées mensuelles et annuelles enregistrées à Montreux de 2005 à 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Janvier	10'588	11'201	12'612	16'591	15'743	14'814
Février	12'121	16'246	13'916	21'064	16'374	14'905
Mars	17'883	21'344	23'274	26'057	20'461	20'334
Avril	18'250	23'948	25'576	27'578	21'632	21'135
Mai	24'108	29'493	26'360	36'360	24'968	34'813
Juin	36'045	40'030	36'103	35'904	31'729	39'902
Juillet	50'603	51'992	45'567	47'835	43'385	49'962
Août	36'972	40'816	41'983	45'433	37'268	40'368
Septembre	29'663	37'667	32'958	34'632	32'435	38'782
Octobre	22'052	28'106	24'958	28'473	23'499	32'771
Novembre	16'357	17'823	21'102	21'896	18'767	26'449
Décembre	16'603	20'258	22'005	25'641	22'383	23'992
Nuitées annuelles	291'245	338'924	326'414	367'464	308'644	358'227

Sources : (Office fédéral de la statistique, 2011)

Le tableau 2 met en évidence l'importance de l'été pour la ville. En effet, c'est durant cette période que les nuitées sont le plus importantes de 2005 à 2010. Le mois qui enregistre le plus de nuitées est le mois de juillet, cela est dû au Montreux Jazz Festival qui se déroule les deux premières semaines de juillet. D'août à novembre, la ville voit ses nuitées chuter mois après mois, pour se redresser en décembre. Durant le mois de décembre, les touristes sont attirés par le marché de Noël ce qui fait augmenter les nuitées par rapport à novembre. Cependant, le nombre de nuitées en décembre est relativement faible.

2.4.2 LE TAUX NET D'OCCUPATION

Le taux net d'occupation de la ville de Montreux a connu une progression de 2005 à 2008. En 2009, Montreux a subi une baisse de son taux net d'occupation, comme cela a été le cas pour le

canton de Vaud, ainsi que la région de Montreux-Vevey et environs. Cette année-là, tous les mois ont vu leur taux net d'occupation baisser par rapport à 2008. En 2010, il a à nouveau augmenté pour atteindre 56.31%. Ce taux est au-dessus de la moyenne nationale (42.90%), ainsi que de la région de Montreux-Vevey et environs (44.10%). Par rapport à la région de Montreux-Vevey et environs, il est supérieur de 12.21%. Le tableau 3 présente le taux d'occupation des établissements 4 étoiles de la ville de Montreux.

Tableau 3: Taux net d'occupation* mensuel et annuel des établissements 4 étoiles de Montreux de 2005 à 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Janvier	18.48%	19.49%	29.13%	32.16%	30.71%	17.87%
Février	25.08%	33.44%	28.95%	47.28%	31.22%	26.85%
Mars	30.54%	33.90%	44.79%	48.16%	34.38%	31.16%
Avril	30.66%	45.52%	51.18%	52.07%	39.56%	33.86%
Mai	40.26%	49.62%	50.25%	66.17%	46.66%	54.19%
Juin	57.08%	70.97%	71.67%	63.70%	60.87%	70.87%
Juillet	67.91%	71.75%	76.65%	79.69%	76.56%	76.95%
Août	59.24%	70.19%	79.97%	77.60%	67.75%	62.81%
Septembre	53.94%	72.19%	63.48%	62.32%	61.69%	66.44%
Octobre	38.92%	48.17%	48.27%	49.64%	40.47%	47.30%
Novembre	26.12%	32.47%	37.51%	39.73%	30.99%	40.41%
Décembre	28.93%	42.15%	52.97%	42.13%	33.49%	35.64%
Taux net d'occupation annuel	39.76%	49.15%	52.90%	55.05%	46.20%	47.03%

Sources : (Office fédéral de la statistique, 2011)

Note.*Le taux net d'occupation de Montreux a été calculé avec la formule suivante : Nombre de nuitées / (nombre de lits disponibles*(moyenne des jours ouverts par mois ou année / nombre d'établissements)).

Le début d'année, de janvier à mars, est une période difficile pour Montreux, le taux net d'occupation ne dépasse pas 50% de 2005 à 2010. En avril, il atteint 50% seulement en 2007 et 2008. La période la plus lucrative est l'été, de juin à août. C'est durant cette période que le taux net d'occupation est le meilleur. Cela est dû aux événements qui se déroulent dans la ville, par exemple le Montreux Jazz Festival. En effet, durant cette période, de 2005 à 2010, il atteint en moyenne 75%. Le taux net d'occupation a progressé de 18.33% entre février 2007 et 2008, c'est la meilleure

progression de 2005 à 2010. Cependant, cette progression ne s'est pas confirmée les années suivantes. En effet, le taux net d'occupation de février n'a pas cessé de chuter jusqu'en 2010. Septembre 2006 a été un mois exceptionnel, c'est la seule fois où le taux net d'occupation a dépassé 70%. Au contraire, entre le mois de mai 2008 et mai 2009, il a connu une chute de 19.51%. Le mois de mai 2008 a connu un très bon taux net d'occupation (66.17%). C'est la seule fois où le taux net d'occupation a dépassé 65%, les autres années, il se rapprochait plus de 50%.

En fin d'année, d'octobre à novembre de 2005 à 2010, Montreux a su créer de l'intérêt pour la ville. Le taux net d'occupation a progressé chaque année, à l'exception de 2009. La meilleure progression est pour le mois de novembre. Le taux net d'occupation est passé de 26.12% à 40.41%, ce qui correspond à une augmentation de 14.29%.

3 PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Dans la région de Montreux, il n'y a que deux hôtels qui ne sont pas gérés par une chaîne hôtelière. Il y a la pension Masson qui se trouve à Veytaux et le Golf Hôtel René Capt à Montreux. Ce dernier est un établissement de 4 étoiles qui est géré par la famille Capt depuis 1940. Il se situe directement au bord du lac Léman avec une magnifique vue sur les alpes savoyardes. Il a 76 chambres qui sont réparties dans les catégories suivantes :

- 13 Doubles deluxes (DD), vue sur le lac
- 34 Doubles supérieures (DL), dont 14 chambres qui peuvent se transformer en triples (TPL), vue sur le lac
- 20 Doubles standards (DV), dont 6 chambres qui peuvent se transformer en triples (TPV), vue sur la ville
- 6 singles (SL), vue sur le lac
- 3 singles standards (SV), vue sur la ville

Toutes les chambres ont été rénovées ces dernières années, mais conservent un charme de la Belle époque. De plus, l'hôtel possède 6 salles de conférences qui ont été rénovées en 2010. Les salles de séminaires peuvent accueillir entre 10 et 100 personnes.

3.1 LES CLIENTS

La clientèle de l'hôtel peut se diviser en 3 segments :

- Les groupes (42%)³
- Les séminaires (8%)
- Les clients individuels (50%)

Les clients individuels sont le segment le plus important pour l'hôtel. Ce segment représente 50% de la clientèle de l'établissement.

La majorité de la clientèle individuelle vient de Suisse (40%), suivie de l'Allemagne (19%) et du Royaume-Uni (9%). Tandis que les groupes proviennent principalement d'Allemagne et du Royaume-Uni. La clientèle séminaire est principalement constituée d'entreprises suisses.

³ Tous les pourcentages sont calculés à partir des rapports de direction de 2005 à 2010.

3.2 LE MARKETING

L'hôtel, ne faisant pas partie d'une chaîne hôtelière, a son propre département marketing. Afin de faire sa promotion, il travaille avec plusieurs partenaires et canaux de distribution. Il est présent sur les différents réseaux sociaux. Il collabore avec Montreux-Vevey Tourisme, qui est une des Offices du tourisme de la destination Montreux-Riviera, ce qui lui permet d'avoir une grande visibilité dans la région. L'établissement fait principalement sa promotion à travers des agences de voyages, comme Switzerland Travel Center (STC), qui propose régulièrement des séjours avec des activités dans la région. Il travaille aussi avec des agences de voyages en car, ce qui lui permet d'avoir une clientèle régulière lors de la basse saison.

L'hôtelier suit les tendances marketing de ces dernières années. Il propose des forfaits qui vont de 1 nuitée à 5 nuitées afin de toucher un large public.

3.3 LES CANAUX DE DISTRIBUTION

L'hôtel travaille avec plusieurs canaux de distribution, mais le principal est internet. En effet, en 2010, 56.22%⁴ des réservations de l'établissement sont faites par ce canal. Il collabore aussi avec des agences de voyages, pour les réservations de groupes et pour la clientèle qui ne souhaite pas réserver via internet.

L'établissement a son propre site internet, www.golf-hotel-montreux.ch. Ce site a été géré par l'établissement jusqu'en 2008. Depuis cette année-ci, il est géré par la société Vioma. Cette société gère toutes les réservations qui sont faites directement sur le site de l'établissement, ainsi que la mise en page et l'actualisation des informations, qui sont fournies par l'établissement. Le désavantage de travailler avec cette société est que l'établissement paie des commissions sur les ventes réalisées par son propre site, en plus des frais de gestion. Donc l'établissement n'a pas de canal de distribution qui lui appartient.

⁴ Rapport de direction 2010.

En 2005, l'hôtel travaillait déjà avec quatre intermédiaires sur le web. Ce nombre a progressé entre 2005 et 2010 pour atteindre neuf intermédiaires en 2010. Ci-dessous la liste des différents intermédiaires présents sur le web :

- Venere.com
- Booking.com
- Laterooms.com
- Hotel.de
- Hrs.ch
- Ratestogo.com
- Fastbooking.com
- Orbitz
- Hotelbooker.com

L'hôtel travaille aussi avec beaucoup d'agences de voyages, qui ont des bureaux, mais certaines agences sont aussi présentes sur internet. Ci-dessous, la présentation de quelques agences avec qui l'établissement travaille :

- Kuoni
- Holidays on location
- Tui
- Thomas Cook
- Inghams
- Montreux-Vevey Tourisme

Pour les réservations de groupes, l'hôtel travaille avec différentes agences de voyages. La réservation se fait soit par fax ou par email. Voici la liste des trois principales agences avec qui collabore l'établissement :

- Stewa touristik
- USP Touristik
- Norman Allen

La plupart des agences avec qui l'hôtel travaille se trouvent en Suisse alémanique, Allemagne et Angleterre. Ces agences vendent des voyages en car avec des activités que l'hôtel réserve.

3.4 LA FORMATION DES PRIX

Les prix sont formés à partir du prix RACK. Le prix RACK est utilisé seulement les deux premières semaines de juillet, durant le Montreux Jazz Festival. Ce dernier sert de base pour le calcul des prix pour la clientèle individuelle. Depuis avril 2010, c'est l'entreprise Hotelpartner qui gère la formation des prix. Hotelpartner est le Dynamic Pricing Software de l'établissement. Cette entreprise gère la formation des prix. En effet, les employés se basent sur ce logiciel pour faire les offres aux clients individuels. L'hôtelier ne gère plus les prix, mais il a toujours le contrôle et peut modifier ses prix quand il le désire. Hotelpartner se base sur une matrice pour la formation des prix. Cette dernière est présentée à l'annexe 2. L'établissement a installé ce système dans le but de faire du yield

management. Comme c'est un petit établissement, il est plus intéressant de collaborer avec une société externe que de créer son propre système de yield management.

En ce qui concerne les groupes, les prix et les dates de séjours sont définis en début d'année avec des contrats selon les saisons. Les prix sont renégociés avec chaque agence en début de saison et selon le nombre de groupes qui sont venus l'année précédente.

Pour les séminaires, l'hôtel propose des forfaits qui comprennent la location de la salle, la nuitée ainsi que le repas d'affaires. Pour cette catégorie de clients, l'hôtel divise l'année en deux. En effet, d'avril à octobre, le forfait séminaire est de CHF 278.00 par personne tandis que de novembre à mars le forfait est à CHF 218.00⁵.

⁵ Prix 2010.

4 QUESTION DE RECHERCHE

Le tourisme est en pleine évolution et cela influence le monde hôtelier. L'apparition des nouveaux logiciels qui permettent de pratiquer du yield management ainsi que le développement des nouvelles technologies d'information et de communication ont ouvert de nouveaux horizons aux hôteliers. Le Golf Hôtel René Capt a suivi cette tendance et a installé un Dynamic Pricing Software en avril 2010 afin de pouvoir pratiquer le yield management. Mme Purslow, propriétaire de l'établissement, pense que les prix ont considérablement baissé depuis l'apparition du yield management. Afin de vérifier la pensée de Mme Purslow, l'évolution des prix de 2005 à 2010 sera analysée. De plus, le yield management a pour but d'augmenter le taux net d'occupation. Est-ce que cette augmentation a eu lieu ?

Comme expliqué précédemment, les nuitées ont progressé de manière positive entre 2005 et 2008 au niveau national ainsi que dans le canton de Vaud. Cependant, l'année 2009 a été une période difficile pour le monde du tourisme. En 2010, une augmentation des nuitées a été constatée. L'évolution des nuitées de l'établissement ne va pas être analysée. En effet, les nuitées suivent l'évolution du taux net d'occupation donc l'étude se concentre sur cette analyse.

Le mode de distribution des produits touristiques a considérablement changé ces dernières années. En effet, avec le développement d'internet de nouveaux intermédiaires ont fait leur apparition. De plus, le nombre d'intermédiaires a tendance à augmenter chez les hôteliers. Cette question s'est posée pour l'établissement du Golf Hôtel René Capt, donc une analyse de ses intermédiaires est faite afin de comprendre l'évolution de ces derniers. Une seconde analyse est faite sur le mode de réservation des clients. En effet, comme il est démontré dans la partie 1.8 du dossier, les clients réservent de plus en plus avec internet. Est-ce que ce phénomène est constaté au Golf Hôtel René Capt ?

5 DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE

5.1 DONNÉES

Toute la recherche s'est basée sur les statistiques que tient le Golf Hotel René Capt. Elles proviennent de leur système de réservation Hogatex. La période d'observation est de janvier 2005 à décembre 2010. Tous les prix indiqués sont en francs suisses et incluent le petit déjeuner.

Les nuitées et les revenus globaux de la ville de Montreux ont été récoltés sur la base de données de l'Office fédéral de la statistique à l'aide du logiciel HESTA, pour la période de janvier 2005 à décembre 2010. Les tableaux 4 et 5 présentent les données récoltées au Golf Hôtel René Capt.

Tableau 4: Prix moyen mensuel payé par personne de 2005 à 2010 au Golf Hôtel René Capt

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Janvier	-	-	129.53	107.18	-	93.09
Février	135.30	103.51	104.55	108.62	87.00	97.68
Mars	122.50	88.22	133.90	96.63	101.91	110.69
Avril	101.38	100.35	132.44	104.72	100.04	101.01
Mai	97.92	110.83	110.18	110.42	115.14	110.50
Juin	105.23	118.96	98.92	134.52	121.21	127.88
Juillet	139.48	139.73	151.22	151.79	147.71	150.76
Août	105.58	104.15	114.80	118.17	120.66	111.38
Septembre	102.79	102.37	120.37	113.66	115.48	123.51
Octobre	111.96	145.96	128.35	120.56	116.15	141.69
Novembre	84.14	124.45	127.93	119.81	113.32	132.42
Décembre	126.72	100.17	-	101.85	88.40	81.87
Prix annuel moyen par personne	112.09	112.61	122.92	115.66	111.55	115.21

Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

Certaines années l'établissement était fermé ou n'a pas accueilli de clientèle individuelle durant le mois de janvier. C'est pour cette raison qu'il n'y a pas de prix. En décembre 2007, l'hôtel a accueilli uniquement un séminaire.

Le tableau 5 présente les nuitées enregistrées entre 2005 et 2010 ainsi que le taux net d'occupation. Comme l'établissement ferme entre un et deux mois pour les fêtes de fin d'année, il y a des années où l'établissement n'a pas accueilli de client en janvier ou en décembre. Le taux net d'occupation a été calculé sur le nombre de jours d'ouverture de l'établissement.

Tableau 5: Nombre de nuitées enregistrées et taux net d'occupation mensuels et annuels du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010

	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Nuitées	Taux d'occ.	Nuitées	Taux d'occ.	Nuitées	Taux d'occ.	Nuitées	Taux d'occ.	Nuitées	Taux d'occ.	Nuitées	Taux d'occ.
Janvier	-	-	-	-	90	18.91%	87	20.28%	-	-	307	10.42%
Février	36	17.76%	963	37.94%	703	17.81%	1'454	35.06%	750	40.34%	503	12.56%
Mars	1'393	31.85%	2'441	55.85%	2'045	46.79%	2'609	58.85%	1'867	42.12%	1'869	42.16%
Avril	1'768	41.80%	3'101	73.31%	2'821	66.69%	3'143	73.26%	2'411	56.20%	2'270	52.91%
Mai	2'782	63.65%	2'943	67.33%	2'611	59.73%	3'430	77.37%	2'777	62.64%	2'771	62.51%
Juin	3'202	75.70%	3'587	84.80%	3'464	81.89%	3'083	71.86%	2'843	66.27%	3'454	80.51%
Juillet	3'536	80.90%	3'706	84.79%	3'411	76.98%	3'624	81.75%	3'837	86.56%	3'884	87.62%
Août	3'568	81.63%	3'506	80.21%	3'704	83.56%	3'828	86.35%	3'494	78.82%	3'924	88.52%
Septembre	3'157	74.63%	3'453	81.63%	3'149	73.40%	3'283	76.53%	3'217	74.99%	3'458	80.61%
Octobre	2'223	58.62%	2'822	64.56%	2'416	54.50%	2'935	66.21%	2'046	46.15%	2'634	59.42%
Novembre	1'316	31.11%	1'026	24.26%	1'273	29.67%	1'465	34.15%	1'150	26.81%	2'184	50.91%
Décembre	366	14.42%	1'087	35.33%	-	-	1'137	37.86%	1'213	43.98%	1'949	71.73%
Total annuel	23'347	52.01%	28'635	62.73%	25'687	55.45%	30'078	59.96%	25'605	56.81%	29'207	58.32%

Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

5.2 MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette analyse, ce dossier se base sur les statistiques du Golf Hôtel René Capt. Pour cette analyse, toutes les variables sont de nature numérique. Cette analyse se divise en trois parties :

- L'analyse des prix
- L'évolution du taux net d'occupation
- Les canaux de distribution.

Afin d'analyser ces trois points au sein du Golf Hôtel René Capt, les statistiques de l'établissement sont comparées aux niveaux national ainsi que cantonal. Pour affiner l'étude, ces statistiques sont aussi évaluées par rapport aux statistiques de la ville de Montreux, et du marché des établissements 4 étoiles de Montreux.

La première partie se concentre sur l'évolution des prix pour la clientèle individuelle de 2005 à 2010. Afin d'extraire le prix payé par la clientèle individuelle, la part du CA des groupes et séminaires ont été extraites du CA total. Les statistiques obtenues au Golf Hôtel René Capt n'ont pas permis de calculer le prix moyen payé par chambre, donc le prix moyen par personne a été calculé. Ce prix a été calculé de la manière suivante :

$$\frac{\text{CA total mensuel} - (\text{CA Groupes mensuel} + \text{CA Séminaires mensuel})}{\text{Nombre de nuitées de la clientèle individuelle}}$$

Ce résultat a été multiplié par deux car les statistiques obtenues au niveau national sont le prix de la chambre double. Donc la comparaison a pu être faite. Aucune analyse n'a pu être réalisée au niveau cantonal car aucune statistique n'a été trouvée. Une seconde analyse a été faite sur les prix pratiqués par les établissements 4 étoiles de Montreux. Cette étude se base sur les statistiques de l'Office fédéral de la statistique. Ces données ont été extraites du logiciel HESTA de l'Office fédéral de la statistique. Le prix moyen par personne des établissements 4 étoiles de Montreux a été calculé de la manière suivante:

$$\frac{\text{Revenu total par mois de Montreux}}{\text{Le nombre mensuel de nuitées de Montreux}}$$

Une demande auprès des établissements 4 étoiles a été faite afin de connaître leurs prix de 2005 à 2010, malheureusement aucun n'établissement n'a répondu positivement.

La dernière partie de l'analyse des prix se concentre sur les prix pratiqués par les différents intermédiaires du Golf Hôtel René Capt. Le prix moyen par personne a été calculé de la manière suivante:

$$\frac{\text{CA annuel de l'intermédiaire}}{\text{Nombre de nuitées annuelles réservées via l'intermédiaire}}$$

Pour certains intermédiaires, le prix était net car ils déduisent directement la commission. Par contre pour d'autres ce n'est pas le cas, donc la commission a été déduite pour ces intermédiaires. Dans le but de réaliser une analyse sur le prix net. Aucune statistique mensuelle n'est tenue par l'établissement sur les intermédiaires, donc l'analyse est effectuée annuellement.

La seconde partie développe l'évolution du taux net d'occupation. Cette partie comprend la clientèle individuelle, les groupes ainsi que les séminaires. Elle analyse le taux net d'occupation du Golf Hôtel René Capt par rapport aux taux nets d'occupation de la Suisse, du canton de Vaud, de la ville de Montreux ainsi que le marché des établissements 4 étoiles de la ville de Montreux. La formule utilisée pour calculer le taux net d'occupation des établissements 4 étoiles de Montreux est la suivante :

$$\frac{\text{Nombre de nuitées}}{\text{Nombre de lits disponibles} * (\text{nombre de jours ouverts par mois} / \text{nombre d'établissements})}$$

L'évolution des nuitées n'a pas été analysée car elle suit l'évolution du taux net d'occupation. L'analyse du taux net d'occupation a été préférée à l'analyse des nuitées, car le taux net d'occupation permet de comparer des établissements de taille différente. Cette mesure est plus représentative.

La dernière partie étudie l'évolution des canaux de réservations pour l'établissement. Dans cette partie, l'analyse se concentre uniquement sur les clients individuels. En effet, les groupes ainsi que les séminaires ont des arrangements spéciaux et réservent leur voyage directement auprès de l'établissement. Les agences de voyages, les sites internet ainsi que les réservations faites directement à l'hôtel ont été répertoriés depuis le système de réservation Hogatex.

6 RÉSULTATS

6.1 ANALYSE DES PRIX

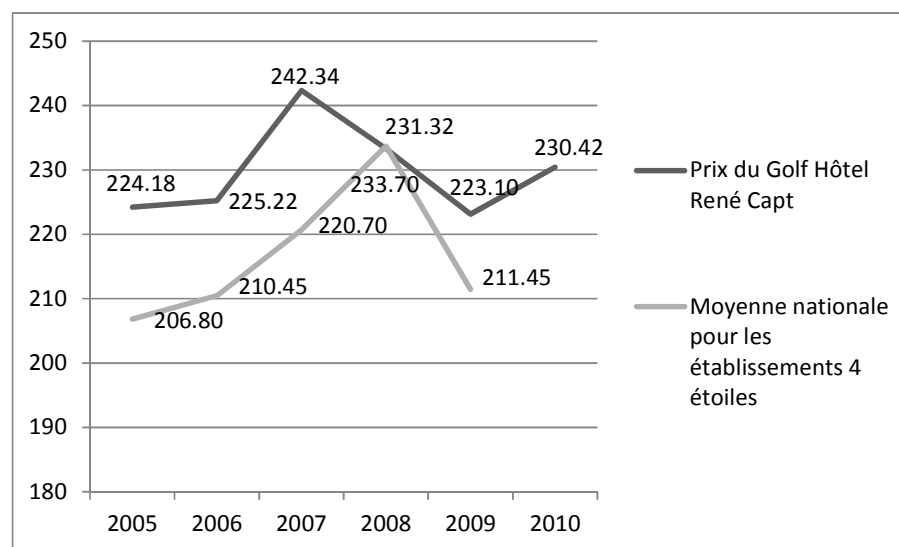
Cette partie de l'analyse s'intéresse à l'évolution des prix moyens de 2005 à 2010 pour l'établissement du Golf Hôtel René Capt. Cette analyse comprend que le prix moyen payé par la clientèle individuelle. Les statistiques obtenues ont permis d'extraire toutes les autres catégories de clientèle. Afin d'avoir une vision globale de l'évolution du prix moyen, ce dernier est comparé à plusieurs moyennes. Il est premièrement comparé à la moyenne suisse des établissements 4 étoiles. Une deuxième comparaison a été effectuée entre la moyenne des établissements 4 étoiles de Montreux et l'établissement. Ensuite, une analyse a été réalisée sur l'évolution des prix moyens au sein du Golf Hôtel René Capt par année et selon le canal de distribution. Pour terminer, une comparaison des prix moyens a été faite entre 2008 et 2010 car en 2010 le yield management a été installé dans l'établissement.

6.1.1 COMPARAISON ENTRE LA MOYENNE NATIONALE DES ÉTABLISSEMENTS 4 ÉTOILES ET LE GOLF HÔTEL RENÉ CAPT

Les prix du Golf Hôtel René Capt sont comparés à la moyenne nationale des établissements 4 étoiles. La figure 3 présente cette comparaison. Les prix⁶ pratiqués par le Golf Hôtel René Capt sont supérieurs à la moyenne faite par l'Office fédéral de la statistique. Ils sont entre 5% et 8% plus élevés que la moyenne nationale. A l'exception de l'année 2008 où les prix du Golf Hôtel René Capt sont inférieurs à la moyenne nationale. En effet, cette année-là, le prix était de CHF 2.38 plus bas. De 2007 à 2008, l'établissement a connu une chute de ses prix de 3.72%, tandis que la moyenne nationale augmentait de 5.9%.

⁶ La comparaison se fait sur le prix de la chambre. Les prix du Golf Hôtel ont été multipliés par 2 car la majorité des chambres sont des chambres doubles.

Figure 3: Comparaison de la moyenne des prix annuelle entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles suisses de 2005 à 2010 (prix indiqué en CHF)



Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 ; Fédération suisse du tourisme, 2010, p. 23 ; Fédération suisse du tourisme, 2011, p. 23)

L'établissement a bien résisté à la crise économique de 2009. En effet, la moyenne des prix des établissements 4 étoiles a chuté de 9.52%, tandis que les prix de l'établissement n'ont chuté que de 4.38%. En 2010, l'établissement a réussi à redresser ses prix, ils ont augmenté de CHF 7.32, ce qui représente une hausse de 3.28%. Cependant, aucune comparaison ne peut être effectuée avec la moyenne nationale des établissements 4 étoiles car aucune statistique n'est disponible.

6.1.2 COMPARAISON DES PRIX PRATIQUÉS PAR LES ÉTABLISSEMENTS 4 ÉTOILES DE MONTREUX PAR RAPPORT AU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT

De 2005 à 2010, les prix pratiqués par le Golf Hôtel René Capt sont inférieurs au marché des établissements 4 étoiles de Montreux. La différence la plus importante est en 2009, où la moyenne des prix de l'établissement atteint CHF 115.55, tandis que la moyenne des établissements 4 étoiles de Montreux est de CHF 154.80, soit une différence de CHF 43.23. En 2008, la différence des deux moyennes est aussi importante, l'écart se monte à CHF 31.67. Le prix moyen du Golf Hôtel René Capt est de CHF 115.66. La figure 10 à l'annexe 3 présente la comparaison de ces deux moyennes.

En 2005, le prix moyen des établissements 4 étoiles de Montreux est de CHF 129.15. Tandis que le prix moyen du Golf Hôtel René Capt n'est que de CHF 112.09, correspondant à une différence de CHF 17.06. Le plus grand écart est noté en novembre. En effet, le prix moyen de l'établissement est de CHF 38.79 plus bas que la moyenne de Montreux. Il s'élève à CHF 110.42. En mai, la différence est

aussi conséquente, un client débourse seulement CHF 97.92 pour loger au Golf Hôtel René Capt, tandis que dans un autre établissement, il faut déboursier CHF 133.32. Cependant, en juillet, le Golf Hôtel René Capt a une meilleure moyenne que les établissements 4 étoiles de Montreux, elle s'élève à CHF 139.48. Les prix du Golf Hôtel René Capt sont aussi supérieurs en décembre et en mars. Sur la période d'analyse, c'est la seule année, où le Golf Hôtel René Capt a une moyenne supérieure à la moyenne des établissements 4 étoiles durant ces deux mois. Tous ces chiffres se basent sur la figure 11 à l'annexe 3.

Le prix moyen des établissements 4 étoiles de Montreux a augmenté en 2006, il s'élève à CHF 134.93. Tandis que la moyenne du Golf Hôtel René Capt reste stable, l'écart moyen s'est donc amplifié cette année-là. La différence entre les deux moyennes atteint CHF 22.32. Le seul mois, où la moyenne du Golf Hôtel René Capt est supérieure, est octobre. Le prix s'élève à CHF 145.96, ce qui représente une différence de CHF 6.16 par rapport aux établissements 4 étoiles de Montreux. Durant le mois de juillet, les prix pratiqués par l'établissement sont équivalents à 2005, cependant, la moyenne des établissements 4 étoiles a connu une progression de CHF 27.06. Cette dernière atteint CHF 154.49. Ce paragraphe se base sur les chiffres de la figure 12 à l'annexe 3.

L'écart s'est maintenu entre 2006 et 2007. Cependant, en 2007, la moyenne des prix du Golf Hôtel René Capt est inférieure tous les mois. La différence la plus importante est enregistrée au mois de juin. En effet, un client paie CHF 98.92 au Golf Hôtel René Capt, tandis qu'il faut déboursier CHF 139.32 dans un établissement de même catégorie à Montreux. L'établissement a su redresser ses prix en mars et en avril. En effet, ils dépassent CHF 130.00 tandis que l'année passée, ils s'approchaient tout juste de CHF 100.00. Ils se rapprochent de la moyenne des établissements 4 étoiles de Montreux, qui est pour mars de CHF 145.32 et pour avril de CHF 151.53, voir annexe 3 figure 13.

En 2008, l'écart se creuse entre les deux moyennes. En effet, la moyenne des prix du Golf Hôtel René Capt est de CHF 31.67 inférieur au marché des 4 étoiles de Montreux. La moyenne annuelle des établissements 4 étoiles de Montreux est de CHF 147.33. La différence la plus marquée est durant septembre. Il faut déboursier CHF 168.37 dans un établissement 4 étoiles de Montreux, tandis qu'au Golf Hôtel René Capt, il faut déboursier CHF 54.71 de moins. En mars 2007, l'établissement avait redressé ses prix, mais ces derniers ont chuté en 2008. En effet, la moyenne de mars est de CHF 96.63, tandis que le marché hôtelier des 4 étoiles de Montreux a maintenu ses prix (CHF 146.83). Le seul mois où l'établissement se rapproche de la moyenne de Montreux, est juillet. Cependant, les prix sont toujours inférieurs (CHF -1.67). L'annexe 3, figure 14 présente ces différents chiffres.

Malgré la crise économique, les prix hôteliers des établissements 4 étoiles de Montreux ont progressé en 2009, la moyenne annuelle est de CHF 154.80. Cependant, la moyenne du Golf Hôtel René Capt a baissé cette année, pour s'élever à CHF 111.55. En février, la moyenne des établissements 4 étoiles de Montreux atteint CHF 169.19 ; elle est supérieure de CHF 20.32 à juillet. Tandis que la moyenne du Golf Hôtel René Capt n'est que de CHF 87.00 en février, soit de CHF 82.19 inférieure. C'est la plus grande différence notée sur la période d'analyse. Cet écart se réduit de mois en mois, pour quasiment s'égaliser en juillet. En juillet, la moyenne du Golf Hôtel René Capt est de CHF 147.71. Elle est de CHF 1.16 inférieure au marché des 4 étoiles de Montreux. D'août à décembre, l'écart se creuse à nouveau pour atteindre CHF 56.84 en décembre. Ce paragraphe se réfère à la figure 15 à l'annexe 3.

L'écart des moyennes se réduit en 2010, il n'est plus que de CHF 20.93. La moyenne des prix du Golf Hôtel René Capt atteint CHF 115.21. La moyenne de février des établissements 4 étoiles de Montreux a baissé de CHF 46.26, pour atteindre CHF 122.93, tandis que les prix du Golf Hôtel René Capt ont augmenté de CHF 10.68, pour s'élever à CHF 97.68 par rapport à 2009 (annexe 3, figure 14 et 15). C'est la première fois de 2005 à 2010, que l'établissement a le même prix en juin. En effet, durant ce mois, l'écart allait de CHF 22.37 à CHF 40.40 (annexe 3, figure 16).

6.1.3 ANALYSE DES PRIX DU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT DE 2005 À 2010

De 2005 à 2010, les clients payaient en moyenne CHF 115.02 par personne. De 2005 à 2007 les prix ont connu une augmentation de CHF 10.83, correspondant à une augmentation de 8.81%. Cette tendance n'a pas continué en 2008. En effet, cette année les prix ont chuté de CHF 7.26, pour atteindre un prix moyen de CHF 115.66. La chute s'est poursuivie en 2009, les prix ont reculé de CHF 4.11. En 2010, l'établissement a connu une progression positive de ses prix pour atteindre quasiment le même prix qu'en 2008 (CHF 115.21).

Sur la période d'analyse, le mois de juillet est le plus rentable pour l'établissement, car le Montreux Jazz Festival se déroule les deux premières semaines de juillet. C'est la seule période où l'établissement vend ses chambres au prix RACK. En moyenne, de 2005 à 2010, un client devait déboursé CHF 146.80. Le 2^{ème} mois le plus rentable pour l'établissement est octobre. En effet, les clients payaient CHF 127.45 par personne. Durant ce mois, la foire du Travel Trade Workshop (TTW) se déroule à Montreux, ce qui provoque une grande demande dans toute la région. Le mois de juin et de novembre sont les 3^{ème} mois les plus rentables. Les clients payaient CHF 117.00 en moyenne par personne. De trouver le mois de juin en 3^{ème} position n'est pas surprenant car c'est le début de l'été et des vacances. Cependant, il est étonnant de trouver le mois de novembre à cette position, car il

n'y a pas d'événement majeur dans la région. Cela peut s'expliquer par des congrès importants qui se déroulent au Centre des congrès de Montreux.

De 2005 à 2010, décembre est le mois le moins rentable. Il ne fallait déboursier que CHF 99.80 par personne pour loger au Golf Hôtel René Capt. Ce prix est étonnant du fait que durant cette période se déroule le marché de Noël qui a une reconnaissance internationale. On peut en déduire que ce sont des excursionnistes qui visitent ce marché.

6.1.4 ANALYSE DES PRIX DU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT SELON LE CANAL DE DISTRIBUTION

En général, les chambres vendues via internet rapportent moins pour l'établissement car ce dernier paie une commission en pourcentage du prix de la chambre. Le tableau 8 à l'annexe 4 présente le montant que touche l'hôtel en vendant ses chambres par ses différents intermédiaires électroniques. Le premier constat est que les prix varient énormément en fonction de l'intermédiaire. Le montant touché par l'établissement lors d'une vente réalisée par un site web est en général en dessous de la moyenne annuelle regroupant tous les canaux de distribution de l'établissement. À l'exception de fastbooking.com, qui en 2006 et 2007, et de ratestogo.com en 2010 qui ont vendu en moyenne les chambres à un prix supérieur à la moyenne annuelle du Golf Hôtel René Capt. En 2010, ratestogo.com a vendu ses chambres pour un prix moyen de CHF 153.19. Une des raisons peut être la saison à laquelle les ventes ont eu lieu. En effet, si ces dernières ont lieu entre juin et août, cela peut influencer le prix moyen, car c'est la haute saison pour Montreux. Cependant, aucune statistique disponible ne permet d'affirmer cette supposition. Booking.com est parmi les intermédiaires les plus efficaces. En effet, la majorité des réservations faites via internet sont effectuées par cet intermédiaire. Cependant, le montant que touche l'hôtel à travers ses ventes est un des plus faibles de 2005 à 2010. En 2006 et en 2009, c'est le prix le plus bas par rapport à tous les intermédiaires électroniques.

Les prix pratiqués par les agences de voyages sont négociés en début d'année. Les chambres vendues avec Kuoni, Inghams, Ameropa, TUI ou Thomas Cook sont largement en dessous de la moyenne de l'établissement sur la période d'analyse. Généralement, ces agences de voyages vendent des chambres standards (vue sur la ville) à leurs clients ce qui peut expliquer ce prix bas. En effet, les chambres standards sont environs CHF 100.00 moins cher que les chambres avec vue sur le lac. Tandis que les intermédiaires présents sur internet proposent toutes les catégories. C'est aussi le cas pour les agences de voyages tels que Montreux-Vevey Tourisme ou Switzerland Travel Center AG. Cela peut être un des facteurs d'une telle variation de prix entre les différentes agences.

6.1.5 ANALYSE DES PRIX DU GOLF HÔTEL RENÉ APRÈS L'INSTALLATION DU YIELD MANAGEMENT

En avril 2010, l'établissement a installé une tarification qui se base sur le yield management. La comparaison des prix est faite par rapport à 2008, car 2009 a été une année particulière qui a été touchée par la crise économique.

Le tableau 6 présente la différence entre les prix de 2008 et 2010. Sur les cinq premiers mois, le yield management a eu une répercussion négative sur les prix. En effet, ils ont chuté de CHF 1.03 à CHF 6.79. Durant cette période, le prix n'a été maintenu que durant le seul mois de mai. De septembre à novembre, les prix ont connu une augmentation qui varie entre CHF 9.85 et CHF 21.13. Ce dernier correspond à une augmentation de 17.53%. Cependant, cette ascension n'a pas continué en décembre 2010. En effet, ce mois a connu la plus grande chute de prix avec une baisse de CHF 19.98. Cette perte ne peut pas uniquement être associée au yield management, car une offre spéciale en association avec STC a été créée. Cette offre peut être un facteur de la chute des prix, car les prix ont été négociés avec STC à un tarif avantageux. Cette offre a eu un grand succès en Suisse alémanique.

Tableau 6: Comparaison des prix du Golf Hôtel René Capt entre 2008 et 2010 d'avril à décembre (prix en CHF)

	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Prix 2008	104.72	110.42	134.52	151.79	118.17	113.66	120.56	119.81	101.85
Prix 2010	101.01	110.5	127.88	150.76	111.38	123.51	141.69	132.42	81.87
Différence en % entre 2008 et 2010	-3.54%	0.07%	-4.94%	-0.68%	-5.75%	8.67%	17.53%	10.52%	-19.62%
Différence en CHF entre 2008 et 2010	-3.71	0.08	-6.64	-1.03	-6.79	9.85	21.13	12.61	-19.98

Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2008, 2010)

6.1.6 RÉCAPITULATIF DES ANALYSES DES PRIX

Les prix moyens annuels du Golf Hôtel René Capt sont supérieurs à la moyenne nationale des établissements 4 étoiles. Cependant, ils sont généralement inférieurs à la moyenne du marché des 4 étoiles de Montreux. Donc l'hôtel pourrait augmenter ses prix au vu des prix pratiqués dans la région. La moyenne des prix de l'établissement n'a pas connu une augmentation consécutive, en effet, de 2005 à 2007, le prix moyen a augmenté de CHF 10.83. Cependant, ce dernier a chuté de 2007 à 2009. Pour augmenter en 2010, mais il atteint juste le même prix que 2008 (CHF 115.21). La baisse du prix moyen peut aussi provenir des canaux de distribution, en effet, les chambres vendues via le web sont généralement vendues en dessous de la moyenne générale de l'établissement. Comme cet intermédiaire s'est énormément développé de 2005 à 2010, cela a pu influencer une baisse des prix. Cependant des facteurs externes, telle la cherté du franc suisse ou des facteurs internes, telles des promotions spéciales, peuvent aussi influencer la baisse des prix.

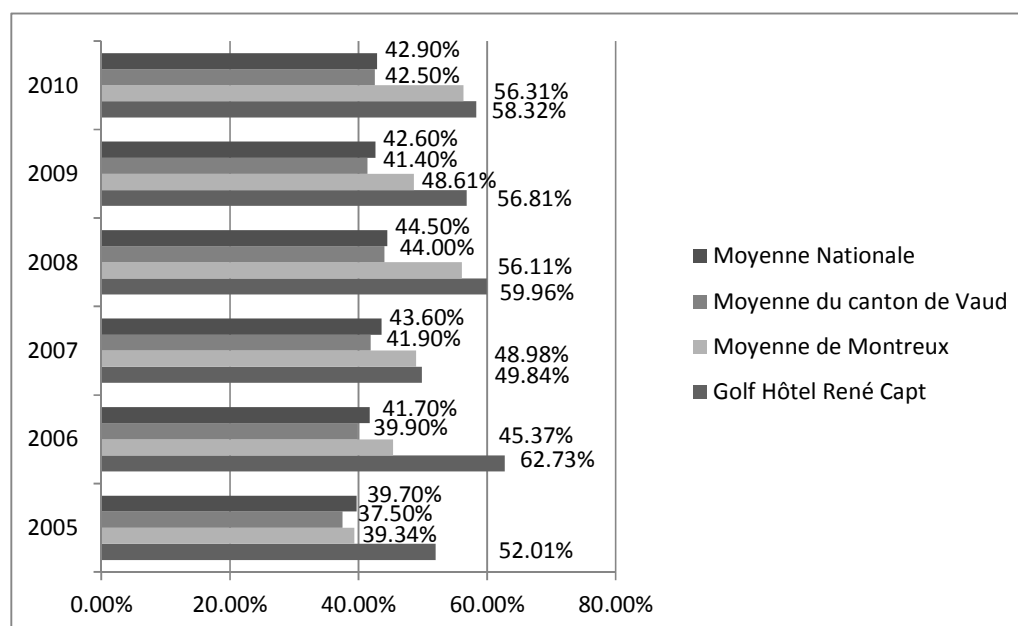
6.2 L'ÉVOLUTION DU TAUX NET D'OCCUPATION

Cette partie analyse le taux net d'occupation du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010. Cette analyse comprend tous les segments clientèles de l'établissement. Les statistiques obtenues n'ont pas permis de séparer les clientèles. Dans le but d'avoir une vision globale de son taux net d'occupation, il est premièrement comparé à la moyenne nationale, du canton de Vaud ainsi qu'à la ville de Montreux. Ensuite une comparaison a été effectuée entre la moyenne nationale des établissements 4 étoiles et de cette même catégorie à Montreux. Pour conclure cette partie, une analyse du taux net d'occupation mensuel de l'établissement a été réalisée de 2005 à 2010.

6.2.1 COMPARAISON DU TAUX NET D'OCCUPATION ENTRE DIFFÉRENTES RÉGIONS ET LE GOLF HÔTEL RENÉ CAPT

Le taux net d'occupation du Golf Hôtel René Capt est premièrement comparé à la moyenne nationale, moyenne du canton de Vaud ainsi que la moyenne de la ville de Montreux. La figure 4 présente les différentes moyennes de 2005 à 2010. Le premier constat est que la moyenne du Golf Hôtel René Capt est supérieure aux trois autres moyennes. En 2010, la moyenne de Montreux et du Golf Hôtel René Capt sont très proche, en effet, seulement 2.01% les séparent. En 2008, la ville de Montreux avait un taux net d'occupation élevé en comparaison à la moyenne suisse ainsi que la moyenne du canton de Vaud. Il était supérieur de 12.11% par rapport au canton et de 11.61% par rapport à la moyenne nationale. Le Golf Hôtel René Capt a suivi la tendance de Montreux, et son taux net d'occupation est supérieur de 3.85% par rapport à celui de Montreux.

Figure 4: Comparaison du taux net d'occupation annuel du Golf Hôtel René Capt par rapport à la moyenne suisse, du Canton de Vaud et de Montreux de 2005 à 2010



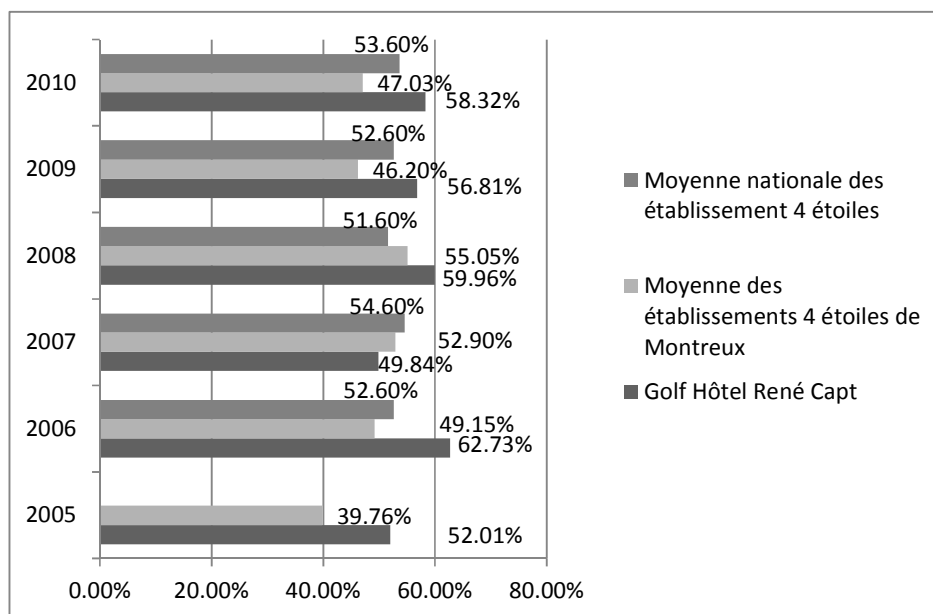
Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 ; Office fédéral de la statistique, 2011)

Le taux net d'occupation annuel du Golf Hôtel René Capt a progressé de 2005 à 2006. Cependant de 2006 à 2007, il a régressé de 12.89%. A la même période, les trois autres moyennes ont connu une progression de leur taux net d'occupation. La meilleure progression est pour la ville de Montreux avec une augmentation de 3.61%, suivie du canton de Vaud (2%) et de la moyenne nationale (1.9%). De 2007 à 2008, tous les taux nets d'occupation ont augmenté, pour ensuite chuter en 2009. Toutes les régions ainsi que le Golf Hôtel René Capt ont souffert de la crise économique. En 2010, le taux net d'occupation a augmenté pour chaque région. La meilleure progression est pour la ville de Montreux, en effet son taux net d'occupation a atteint 56.31%, correspondant à une augmentation de 7.7%. Le Golf Hôtel René Capt a aussi connu une bonne progression. En effet, en 2010 c'est le 3^{ème} meilleur taux net d'occupation de 2005 à 2010. Il s'élève à 58.32%. La moyenne nationale ainsi que la moyenne du canton de Vaud ont connu une augmentation minime de leur taux net d'occupation (0.30% / 1.10%).

6.2.2 COMPARAISON DU TAUX NET D'OCCUPATION ENTRE LES MARCHÉS DES 4 ÉTOILES SUISSES ET DE MONTREUX ET LE GOLF HÔTEL RENÉ CAPT

La deuxième analyse se fait sur le marché des établissements 4 étoiles au niveau national et de la ville de Montreux par rapport au Golf Hôtel René Capt, la figure 5 expose cette comparaison. Le taux net d'occupation d'un établissement 4 étoiles est en moyenne supérieur à la moyenne nationale. Ce qui démontre l'attrait des touristes pour cette catégorie d'établissements.

Figure 5: Comparaison du taux net d'occupation annuel du Golf Hôtel René Capt par rapport aux établissements 4 étoiles suisses, et de Montreux de 2005 à 2010



Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 ; Office fédéral de la statistique, 2011 ; Fédération suisse du tourisme, 2007, p.21, 2008, p.21, 2009, p.20, 2010, p.20, 2011, p.20)

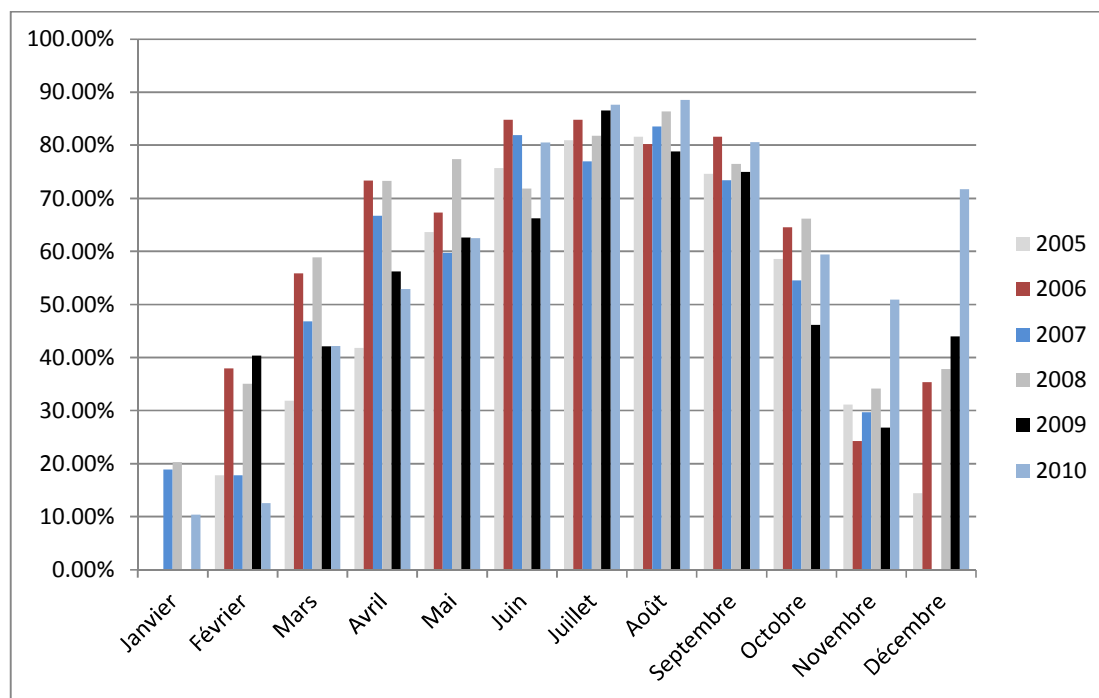
En 2005, aucune statistique n'a été trouvée concernant le taux net d'occupation au niveau national. Sur la période d'analyse, le Golf Hôtel René Capt a son taux net d'occupation supérieur à la moyenne de la ville de Montreux, à l'exception de 2007, où il est en dessous de la moyenne nationale ainsi que de la moyenne de Montreux. En 2009, il a bien résisté à la crise économique. En effet, le taux net d'occupation du Golf Hôtel René Capt est supérieur aux deux autres moyennes. Cependant, il a baissé de 3.15% par rapport à 2008, tandis que la moyenne nationale des établissements 4 étoiles a connu une augmentation de 1%. C'est la seule moyenne qui a vu son taux net d'occupation augmenter en 2009. En 2010, le taux net d'occupation de l'établissement a connu une augmentation de 1.51%, les autres moyennes ont aussi vu leur taux net d'occupation augmenté.

6.2.3 ANALYSE DU TAUX NET D'OCCUPATION DE 2005 À 2010 AU SEIN DU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT

La figure 6 présente l'évolution du taux net d'occupation de 2005 à 2010 au sein du Golf Hôtel René Capt. Le taux net d'occupation augmente progressivement de mois en mois pour atteindre son pic en juillet ou août. A l'exception de l'année 2007, le taux net d'occupation dépasse 80% durant le mois de juillet. Il est bien supérieur à la moyenne des établissements 4 étoiles de Montreux, qui n'a jamais atteint ce taux en juillet de 2005 à 2010 (cf. tableau 3 p. 21).

Le meilleur taux net d'occupation de 2005 à 2010 est en août 2010 (88.52%). Durant le mois d'août, l'établissement a un taux net d'occupation très élevé, en effet, il dépasse régulièrement 80%. A l'exception d'août 2009, où il atteint 78.82%. Après l'été, il diminue de mois en mois. Cependant, une amélioration est constatée en 2010. En effet, la baisse est moins conséquente que les années précédentes. Cette amélioration peut être due à l'installation du yield management qui a eu lieu en avril 2010 ou à des promotions spéciales faites par l'établissement.

Figure 6: Taux net d'occupation mensuel du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010



Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

En avril 2010, le yield management a été installé dans l'établissement. Dans l'ensemble, cela a été une réussite en ce qui concerne le taux net d'occupation. Cependant, les débuts ont été difficiles pour l'établissement, car le taux net d'occupation d'avril et mai 2010 étaient les deuxièmes plus bas de 2005 à 2010. En effet, seul avril 2005 a connu un taux inférieur (41.80%) à avril 2010 (52.91%) et

seul mai 2007 (59.73%) a enregistré un taux inférieur à mai 2010 (62.51%). Depuis juin 2010, une amélioration est constatée. En effet, le taux net d'occupation de juin est supérieur à juin 2009, 2008, et 2005. En juillet 2010, le taux net d'occupation n'avait jamais été aussi élevé de 2005 à 2010. Il atteint 87.62%. Cette tendance s'est poursuivie en août. Le taux net d'occupation a atteint 88.52%, ce qui est un record de 2005 à 2010. Le mois suivant, septembre 2010, le taux net d'occupation s'élève à 80.61%, ce qui est supérieur à la moyenne des établissements 4 étoiles de Montreux (66.44%). En octobre 2010, il atteint 59.12% ce qui est toujours supérieur à la moyenne des établissements 4 étoiles de Montreux, cependant ce n'est pas un des meilleurs taux net d'occupation de l'établissement, pour ce mois. Les deux derniers mois de l'année ont été une bonne période pour l'établissement, en effet, durant ces mois de 2005 à 2010, le taux net d'occupation n'avait jamais dépassé 50%. En novembre 2010, il se monte à 50.51% et en décembre 2010 à 71.73%. C'est un record pour l'établissement, de plus, il est largement en dessus de la moyenne des établissements 4 étoiles de Montreux (47.03%). Cependant, il ne faut pas tout attribuer au yield management. Par exemple en décembre 2010, l'hôtel a proposé une offre spéciale pour le marché de Noël de Montreux en association avec STC. Cette offre a été un grand succès sur le marché suisse alémanique.

L'évolution des nuitées suit l'évolution du net d'occupation, donc ce point ne va pas être développé.

6.2.4 RÉCAPITULATIF DES POINTS ANALYSÉS

De 2005 à 2010, l'établissement du Golf Hôtel René Capt a un bon taux net d'occupation. En effet, il est en dessus de toutes les moyennes analysées, à l'exception de 2007. Cette année-là, il a le taux net d'occupation le plus faible par rapport à la moyenne nationale des établissements 4 étoiles et de la moyenne de Montreux de même catégorie.

En avril 2010, le yield management a été installé dans l'établissement. Les premiers mois d'utilisation n'ont pas été faciles pour l'établissement, en effet, son taux net d'occupation a reculé en avril et mai. Mais à partir de juin, le système a été un succès, surtout pour les mois de novembre et décembre. Cependant, il est important de prendre en compte aussi des facteurs externes et internes à l'établissement. Les facteurs internes peuvent être une offre spéciale, par exemple.

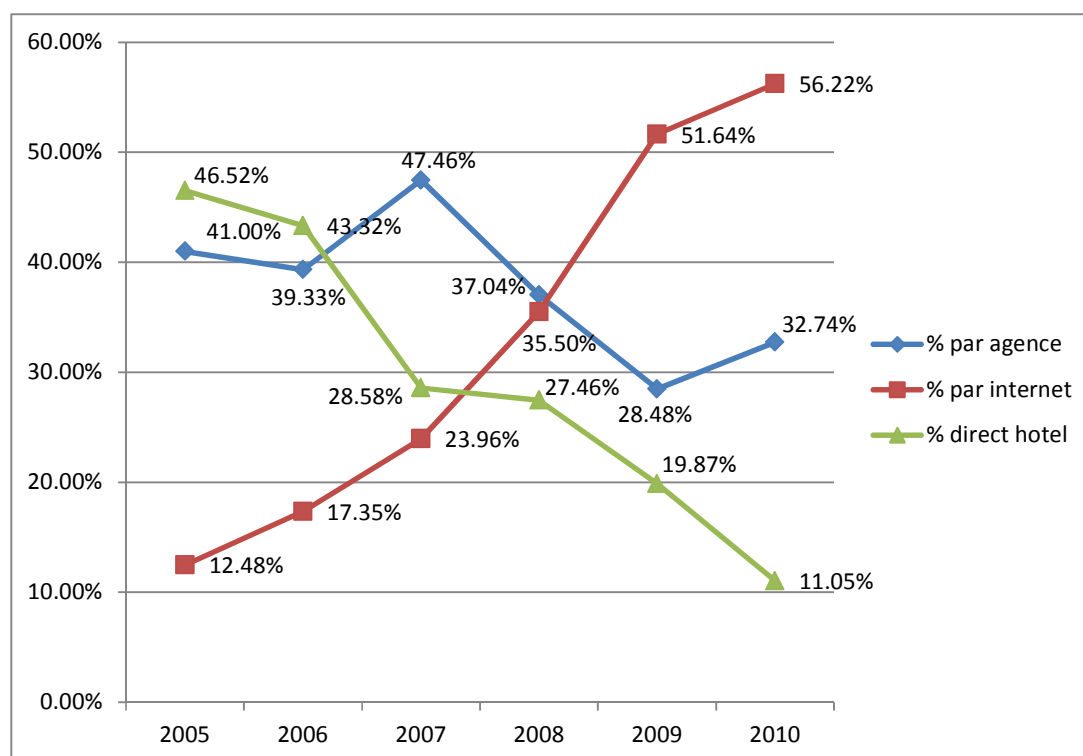
6.3 ANALYSE DES CANAUX DE DISTRIBUTION AU SEIN DU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT

Cette partie de l'analyse se concentre sur les trois canaux de distribution pour la clientèle individuelle. Tous les autres segments ont été extraits de l'analyse afin d'analyser uniquement cette clientèle. L'hôtel vend ses chambres à travers trois canaux qui sont : internet, agences de voyages ou directement à l'hôtel. La première partie analyse l'évolution de ces trois canaux de 2005 à 2010. La suite de ce chapitre affine l'analyse de ces canaux de réservations.

6.3.1 L'ÉVOLUTION DES CANAUX DE RÉSERVATIONS

Le client a trois possibilités pour réserver son séjour. En effet, il peut le réserver directement auprès de l'établissement, via une agence de voyages ou par internet.

Figure 7: Pourcentage de la clientèle individuelle répartie en fonction des canaux de distribution utilisés de 2005 à 2010



Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

La figure 7 présente l'évolution des différents canaux de réservations. Le premier constat est que le moyen de réservation a énormément changé de 2005 à 2010. En 2005, un peu moins de la moitié des réservations étaient effectuées directement à l'hôtel soit par fax, par téléphone, directement à la réception ou sur le site internet de l'établissement. Les statistiques des réservations faites sur le site internet de l'établissement n'ont pas été tenues de 2005 à 2007. En effet, ces réservations ont été

comptées comme des réservations directes auprès de l'établissement. Ce qui fausse la figure 7, car une partie des réservations faites directement à l'hôtel ont été effectuées par internet. Depuis 2008, l'hôtel travaille avec la société Vioma, qui gère le site internet, et tient des statistiques sur le nombre de réservations faites par ce canal. Les réservations faites directement auprès de l'hôtelier ont perdu de l'importance au fil des années au profit des réservations faites sur internet. En 2010, les réservations faites directement auprès de l'établissement ne représentent plus que 11.05% des réservations. En ce qui concerne les réservations faites auprès d'une agence de voyages, elles sont restées stables. En effet, cette méthode n'a perdu que 8.26% de 2005 à 2010. Cependant, en 2007 elles ont connu un pic ; cette méthode a été la plus utilisée durant cette année. Après ce pic, les réservations faites auprès des agences de voyages ont aussi perdu de l'importance, comme les réservations directement effectuées à l'hôtel. La baisse de ces moyens de réservation est due au développement d'internet. En effet, de 2005 à 2010, internet n'a pas cessé de se développer. Le développement d'internet a permis aux hôteliers de diversifier leur canal de distribution. La figure 7 montre ce succès. En effet, en 2005 les réservations faites par internet ne représentaient que 12.48% des réservations. Ce canal de réservation a été en constante augmentation de 2005 à 2010. En 2010, il est devenu le canal de réservation le plus important, avec 56.22% des réservations faites par ce canal. La réservation a pu être faite soit directement sur le site internet de l'établissement ou par des sites intermédiaires comme booking.com ou venere.com. La partie 6.3.2 du dossier développe ce point.

6.3.2 LES INTERMÉDIAIRES ÉLECTRONIQUES

Le tableau 7 présente les différents canaux de distribution électroniques à travers lesquels le Golf Hôtel René Capt vend ses chambres. Le nombre d'intermédiaires a plus que doublé entre 2005 et 2010. En effet, en 2005, l'établissement ne travaillait qu'avec 4 sites internet alors qu'en 2010, il travaille avec 9 intermédiaires électroniques. La figure 7 montre le développement de ce canal de distribution de 2005 à 2010 et l'importance qu'il a pour l'établissement en 2010 car plus de la moitié de ses réservations proviennent de ce canal.

L'intermédiaire le plus important pour l'établissement est booking.com. En effet, plus de 70% des ventes sont effectués à travers cet intermédiaire en 2010, comme le montre le tableau 7. Ce n'est pas une volonté de l'établissement de travailler principalement avec cet intermédiaire. L'établissement souhaiterait réaliser plus de ventes via son site internet car les ventes effectuées via booking.com coûtent cher pour l'établissement. Booking.com perçoit une commission de 15% sur le prix de la chambre. Le monopole de booking.com peut être dangereux pour l'établissement. En effet, il peut influencer les prix et l'hôtelier peut perdre le contrôle de ces derniers. Les huit autres

intermédiaires ne représentent que le 30% des ventes faites via internet. Sur ces huit intermédiaires, hrs.ch se démarque depuis 2009, en effet, ses ventes arrivent en deuxième position, mais elles dépassent juste 1000 réservations en 2009 et 2010. Ce qui est bien faible par rapport à booking.com.

Tableau 7: Les différents intermédiaires électroniques du Golf Hôtel René Capt avec le nombre de personnes qui ont réservé via ces intermédiaires de 2005 à 2010

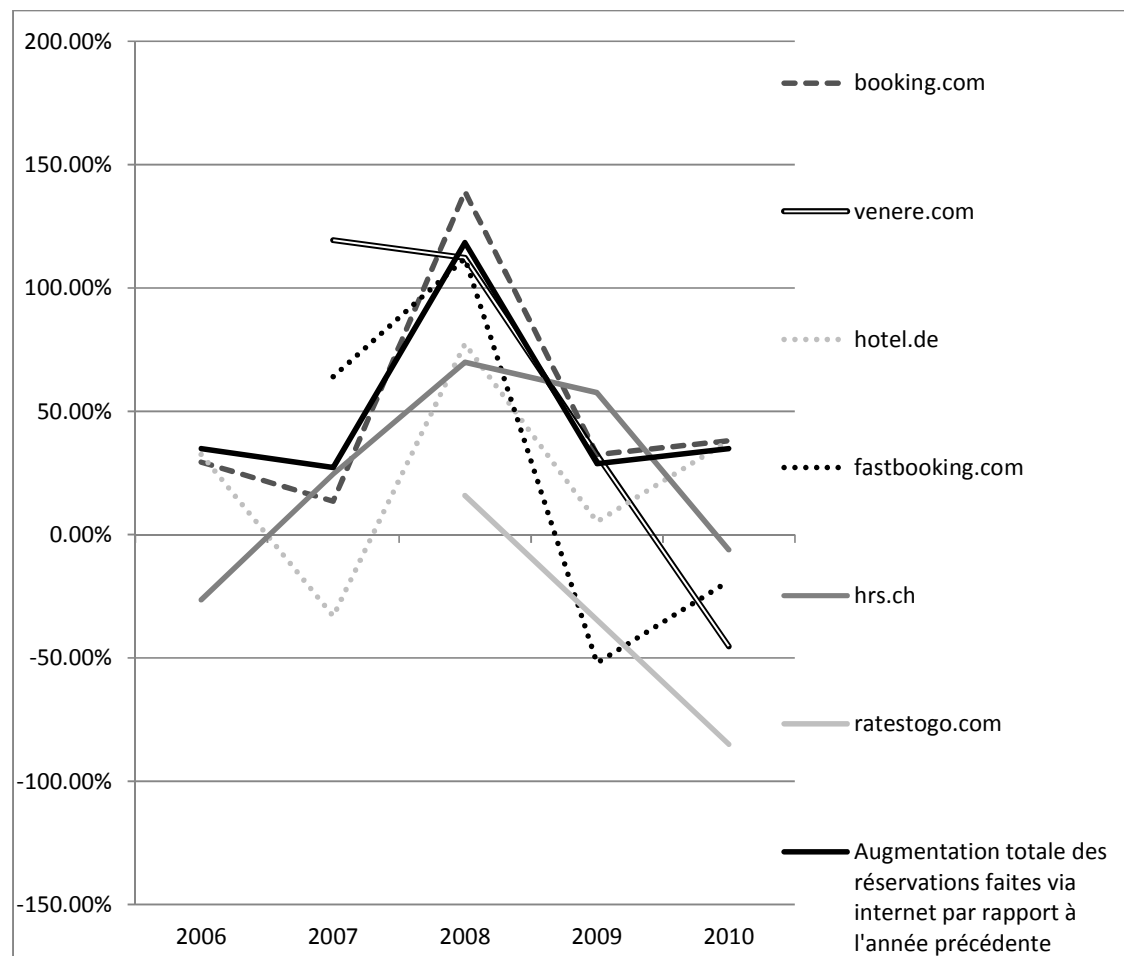
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Booking.com	1140	1475	1675	4005	5305	7323
Venere.com		67	147	312	413	226
Hotel.de	144	191	128	227	239	330
Fastbooking.com		356	584	1238	593	481
Hrs.ch	476	350	439	741	1168	1097
Orbitz						662
Laterooms.com						41
Ratestogo.com	48		132	153	100	15
Hotelbooker.com						18
Nbre total personnes	1808	2439	3102	6676	7818	10193
Pourcentage des personnes ayant réservées via internet par rapport au total de la clientèle individuelle	12.48%	17.35%	23.96%	34.97%	46.25%	48.64%

Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

La figure 8 présente l'augmentation ou la diminution des réservations faites à travers les différents canaux de distribution sur internet, ainsi que la moyenne totale de l'augmentation des réservations faites via les intermédiaires électroniques au sein du Golf Hôtel René Capt. Le premier constat est que les réservations faites via internet ont augmenté chaque année. Le seul site web, qui a connu une progression positive chaque année, est booking.com. Son augmentation la plus marquante est de 139.10% entre 2007 et 2008. L'année 2008 a été une bonne année pour tous les intermédiaires. En effet, ces derniers ont vu leurs ventes augmenter. Après cette année, les ventes ont chuté pour fastbooking.com et ratesto.com. Fastbooking.com a perdu un peu plus de la moitié de ses ventes (52.10%) en 2009. Pour ratestogo.com, 2010 a été une année difficile. En effet, il a

perdu plus de 80% de ses ventes par rapport à 2008. Entre 2005 et 2006 venere.com a perdu 100% de ses ventes. C'est la perte la plus marquante entre 2005 et 2010.

Figure 8: Augmentation ou diminution en pourcentage des ventes faites par les différents intermédiaires électroniques du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010



Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

6.3.3 LES RÉSERVATIONS FAITES DIRECTEMENT SUR WWW.GOLF-HOTEL-MONTREUX.CH

De 2005 à 2007, aucune statistique n'a été établie sur les réservations faites via le site web de l'établissement. En 2008, l'hôtel a débuté sa collaboration avec la société Vioma et a commencé à comptabiliser les réservations faites par le biais de ce site. En 2008, 101 personnes ont réservé leur séjour à l'aide de ce site. L'année suivante, 912 personnes ont réservé sur le site web, ce qui représente une augmentation de 802.97%. La progression a continué en 2010 ; 1558 personnes ont réservé à travers le site. Cela ne représente que 7.57% des réservations effectuées par la clientèle individuelle. Ce nombre est bien inférieur aux réservations faites par booking.com, qui est de 7323. Cependant, en 2010, le site web de l'établissement est le deuxième canal de distribution

électronique utilisé par les touristes pour réserver leur séjour dans l'établissement (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2008, 2009, 2010).

6.3.4 LES AGENCES DE VOYAGES

A l'inverse des canaux de distribution électroniques, le nombre de partenaires, agences de voyages, a diminué d'année en année. En 2005, l'établissement travaillait avec 17 agences de voyages. En 2010, il ne travaille plus qu'avec 12 agences, ce qui représente une chute d'environ un tiers de ses partenaires. Cependant, le nombre de personnes qui ont réservé via cet intermédiaire n'a pas connu une diminution aussi importante. En effet, entre 2005 et 2010, il n'a perdu que 13.45% de ses clients, ce qui représente 922 personnes. Comme expliqué au point 6.3.1, ce canal de réservation a perdu de l'importance au fil des années au profit des réservations faites via internet.

6.3.5 RÉCAPITULATIF DES POINTS ANALYSÉS

De 2005 à 2010, les canaux de distribution ont énormément évolué et se sont diversifiés. En 2005, plus de la moitié des réservations ont été effectuées directement à l'établissement. En 2010, ces réservations ne représentaient plus que 11.05% des réservations de l'établissement. Le canal de distribution qui s'est le plus développé est internet. En effet, en 2010, 56.22% des réservations sont faites via ce canal de distribution. Booking.com est l'intermédiaire électronique, qui se démarque le plus. En 2010, plus de 70% des réservations faites via internet étaient réalisées par cet intermédiaire. Le monopole de booking.com peut être dangereux pour l'établissement car il peut perdre le contrôle de ses prix au profit de booking.com

CONCLUSION

CONCLUSION SCIENTIFIQUE

Le développement des nouvelles technologies d'information et de communication ainsi que l'apparition des nouveaux outils informatiques ont modifié le comportement des acteurs touristiques, particulièrement les hôteliers. En effet, ces derniers ont su saisir ce développement afin de diversifier leur distribution et d'étendre leur marché. De plus, les nouveaux outils informatiques ont permis de simplifier le yield management et de nos jours, de plus en plus d'hôteliers utilisent cette méthode de tarification. Ce développement n'a pas modifié que le comportement des acteurs touristiques. En effet, le comportement des touristes a aussi énormément changé. Comme démontré dans ce dossier, les touristes ont aussi profité de ces technologies. En effet, ils utilisent de plus en plus internet pour s'informer et réserver leur séjour. De plus, ils ont une demande de plus en plus exigeante. C'est pourquoi il est essentiel pour les acteurs touristiques d'utiliser aux maximum ces outils afin de se démarquer de leurs concurrents.

Le Golf Hôtel René Capt a compris ce changement et a su s'adapter aux nouvelles demandes. En effet, en 2010, plus de la moitié de ses ventes se sont faites via un intermédiaire présent sur le web. De plus, le nombre d'intermédiaires électroniques a plus que doublé de 2005 à 2010, ce qui prouve le bon développement de cet établissement. De plus avec l'installation du yield management, son taux net d'occupation a progressé. Mais on ne peut pas en déduire que le taux net d'occupation a augmenté uniquement grâce au yield management. Car lors de cette analyse la clientèle individuelle n'a pas pu être séparée des autres catégories de clientèle. Il serait nécessaire de réaliser une étude uniquement sur la clientèle individuelle pour déterminer l'influence du yield management sur le taux net d'occupation. L'analyse des prix montre que les prix pratiqués par l'établissement sont inférieurs au marché des établissements 4 étoiles de Montreux. Cela est peut-être dû au yield management, mais cela peut provenir des facteurs externes qui influencent énormément les résultats hôteliers. Ces facteurs peuvent être, par exemple, la cherté du franc suisse.

CONCLUSION MANAGÉRIALE

Après cette analyse, on peut en déduire que le Golf Hôtel René Capt a suivi les nouvelles tendances avec réussite. Cependant, les deux premiers mois d'utilisation du yield management n'ont pas été faciles. C'est seulement à partir de juin 2010, que le système a amélioré le taux net d'occupation de l'établissement par rapport aux années précédentes. Il est vrai que les prix ont

baissé depuis 2010, mais on ne peut pas mettre uniquement en cause le yield management. Il est nécessaire de prendre en compte les facteurs externes. Les prix sont inférieurs au marché des établissements 4 étoiles de Montreux. Donc l'établissement pourrait augmenter ses prix. Avant de franchir ce pas, il est important de réaliser une enquête auprès de ses clients afin de connaître l'importance que le prix a joué dans le choix de l'établissement. En effet, comme le taux net d'occupation est supérieur aux établissements de Montreux, le prix a peut-être influencé le choix des clients.

En ce qui concerne la distribution de l'établissement, il a su la diversifier. En effet, le nombre d'intermédiaires a augmenté entre 2005 et 2010. Cependant, l'établissement doit faire attention de ne pas dépendre que d'un intermédiaire. En effet, plus de la moitié des réservations faites via internet proviennent de booking.com. Ce n'est pas une volonté de l'établissement de travailler principalement avec cet intermédiaire. Pour éviter de perdre le contrôle de ses prix au dépend de booking.com, il est essentiel pour l'établissement de diversifier au maximum ses intermédiaires.

LIMITE ET RECHERCHE FUTURE

L'étude ne permet pas d'identifier clairement l'apport du yield management pour le Golf Hôtel René Capt. Il est vrai que les prix ont baissé entre 2005 et 2010, cependant, on ne peut pas en déduire que cela est dû uniquement au yield management. Afin d'identifier la cause de la baisse des prix, il est nécessaire de prendre en compte d'autres facteurs, telle l'économie. De plus, les outils à disposition ne permettent pas d'identifier ce facteur et de calculer l'élasticité du prix. Un autre élément est à prendre en compte, en effet, les statistiques obtenues ne permettent pas de séparer les clients qui ont bénéficié d'un package ou d'une offre spéciale. Ces derniers peuvent aussi influencer le prix et cela peut être une cause de la baisse du prix.

Dans l'analyse du taux net d'occupation, les clientèles n'ont pas pu être séparées. En effet, cette analyse regroupe tous les segments, donc il n'est pas possible de déterminer l'effet du yield management sur le taux net d'occupation. Par contre, dans l'analyse des canaux de distribution, la clientèle a pu être différenciée. Cette partie ne prend en compte que la clientèle individuelle. En ce qui concerne la partie sur l'analyse des prix, les différentes clientèles ont été séparées. Cependant, il n'a pas été possible de séparer les offres spéciales ou les packages. Donc les prix peuvent être influencés par ces derniers.

Pour conclure, c'est une analyse globale qui a été réalisée afin de donner une idée sur l'évolution de l'établissement. Dans le but de réaliser une étude approfondie, il serait nécessaire d'obtenir des statistiques plus précises et d'avoir des outils plus performants.

RÉFÉRENCES

- Anonyme. (2010). *Capacités et grandeur des établissements par catégorie*. Consulté le 18.11.2011, disponible sur http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf1/Chiffres_cls_de_hotellerie_2010.pdf
- Anonyme. (2010a). *Cahier français: Les prix hôteliers ont reculé dans le monde*. Consulté le 11.10.2011, disponible sur <http://www.htr.ch/cahier-francais/les-prix-hoteliers-ont-recule-dans-le-monde-18706.html>
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19 (5), 409-421.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management : 20 years on and 10 years after the internet-The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29 (4), 609-623.
- Buhalis, D., & Licata, M. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23 (3), 207-220.
- Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research*, 30, 7-16.
- Bureau d'Information et de communication de l'Etat de Vaud. (2007). *Communiqué de presse, Nuitées hôtelières vaudoises: un premier trimestre en demi-teinte*. Consulté le 16.11.2011, disponible sur <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=260381>
- Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud. (2007a). *Communiqué de presse, Flash statistique Vaud*. Consulté le 13.12.2011, disponible sur : <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=263563>
- Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud. (2008). *Communiqué de presse, Nuitées hôtelières vaudoises: forte progression au 1er trimestre 2008*. Consulté le 16.11.2011, disponible sur <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=273990>
- Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud. (2009). *Communiqué de presse, Flash Statistique Vaud*. Consulté le 16.11.2011, disponible sur <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=285247>
- Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud. (2010). *Communiqué de presse, Flash Statistique Vaud*. Consulté le 16.11.2011, disponible sur <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=338318>
- Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud. (2010a). *Communiqué de presse, Flash statistique Vaud*. Consulté le 13.12.2011, disponible sur <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=342799>
- Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud. (2010b). *Communiqué de presse, Flash statistique Vaud*. Consulté le 16.11.2011, disponible sur <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=348670>

- Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud. (2010c). *Communiqué de presse, Flash statistique Vaud*. Consulté le 13.12.2011. disponible sur <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=353712>
- Bureau d'Information et de communication de l'Etat de Vaud. (2011). *Communiqué de presse, Flash Statistique Vaud*. Consulté le 16.11.2011, disponible sur <http://www.bicweb.vd.ch/communiquer.aspx?pObjectID=359734>
- Canton de Vaud. (s.d.). *Hôtels et établissements de cure : offre et demande par région touristique, Vaud, 2006-2010*. Consulté le 24.11.2011, disponible sur <http://www.scris.vd.ch/Default.aspx?DocID=1239&Language=F>
- Ciomei, F. (2010). La distribution multicanal: Réalité, enjeux et perspectives. *Les cahiers espaces*, 107, 44-53.
- Edgar, D. A. (1999). Economic Aspects. Dans I. Yeoman, & A. Ingold, *Yield Management, Strategies for the Service Industries* (pp. 12-28). Londres: Cassell.
- Fabry, P. (2010). Distribution en ligne: La révolution internet n'est pas terminée. *Les cahiers espaces*, 107, 15-19.
- Fédération suisse du tourisme. (2006). *Le tourisme suisse en chiffres, édition 2006*. Berne: Fédération suisse du tourisme.
- Fédération suisse du tourisme. (2007). *Le tourisme suisse en chiffres, édition 2007*. Berne: Fédération suisse du tourisme.
- Fédération suisse du tourisme. (2008). *Le tourisme suisse en chiffres, édition 2008*. Berne: Fédération suisse du tourisme.
- Fédération suisse du tourisme. (2009). *Le tourisme suisse en chiffres 2008*. Berne: Fédération suisse du tourisme.
- Fédération suisse du tourisme. (2010). *Le tourisme suisse en chiffres 2009*. Berne: Fédération suisse du tourisme.
- Fédération suisse du tourisme. (2011). *Le tourisme suisse en chiffres 2010, chiffres structurels et de branche*. Berne: Fédération suisse du tourisme.
- Filippi, C., & Coudret, P. (2006). *Le marché vaudois du tourisme*. Lausanne: BCV.
- Golf Hôtel René Capt (2005). *Rapport de direction 2005*. Document non-publié.
- Golf Hôtel René Capt (2006). *Rapport de direction 2006*. Document non-publié.
- Golf Hôtel René Capt (2007). *Rapport de direction 2007*. Document non-publié.
- Golf Hôtel René Capt (2008). *Rapport de direction 2008*. Document non-publié.
- Golf Hôtel René Capt (2009). *Rapport de direction 2009*. Document non-publié.
- Golf Hôtel René Capt (2010). *Rapport de direction 2010*. Document non-publié.

- Huyton, J. R., & Peters, S. D. (1999). Application of Yield Management to the Hotel Industry. Dans I. Yeoman, & A. Ingold, *Yield Management, Strategies for the Service Industries* (pp. 202-217). Londres: Cassell.
- Jelescu, D., (2011, décembre). *Maximize commission-free sales and online-channel distribution through Dynamic Pricing*. Communication présentée au Tourism Professionals Meeting (TpM), Sierre.
- Juen, C. (2009). *Newsletter 6/09*. Consulté le 13.10.2011, disponible sur http://www.hotelleriesuisse.ch/doc/doc_download.cfm?uuid=9FF83C1B50568E396441154CD8E8BC59&&IRACER_AUTOLINK&&
- Jugen, G., (2011, avril). *TOMAS - Jura région & pays des Trois-lac*. Communication présentée aux hôteliers de la Destination Jura & Trois-lac lors d'une réunion organisée par TOMAS afin de leur proposer ce logiciel, Bienne.
- Kimes, S. E. (1999). Yield Management: An Overview. Dans I. Yeoman, & A. Ingold, *Yield Management, Strategies for the Service Industries* (pp. 3-11). Londres: Cassell.
- Laws, E. (1999). Perspectives on Pricing Decision in the Inclusive Holiday Industry. In I. Yeoman, & A. Ingold, *Yield management, Strategies for the service industries* (pp. 67-82). Londres: Cassell.
- Le Gall, S. (1998). *Améliorer le rendement de votre hôtel ou le yield management*. Clichy: Editions BPI.
- Mauri, A. G. (2007). Yield management perceptions of fairness in the hotel business. *International Review of economics*, 54 (2) , 284-293.
- Montreux Vevey Tourisme. (s.d.). *Qui sommes-nous?* Consulté le 23.11.2011, disponible sur http://www.montreux-vevey.com/fr/Qui_sommes-nous
- Morin, C., & Pauchant, E. (2010). Distribution sur internet: De la guerre des prix à la bataille des contenus. *Les cahiers espaces*, 107 , 120-125.
- O'Connor, P., & Murphy, J. (2008). Hotel yield management practices across multiple electronic distribution channels. *Information Technology & Tourism*, 10 (2), 161-172.
- Office fédéral de la statistique OFS (2011). Banque de données en ligne de la statistique mensuelle de l'hébergement (HESTA). Consulté le 1.11.2011, disponible sur <https://www.hesta.bfs.admin.ch/wijsp/scripts/login/webiStart.jsp?ml=1&lang=fr>
- Panayotis, G. (2002). La technologie bouleverse les canaux de distribution hôtelière. *Les cahiers espaces*, 75 , 125-128.
- Raffour, G. (2010). Les français et l'achat de voyages en ligne. *Les cahiers espaces*, 107 , 29-33.
- Schegg, R., (2011, décembre). *Vente en ligne dans l'hôtellerie - Mission impossible?*. Communication présentée au Tourism Professionals Meeting (TpM), Sierre.
- Selmi, N., & Dornier, R. (2011). Yield management in the french Hotel Business: An assessment of the importance of the human factor. *International Business Research*, 4 (2), 58-66.
- Sinsou, J.-P., & Rannou, B. (2005). *Gestion optimisée de la recette de services périssables : Yield & Management: L'exemple hôtelier*. Paris: Les Presses de l'Institut du Transport Aérien.

- Strauss, Y., Bergen, L., & Stadler, S. (2011). *La statistique suisse du tourisme 2010*. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.
- Varini, K., Scaglione, M., & Schegg, R. (2011). Distribution channel and efficiency, An Analytic Hierarchy Process Approach. *Information and Communication technologies in Tourism 2011*, 547-558.
- Yazgi, A. (2006). Les nouveaux modèles hôteliers en Suisse. *PME Magazine*, 12_06, 10-19.

ANNEXE I : EXEMPLE D'UNE LISTE DE PRIX DÉTAILLÉE

Cette liste de prix détaillée est prise du livre de Le Gall (1998, p.72). Elle montre comment un hôtelier peut informer le client sur les différents tarifs qu'il pratique. Cependant, il y a beaucoup d'hôteliers, qui n'ont plus de liste de prix et qui expliquent directement aux clients leur façon de former les prix.

Figure 9 : Exemple de liste de prix détaillée

GRILLE TARIFAIRE 1996/97		
<u>1- TARIF AFFICHÉ :</u>		
> Chambre Simple	450 F	(pour 1 personne)
> Chambre Grand lit	490 F	(pour 1 ou 2 personnes)
> Chambre à 2 lits	520 F	(pour 2 personnes)
> Taxe de séjour	6 F	(par jour et par personne)
> Supplément 3 ^e personne	65 F	
> Supplément Petit déjeuner	40 F	(par personne)
<u>2 - TARIF SOCIÉTÉ :</u>		
> Chambre Simple :	410 F	(par nuit, taxe de séjour incluse)
> Supplément Petit déjeuner	40 F	(par jour et par personne)
> Supplément 2 ^e personne	50 F	
• <i>Conditions particulières :</i> Accord contractuel avec un minimum de nuitées.		
<u>3 - TARIF SEMAINE AFFAIRES :</u>		
> Chambre Grand lit	380 F	(par nuit, taxe de séjour incluse)
• <i>Conditions particulières :</i>		
- Tarif applicable à partir de 3 nuits.		
- Petit déjeuner en supplément.		
- Réservation à effectuer directement auprès de l'hôtel et selon disponibilités.		
<u>4 - TARIF WEEK-END :</u>		
> Chambre Grand lit	350 F	(par nuit, taxe(s) de séjour incluse(s))
• <i>Conditions particulières :</i>		
- Tarif applicable à partir de deux nuits, du vendredi soir au mardi matin. Petit déjeuner en supplément.		
- Réservation à effectuer directement auprès de l'hôtel, au minimum 10 jours avant la date d'arrivée.		
<u>5 - TARIF FAMILLE :</u>		
> Forfait 2 chambres	700 F	(par nuit, taxes de séjour incluses, 2 petits déjeuners inclus)
• <i>Conditions particulières :</i>		
- Tarif applicable à partir de deux nuits, du vendredi soir au mardi matin. Réservation à effectuer directement auprès de l'hôtel, au minimum 8 jours avant la date d'arrivée.		

Source : (Le Gall, 1998, p.72)

ANNEXE II : MATRICE DES PRIX DU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT

Cette annexe présente la matrice des prix du Golf Hôtel René Capt. La société Hotelpartner, qui gère les prix de l'établissement, se base sur cette matrice pour former les prix.



Availability

Palace	SV	SL	DV	DL	DD	TPV	TPL
PMS	SV	SL	DV	DL; GL	DD		
SV	50	0	30	0	0	0	0
SL	0	50	0	30	0	0	0
DV	0	0	50	0	0	0	0
DL	0	0	0	40	20	30	0
DD	0	0	0	0	40	0	30
TPV	0	0	0	0	0	0	0
TPL	0	0	0	0	0	0	0

Puffereinstellung (0=0 heisst verkauf bis zum letzten Zimmer im PMS, z.B. -5 = 0 heisst 5 Zimmer überbuchen, z.B. 2 = 0 heisst bei weniger als 2 noch freien Zimmer im PMS alle Portale schliessen): 0 = 0

Informationen:

La Matrice disponibilité contient un Upgrade systématique de la SV en DV, de la SL en DL et de la DL en DD.

Pendant la basse saison (01.11.2011-31.03.2012) la matrice contient en plus un Upgrade systématique de la DV en DL

Pricing

Informationen:

Hotelpartner peut aussi vendre des prix entre les niveaux des prix mentionnés en tenant compte des taux minimaux.

Sommer Hauptsaison: 1.6.2011 - 30.9.2011

La fourchette de prix pour l'été sans le Montreux Jazz Festival.

La vente en ligne commence par le niveau I et augmente progressivement avec l'augmentation de la charge.

Dimanche Juin: -5%

Palace	SV*	SL*	DV*	DL*	DD*	TPV*	TPL*
A 148%	210 ^{1.02}	310 ^{1.02}	310 ^{1.02}	440 ^{1.02}	490 ^{1.02}	380 ^{1.02}	510 ^{1.02}
B 128%	165	250	250	346	378	301	416
C 124%	160	242	242	335	366	291	403
D 120%	155	234	234	324	354	282	390
E 116%	150	226	226	313	342	273	377
F 112%	144	218	218	302	330	263	364
G 108%	139	211	211	292	319	254	351
H 104%	134	203	203	281	307	244	338
I 100%	129	195	195	270	295	235	325

*Hervorgehobene Raten haben unterschiedliche prozentuale Abweichungen von den Grundraten. Faktor der effektiven Abweichung oben rechts

Sommer Nebensaison: 1.10.2011 - 31.10.2011

Mid-saison: La fourchette de prix pour le mois d'octobre 2011/2012 et avril 2012.

La vente en ligne commence par le niveau I et augmente progressivement avec l'augmentation de la charge.

Dimanche: -5% de la fourchette suivante

Palace	SV*	SL*	DV*	DL*	DD*	TPV*	TPL*
A 140%	210 ^{1.02}	310 ^{1.02}	310 ^{1.02}	440 ^{1.02}	490 ^{1.02}	380 ^{1.02}	510 ^{1.02}
B 135%	174	228	228	317	351	277	365
C 130%	168	220	220	306	338	267	351
D 125%	161	211	211	294	325	256	338
E 120%	155	203	203	282	312	246	324
F 115%	149	194	194	270	299	236	311
G 110%	142	186	186	259	286	226	297
H 105%	135	177	177	247	273	215	284
I 100%	129	169	169	235	260	205	270

*Hervorgehobene Raten haben unterschiedliche prozentuale Abweichungen von den Grundraten. Faktor der effektiven Abweichung oben rechts

Winter Nebensaison: 1.11.2011 - 31.3.2012

Basse saison: La fourchette de prix pour les mois de novembre, décembre, janvier, février et mars.

La vente en ligne commence par le niveau I et augmente progressivement avec l'augmentation de la charge.

Marché de Noël: Weekends (vendredi et samedi) de novembre et décembre (25.11-18.12.2011): les prix sont soulevés de 30%

Dimanche: -5% de la fourchette suivante

Palace	SV*	SL*	DV*	DL*	DD*	TPV*	TPL*
A 140%	210 ^{1.75}	310 ^{2.14}	310 ^{2.14}	440 ^{2.32}	490 ^{2.18}	380 ²	510 ^{2.08}
B 121%	145	175	175	240	272	230	296
C 118%	142	171	171	234	266	224	289
D 115%	138	167	167	228	259	218	282
E 112%	134	162	162	222	252	213	274
F 109%	131	158	158	216	245	207	267
G 106%	127	154	154	210	239	201	260
H 103%	124	149	149	204	232	196	252
I 100%	120	145	145	198	225	190	245

*Hervorgehobene Raten haben unterschiedliche prozentuale Abweichungen von den Grundraten, Faktor der effektiven Abweichung oben rechts

Sommer Nebensaison: 1.5.2012 - 31.5.2012

Mid-saison 2: La fourchette de prix pour le mois de mai 2012

La vente en ligne commence par le niveau I et augmente progressivement avec l'augmentation de la charge.

Dimanche: -5% de la fourchette suivante

Palace	SV*	SL*	DV*	DL*	DD*	TPV*	TPL*
A 140%	210 ^{1.98}	310 ^{1.77}	310 ^{1.77}	440 ^{1.73}	490 ^{1.81}	380 ^{1.73}	510 ^{1.82}
B 135%	182	236	236	332	365	288	378
C 130%	176	228	228	320	351	277	364
D 125%	169	219	219	308	339	266	350
E 120%	162	210	210	295	324	256	336
F 115%	155	201	201	283	311	245	322
G 110%	149	193	193	271	297	234	308
H 105%	142	184	184	258	284	224	294
I 100%	135	175	175	246	270	213	280

*Hervorgehobene Raten haben unterschiedliche prozentuale Abweichungen von den Grundraten, Faktor der effektiven Abweichung oben rechts

Sommer Nebensaison: 29.6.2012 - 15.7.2012

Fourchette pour le Montreux Jazz 2012

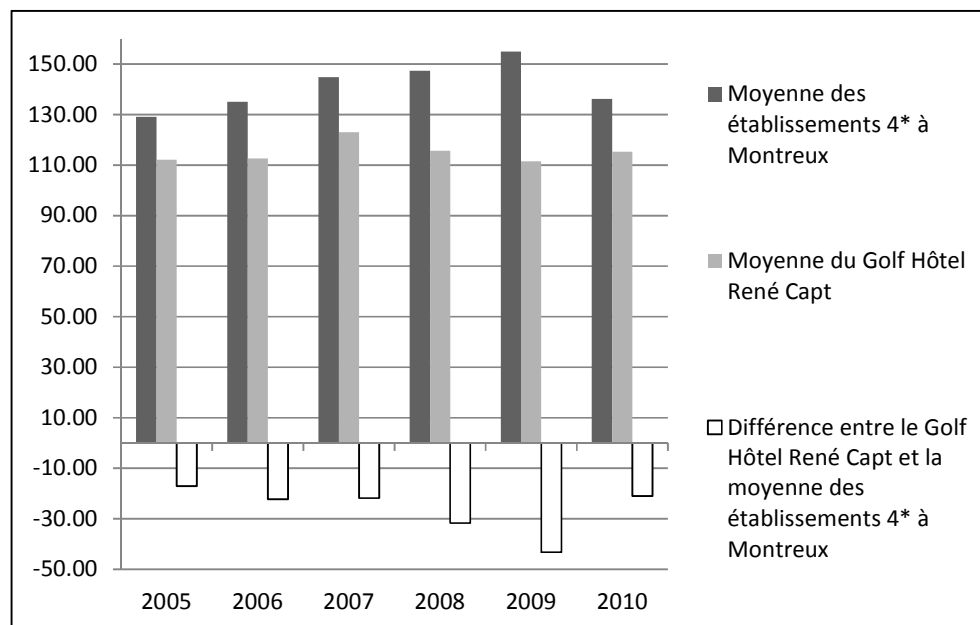
Palace	SV	SL	DV	DL	DD	TPV	TPL
A 100%	210	310	310	440	490	380	510
B 100%	210	310	310	440	490	380	510
C 100%	210	310	310	440	490	380	510
D 100%	210	310	310	440	490	380	510
E 100%	210	310	310	440	490	380	510
F 100%	210	310	310	440	490	380	510
G 100%	210	310	310	440	490	380	510
H 100%	210	310	310	440	490	380	510
I 100%	210	310	310	440	490	380	510

Source :(Hotelpartner, 2011)

ANNEXE III : COMPARAISON DES PRIX DU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT AVEC LES PRIX DE MONTREUX

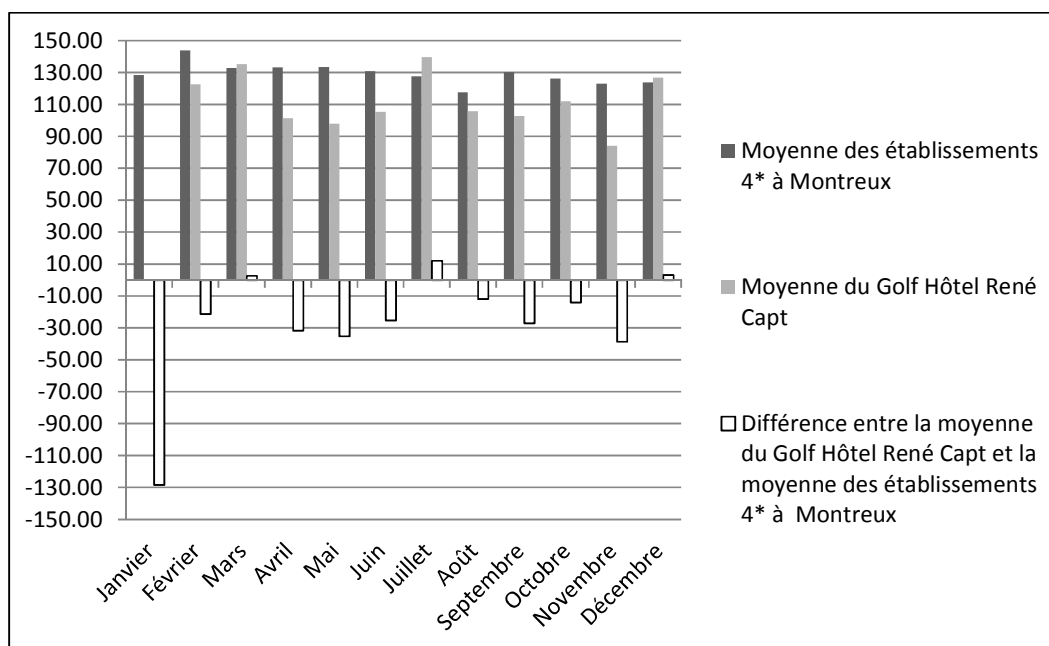
Cette annexe présente les prix pratiqués par le Golf Hôtel René Capt en comparaison avec la moyenne de Montreux de 2005 à 2010.

Figure 10: Comparaison des prix annuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux de 2005 à 2010



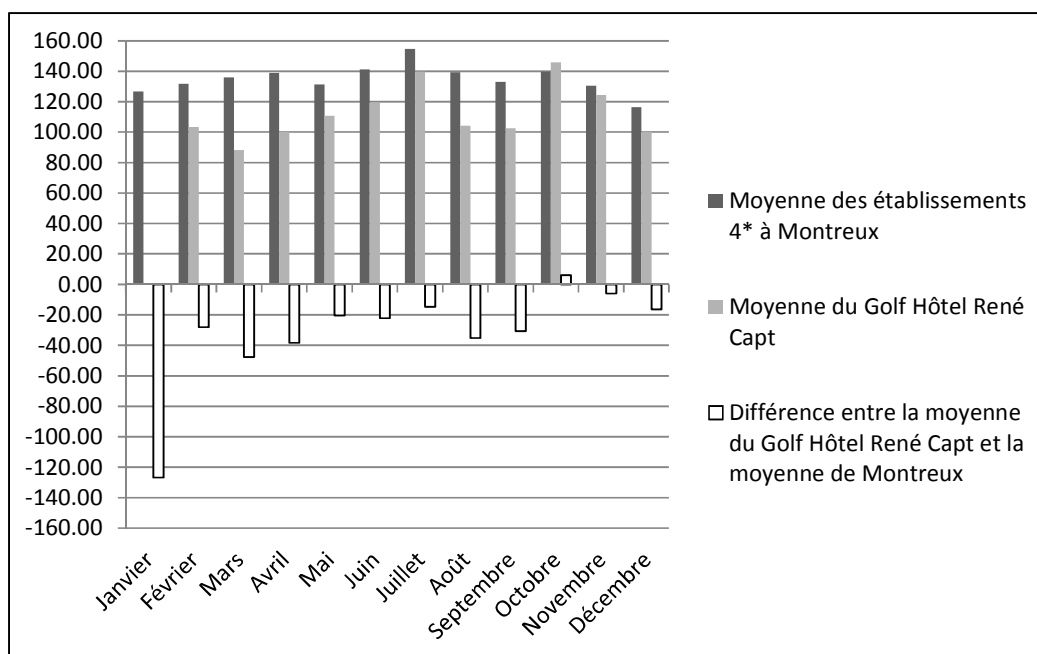
Source : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 ; Office Fédéral de la Statistique, 2011)

Figure 11: Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2005



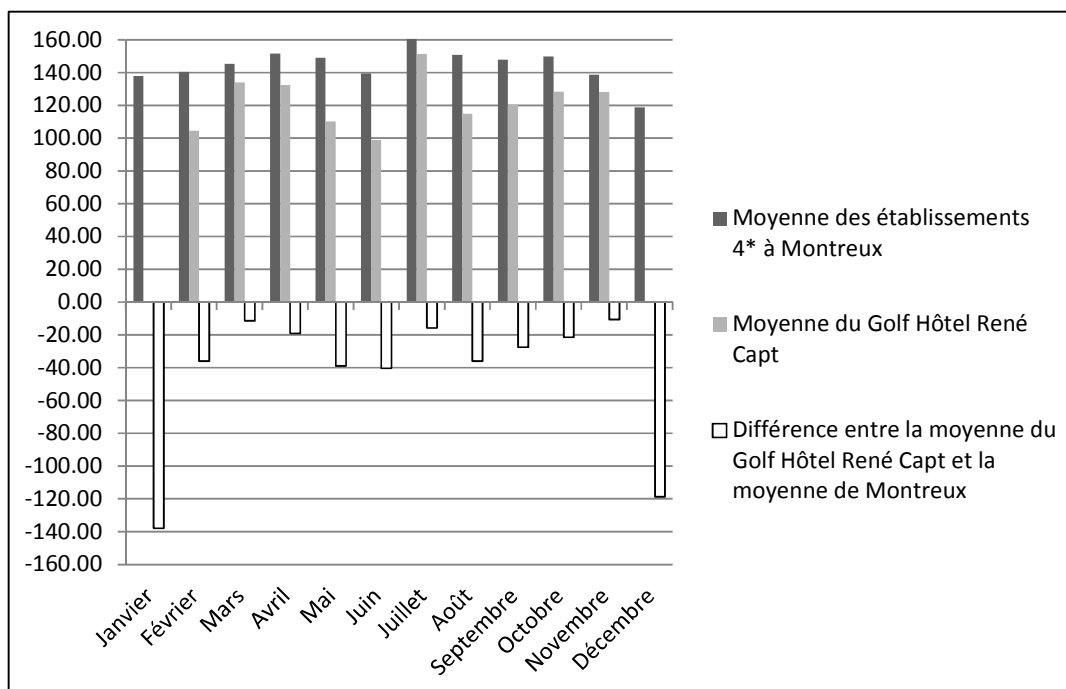
Source : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005; Office fédéral de la statistique, 2011)

Figure 12: Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2006



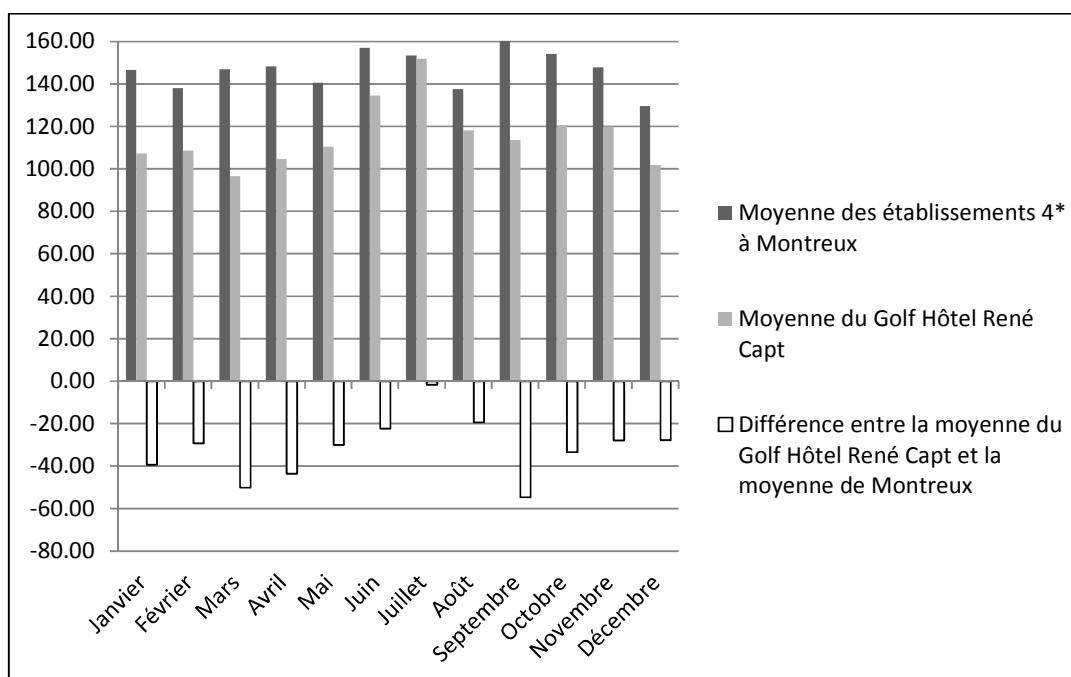
Source : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2006; Office fédéral de la statistique, 2011)

Figure 13: Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2007



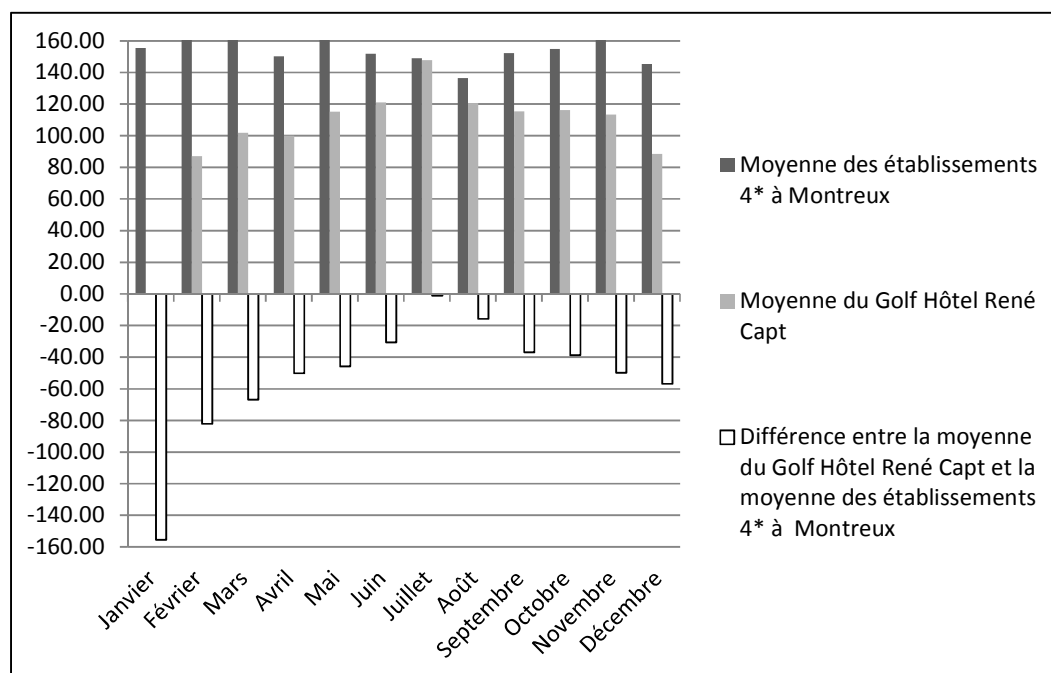
Source : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2007; Office fédéral de la statistique, 2011)

Figure 14: Comparaison des prix moyens mensuel entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2008



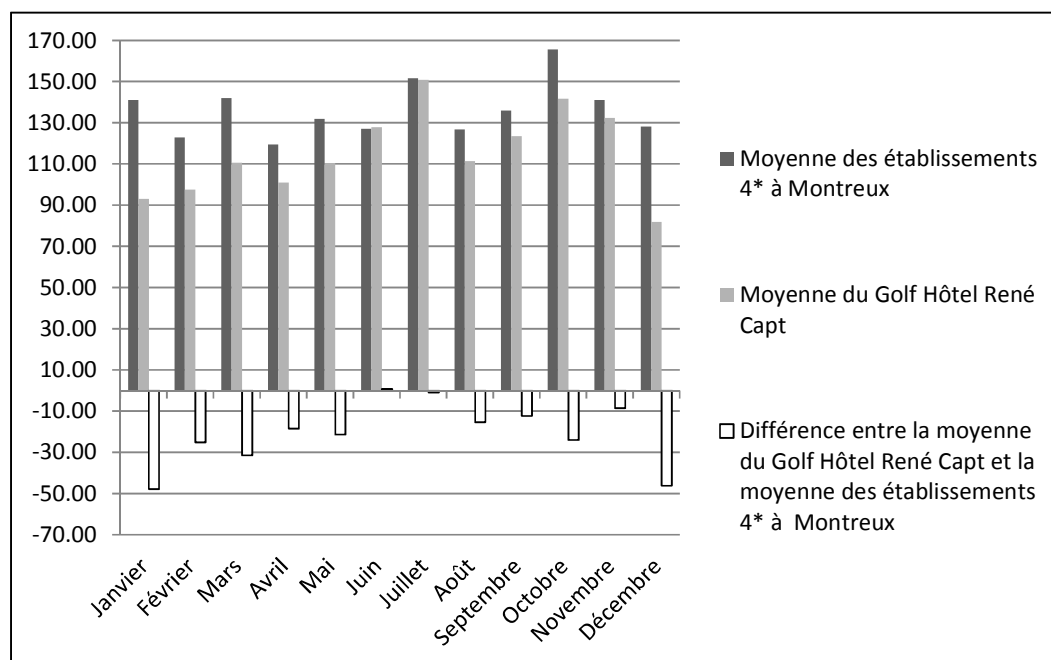
Source : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2008; Office fédéral de la statistique, 2011)

Figure 15: Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2009



Source : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2009; Office fédéral de la statistique, 2011)

Figure 16: Comparaison des prix moyens mensuels entre le Golf Hôtel René Capt et les établissements 4 étoiles de Montreux en 2010



Source : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2010; Office fédéral de la statistique, 2011)

ANNEXE IV : MOYENNE DES PRIX ANNUELLES DU GOLF HÔTEL RENÉ CAPT DE 2005 À 2010, SELON LE CANAL DE DISTRIBUTION AUTRE QUE DIRECT

Cette annexe présente la moyenne annuelle de tous les intermédiaires de l'établissement de 2005 à 2010. Le dernier tableau présente un récapitulatif de toutes les moyennes de 2005 à 2010.

Tableau 8: Moyenne annuelle des prix en CHF du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010, par intermédiaires électroniques

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Booking.com	83.47	78.69	102.77	95.46	89.23	88.24
Venere.com	-	92.39	108.21	88.80	91.42	81.05
hotel.de	89.58	99.51	106.95	101.05	98.08	94.14
Fastbooking.com		123.83	117.71	100.65	94.38	118.88
hrs.com	99.63	109.07	122.85	109.42	99.48	95.72
Vioma	-	-	-	74.03	122.87	114.58
Orbitz	-	-	-	-	-	76.86
Laterooms.com						93.79
Ratestogo.com	79.04	-	88.42	87.18	91.41	153.16
Hotelbookers.com	-	-	-	-	-	93.12
Moyenne annuelle	87.91	100.70	107.82	93.80	98.12	100.95

Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

Tableau 9: Moyenne annuelle des prix en CHF du Golf Hôtel René Capt de 2005 à 2010, par agences de voyages

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kuoni	48.01	54.11	60.62	61.245	71.91	74.57
Inghams	49.94	60.61	55.07	65.77	69.81	75.8
Holiday on location	-	-	-	110.59	114.56	125.85
Thomas cook	51.26	57.00	57.51	59.64	67.75	83.53
Tui	-	81.81	66.25	67.95	79.31	70.23
Montreux Vevey Tourisme	133.91	137.62	174.68	182.19	119.31	118.84
Switzerland Travel Center AG	129.32	135.16	132.01	120.89	108.70	106.49
Eurotour	-	-	-	-	-	58.51
Open Up SA	154.00	69.18	98.96	153.1	73.73	106.56
Incotrade	-	-	171.00	97.50	128.67	-
Ameropa	47.65	47.66	52.08	58.3	73.72	75.30
Planet rail	-	-	-	-	91.00	106.49
Superbreak	-	-	133.43	89.32	85.16	92.65
Soleans Genève Sarl	124.68	87.75	112.79	88.21	138.03	223.50
Sunstar	105.60	85.52	92.68	131.35	111.61	108.66
Railaway AG	154.00	60.53	-	98.86	-	105.75
Railtour SA	116.00	149.28	168.07	-	-	-
Swisstour AG	-	-	-	-	81.00	-
The Swiss Holiday Cie	-	-	-	96.86	-	-
Smart box	-	-	-	-	-	238.48
Moyenne annuelle	101.31	85.53	105.78	98.79	94.28	110.70

Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

Tableau 10: Récapitulatif des moyennes annuelles en CHF des prix du Golf Hôtel René Capt, selon les intermédiaires

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Moyenne annuelle des intermédiaires électronique	87.91	100.70	107.82	93.80	98.12	100.95
Moyenne annuelle des agences de voyages	101.31	85.53	105.78	98.79	94.28	110.70
Moyenne annuelle regroupant tous les canaux de distribution	112.09	112.61	122.92	115.66	111.55	115.21

Sources : (Rapport de direction du Golf Hôtel René Capt, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010)

DÉCLARATION DE L'AUTEUR

Madame, Monsieur,

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

Madame Mireille Purslow, Propriétaire du Golf Hôtel René Capt.

Le 19 décembre 2011



Myriam Knuchel