

**Internet en tant que canal de distribution électronique et le yield
management hôtelier : définition et articulation théorique des
concepts**

LHAJJI Dhiba

Doctorante en systèmes d'information

CERAG- CNRS UMR 5820 – Université Pierre Mendés France – Grenoble 2

Et,

ATER à l'IAE de Rouen

3, avenue Pasteur 76186 Rouen Cedex 1

Téléphone : +33 2 32 76 98 61

Mobile : 0616785904

E-mail : Dhiba.Lhajji@upmf-grenoble.fr

Résumé

Ce papier a pour objectif de souligner le caractère polysémique du concept *Yield management* (YM), mais aussi de présenter les effets d'Internet en tant que canal de distribution électronique sur les pratiques du YM hôtelier. En effet, la compétitivité mondiale, conjuguée à l'évolution rapide d'Internet, a amené les établissements hôteliers à adopter une stratégie de distribution multicanal et à développer des stratégies de tarification dynamique permettant l'extension des techniques du *Yield management*.

Mots clefs :

Yield management – Internet – services – canal de distribution électronique – tarification dynamique – hôtels.

Abstract

Internet as an electronic distribution channel and Hotel Yield Management: definition and theoretical frame

This paper has for objective to underline the polysemic nature of the concept of *Yield management* and to analyse the Internet's effects as an electronic distribution channel on hotel *Yield management*.

The competitiveness and the rapid growth of the Internet leded the hotels to adopt a multichannel strategic distribution and to develop dynamic pricing strategies allowing extension of *Yield management* techniques.

Key-words:

Yield management – Internet - services – electronic distribution channel – dynamic pricing – hotels.

INTRODUCTION

Le *YM*¹ a vu le jour à la fin des années soixante – dix, début des années quatre – vingt aux Etats – Unis dans les compagnies aériennes, à la suite de la déréglementation du trafic aérien (Kimes, 1989b ; Kimes et Chase, 1998). Cette pratique va se diffuser dans de nombreux secteurs notamment l’hôtellerie en 1988.

Etant une industrie réunissant les pré – conditions pour la mise en place d’un tel système, plusieurs chaînes hôtelières ont adopté le *YM* vers la fin des années quatre – vingt et début des années quatre – vingt – dix, premièrement aux Etats – Unis (les établissements internationaux tels que Marriott, Holiday Inn, Hilton...) et par la suite dans d’autres pays (les établissements internationaux tels que Accor, Concorde, Méridien...) (Legohérel et Capiez, 2000).

A l’initiative et sous la pression des compagnies aériennes, les principaux acteurs et intermédiaires de l’industrie du tourisme (compagnies aériennes, chaînes hôtelières, loueurs de voitures, les croisiéristes, agents de voyages...) se sont tous interconnectés grâce à Internet. En effet, la compétitivité mondiale, conjuguée à une évolution rapide des TI notamment celles liées à Internet, a amené des centaines d’hôtels d’une part, à être présents sur Internet soit en créant leur propre site soit via un intermédiaire tel que TravelWeb (<http://www.travelweb.com>) (Gilbert et alii. 1999) ou via une agence de voyage virtuelle (<http://www.travelocity.com>) (Lehu, 2000), et d’autre part, à adopter une stratégie de distribution multicanal et à développer des stratégies de tarification dynamique². Dans ce sens, Gensollen (2000) précise qu’Internet fournit aux entreprises et aux distributeurs les moyens d’une tarification sophistiquée et rapidement remise à jour, permettant l’extension des techniques du *YM*.

Ainsi, en constatant que le secteur du tourisme et particulièrement sa branche hôtellerie poursuivent une restructuration effrénée, Lehu (2000) souligne que, désormais, l’environnement dans lequel agissent les hôtels se compose :

¹ Daudel et Vialle (1989), considèrent le *YM* comme une expression impropre, la traduction française est « gestion du (des) rendement (s) », ces auteurs précisent que cette traduction ne rend pas compte du but poursuivi par le *YM*, c’est pourquoi ils ont préféré garder l’expression anglaise déjà consacrée par la pratique. D’autres expressions françaises désignent le Yield Management telles que : la tarification flexible, la tarification différenciée, la tarification en temps réel...

² La tarification dynamique est une forme de discrimination tarifaire qui consiste à proposer aux consommateurs en temps réel des prix différents en fonction de leurs profils et du moment d’achat. Elle est une politique de prix permettant de développer le marketing personnalisé et elle est adaptée aux achats groupés, aux appels d’offre et aux enchères. Nous considérons pour notre recherche que le *Yield management* est l’une des formes de la tarification dynamique.

- d'un secteur restructuré, dont l'activité subit naturellement des variations et dont les ressources sont fixes mais volatiles ;
- d'une offre touristique diversifiée et de plus en plus intégrée ;
- d'un vecteur de communication et de commercialisation mondial, convivial et de plus en plus performant ;
- d'une cible planétaire propice à la segmentation et de plus en plus identifiable ;
- de programmes de *YM* dont les capacités et la rapidité ont été améliorées.

C'est dans ce contexte que le tourisme aborde aujourd'hui un nouvel environnement : celui permettant au client final d'accéder directement, d'une manière virtuelle, aux différents acteurs de la profession, c'est à dire à tous ceux qui interfèrent dans les différents processus qui relient le producteur au client (Bessières, 1997 ; Lehu, 2000).

Nous procédons d'abord à la définition du concept *YM* pour ensuite présenter les apports théoriques d'Internet en tant que canal de distribution électronique aux pratiques de *YM*.

LE YIELD MANAGEMENT VU COMME UN CONCEPT POLYSEMIQUE

«... If you ask ten hoteliers what is, you are apt to get at least five, and possibly ten different answers » (Lieberman, 1993).

Les chercheurs reconnaissent d'une manière unanime qu'il n'existe pas une définition unique et universelle du *YM*³. Considérer tantôt comme une philosophie tantôt comme une technique, le *YM* a pour objectif de maximiser la rentabilité. Plusieurs aspects du *YM* sont sujets de débat : il s'agit essentiellement de la terminologie à employer (Yield ou Revenue Management ?) Et de la détermination du processus (technique ou philosophie ?).

³ Au sens large nous considérons le Yield management comme une logique, une technique, une pratique, une stratégie, un système...nous allons utiliser délibérément ces termes pour qualifier le processus de Yield management.

Yield Management ou Revenue Management⁴ : un débat récurrent

En se référant aux divers travaux des spécialistes en *YM* (Autissier, 2000, Belobaba, 1987; Cross, 1998; Daudel et Vialle, 1989; Donaghy, McMahon – Beattie, et McDowell, .1995 ; Dubois et Frenedo, 1995 ; Kimes, 1989a et 1989b; Le Gall, 1998 ; Lieberman, 1991 ; Lieberman, 1993 ; Nykiel, 1989 ; Orkin, 1989; Smith, Leimkuler, et Darraw, 1992...) ou nommé aussi le *revenue management*, on constate qu'il n'existe pas une différence notable entre ces deux terminologies. Cependant, certains auteurs adoptent des comportements différents par rapport à ces appellations. Cross (1998), par exemple, considère le *Revenue Management* comme étant d'abord une attitude et que le *YM* n'est qu'une des techniques à la disposition de cette philosophie, en conséquence, l'auteur a choisi d'employer le terme « Revenue Management » pour définir cette logique.

Pour certains spécialistes, au contraire, la question de différence entre le *YM* et le *Revenue Management* ne peut paraître que d'une futilité accessoire (Calvet, 1998). C'est ce que traduit les travaux réalisés d'une part par l'Association Internationale Hôtelière lors de son Congrès de Bangkok (11 – 15 février 1995) dont le titre était «*Yield Revenue Management* » et d'autre part le livre de Sinsou (1999) intitulé «*Yield Revenue Management : optimisation de la recette dans les transports de passagers* ».

Nous pouvons attribuer cette différence d'interprétation d'une part, aux concepts d'origine qui ne sont pas bien communiqués et sont mal définis (Lieberman, 1993) et d'autre part, le phénomène est étudié par des disciplines variées telles que l'économie, le marketing, la recherche opérationnelle et la sociologie, chacune ne se référant qu'à ses propres concepts. De plus au sein de chaque discipline, les définitions varient selon les auteurs et selon l'industrie à laquelle le concept s'applique.

Pour notre part, nous rejoignons Calvet (1998) dans sa position. Pour lui, il n'existe pas de distinction claire entre le *YM* et le *Revenue Management*, et cela dans le sens où sous deux terminologies différentes, des explications et des définitions décrivent les mêmes processus.

⁴D'autres appellations existent dans la littérature, Weatherford et Bodily (1992), par exemple, estimant le terme *YM* trop général, imprécis, ne mettant pas assez en avant l'objectif principal d'équilibre entre l'optimisation du revenu moyen et l'utilisation de la capacité, proposent de le remplacer par l'expression *Perishable Asset Revenue Management* (PARM) que nous pouvons essayer de traduire par « Gestion des Recettes des Actifs Périssables ». Selon ces deux auteurs, les questions clés auxquelles la gestion des recettes des actifs périssables tente de répondre sont les suivantes :

- ✓ combien d'unités devraient être disponibles initialement pour chaque niveau de prix ?
- ✓ comment cette disponibilité devrait – elle être modifiée au cours du temps ; quand faut – il ouvrir ou fermer certaines classes tarifaires ?

Dans cette recherche nous avons choisi d'utiliser le *YM*, le terme déjà répandu dans la littérature et dans le monde des affaires.

Détermination du processus de Yield Management : une technique autant qu'une philosophie

De nombreux spécialistes considèrent le *YM* comme un ensemble de techniques et de tactiques (Cross, 1998 ; Daudel et Vialle, 1989 ; Donaghy, McMahon et McDowell, 1991; Le Gall 1998). Le vocable « techniques » renvoie beaucoup plus à des applications professionnelles (Calvet, 1998), comme il peut faire référence aux progiciels de *YM*. Quant au terme « tactiques », il exprime une vision stratégique du *YM*. D'autres auteurs estiment que le *YM* est une philosophie, un nouveau courant de pensée, c'est le cas de Cross (1998) qui définit le revenue management comme « *l'art et la manière d'acquérir la connaissance des véritables attentes du marché, et la sagesse permettant de les satisfaire efficacement* » (p. VIII), l'auteur ajoute qu'il s'agit d'une nouvelle façon d'aborder le problème millénaire de la gestion de l'offre par rapport à la demande. Dans la même logique, Le Gall (1998), dans son ouvrage intitulé « améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield management », apporte la preuve que le « *Yield management n'est rien d'autre qu'une manière logique et intelligente d'optimiser la gestion par une définition des priorités, tout en minimisant le risque d'inventures* ». Selon l'auteur, le *Yield Management* est une sorte de philosophie dans la mesure où la mise en place d'un tel système envisage une remise en question de la politique globale de l'entreprise tant au niveau du produit lui-même, de sa position sur le marché, de sa qualité intrinsèque, de l'efficacité et de la compétence des hommes.

Dans son article intitulé « *Yield Management : System or Program ?* », Lieberman (1991) confirme que le *YM* est loin d'être un système informatique ou une composition de techniques mathématiques. Il l'a défini plutôt comme une approche programmée visant la maximisation de rentabilité et l'amélioration de service client. Selon l'auteur les professionnels du service peuvent pratiquer le *YM* sans technologie, cependant, l'auteur avance que pour pouvoir tirer le plein profit de *YM*, il faut une base informatisée permettant de prévoir la demande, les annulations, les no – shows⁵, et le nombre idéal des ventes à prix réduits.

⁵ Nous appelons les no – shows, les réservations non honorées c'est-à-dire les personnes ayant effectué la réservation sans se présenter pour la consommation.

La segmentation et la gestion des capacités comme éléments de processus de Yield Management

L'analyse de différentes définitions présentées dans le tableau en annexe 1 fait ressortir plusieurs éléments qui caractérisent le *YM*, il s'agit d'une part, des variables relatives au comportement du consommateur et à la prévision de la demande, et d'autre part, des variables relatives au contrôle des prix et des capacités.

Partant du fait que les clients ne veulent pas tous la même chose, l'objectif consiste à offrir ce qu'ils demandent plus vite, mieux et moins cher (Cross, 1998). Pour y parvenir une politique de segmentation s'impose, en effet, pour segmenter la clientèle, dans le contexte du *YM*, la chose la plus importante qui nous intéresse, outre les caractéristiques socio – démographiques, est de savoir ce que le consommateur accepte de payer. Robert, G. Cross (1998) a formulé cet intérêt sous forme de la question suivante : « *Combien un consommateur précis va t – il accepter de payer ce produit précis à ce moment précis ?* » Le *YM* vise donc à déterminer le chiffre d'affaires maximal réalisable sur un micromarché à un moment donné.

Le deuxième grand élément de *YM* est la gestion des capacités. Pour les entreprises de services, les produits non consommés sont définitivement perdus. Si la demande excède l'offre, le client est, soit « stocké » dans une file d'attente soit perdu. Dans le cas contraire la capacité reste inutilisée (chambres d'hôtel vides) (Autissier, 2000). Il s'agit donc, essentiellement d'ajuster l'offre à la demande et de maximiser l'utilisation de la capacité.

L'amélioration de la rentabilité est l'objectif principal du Yield Management

En ce qui concerne les objectifs du *YM*, nous remarquons qu'il y a une grande homogénéité entre tous les chercheurs et les praticiens. Il s'agit de maximiser la rentabilité d'une entreprise en agissant simultanément sur la demande et les capacités (Mathé, 1997). La réalisation de cet objectif général passe par l'atteinte des sous – objectifs suivants (Le Gall, 1998): (1) maximiser l'utilisation des capacités, (2) maximiser le résultat par catégorie de client/segment, (3) s'assurer de la fidélité du client, et (4) ne pas déprécier le produit.

L'objectif de *YM* est de segmenter le marché pour être en mesure de proposer des prix différents afin de remplir les capacités disponibles et de s'assurer d'un profit optimisé. Autissier (2000) avance que l'objectif de *YM* est d'optimiser les capacités de

production/distribution en cherchant à vendre à un prix différent lorsque les niveaux de la demande et de l'offre sont différents.

...Vers notre propre définition du Yield Management

Des auteurs (Jones et Hamilton, 1992 ; Kimes 2001 ; Smith, Leimkulher et Darrow, 1992 ; Weatherford et Bodily, 1992) définissent :

« Le Yield management est une application des systèmes d'information et des stratégies de tarification pour allouer la capacité disponible aux bons clients, au bon moment, au bon endroit et au bon prix afin de maximiser la recette globale ou le Yield ».

Bien qu'intéressante, cette définition ne tient pas compte des données historiques (élément essentiel du YM) et de canal de distribution à utiliser pour mieux commercialiser les capacités. De même, elle offre une vision réductrice de l'objectif poursuivi par le système.

Pour rendre le concept plus opérationnel, American Hotel and Motel Association définit le YM comme *« un ensemble de techniques de prévision de la demande utilisées pour déterminer si les prix devraient être augmentés ou réduits et si une demande de réservation devrait être acceptée ou rejetée, dans l'objectif de maximiser le revenu »*. Cette définition donne une vision claire, mais elle n'identifie pas en quoi le YM est différent des pratiques de réservation antérieures à son adoption

Jones (2000) propose la définition suivante pour l'industrie hôtelière: *« le Yield management est un système pour maximiser la rentabilité des propriétaires hôtelières. Les managers d'hôtels identifient les segments rentables du marché, créent de la valeur, mettent en place les prix, instituent les réductions et les déplacements pour l'application d'un processus de réservation sophistiqué et contrôler l'efficacité des règles et de leur implémentation »*. Cette définition, jugée par l'auteur comme étant en phase avec le rôle stratégique de YM, met en lumière l'importance de la segmentation dans la réussite d'un tel système à générer plus de revenus.

Aussi, une définition de Le Gall (1998) est adaptée à l'industrie hôtelière, l'auteur précise *« ... c'est un outil complémentaire de gestion qui intègre un grand nombre de données (réservations, annulations, historique de l'établissement, politique marketing...) visant à la progression des résultats et la minimisation des invendus ou en clair, l'optimisation des revenus par chambre disponible. »* (p. 15 et 16)

Pour notre part, nous retiendrons la définition ci – après :

Le YM est un système intégré⁶ qui fait appel à un ensemble de technologies et des compétences humaines. Ce système permet d'allouer en temps réel la capacité disponible à travers le bon canal, aux bons segments de clients et au bon prix, afin d'augmenter l'efficacité et la rentabilité et d'améliorer la relation avec les clients dans les entreprises de services essentiellement.

L'EFFET MULTIPLICATEUR ET LA MULTI - PERIODE : DEUX PARTICULARITES DU YIELD MANAGEMENT HOTELIER

Dans la littérature, il est fréquent de faire référence au fait que l'industrie hôtelière adopte et adapte le *YM* des pratiques observées dans l'aviation (Jones, 2000 ; Kimes, 1989a et 1989b; Orkin, 1988). Cependant, ces auteurs ont remarqué que les techniques de *YM* adoptées dans les compagnies aériennes ne s'appliquent pas de la même façon dans l'hôtellerie et ce pour plusieurs raisons : 1) un client peut réserver une chambre dans un hôtel pour plusieurs nuits. Dans ce cas, l'hôtelier doit définir d'une part, la période à forte demande et appliquer en conséquence un prix élevé, et d'autre part, la période à faible demande et proposer des prix réduits ; il s'agit de « *displacement effect* », le terme employé par Jones (2000), 2) les chambres ne sont pas le seul service à vendre dans un hôtel ; la restauration, les salles de conférence et bien d'autres services contribuent à la rentabilité d'un hôtel. Ce que Kimes (1989a) a qualifié d'effet multiplicateur ou « *Multiplier effect* », et 3) la décentralisation de l'information ;

Les concepts basiques de *YM* consistent à charger les prix élevés durant la période de forte demande pour maximiser le revenu d'un hôtel et de faire des promotions durant les périodes de faible demande pour encourager l'occupation et amortir les coûts fixes. En effet, la stratégie de *YM* n'est pas nouvelle pour l'industrie hôtelière et était longtemps utilisée dans sa forme basique. Certains hôtels offrent des « *packaging* » spéciaux pour les périodes de faible occupation (les Week – end ; tarifs fin d'années ...), les bars et les restaurants offrent aussi des tarifs réduits pour encourager leurs clients d'arriver tôt ou de rester plus longtemps (Huyton et Peters, 1997).

⁶ Ce système est composé des ressources humaines (équipe YM), organisationnelles et technologiques.

LE SEJOUR EST UN PRODUIT INFORMATIONNEL COMPOSITE

Un *séjour* fait partie des produits et services qui :

- ✓ nécessitent beaucoup d'informations : les clients s'informent beaucoup et comparent (prestations multiples, données climatiques, événements,...)
- ✓ sont très impliquant : besoin de se rassurer et de s'informer (produits chers, attentes fortes, risques élevés)

Lors de la sélection d'un *séjour*, le client s'intéresse à plusieurs facteurs qui peuvent varier en fonction de l'objectif du voyage. Dans la majorité des cas, le client cherche des informations sur : la localisation (destination), la proximité des parcs d'attractions, les prix et disponibilités, spécificités des chambres (non – fumeurs), les services offerts (Business centre, navette aéroport), les services connexes (restauration, salles de conférences), les services récréatifs (piscine, centre de remise en forme), et les équipements disponibles dans les chambres (répondeur, accès Internet, mini bar). Evidemment cette liste peut être élargie ou réduite selon les besoins, les préférences et les circonstances individuelles des voyageurs (Connolly, 1999).

La nature intangible, complexe et interdépendante de l'offre hôtelière rend le rôle de l'information de plus en plus crucial. L'information qui nous intéresse est *interactive*, *numérisée*, *multimédia* et à *valeur ajoutée* (Dufour, 1997). Mills et Turk (1986, p.93) parlent de la nature équivoque ou de l'ambiguïté de l'information « *information equivocality* ». L'information est sujette à l'interprétation et peut conduire à plusieurs résultats en fonction de la manière et de la personne qui l'interprète. A ce titre, Weick (1995) ajoute que la nature équivoque ou l'ambiguïté provient des cadres de références ou des modèles mentaux des individus. En outre, une information équivoque, selon Daft, Lengel et Trevino (1987, p. 357) peut faire référence à la confusion, au désaccord et au manque de compréhension.

Dans une transaction de réservation traditionnelle, le client peut désirer réserver un type de chambre particulier (simple, double, twin) à un prix standard. Occasionnellement, l'hôtel peut accorder des réductions. En revanche, la mise en place d'un système de *YM* change fondamentalement le dialogue échangé entre le client et les agents de réservation à partir du moment où le prix peut être déterminé en fonction de plusieurs facteurs, en plus du type de chambre (Donalghy, McMahon - Beattie et McDowell, 1995). Les agents de réservation peuvent informer leurs clients que les prix demandés ne sont plus disponibles pour la date demandée, ou qu'une chambre est disponible mais à un prix élevé, ou encore que le prix et la chambre demandés sont disponibles seulement sous certaines conditions par exemple, réserver et confirmer deux semaines à l'avance (McMahon-Beattie et Donalghy, 2000, p.251).

Les systèmes du *YM* efficaces se fondent alors sur la collecte et l'utilisation des données pour réduire l'incertitude et augmenter la rentabilité. Au minimum, les systèmes du *YM* exigent des données au sujet de l'offre, de la demande, de la segmentation des marchés, de la longueur de *séjour*, des coûts, des prix, des *no-shows* et des *go-shows*⁷ (Siguaw, Kimes, et Gassenheimer, 2000). L'Internet facilite ce recueil d'information.

INTERNET : UN NOUVEAU MODE DE DISTRIBUTION POUR LES HOTELIERS

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se connecter à Internet, à créer des sites ou à d'immatérialiser leurs relations avec leurs partenaires. En ce qui concerne la distribution des produits et services touristiques, Internet peut profondément modifier la structure classique. Selon Dufour (1997) il s'agit de la suppression des anciens intermédiaires de ventes (*désintermédiation*), de remplacement de ces intermédiaires (*réintermédiation*), d'ajout d'un nouvel intermédiaire (*intermédiation*).

Kalika (2000) précise qu'Internet modifie un élément essentiel des processus des entreprises qui est l'information. L'auteur constate que les modifications introduites par Internet sur l'information sont de plusieurs natures :

- accessibilité : les informations sont accessibles indépendamment de la localisation géographique des utilisateurs et cela vaut tant pour les consommateurs que pour les membres des organisations ;
- indexation : les informations sont accessibles grâce à des moteurs de recherche de plus en plus riches sur le plan thématique ;
- disponibilité : l'utilisation de nombreuses informations est libre, ce qui facilite les comparaisons et la transparence des marchés ;
- diversité : la facilité d'accès au réseau concerne également les émetteurs d'information et l'on voit apparaître un éclatement de sources hétérogènes d'informations.
- interactivité : l'actualité des informations associée à la rapidité de transmission, quelle que soit la nature et le volume de ces informations, permet à l'utilisateur d'obtenir des réponses en temps réel.

L'ensemble de ces modifications dans le paysage de transmission de l'information a changé la manière dont les entreprises opèrent et commercialisent leurs produits et services. Désormais,

⁷ Nous appelons *go-shows*, les personnes qui se présentent à l'hôtel sans une réservation préalable.

ces dernières s'orientent de plus en plus vers les canaux de distribution permettant la vente en ligne.

Force est de constater que le nombre de réservations des chambres d'hôtels effectuées au travers des chaînes de distribution électroniques, notamment les GDS⁸ (Global Distribution System) en ligne et l'Internet augmente régulièrement (Burns, 2000). Les consommateurs se tournent de plus en plus vers l'Internet pour chercher des informations sur les voyages (hôtels, prix...). Ils peuvent ne pas effectuer leurs réservations en ligne, mais ils font des comparaisons entre les différentes offres avant de prendre leur décision définitive.

Une politique de distribution efficace est spécialement importante pour le secteur hôtelier étant donné le caractère extrêmement périssable des produits (O'Connor et Frew, 2002). Ainsi pour répondre aux attentes des clients de plus en plus exigeants mais également pour optimiser leurs coûts, les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à s'orienter vers une distribution dite *multicanal*. Collart et Lejeune (2001) écrivent « *le multicanal consiste à offrir les voies les plus rentables pour distribuer, au sens large, les produits et services aux clients. L'entreprise va chercher à adapter ses canaux de distribution aux besoins spécifiques de ses différents segments de clientèle de façon à proposer la bonne offre au bon client au bon moment via le bon canal* ».

L'industrie hôtelière n'échappe pas à cette vision des choses, en effet, à l'intérieur de cette industrie, nous assistons de plus en plus à une réorganisation des canaux de distribution grâce d'une part, aux technologies de l'information et de la communication (TIC), et d'autre part, aux changements survenus dans les rapports de force entre les fournisseurs, les intermédiaires et les acheteurs (Connolly, 1999).

Les clients demandent toujours plus d'informations pertinentes et en temps réel. Ils veulent disposer de moyens d'accès à toute heure et souhaitent utiliser aussi bien les canaux traditionnels (téléphone, fax, agences de voyages, centrales de réservation...) que les canaux utilisant les TIC (Internet, agences de voyages virtuelles, GDS en ligne...). Le client peut ainsi, choisir le canal qui lui convient pour contacter l'entreprise, en fonction des transactions qu'il veut réaliser, du moment et de l'endroit où il le souhaite.

⁸ Les systèmes globaux de distribution : on les appelle aussi systèmes informatisés de réservation, se sont des systèmes informatiques émanant des compagnies aériennes et utilisés par les agences de voyage pour effectuer des réservations d'avions, de train, d'hôtels, de voitures. Les principaux GDS se nomment Amadeus, Galileo, Sabre et Worldspan.

La quasi – totalité des opérateurs touristiques (les transporteurs, les hôtels, les loueurs de voiture...) dispose maintenant d'un site marchand⁹ ce qui permet de mieux apprécier la place nouvelle de la vente en ligne de produits et services touristiques (Connolly et Olsen, 2001).

Dans le cas de la France, plusieurs rapports de recherche et d'études ont été réalisés, durant ces cinq dernières années, sous la houlette des instances étatiques sur le thème d'Internet et des TIC dans le secteur touristique¹⁰. Ces différentes études soulignent que malgré l'essor considérable qu'enregistre Internet en tant que canal de vente, celui – ci n'est pas encore exploité à son plein potentiel et pour deux raisons essentielles: 1) le taux d'équipement des ménages en micro – informatique est encore faible et progresse lentement, 2) le coût d'abonnement à des réseaux à haut débit est élevé. Quelles que soient les hypothèses sur les progressions ou non des taux d'équipement et de connexion, il importe de noter qu'on crée une clientèle pour la vente en ligne à partir du moment où le service permet d'accéder à une information pertinente, exacte et répondant à l'attente du client.

Le commerce électronique ne s'arrête pas à la réservation et la vente en ligne. En effet, entre la réservation et la consommation effective du service, un client peut modifier, annuler ou même demander des prestations complémentaires. Dans ce sens, le rapport de Guy Raffour (2002) souligne que le tourisme est un secteur fort consommateur de données, d'informations, de communications et de transactions dématérialisées. L'auteur ajoute que ce secteur peut donc exploiter le média Internet dans la phase amont d'avant - vente, dans la phase de vente via des dialogues différés ou temps réel et dans la phase d'après-vente via des dialogues de fidélisation.

⁹Dans cet article, les sites marchands sont des sites permettant de réserver des chambres en ligne (les sites Internet d'hôtels, les agences de voyage virtuelles, les GDSs en ligne ...)

¹⁰ Nous faisons référence aux rapports du Bureau de la stratégie, de la prospective, de l'évaluation et de la recherche à la Direction du Tourisme notamment :

« Tourisme et technologies de l'information et de la communication, le futur est déjà là » Philip Wade, Conseiller du Directeur du Tourisme et Guy Raffour, Président Directeur Général de Raffour Interactif, (2000)

« L'impact des nouvelles technologies sur les systèmes d'information et de réservation touristique » Philip Wade (2001)

« e - tourisme stratégie des acteurs, environnement juridique et réglementaire » Dominique Heraud, Serge Gauthronet, Claude Sounack., Direction du tourisme (2002)

« L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le secteur du tourisme : enjeux et recommandations » Guy Raffour, (2002)

« Innovation technologique dans les produits et services touristiques » Patrick Viceriat et Jean – Baptiste Treboul 2003

Il est nécessaire de préciser que plus l'offre est complexe dans son contenu ou dans son traitement, moins il est possible de la mettre dans sa globalité sur Internet. En effet, hormis la vente des billets d'avion pour les vols secs ou les billets de train, la vente en ligne complète sans assistance apparaît donc réservée à un faible nombre de produits touristiques relativement simples et à des clients matures, maîtrisant l'utilisation d'Internet et ayant confiance dans l'ensemble du processus de vente et d'encaissement. De ce fait, pour la plupart des réseaux d'agences traditionnelles, la transaction en ligne n'est qu'un des éléments de la vente. Il s'agit selon le rapport de la direction du tourisme (2002), d'une position opposée à celle des sites américains en ligne comme Expedia qui ont une politique de « tout » Internet. Ces changements ont un impact profond sur tout le commerce notamment celui de l'industrie hôtelière. En effet, les technologies offrent aux hôteliers un grand potentiel pour réduire leur dépendance vis – à – vis des intermédiaires et les GDS des compagnies aériennes. Aussi, elles promettent de réduire les coûts de distribution et elles fournissent une opportunité intéressante pour optimiser les revenus (Noone et Andrews, 2000 ; Connolly et Olsen, 2001) ; aujourd'hui, les hôtels doivent faire face à une augmentation des coûts de distribution, problème auquel les compagnies aériennes étaient confrontées pendant plusieurs années. Pour préserver un certain niveau de rentabilité, dans ces conditions, les hôtels devraient exploiter les nouvelles opportunités de réservations offertes par Internet.

Selon McCormack (1996) « *pour les compagnies aériennes, les hôteliers, les tours opérateurs, et les autorités touristiques, Internet est une chance privilégiée pour contourner les agents de voyage ; pas de commissions à payer, ni de brochures à produire...* ». En ce sens, Baker, Cossey, et Sussmann. (1999) notent qu'une transaction de vente sur Internet coûte beaucoup moins chère que celle effectuée en utilisant un GDS connecté au CRS¹¹ d'un hôtel.

Internet fournit, essentiellement, à tous types d'hôtels quelle que soit leur taille, les mêmes opportunités d'accès au marché étant donné les coûts d'entrée qui sont relativement bas (Jolley, 1996 ; Gilbert, Powell-Perry et Widijoso, 1999). Cependant, les estimations des coûts de développement commercial d'un site Web varient considérablement de quelques milliers de dollars à quelques millions en fonction de type de site et de ses capacités (Connolly et alii.1998).

¹¹ Computerized reservation systems

LE YIELD MANAGEMENT A L'ERE D'INTERNET

La diffusion rapide d'Internet a changé la politique de *YM*. Des opportunités intéressantes s'offrent aux entreprises pour pratiquer le *YM* à des coûts opportuns.

Alba et alii (1997) reconnaissent qu'Internet a affecté plusieurs aspects des affaires. Les facteurs suivants, selon Marmorstein et alii. (2003), ont une importance particulière pour les pratiques de *YM* :

- **les options de communications** : l'Internet est principalement un média de communication efficace. Les entreprises disposent à l'heure actuelle, en plus des moyens de communications traditionnels (téléphone, fax...) de plusieurs options de communication leur permettant de faire parvenir l'information aux clients au moment opportun et à un coût relativement réduit. La clé de cette transformation réside dans la facilité que permet Internet pour collecter, organiser, et disséminer les données et dans la communication proactive.

- **les canaux de distribution** : l'Internet fournit aux entreprises la possibilité de réagir davantage avec les clients en employant un vaste réseau de distribution. Les produits et les services peuvent être vendus via les canaux de distribution traditionnels (agences de voyages, tours opérateurs, téléphone...) et via les canaux plus sophistiqués exploitant le monde virtuel (GDS en ligne, agence de voyages virtuelle...). En effet, depuis de nombreuses années, les GDS ont tenté d'impliquer le client pour qu'il effectue des réservations aériennes depuis son ordinateur (Bessières, 1997). Le GDS Sabre a initié cette approche avec « *Eaasy Sable* », logiciel que les clients peuvent utiliser depuis des services en ligne comme *Compuserve* ou récupérer directement sur leurs ordinateurs. L'apport pour le client se traduit d'une part, par la possibilité de recevoir de l'information complémentaire à la réservation sèche par le renvoi vers des sites partenaires et d'autre part, par l'accessibilité directe de GDS au client internaute final, de manière totalement transparente, à tout moment, de son domicile ou de son lieu de travail quelle que soit sa localisation sur la planète (Lehu, 2000). Pour l'hôtel, la réservation arrive sous les mêmes conditions que lors d'une réservation plus classique faite auprès d'un GDS. La politique de commission peut être renégociée entre hôteliers et GDS du fait de l'effacement d'autres intermédiaires; les agents de voyage par exemple, ainsi que les coûts importants liés à l'accès aux réseaux des GDS. Quant aux agences de voyages, leur fonction actuelle est remise en question par la réservation directe sur Internet, des sites qui proposent désormais des services complémentaires à la réservation de simples billets d'avions, de chambres d'hôtels se développent et deviennent des sortes d'agence de voyage sur Internet

(exemple : www.lastminute.com¹²). Il y a même des sites qui proposent aux consommateurs de participer aux enchères en ligne pour acheter leurs voyages et même de spécifier le prix qu'ils sont prêts à payer ; c'est le cas de (<http://www.usaweb.com/travel.html>).

Par ailleurs, Internet offre à l'industrie hôtelière un canal de distribution permettant au client de s'informer, de réserver, de visualiser les lieux de *séjour*, et parfois de payer son voyage en ligne. Il est un canal de distribution qui est ouvert 24 sur 24 heures, 365 jours par an ; il met à la disposition des clients - utilisateurs des sites multilingues et permet un transfert de données qui est 100 fois plus rapide que celui du minitel (Gilbert et alii. 1999).

- **réponse rapide** : la capacité de répondre rapidement aux changements dans les places de marché est un avantage majeur créé par Internet. En surveillant le marché, les entreprises peuvent adapter rapidement leurs prix en se basant sur les dernières évolutions de l'offre et de la demande. De la même façon, les clients peuvent répondre rapidement aux offres. La possibilité d'une réponse rapide permet d'une part, aux entreprises d'attendre le plus longtemps possible avant de recourir aux offres spéciales, et d'autre part, de contribuer à rendre les réductions moins prévisibles par les clients. Ceci permettra de réduire le comportement opportuniste et les problèmes liés à la perception de justice.

- **intelligence du marché** : l'Internet fournit aux entreprises des informations opportunes sur le marché et sur la demande. Il a la capacité d'évaluer avec plus de précision la demande des consommateurs, de contrôler le comportement du marché.

- **objectifs** : dans le passé, la majorité des pratiques de *YM* se focalisaient sur la manière et le moment d'ajuster les prix et non pas sur l'information des clients. Cependant, Internet a changé cette formule et permet désormais de viser les clients individuels et des segments spécifiques et de pratiquer le marketing one to one¹³. Une connexion fermée peut être vue entre le *YM* et le marketing relationnel (McMahon et Palmer, 1999). Le principe guidé du marketing relationnel est qu'une transaction ne peut s'effectuer de façon isolée: elle doit se réaliser en se basant sur les transactions précédentes et sur d'éventuelles transactions futures. Le *YM* dans sa forme la plus développée utilise l'information étendue sur les modèles d'achat

¹² D'autres exemples font figure de succès sur le Web c'est le cas de Dégriftour qui semble connaître le succès déjà enregistré sur le Minitel.

¹³ Le « one to one » (personnaliser l'offre) est défini comme une méthode marketing ayant pour objectif d'améliorer la fidélisation des clients par une bonne connaissance de chacun d'entre eux, permettant une personnalisation de l'offre. Pour plus d'information sur ce concept et sur sa mise en place cf. les articles : Peppers, D. et Rogers, M. (1998), *Le One-to-One : Valorisez votre capital client*, Les Editions d'Organisation, Paris, 312 p.

Peppers, D. et Rogers, M. (1999), « *Is your company ready for One-to-One marketing?* », Harvard Business Review, vol.77, 1, pp.151-160.

des consommateurs. Ces modèles peuvent être utilisés pour construire une base historique des consommateurs permettant d'entrer en dialogue avec des clients individuels. A ce sujet, Pine (1993) écrit : la combinaison entre l'informatique, les bases de données et les technologies en réseaux, rend techniquement possible mais aussi économiquement avantageux pour les entreprises d'établir à une grande échelle des relations de long terme et personnalisées avec leurs clients.

- **la personnalisation** : Internet crée des nouvelles opportunités, il augmente la perception de la valeur par les consommateurs et génère un taux de réponse élevé. Des informations riches sur les produits et services peuvent être facilement personnalisées et au bon marché pour correspondre aux besoins de chaque client. Connaître les préférences et les comportements permet aux entreprises d'offrir des « *bundles* » personnalisés ayant plus de probabilité de générer une réponse positive de la part des consommateurs. De même, de moteurs de recherche de produits offrent de propositions ciblées de voyage en fonction de centres d'intérêt à l'aide *d'agents intelligents*¹⁴.

En définitive, chacun de ces facteurs peut aider les entreprises à réaliser plus de succès concernant la politique de *YM*. Ensemble, ces facteurs permettent aux entreprises d'augmenter les opportunités de générer plus de revenus et de réduire les conséquences négatives.

CONCLUSION

A l'issu de ce travail, il apparaît que le champ de recherche sur le *Yield management* dans le cadre d'un environnement à forte intensité informationnelle est particulièrement intéressant pour deux raisons principales : premièrement, l'évolution technologique permet d'étudier le *YM*, auparavant traité des points de vue économique, recherche opérationnelle (algorithmes d'optimisation) et marketing, sous un autre angle, qui est celui des systèmes d'information. Deuxièmement, Bien que le *YM* soit infiltré dans de nombreuses industries (aviation, hôtellerie, théâtre, électricité...), les chercheurs et les praticiens impliqués dans ce domaine admettent que cette pratique suscite plus de questions qu'elle apporte des réponses. La complexité entourant la gestion des capacités rend nécessaire une approche scientifique afin de former une base de connaissances nécessaire en la matière. Dans ce sens, les futures recherches

¹⁴ Un exemple de ces systèmes dans l'industrie de voyage est « FaceTracer » qui aide les voyageurs à effectuer leurs choix de voyages. Utilisant une application Java, cet agent réagit et contrôle les offres en tenant compte des événements et changements survenus dans l'environnement. Il propose aux voyageurs des offres sommaires répondant exactement aux critères du choix.

devraient s'orienter vers la proposition des bases théoriques au YM largement traité par les Américains mais beaucoup plus du point de vue des praticiens que celui des académiciens.

Pour notre part, dans ce papier nous avons mis en lumière le rôle important d'Internet en tant que canal de vente électronique permettant le développement des pratiques de YM dans un environnement informationnel. Désormais, des sites Internet offrent déjà la possibilité de visite virtuelle d'un hôtel (réception, chambres, restaurants, salle de bain, salle de réunion), des informations sur les événements locaux, la météo, localisation, les services annexes, itinéraires... Aussi, il ressort des entretiens exploratoires que nous avons effectué auprès des hôteliers en France dans le cadre de notre recherche doctorale, le rôle important de l'information dans le succès d'un système YM.

Internet se présente comme une alternative pour la transmission des informations en temps réel entre les différents acteurs composants la chaîne de voyage (agents de voyages, tours opérateurs, GDS, hôteliers, et consommateurs...). Ainsi, nos recherches actuelles visent à valider un modèle conceptuel relatif à l'évaluation de l'impact d'Internet sur la performance d'un système YM hôtelier (Lhajji, 2003) auprès de 200 établissements hôteliers en France.

Bibliographie

- Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A. et Wood S. (1997), Interactive Home Shopping : Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces, *Journal of Marketing*, 61(July), p. 38-53.
- Autissier, D. (2000), Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services, *Article présenté dans le Congrès d'Angers*.
- Baker, M., Cossey, A. et Sussmann, S. (1999), The World Wide Web and the hotel: on line or off course? In *Proceedings of the CHME hospitality Research Conference*, University of Surrey, 2.
- Belobaba, P.P. (1987), Air travel demand and Airline seat inventory management, PhD thesis Massachusetts Institute of Technology.
- Bessières, J. (1997), Le tourisme, industrie pionnière du commerce électronique, *Espaces*.
- Burns, J. (2000), Understanding and Maximizing a Hotel's Electronic Distribution Options, *Hotel & Restaurant Technology*, November.
- Calvet, J.F. (1998), Le Yield Management et ses conséquences organisationnelles dans un établissement hôtelier, Mémoire, Institut d'Etudes politique de Grenoble, 152 pages.

- Collart D., Lejeune C. (2001), Multicanal : croissance et rentabilité, *Les Echos, L'art du Management*, 18 avril.
- Connolly, D. J., Olsen, M. D., (2001), An environmental assessment of how technology is reshaping the hospitality industry, *Tourism and Hospitality Research*, 3, 1, pp. 73 – 93
- Connolly, D. (1999), Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global distribution systems: a multiple-case study, Thèse, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. 509 pages.
- Connolly, D. J., Olsen, M. D. et Moore, R. G., (1998), The Internet as a Distribution Channel, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Aug , 39, 4, pp. 42 – 54.
- Cross. R.G. (1998), *La tarification flexible: stratégie de croissance*, Les Editions d'Organisations, Paris, 213 pages.
- Daudel, S. et Vialle, G. (1989), *le Yield management : la face encore cachée du marketing des services* InterEditions, Paris, 155 pages.
- Daft, R.L., Lengel, R.H., & Trevino, L.K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 355 – 366.
- Donaghy, K., McMahon – Beattie, U. et McDowell, D. (1995), Yield Management : an overview , *International Journal of Hospitality Management* , 14, 2, pp. 139 – 150.
- Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., Yeoman, I. et Ingold, A. (1998) The Realism of Yield Management, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, pp. 187-195.
- Dubois, P.L. et Frenco, M.C. (1995), Yield management et marketing des services”, *Décisions marketing*, 4, janvier – avril, pp.47 – 54.
- Dufour, A. (1997), *Le Cybermarketing*, P.U.F., collection "Que sais-je ?", 128 pages.
- Gensollen, M. (2000), Internet: marché électronique ou réseaux commerciaux? , Workshop “économie de l'Internet” – Brest 22 – 23 juin.
- Gilbert, D., Powell-Perry, J. et Widijoso, S. (1999), Hotels, relationship marketing and the web: searching for a strategy, in Proceedings of the CHME hospitality Research Conference, University of Surrey, 2.
- Huyton, J.R. et Peters, S.D.(1997), Application of yield management to the hotel Industry in Yeoman, I. Et Ingold, A., *Yield Management : Strategies for the service industries*, Cassell, pp.202 – 217.
- International Hotel Association, (1992), *Yield revenue management*, Paris.
- Jauncey, S., Mitchell, T. et al. (1995). The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 4, pp. 23 - 26.

- Jolley, R. (1996), Internet offers users direct access to hotel chains, *TTG UK& Ireland*, June, 12.
- Jones, P. et Hamilton, D. (1992), Yield Management – Putting people in the big picture, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, February, 33, 1, pp. 89 – 95.
- Jones, P. (1999), Yield management in UK Hotels: a Systems Analysis, *Journal of Operational Research Society*, 50, 11.
- Jones, P. (2000), Defining Yield Management and measuring Its Impact on Hotel Performance, in Ingold, A., McMahon-Beattie, U., and Yeoman, I., (eds), *Yield Management: Strategies for the Service Industries*, London, Second Edition, Continuum Books, pp 85 - 97.
- Kalika, M., (2000), Internet, remise en question des paradigmes en sciences de gestion : l'émergence du e – management, *Cahier de recherches* 57, CREPA, 18 pages.
- Kimes, S.E. (1989a), Yield management: a tool for capacity – constrained service firms, *Journal of Operations Management*, October, 8, 4, pp. – .
- Kimes, S.E. (1989b), The Basis of Yield Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, November, 30, 3, . 14 – 19.
- Kimes, S.E. et Chase, R.B. (1998), the strategic levers of yield management, *Journal of Service Research*, June, 1, 2, . 156 – 166.
- Kimes, S.E. (2000), Revenue management on the links, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, February, 41, 1, . 120 – 127.
- Kimes, S.E. (2001) A strategic Approach to Yield Management In Ingold, A. McMahon-Beattie, U & Yeoman, I. *Yield Management, Strategies for the Service Industries*. Continuum International Publishing Group, London.
- Le Gall, S. (1998), *Yield Management ou améliorer le rendement de votre hôtel*, Editions BPI, Paris, 152 pages.
- Legohérel, P. et Capiez, A., (2000), Yield Management and the tourist industry : Theoretical basis, methodological approaches and research perspectives. Communication à la « *Fourth Biennial Conference on Tourism in Southeast Asia and Indo-China : Development, Marketing and Sustainability* », June 24-26, Chiang Mai, Thailand, et publication in “Conference Proceedings”, pp. 163-174.
- Lehu, J – M.(2000), Internet comme outil de yield management, *Décisions marketing*, Janvier – Avril, 19, . 7 – 19.
- Lhajji, D. (2003), La contribution de l'Internet à la performance d'un Yield Management hôtelier, *Actes de communication du 8^{ème} colloque de l'Association Information et Management (A.I.M.)*, 21-23 mai 2003, Grenoble, France.
- Lieberman, W.H.(1991), Making Yield Management Work for you: Ten steps to Enhanced Revenues, *Journal Management Science*, 23, . 2, . 173 – 180.

- Lieberman, W.H.(1993), Debunking the Myths of Yield Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, february, 34, 1, . 34 – 41.
- Marmorstein; H., Rossomme, J.; et Sarel, D.(2003), Unleashing the Power of Yield Management in the Internet Era: Opportunities and Challenges, *California Management Review*, pp. 147 – 167.
- Mathé, H. (1997), *Le service global*, Editions Maxima, Paris.
- McCormack, M. (1996), Free agents make the world their oyster, *Journal of Business Strategy*, July/August, . 42 – 51.
- McMahon-Beattie, U. et Palmer, A.(1999), One for all or all for one: a comparison of everyday low pricing and yield management strategies in the hotel industry, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*.
- McMahon-Beattie, U. and Donaghy, K.(2000), Yield management practices, in Ingold, A., McMahon-Beattie, U., and Yeoman, I., (eds), *Yield Management: Strategies for the Service Industries*, London, Second Edition, Continuum Books, 233-255.
- Mills, P.K. et Turk, T. (1986), A preliminary investigation into the influence of customer-firm interface on information processing and task activities in service organizations. *Journal of Management*, 12 (1), 91-104.
- Noone, B. et Andrews, N. (2000), Revenue Management over the Internet : a Study of the Irish Hotel Industry in in Ingold, A., McMahon-Beattie, U., and Yeoman, I., (eds), *Yield Management: Strategies for the Service Industries*, London, Second Edition, Continuum Books, 149 – 161..
- Nykiel, R. (1989), 1990s: Decade of Yield Management , Presented at *Yield Management Multi-Industry Conference*, Charlotte, N.C.
- O'Connor, P. et Frew, A.J.(2002), The future of hotel electronic distribution : expert and industry perspectives, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, June, 43, 3, . 33 – 45.
- Orkin, E.B. (1988), Boosting your bottom line with Yield management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, June, 28, . 4, . 52 – 56.
- Orkin, E. (1989), How Does Yield Management Maximize Profits for the Hotel Industry? Presented at *Yield Management Multi-Industry Conference*, Charlotte,N.C.
- Pine B.J. (1993), *Paradigm Shift: Mass Customization: The New Frontier in Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Relihan, W.J.(1989), The yield management approach to hotel room pricing, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, May, 30 , 1., 40 – 45.

- Siguaw, J.A.; Enz, C.A.(1999), Best practices in information technology, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Ithaca*, October, 40, 5, . 58 – 71.
- Siguaw, J.A., Kimes, S.E., Gassenhiemer, J.B. (2000), Sales Force productivity: the application of revenue management strategies to sales management, *Journal of Marketing*, June.
- Sinsou, J.P. (1999), *Yield revenue management: optimisation de la recette dans les transports des passagers*, 180 pages.
- Smith, B.C, Leimkuler, J.F. et Darrow, R.M. (1992), Yield management at American Airlines, *Interfaces*, 22, 1, 8 – 31.
- Weatherford, L.R. et Bodily, S.E.(1992), A Taxonomy and Research Overview of Perishable – Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing, *Operations Research*, September - October, 40, . 5, 831 – 844.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 231 pages.
- Yeoman, I. et Leask, A. (1999), Yield management, ajoint authord chapter in *Leask & Yeoman Heritage Visitor Attraction*. An operations Management perspective, Cassell.

Annexe 1

| Auteurs | Définition |
|---|---|
| Autissier, D. (2000) | « Le yield management (management du rendement) se définit comme <u>une politique</u> qui cherche un <u>meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible</u> ». |
| Cross. R.G. (1998) p. 43 | « Le revenu management est l'application disciplinée de tactiques permettant de prévoir le comportement du consommateur au niveau de micromarché et d'optimiser l'offre et le prix du produit afin de maximiser la croissance du chiffre d'affaires » |
| Daudel, S. et Vialle, G. (1989), p. 35 | « Le yield management est l'ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation du revenu global d'une entreprise de services » |
| Donaghy, McMahon et McDowell (1995), | « Le yield management est la technique de revenu ayant comme objectif l'augmentation de rendement net à travers l'allocation de la capacité disponible prévue à des segments de marché prédéterminés et à un prix optimum » |
| Dubois, P.L. et Frenodo, M.C. (1995), p. 48. | « Le yiled management offre la possibilité de <u>gérer en temps réel les capacités disponibles</u> et de les remettre dans le circuit de la vente à une <u>classe tarifaire</u> plus favorable que celle à laquelle elles étaient préalablement acceptées afin <u>d'optimiser le revenu global du site</u> ». |
| Jean – Louis Toffolon (1995) le Directeur de la réservation à l'Hôtel Sofitel – Paris. Cité dans Dubois, P.L. et Frenodo, | « Le yield management est une <u>politique de gestion</u> d'hôtel qui n'est pas menée par les mêmes acteurs, le droit d'accepter des réservations sur certaines périodes et surtout à certains prix ne revient plus systématiquement au service commercial ; le servire réservation doit donner son accord ». |

| | |
|---|---|
| M.C. (1995) p. 50. | |
| Jean Thibaud responsable à Club Med vente et non le taux d'occupation. Il permet de mettre en face de la demande le produit à plus forte contribution » | « Le yield management s'oppose à la gestion de l'occupation (occupancy management). Il a pour but de <u>maximiser le profit</u> que l'on peut tirer de la cité dans Dubois, P.L. et Frendo, M.C. (1995), p. 49. |
| Jean Thibaud, président de Tims ¹⁵ | « est un modèle de fixation des prix fondé sur la prévision de la demande qui permet de construire et de gérer des offres tarifaires multiples et de les modifier en temps réel... ». |
| Jauncey et al. (1995),. | « le Yield management est une approche systémique intégrée et continue pour maximiser le revenu par chambre via la manipulation des tarifs d'hébergement en fonction des modèles prévisionnels de la demande » |
| Kimes, S.E. (1989), p. 14. | « Le yield management est le processus d'allocation de la bonne capacité au bon consommateur, au bon prix et au bon moment afin de maximiser le revenu ou le Yield ». |
| Lieberman, (1993), p.34 | W.H. « Le yield management est une pratique visant à <u>maximiser le profit</u> par la vente des <u>produits périssables</u> comme les chambres d'un hôtel, tout en contrôlant <u>les prix, les capacités et la qualité</u> de service ». « ...Utiliser <u>l'information historique et actuelle</u> en combinaison avec des supports politiques et procédurales et des modèles statistiques pour améliorer l'aptitude d'un hôtel à exécuter des pratiques d'affaires communes et par conséquent <u>augmenter à la fois ses bénéfices et le service consommateur</u> ». |
| Le Gall, S. (1998),. | « Le yield management est <u>une méthode de gestion incontournable</u> ! cette technique permet en effet <u>d'améliorer la rentabilité des entreprises</u> tout en restant au service des clients ». « 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 ». |
| Nykiel, R. (1989), | « Le Yield Management alloue un tarif différent pour le même service aux différents individus » |
| Orkin, E. (1989), | « Le Yield Management assure le contrôle de l'équilibre entre le prix moyen et le taux d'occupation » |
| Relihan (1989), p.40. | «?...involves the application of basic economic principles of pricing and controlling rooms inventory for the purposes of maximising revenues». |
| Smith,B.C, Leimkuler, J.F. et Darrow, R.M. (1992), | « Le revenue management est <u>l'application des systèmes d'information et des stratégies des prix</u> pour allouer la bonne capacité au bon consommateur, au bon endroit et au bon temps ». |
| Yeoman, I. Yeoman: Research Interests», http://www.nubs.napier.ac.uk/nubs/HTM/Research/Yeoman.htm | « Ian « Le revenue management est une <u>technique de gestion</u> utilisée par un nombre important <u>d'industries de service</u> dans le but de <u>maximiser l'efficacité de l'utilisation de la capacité</u> disponible et d'assurer un <u>succès financier</u> ». |

Principales définitions du Yield Management dans le contexte de l'industrie hôtelière

¹⁵ Une start – up Française spécialisée dans la conception et la commercialisation des outils informatiques spécifiques au Yield management.