Chapitre 3. La distribution et le revenue management dans le secteur du tourisme et des loisirs.

Préparation du cours

1. Qu’est-ce que le revenue management (RM) et quels sont ses principaux objectifs ?
2. Y a –t-il une différence entre les termes revenue management et yield management ?
3. Quelles sont les raisons qui peuvent justifier la mise en place du RM dans une entreprise de services ?
4. Identifiez et expliquez quelques leviers du RM utilisées dans les secteurs du tourisme et de l’hôtellerie.

La tarification par le revenue management :  
origines, enjeux, modèles et controverses

Origines du *RM*: des modèles de « surréservation » à l’émergence du Pricing dynamique

Le *revenue management* (RM) est devenu une pratique courante dans les entreprises de services et plus particulièrement dans les secteurs des transports aériens, ferroviaires et de l’hôtellerie. Connu à l’origine sous le nom du *yield management*, le RM s’est élargi pour devenir une stratégie de gestion globale de rentabilité dans les entreprises de services caractérisées par d’importantes charges fixes, une offre contrainte (offre non extensible) et une demande fluctuante. Selon Kimes et Wirtz (2015)[[1]](#footnote-1), les prémices des recherches sur le RM remontent aux années 1950 avec les travaux en économétrie de Beckmann (1958)[[2]](#footnote-2) sur la problématique des réservations des sièges d’avion. Pour Capiez (2003), les travaux scientifiques ayant réellement contribué à l’émergence du *yield management* puis du *revenue management* peuvent être attribués à Marvin Rothstein qui, en 1971, proposa le premier modèle de la surréservation (*overbooking*) dans le transport aérien. À travers son modèle fondé sur un processus de décision de type markovien, Rothstein a pu démontrer la manière dont les compagnies aériennes peuvent pratiquer la « surréservation » afin d’anticiper sur les risques de « *no-shows* » c’est-à-dire des personnes qui ne se présentent pas à l’enregistrement le jour du vol. Mais le RM tel que nous le connaissons aujourd’hui s’est réellement développé avec la dérèglementation du transport aérien aux États-Unis en 1978. En effet, suite à l’ouverture du marché aérien américain, de nouvelles compagnies ont vu le jour, rendant la concurrence beaucoup plus exacerbée (Capiez, 2003). Dans ce contexte, les grandes compagnies telles qu’American Airlines ont cherché à optimiser tous leurs leviers stratégiques en s’intéressant plus spécialement aux recettes (*revenue*) car les gains de productivité étaient limités en raison de la rigidité des coûts (Daudel et Vialle, 1994). Le terme « *revenue* » initialement utilisé pour désigner le revenu par mile d’un siège disponible est à l’origine du concept de *revenue* *management*. La compagnie aérienne American Airlines a été la première à mettre en pratique la stratégie duRMau milieu des années 1980 pour optimiser ses recettes marginales grâce à un système de tarification flexible (Cross, 1998)[[3]](#footnote-3). La pratique du *yield management* a permis à American Airlines de faire face à la concurrence des compagnies charters qui se sont développées suite à la dérèglementation du marché aérien américain. Cette technique a également permis à la compagnie d’augmenter ses recettes de 1,4 million de dollars sur trois ans (Barry, Leimkuhler et Darrow, 1992 ; Bodily et Weatherford, 1995 ; Wirtz et al., 2003). Au regard des résultats d’American Airlines, les autres grandes compagnies ont emboité le pas à cette dernière en mettant en place à leur tour un système de *revenue* *management*. Au fil du temps, cette pratique s’est progressivement enrichie de nouveaux leviers, permettant aux entreprises de S2C d’augmenter davantage leurs recettes. On est alors passé de la terminologie de *yield management* (gestion des recettes unitaires) à celle du *revenue management* qui englobe le *yield management* et d’autres leviers stratégiques tels que la distribution, la gestion des groupes et des itinéraires (origine-destination), les prévisions et le contrôle des performances (Noone, McGuire et Rohlfs, 2011 ; Weatherford et Bodily, 1992). Le RM repose sur une segmentation de la demande et une modulation tarifaire en temps réel dans le but d’allouer le meilleur service au meilleur client au meilleur prix et au meilleur moment (Kimes, 1994). Il est très avantageux pour les sociétés de services car il constitue une arme fondamentale d’optimisation du profit global de l’entreprise (Camus, Hikkerova et Sahut, 2014). Prenant conscience des avantages que tiraient les compagnies aériennes du *revenue* *management*, d’autres secteurs d’activités (transport ferroviaire, chaînes hôtelières, médias, etc.) se sont ouverts à cette méthode de gestion fine. La pratique du RM est désormais en forte progression, laissant supposer une généralisation de cette technique dans les entreprises de services en général et dans l’industrie du tourisme et de l’hôtellerie en particulier. Au niveau académique, l’intérêt des chercheurs pour les sujets relatifs auRMreste aussi constant. Hormis les nombreuses recherches en management opérationnel (*operation management*) et en mathématiques (Belobaba, 1987, 1989 ; Belobaba et Weatherford, 1996 ; Weatherford et Bodily, 1992), des recherches sur la perception du *revenue management* sont également actives en marketing et comportement du consommateur. À titre d’exemple, on peut citer les nombreuses recherches de Kimes (1989, 1994) et Kimes et Wirtz (2002, 2003, 2015). Dans la littérature francophone et plus particulièrement en France, des recherches sur leRMrestent encore peu nombreuses. Néanmoins quelques travaux remarquables ont déjà été réalisés en sciences de gestion sur le sujet. À titre d’exemple, on peut citer les travaux de Dubois et Frendo (1995) intitulés « *Yield management* et marketing des services ». Dans cet article, les auteurs définissent le RM comme la gestion des capacités afin d’optimiser le rendement global d’un réseau. L’autre recherche de référence en France, est celle de Guilloux (2000). Dans son article intitulé « Le yield en marketing : concepts, méthodes et enjeux stratégiques », Guilloux présente les enjeux épistémologiques et les techniques du *yield management* et la place de cette pratique tarifaire dans la stratégie globale de l'entreprise. Par ailleurs, une étude de cas a été réalisée en 2002 par Beluze et Guilloux sur la politique du RM du groupe Accor. L'article montre comment le groupe Accor a intégré le RM dans sa stratégie globale. Cette recherche a permis d’enrichir la littérature avec des données empiriques issues d’un cas concret. D’autres auteurs francophones ont également publié des ouvrages et des articles remarquables sur le RM. On peut citer entre autres, Camus, Hikkerova et Sahut (2014), Capiez (2003), Capiez et Poutier (2008), Daudel (1989), Daudel et Vialle (1994), Kaswingi (2011), Legohérel et Poutier (2017), Selmi, Breda et Giannelloni (2007), Selmi et Dornier (2011), Sinsou et Rannou (2005), etc. Ces différents travaux seront mentionnés tout au long de cette recherche en fonction de leur contribution au développement des connaissances sur le RM.

Analyse des terminologies : distinction entre *revenue management* (RM), *yield management* et *pricing*

Selon Talluri et van Ryzin, (2004), leRM peut être défini comme une pratique de gestion utilisant une approche systématique pour optimiser le revenu global en fixant les prix et en gérant la disponibilité des produits en fonction du comportement de la demande et le consentement des clients à payer un prix donné. Selon Ng, Rouse et Harrison (2017), malgré la clarté de cette définition, il n’existe toujours pas de consensus sur le sens du terme *revenue management* ou « RM ». De nombreuses autres définitions existent dans la littérature. Weatherford et Bodily (1992), par exemple, limitent la signification du RM à des techniques utilisées pour déterminer la quantité d'inventaires à mettre à la disposition des clients en fonction des moments dans une journée, en fonction des jours dans une semaine ou en fonction des saisons dans une année. D’autres chercheurs (par exemple, Cross, 1998 ; Kimes, Barrash et Alexander, 1999 ; Talluri et van Ryzin, 2004 ; Ng, Maull et Godsiff, 2008) adoptent des définitions plus larges du RM incluant la surréservation, les prévisions, la gestion de la durée des séjours et des itinéraires, la personnalisation du produit en fonction des clients ou encore la gestion des risques commerciaux. Par ailleurs, notons qu’il existe des ambiguïtés prégnantes entre les termes « *yield management* » et « *revenue management* », d’une part et entre le « *revenue management* » et le terme « *pricing* », d’autre part. Le concept de tarification par le *revenue management* (TRM) est aussi utilisé par certains auteurs (par exemple, Heo et Lee, 2011 ; Jiang et Erdem, 2017 ; Wirtz et Kimes, 2007). Mais il manque de précisions sur les relations et les différences de ce concept avec celui du *revenue* *management*. Une analyse approfondie de la littérature sur les différents concepts (*yield* management, *revenue management* et *pricing*) et des enquêtes auprès des professionnels nous conduits à proposer les définitions suivantes :

* Le *revenue management* (Figure 1)est une stratégie globale de prévision, d’optimisation et de contrôle des capacités (*inventory control*), des prix (*pricing*) et du revenu (*revenue*) des entreprises de services disposant d’actifs périssables (*perishable-asset*), de capacités contraintes (stocks non extensibles) et soumises à une demande fluctuante. En 1992, Weatherford et Bodily ont publié un article sur la taxonomie en *revenue* *management*. Dans cet article, l’auteur analyse les caractéristiques communes à tous les leviers du RM, à savoir l’optimisation des capacités, l’*overbooking* et le *pricing*. L’objectif des auteurs était de regrouper tous les leviers de gestion des actifs périssables sous un même terme qu’il dénomme *Perishable-asset revenue management* (PARM). C’est à la suite de cette recherche que le terme *revenue management* s’est réellement imposé dans la littérature. Désormais, le RM intègre aussi d’autres leviers comme la gestion des réseaux de distribution (*channel management*), le *datamining* et l’intelligence artificielle pour la prédiction de la demande (Buckhiester, 2011)

Figure 1. Le *revenue management* (RM) en 3 dimensions

* Le *yield management* est un levier du *revenue* management. Le but du *yield management* (YM) est la gestion des recettes unitaires grâce à une allocation optimale des capacités par classe tarifaire. En d’autres termes, le « *yield management* » ou management des recettes unitaires se définit comme une tactique qui recherche le meilleur rendement possible pour chaque unité de produit disponible (Autissier, 2000). Le *yield management* n’est pas un simple synonyme du *revenue* management. Une synthèse des définitions proposées par Selmi (2007) montre que le *yield management* porte principalement sur la gestion des recettes unitaires. La vision globale du RM (prévision, optimisation et contrôle) intégrant la gestion du *pricing* et d’autres leviers comme les canaux de distribution est moins présente dans la logique du *yield management*. Au vu des évolutions actuelles (*total revenue management*, *revenue management integrity*, etc.), le *revenue management* et le *yield management* ne devraient plus être utilisés comme des concepts interchangeables. Le *revenue management* est une stratégie globale de gestion du revenu. Le *yield management* doit être considéré comme une composante et un levier du *revenue* *management*. Le *yield management* est principalement orienté vers la gestion des recettes unitaires alors que le *revenue management* s’occupe de la stratégie globale et intégrée des prévisions, de l’optimisation et du contrôle des performances des actions liées à la gestion des capacités et des prix. Le *yield management* s’occupe de la gestion en temps réel et à très court terme alors que le RM est dans une vision globale à moyen et à long terme.
* Le *pricing* constitue une autre composante du *revenue* *management*. Le but du *pricing* est de créer, d’organiser et de gérer la politique tarifaire et les grilles de prix en fonction des objectifs globaux fixés dans le cadre du RM. Dans les entreprises de services à capacités contraintes, le *pricing* (composante du RM) est une alternative aux méthodes tarifaires traditionnelles comme la tarification par les coûts (*cost-plus*) ou la tarification par la valeur perçue (*value based pricing*). Selon Roquefort (2017)[[4]](#footnote-4), le *pricing* est le levier de profit majeur du *revenue management* mais aussi le plus compliqué à appréhender. Il dépend des données nombreuses et surtout de facteurs psychologiques des clients. Les chercheurs anglophones utilisent généralement la terminologie de *revenue management Pricing* (RMP) afin de parler du *pricing* ou politiques de prix dans le contexte du *revenue* management. Dans cette recherche doctorale, nous employons la terminologie de « *tarification par le revenue management* (TRM) comme traduction du terme anglais *revenue management Pricing* (RMP). Nous mobilisons le concept de la TRM en tant que composante du *revenue management* et non comme des termes interchangeables.

Pour conclure, nous affirmons que le *revenue management* (RM) est une stratégie qui va au-delà du *pricing* et du *yield* *management*, pour intégrer d’autres leviers tels que l’*overbooking*, la distribution et la gestion des risques commerciaux (Capiez, 2003 ; Ng, 2008). Le RM ne se réduit donc pas au *yield management* niau *pricing* (Sinsou et Rannou, 2005).

Tableau 1 : Synthèse des définitions des concepts liés au *revenue* *management*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Revenue management* | *Yield management* | *Pricing* |
| C’est la stratégie globale de prévision, d’optimisation et du contrôle des capacités, des prix, de la distribution et du revenu dans le secteur des services à capacités contraintes (Buckhiestern, 2011 ; Weatherford et Bodily, 1992). | Le but du *yield management* est la gestion des recettes unitaires grâce à une allocation optimale des capacités par classe tarifaire (Autissier, 2000). | Le *pricing* a pour but d’organiser et de gérer la politique tarifaire et les grilles de prix en fonction des objectifs globaux fixés dans le cadre du RM. (Heo et Lee, 2011 ; Kimes et Wirtz, 2007 ; Ng et al., 2008). |

Source : Sourou MEATCHI, juillet 2019

Revenue management and distribution (Extrait d’article de recherche)

Distribution channels expansion is a mandatory step to develop business growth in the tourism and travel industry: it means to deal with new technologies, worldwide complexity and powerful partners. According to Vinod (2004), the arrival of the internet and its online supermarkets has led academicians and researchers to revisit the merchant model and to fit with demand generation via E-distribution channel. Forgacs (2010) reminds that the strategic objective of distribution channel management is three-fold: revenue producer, cost effective and easy to control. As specified by Vinod (2009), RM and product distribution are inextricably linked to each other, distribution being the storefront that displays products according to RM recommendations. This section focuses on the distributors, the so-called indirect channels because it raises additional revenue optimization challenges we intend to develop.

Distributors can provide pure hosting services (for instance the Global Distribution System) billed as a fee, act as a travel agency selling the products within their own processes and systems against a commission, or repackage the product into broader packages including a mark-up as a Tour Operator or through third-party websites (Toh &Al, 2011). Distributors have to generate an incremental demand in order to offset the commission and distribution fees. Otherwise this would result in just cannibalizing the existing goodwill.

For Mauri (2013), channel management has arisen as a crucial component of RM. Whether to differentiate inventory access between direct channel and trade, however, is highly debatable. For the sake of partnering principles and to facilitate the sales dialog inventory access should be strictly the same. However, revenue-speaking, the service producer should offer a wider availability of access to its own direct customers in order to reduce the volume of commissions and distributor fees. RM decisions are usually based on maximizing expected net contribution, and incremental costs are to be incorporated in the inventory control model (Phillips, 2005).

Inventory access will be managed differently for direct and indirect channels when fees and costs are integrated in the revenue contribution. Then more availability opportunities will be assigned to the direct channel especially during the constrained periods and when there are few remaining unities to sell. On the other hand, the revenue contribution is calculated in gross revenue when the availability management policy is non differentiation.

Securing availability access to partners during the most constrained periods is a major consideration. The yearly agreements could include some dedicated allocations to protect capacity for the partners

instead of managing it through free sale only. These allocated capacities are managed by the RM team and the contracted capacity allocation is the result of intensive sessions between the RM and the sales division acting as a spokesperson for the partners. Introducing an allotment policy into the reservation inventory is a considerable responsibility and brings with it a weighty additional workload because it implies daily monitoring to comply with the agreed contracts while applying special sales conditions.

RM performs the proper analysis to allocate the right level of capacity to trade partners by first assessing the direct channels potential as a basis and then by identifying the forecasted remaining capacities to be proposed for the partner’s allocation.

In case of a high-discounted campaign run with a specific partner, the RM function is to steer and limit the demand over the weakest periods. As mentioned in Noone (2003), RM strategy can be adjusted with some partnering efforts including availability guarantees, dedicated pricing or promotions to support “true friends” partners, according to customer segmentation proposed by

Reinartz and Kumar (2002), over a long-term profitability vision that outweighs any short-term rate dilution. Channels management implies the capability to build mutual agreements based on the proper tradeoffs on a yearly basis and the capacity for the RM to perform two-tier performance measurement: traditional RM performance for the direct channel and a second one including Lifetime Value for trade.

The long-term risk is not negligible because the cycle of tough negotiations with major partners tends to result in the transferring of significant margins from the services producer to its distributors, and business-to-business (B2B) relationships could turn the service producer into a simple sub-contractor providing raw products with a limited margin. RM plays the role of counterbalancing the pressure by providing revenue and profitability insights, and should be associated more with strategic decisions related to channels management. According to Venkat (2009), this could be through a move from the traditional RM to profit optimization by integrating RM, Marketing Pricing and Distribution toward consistent data, synchronized analysis and coordinated actions in response to corporate requirements.

Channels management is finding the right compromise between demand generation and revenue leakage over a long-term horizon. Taking back control over product distribution is becoming a priority and efforts are made to modernize the direct channels devices: web portal designing, smart media development, search optimization engine and call center streamlining. Improvements may focus on processes and analytical tools for reinforcing the RM role, thus leveraging different fare and availability policies depending on the channel in use.

Source: REVENUE MANAGEMENT: PROGRESS, CHALLENGES AND RESEARCH PROSPECTS

Xuan Lorna Wang, Cindy Heo, Zvi Schwartz, Patrick Legohérel\*, Frédéric Specklin

*London School of Hospitality and Tourism,*

*University of West London*

*École Hôtelière de Lausanne*

*Alfred Lerner College of Business and Economics, University of Delaware*

*Granem, University of Angers*

*Disneyland Paris*

1. « RM research has been conducted since the late 1950s », extrait de l’article intitulé *Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability (*Kimes et Wirtz, 2015). [↑](#footnote-ref-1)
2. M. J. Beckmann (1958). Decision and team problems in airline reservations. *Econometrica*, 26(1):134–145. [↑](#footnote-ref-2)
3. Précisons que certains leviers comme l’*overbooking* (Rothstein, 1971) et la *règle de Littlewood* (1972) étaient pratiqués dès les années 1970 dans d’autres compagnies comme British Airways. [↑](#footnote-ref-3)
4. Roquefort Agnes (in Legoherel et Poutier, 2017) est Senior Vice-President Global RM *Pricing* and Advanced Analytics au sein du Groupe AccorHotels. [↑](#footnote-ref-4)