

Pratique du surbooking dans l'hôtellerie : entre le souci de l'optimisation du revenu et la gestion des conflits

Résumé

Le *surbooking* constitue une stratégie importante pour plusieurs entreprises de services pratiquant le *Revenue Management*, notamment les hôtels. Après une brève présentation du *Revenue Management*, nous examinerons les deux principales approches qui dominent dans la littérature relative au surbooking hôtelier: l'approche « entreprise » qui conçoit le *surbooking* hôtelier comme une technique d'optimisation du revenu permettant de compenser l'effet des annulations tardives des *no-show* et des départs anticipés des clients, et l'approche « consommateur » qui perçoit les conséquences du surbooking hôtelier comme une violation des termes du contrat, une forme d'injustice et une pratique ayant un impact négatif sur la satisfaction et la fidélité des clients. Enfin, pour une pratique pertinente du surbooking hôtelier, des recommandations managériales sont proposées.

Redouane KHIRI

Faculté des Sciences Economiques
Université Constantine 2
(Algérie)

ملخص

تفحص هذه المقالة ممارسة الحجز الزائد التي تمثل استراتيجية هامة للعديد من المؤسسات الخدماتية التي تمارس إدارة العائد بما في ذلك الفنادق. أولاً، سنتطرق بإيجاز لممارسة إدارة العائد. بعد ذلك، سيتم عرض مراجعة للأدبيات المتعلقة بممارسة الحجز الزائد الفندقي وذلك من خلال المقارنة ما بين مقاربتين: (1) مقارنة المؤسسة التي تعتبر الحجز الزائد الفندقي بمثابة تقنية للزيادة المثلى للدخل والتي تسمح بالتعويض عن تأثيرات الإلغاءات المتأخرة للحجوزات، عدم الظهور والرحيل المبكر للزبائن، و(2) مقارنة المستهلك التي تنظر إلى نتائج هذه الممارسة على أنها انتهاك لشروط العقد، شكل من أشكال اللاعادلة وممارسة لها آثار سلبية على كل من رضا ووفاء الزبائن. أخيراً، لتحقيق ممارسة فعالة للحجز الزائد الفندقي، سنقترح توصيات إدارية.

Introduction

Le *Revenue Management* ou *Yield Management* a été appliqué dans plusieurs industries de services : le transport aérien (Smith, Leimkuhler et Darrow, 1992), l'hôtellerie (Hanks, Robert et Noland, 1992 ; Jones 1999), le secteur ferroviaire (Dubois et Frendo, 1995) et la location de voitures (Carroll et Grimes, 1995 ; Geraghty et Johnson, 1999). Plus récemment, sa pratique a également été associée aux domaines suivants : restaurants (Kimes, Chase, Choi, Lee et Ngonzi 1998 ; Kimes, Wirtz et Noone, 2002), les lignes de croisières (Hoseason, 2000), les hôpitaux (Lieberman, 2004) et Internet (Marmorstein, Rossomme et Sarel, 2003).

L'objectif du *Revenue Management* est de maximiser le revenu de l'entreprise de service sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction des segments actuels et potentiels de la demande (Capiez et Poutier, 2008). Le *surbooking* (*overbooking*) qui consiste à accepter plus de clients qu'il n'y a de produits à vendre pour se protéger contre la perte de revenus associée aux annulations tardives et la non-venue de clients qui avaient pourtant réservé (appelée *no-show*) (Poutie et Legohérel, 2011), représente une stratégie importante pour plusieurs entreprises de services pratiquant le *Revenue Management*. La pratique du *surbooking* implique que parfois l'entreprise peut ne pas être en mesure de répondre à toutes les demandes des clients en raison d'un taux d'annulation et/ou de *no-show* moins que prévu, menant à un déclassement ou à un refus de service, (par exemple, être délogé (*walked*) vers un autre hôtel ou ne pas être embarqué sur un vol (*bumped*). Il peut également arriver que l'entreprise décide d'offrir à certains clients des surclassements gratuits, c'est-à-dire des services à forte valeur ajoutée que ceux initialement achetés (Wangenheim et Bayón, 2007). Du point de vue du client, le refus de service et/ou le déclassement pour cause de *surbooking* ont été considérés comme des défaillances de service (Bitner, Boom et Tetreault, 1990 ; Wangenheim et Bayón, 2007 ; Grewal, Roggeveen et Tsiros, 2008 ; Lindenmeier et Tscheulin, 2008 ; Hwang et Wen, 2009 ; Noone et Lee, 2011) ayant un impact négatif sur la satisfaction (Lindenmeier et Tscheulin, 2008) et la fidélité des clients (Wangenheim et Bayón, 2007 ; Hwang et Wen, 2009). Le surclassement quant à lui n'a montré que de faibles impacts positifs (Wangenheim et Bayón, 2007). Le problème de base du *surbooking* apparaît dès lors qu'on décide d'accepter plus de réservations de telle sorte qu'aucun client ne sera victime d'un refus de service ou d'un déclassement.

L'objectif de notre travail est double.

D'une part, il s'agit de faire une synthèse de la littérature portant sur la pratique du *surbooking* en se focalisant sur le secteur hôtelier et en confrontant deux approches : l'approche « entreprise » qui conçoit le *surbooking* hôtelier comme une technique d'optimisation du revenu permettant de compenser l'effet des annulations tardives, des *no-show* et des départs anticipés des clients, et l'approche « consommateur » qui perçoit les conséquences du *surbooking* hôtelier comme une violation des termes du contrat, une forme d'injustice et une pratique ayant un impact négatif sur la satisfaction et la fidélité des clients.

D'autre part, sur cette base, nous essayons de proposer des recommandations managériales permettant une pratique pertinente du *surbooking* hôtelier, conforme aux principes de la satisfaction et de la fidélité des clients.

Après avoir présenté brièvement le *Revenue Management*, l'approche « entreprise » qui conçoit le *surbooking* hôtelier comme une technique d'optimisation du revenu sera exposée en se concentrant sur l'analyse des travaux mettant l'accent sur le développement des modèles mathématiques de calcul du niveau optimal du *surbooking* hôtelier et l'impact de cette pratique sur la performance des hôtels. Suivra l'approche « consommateur » basée sur les perceptions des clients quant à la pratique du *surbooking* hôtelier et son impact sur la satisfaction et la fidélité. Enfin, nous concluons

avec les recommandations managériales. Autrement dit, il s'agit, pour nous de répondre aux préoccupations suivantes :

- En quoi consiste le *Revenue Management* ?
- En quoi consiste le *surbooking* hôtelier et quel est son impact sur la performance des hôtels ?
- Quels sont les éventuels conflits que pourrait générer la pratique du *surbooking* hôtelier ?
- Et enfin, quelles recommandations managériales peut-on faire à la lumière de cette étude?

1. PRESENTATION GENERALE DU REVENUE MANAGEMENT

1.1. Définition du *Revenue Management*

La plupart des chercheurs reconnaissent qu'il n'existe pas une seule définition du *Revenue Management*, chaque définition restant fortement tributaire de la vision de l'auteur (opérationnelle ou stratégique) et du domaine de son application (Zrelli, 2010). Toutefois, la définition largement adoptée est celle proposée par Smith, Leimkhuler, Darrow et Samules (1992). Selon ces auteurs il s'agit d'une « forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et la capacité disponible. C'est un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment ».

Il est aussi possible de se référer à la définition de Jauncey, Mitchell et Slamet (1995), laquelle concerne plus spécifiquement l'hôtellerie, objet de notre étude : « Le *Revenue Management* peut être défini comme une approche intégrée, continue et systématique pour maximiser le revenu de chaque unité par la manipulation des tarifs en réponse aux modèles de prévisions de la demande ».

1.2. Composants et conditions d'application du *Revenue Management*

1.2.1. Les composants du *Revenue Management*

Selon Bobb et Veral (2008), McGill et Van Ryzin (1999), les composants centraux de tout système de *Revenue Management*, qu'ils soient utilisés dans le transport aérien, l'hôtellerie, ou toute autre industrie, sont : la prévision de la demande, le contrôle des capacités (ou de l'inventaire), le surbooking et le pricing:

1. *La prévision de la demande*: elle est d'une importance capitale. Grâce aux historiques de réservation, les modèles statistiques permettent de faire des prévisions de la demande en prenant en compte la classe tarifaire, le taux de no-show, les annulations, etc. Polt (1998) estime qu'une réduction de 20% des erreurs de prévision peut se traduire par une augmentation supplémentaire de 1% des revenus générés par le système de *Revenue Management*.

2. *Le contrôle des capacités (ou de l'inventaire)* : son objectif est de déterminer comment allouer la capacité d'une ressource ou d'un ensemble de ressources différentes à différentes catégories de demande de sorte que le revenu est maximisé (Chiang, Chen et Xu, 2007).

3. *Le surbooking* : grâce aux modèles d'optimisation, le système calcule, en temps réel, le niveau optimal de *surbooking* permettant de maximiser le revenu et de minimiser le risque potentiel de refus de service.

4. *Le pricing*: il porte sur les modalités de fixation du prix pour différents groupes de clients et de sa variation au fil du temps afin de maximiser le revenu.

1.2.2. Les conditions d'application du Revenue Management

Nous avons indiqué en introduction que les techniques de *Revenue Management* sont appliquées dans plusieurs industries de services, telles que le transport aérien, l'hôtellerie, la restauration, la location de voiture, le secteur ferroviaire, etc. Il convient d'ajouter que malgré la large diffusion de ces techniques, celles-ci ne s'appliquent pas à toutes les activités de services (Selmi, 2006). Selon Kimes (1989), les techniques de *Revenue Management* s'appliquent lorsque l'offre est périssable, la demande est saisonnière ou fluctuante, le marché peut être segmenté par le prix, la firme a une capacité fixe et exploite des systèmes de réservation pour vendre ses prestations en avance, et enfin les coûts variables sont faibles et les coûts fixes sont élevés.

2. LE SURBOOKING HOTELIER : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. Les modèles du *surbooking* dans l'hôtellerie

Le *surbooking* est un outil largement analysé (McGill et Van Ryzin, 1999 ; Talluri et van Ryzin, 2005 ; Chiang et al, 2007), y compris donc dans le secteur hôtelier (Bitran et Mondschein, 1995 ; Hadjinicola et Panayi, 1997 ; Badinelli, 2000 ; Netessine et Shumsky, 2002 ; Toh et DeKay, 2002 ; DeKay, Yates et Toh, 2004 ; Karaesmen et van Ryzin, 2004 ; Koide et Ishii, 2005 ; Ivanov 2006, 2007 ; Hwang et Wen, 2009 ; Noone et Lee, 2011 ; Ivanov 2012). L'intérêt des chercheurs pour la pratique du *surbooking* est tout à fait justifiée en raison des critiques que ses politiques reçoivent, en particulier ceux qui ont trait aux questions juridiques et son impact sur la justice perçue, la satisfaction et la fidélité des clients. Le *surbooking* est basé sur l'hypothèse que certains clients qui ont réservé des chambres n'apparaîtront pas pour le *check-in* (les *no-show*), d'autres annuleront ou modifieront leurs réservations à la dernière minute, tandis qu'une troisième partie mettra fin à son séjour de manière anticipée, (pour cause de maladie, des raisons personnelles, le mauvais temps ou d'autres raisons) (Ivanov et Zhechev, 2012). Afin de se protéger contre la perte du revenu, l'hôtel confirme plus de chambres que sa capacité disponible dans l'espoir que le nombre de chambres *surbookées* correspondra au nombre de *no-show*, des annulations tardives et des arrêts de séjours anticipés ⁽¹⁾. Cela nécessite une bonne planification pour le calcul du niveau optimal de *surbooking* (Ivanov et Zhechev, 2012). Hadjinicola et Panayi (1997) ont développé un modèle mathématique pour calculer le niveau optimal de *surbooking* pour un hôtel disposant d'un seul type de chambres et travaillant avec plusieurs tour-opérateurs. Les auteurs ont bien souligné le fait que le *surbooking* peut être réalisé au niveau de l'hôtel et/ou le tour-opérateur. Toutefois, l'hypothèse d'un modèle avec un seul type de chambre limite son application pratique. Koide et Ishii (2005) ont développé un modèle d'allocation optimale des chambres d'un hôtel en appliquant le *surbooking* et en offrant des rabais pour les réservations anticipées des clients. Leur modèle intègre deux niveaux de prix (prix réduit et normal), ce qui est

plus proche de la réalité (Ivanov, 2012). Mais encore une fois, ce modèle suppose que l'hôtel a un seul type de chambre. Cet inconvénient a été partiellement surmonté par le modèle de Toh et DeKay (2002) qui suppose que l'hôtel dispose de \geq deux types de chambres avec des prix différents et avec la possibilité de surclasser les clients avant de les déloger vers un autre hôtel. En s'appuyant sur la technique du revenu marginal attendu (*the expected marginal revenue technique*) de Netessine et Shumsky (2002), Ivanov a développé deux modèles mathématiques pour calculer le niveau optimal de *surbooking*, un modèle (2006) pour un hôtel avec \geq deux types de chambres et avec la possibilité de surclasser mais aussi de déclasser le client avant de le déloger, et un modèle (2012) pour un hôtel avec *trois* types de chambres et avec la possibilité de surclasser et de déclasser le client mais avec une seule étape, à savoir que les chambres à bas prix peuvent être surclassées seulement à ceux à un prix moyen, les chambres à prix élevés peuvent être déclassées seulement à ceux à un prix moyen, alors que les chambres à moyen prix elles peuvent être à la fois déclassées à des chambres à bas prix et surclassées à ceux à des prix élevés.

2.2. L'impact du *surbooking* hôtelier sur la performance

Le *surbooking* est l'une des pratiques les plus importantes du *Revenue Management* sur le plan économique, qui a largement été adoptée par la plupart des compagnies aériennes majeures et les chaînes d'hôtels internationales. On estime approximativement que 50% des réservations des compagnies aériennes deviennent des annulations et des *no-show* et que 15 % des sièges peuvent être perdus si on ne pratique pas le *surbooking* (Smith et al, 1992). Selon Curry (1990), le *surbooking* peut même générer un revenu additionnel de 3 à 10% pour les compagnies aériennes. Smith et al. (1992) qui ont mis en place un système de *surbooking* pour la compagnie American Airlines estiment que le bénéfice dégagé dépasse 225 millions de Dollars. En hôtellerie, en pratiquant le *Revenue Management* et par conséquent le *surbooking*, la chaîne Marriott par exemple engrange chaque année plus de 100 millions de dollars de profit (Netessine et Shumsky, 2002, p. 34). Une étude sur l'implantation du *Revenue Management* dans les hôtels cinq étoiles en Turquie (Emeksiz, Gursoy et Icoz, 2005) a montré que la plupart des hôtels ayant un système informatisé (70%) et 40% des hôtels avec un système non informatisé indiquent que la mise en œuvre du *Revenue Management* a un impact positif sur la détermination et la gestion de leur politiques de *surbooking*, et ce, sous la forme d'un accroissement dans le chiffre d'affaires des hôtels de près de 5%.

2.3. Les conséquences de la pratique du *surbooking* hôtelier sur les clients

Une question que nous devons peut-être nous poser est de savoir si les consommateurs peuvent bénéficier de la pratique du *surbooking* hôtelier ? Une réponse rapide à cette question serait que le *surbooking* permet à plus de clients de réserver, et que supprimer cette pratique entrainerait purement et simplement une hausse substantielle du prix de la réservation pour compenser les coûts des chambres non utilisées. Toutefois, même avec un calcul rigoureux du niveau de *surbooking*, les différences entre le nombre réel de *no-show*, des annulations de dernière minute et les arrêts de séjours anticipés et par conséquent le délogement ou le déclassement de certains clients sont inévitables.

2.3.1. Le surbooking hôtelier comme ~~une~~ violation des termes du contrat

Lorsqu'un client réserve une chambre dans un hôtel, sa relation avec ce dernier est définie par un contrat, un contrat dans laquelle l'hôtel s'engage à garder une chambre jusqu'à ce que le client qui l'a réservé arrive, et le client accepte de payer pour la chambre une fois arrivé à l'hôtel ainsi que dans le cas de *no-show*. D'un point de vue strictement juridique, le *surbooking* hôtelier peut être considérée comme analogue à l'acte de la conclusion d'un contrat dans laquelle l'une des parties contractantes (l'hôtel) sait qu'il ne peut pas remplir ses obligations. Hayes et Miller (2011) indiquent que « lorsque l'hôtel ne peut pas honorer ses engagements envers les clients dans la situation de *surbooking*, ceci est considéré comme une violation partielle ou mineure (*minor or partial breach*) qui, au sens juridique, signifie une inexécution du contrat, c'est-à-dire une situation dans laquelle la partie non défaillante a le droit de percevoir uniquement le montant réel des dommages prouvés et que ce montant, dans la plupart des cas, ne tiendra pas compte des dommages émotionnels et désagréments subis » (p. 231). Par conséquent, il est assez rare de voir des clients qui ont subi des délogements vers d'autres hôtels pour cause de *surbooking* poursuivre ces derniers en justice à cause de la quantité relativement faible de dommages prouvables qu'ils ont subis et le coût élevé des litiges. Contrairement au transport aérien où il y a des textes de loi fixant les montants d'indemnisation, les prestations offertes, ainsi que les mesures à prendre en cas de refus d'embarquement des passagers contre leur volonté pour cause de *surbooking* ⁽²⁾, il n'existe aucune loi dans l'industrie hôtelière régissant la compensation des clients victimes du refus de service pour cause de *surbooking* (Perkins, 1998). Cependant, Hayes et Miller (2011) soulignent que lorsque le client peut prouver devant le tribunal d'être victime du refus de service pour cause de *surbooking* hôtelier volontaire, l'hôtel est tenu pour responsable. Il est alors condamné à payer une juste indemnité, pour violation des termes du contrat.

2.3.2. Le surbooking hôtelier comme une forme d'injustice

Thaler (1985) a conclu que le comportement équitable est essentiel à la maximisation des profits à long terme. Si un hôtel fonctionne d'une manière jugée injuste par ses clients, il court le risque de perdre ces derniers et donc de minimiser ses profits à long terme. Par conséquent, la pratique du *surbooking* hôtelier à court terme peut assurer la maximisation du profit et garantir le taux d'occupation le plus élevé, mais dans le long terme, elle peut conduire à une baisse significative dans la fidélité des clients.

Il est admis que les gens cherchent l'équité dans toute situation d'échange et prennent en considération à la fois les rétributions (*outcomes*) et les contributions (*inputs*) ou les investissements qu'eux-mêmes et les partenaires d'échange effectuent. Selon Ruyter et Wetzels (2000), la justice est un concept multidimensionnel qui inclut la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. La justice distributive est évaluée en fonction de la manière dont les contributions et les rétributions sont divisées entre les parties (Ruyter et Wetzels, 2000), tandis que, la justice procédurale représente la justice du processus qui mène à un certain résultat (Thibaut et Walker, 1975), et la manière dont le consommateur est traité (Bies et Moag, 1986). Hwang et Wen (2009) ont analysé la manière dont le *surbooking* hôtelier est

perçu par les clients. Certaines de leurs conclusions sont que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de sentir que le surbooking hôtelier est une pratique injuste.

Dans leur analyse des conséquences de la pratique du surbooking dans le transport aérien, Wangenheim et Bayón (2007) font apparaître trois conditions pour que les gens se sentent traités de manière injuste. Tout d'abord, il doit y avoir une condition défavorable : dans le cas de l'hôtellerie, le client arrive à l'hôtel avec une réservation confirmée, mais ne trouve pas de chambre. Deuxièmement, le prestataire de services doit être responsable de l'incident. Troisièmement, l'action nocive doit être considérée comme une violation de quelques codes moraux ou éthiques : l'hôtel n'aurait pas dû faire une promesse de service qu'il ne pouvait pas remplir.

2.3.3. Le surbooking hôtelier et son impact sur la satisfaction et la fidélité des clients

La pratique du *surbooking* hôtelier présente toujours le risque de refuser des clients ayant réservé. Selon Selmi (2006), le refus d'un ou plusieurs clients a pour conséquences :

- Un coût financier, lié à l'indemnisation des clients par l'hôtel, qui se trouve parfois, également contraint d'offrir des prestations gratuites.

- Un coût psychologique: le mécontentement des clients engendre de graves conséquences à long terme. Il n'est en effet jamais agréable pour le client de se trouver refusé par un hôtel qu'il a choisi.

Même si l'hôtel peut proposer des indemnités financières, celles-ci ne permettent pas généralement d'atténuer le mécontentement du client. Sa réaction peut parfois être forte: insatisfaction, détournement vers la concurrence, bouche à oreille défavorable, réclamation, procès, recours à une association de défense des consommateurs, etc.

Une étude a montré que les femmes sont plus enclines que les hommes à être moins fidèles à l'hôtel pratiquant le surbooking (Hwang et Wen, 2009). Or, acquérir un nouveau client coûte jusqu'à cinq fois plus qu'il n'en faut pour garder un client actuel satisfait (Hart, Heskett et Sasser, 1990). Par conséquent, les hôteliers doivent être prudents quand ils choisissent de pratiquer le surbooking.

3. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Le niveau optimal de *surbooking* permettant de compenser l'effet des annulations tardives, des *no-show* et des départs anticipés n'est pas facile à déterminer. Les facteurs qui pourraient être pris en considération lors de son calcul comprennent le taux de *no-show* et des annulations tardives ainsi que la capacité disponible. Le taux de *no-show* et des annulations tardives peuvent varier en fonction du niveau de la demande, du jour de la semaine et/ou le moment de l'année. L'incertitude sur la capacité disponible peut entraîner aussi des changements dans le calcul du niveau de *surbooking*. Pour un hôtel, les clients qui prolongent leur séjour initial ou qui partent plus tôt contribuent aux changements de la capacité disponible et par conséquent au calcul du niveau de *surbooking*.

En raison de mauvaises prévisions, l'hôtel se trouve parfois contraint de refuser des clients ayant déjà réservés. Dans cette situation et d'un point de vue opérationnel, les hôteliers doivent faire des choix, en particulier : *Qui, quand et comment* déloger ?

1. Qui déloger ?

Conformément à Ivanov (2006), une approche appropriée consisterait à accueillir les clients sur le principe « premier arrivé, premier servi » et déloger les arrivées tardives à d'autres hôtels. Cette approche, cependant, ne prend pas en compte l'importance des catégories de clients. Ainsi, selon Ivanov (2006), il faudra considérer :

- *La longueur du séjour* : autant que faire se peut, il vaut mieux déloger les clients avec des séjours plus courts (une nuit).
- *Le rythme de fréquentation* : déloger un client régulier pourrait entraîner des impacts plus négatifs que de déloger un nouveau client.
- *Les tarifs* : habituellement, l'hôtel déloge les clients qui ont payé le tarif le plus faible. Selon Hayes et Miller (2011), il faut éviter de déloger les groupes de réunion ou les participants à un événement, les chambres sous contrat tels que les chambres d'équipage des compagnies aériennes, les couples célébrant des occasions spéciales et les familles qui arrivent tard dans la nuit.
- *La nature du procédé* : chercher des volontaires de préférence parmi les clients qui paient leurs propres factures et qui disposent d'une réservation d'une seule nuitée.

2. Quand déloger ?

Il est généralement préférable d'examiner les arrivées prévues tôt dans la journée. Certains hôtels vont jusqu'à appeler chaque client un à trois jours avant son arrivée pour confirmer sa réservation.

3. Comment déloger ?

D'une part, il faut s'assurer que toutes les dispositions du délogement ont été prises. D'autre part, la manière dont la situation du délogement est présentée a un impact significatif sur la réaction du client. En voici quelques exemples pratiques:

- Saluer l'invité d'une manière appropriée.
- Reconnaître que la réservation du client a été bien confirmée à l'avance.
- Fournir des explications raisonnables.
- S'excuser pour la gêne occasionnée.
- Écouter avec empathie les préoccupations du client.
- Fournir des compensations.

Conclusion

Pour réussir à survivre dans une compétition furieuse et générer plus de revenus tout en utilisant la même capacité, il est nécessaire et essentiel pour les hôtels d'augmenter leur taux d'occupation (Hung, 2004). Le *surbooking* constitue l'une des techniques du *Revenue Management* les plus importantes permettant aux hôtels d'atteindre cet objectif. Son importance est reconnue non seulement dans les domaines académiques mais aussi au sein de diverses industries.

Toutefois, à côté des nombreuses études qui prouvent que la pratique du *surbooking* hôtelier permet de maximiser les revenus des hôtels et garantir le taux

d'occupation le plus élevé. Des recherches récentes révèlent que les résultats réalisés et les bénéfices dégagés du *surbooking* hôtelier ne durent pas si l'hôtel ne fixe pas comme premier objectif la satisfaction et la fidélité des clients.

En effet, des décisions inappropriées du *surbooking* peuvent être très coûteuses pour l'hôtel, non seulement à court terme et cela par une perte du revenu de chambres, mais aussi à long terme par un bouche-à-oreille défavorable, occasionnant perte de réputation et de clients.

Une politique de surbooking très agressive associée à une surestimation du taux de no-show, des annulations tardives et des départs anticipés des clients risque d'être fortement dommageable pour l'hôtel. Lorsque l'hôtel se trouve dans l'obligation de déclasser voire même de refuser un client ayant réservé, ce dernier devrait percevoir de telles conséquences négatives comme injustes. L'agacement, le mécontentement, ou la frustration du client ne semblent pas être atténués par une éventuelle indemnisation. En réaction, celui-ci peut aller jusqu'à déclarer un procès à l'hôtel (Selmi, Breda et Giannelloni, 2007). Le défi le plus important qui reste à relever par l'hôtel est, donc, la maîtrise du niveau optimal de *surbooking* et la gestion des conséquences négatives liées à une surestimation du taux de no-show, des annulations tardives et des départs anticipés des clients. La gestion des problèmes du *surbooking* hôtelier implique un contrôle continu du niveau de réservation, afin d'éviter le risque de déclasser ou de déloger des clients.

Notes

1. Nous traitons dans notre article le cas de la pratique volontaire du surbooking. Il convient de noter que dans le cas des hôtels, d'autres facteurs tels que des séjours prolongés par les clients – *guest overstays* – ou des problèmes d'entretien imprévus peuvent également conduire à une situation de survente (*oversell situation*). Dans ce cas-là, on dit que l'hôtel est surbooké involontairement.

2. Par exemple en Europe, la loi n° 261/2004 du 11 février 2004, mise en application en février 2005, établit les règles communes en matière d'indemnisation et d'assistance des passagers en cas de refus d'embarquement contre leur volonté pour cause de surbooking.

Références bibliographiques

- Badinelli R. D., "An optimal, dynamic policy for hotel yield management", *European Journal of Operations Research*, 2000, volume 121, n° 3, pp. 476-503.
- Bies R. J., & Moag J. F., "Interactional justice: Communication criteria of fairness", in R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, pp. 43-55.
- Bitner Mary Jo, Bernard H. Booms et Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 1990, volume 54, n° 1 (January), pp. 71-84.
- Bitran G. et Mondschein S. V., "An application of yield management to the hotel industry considering multiple day stays", *Operations Research*, 1995, volume 43, n° 3, pp. 427-443.
- Bobb L. et Veral E., « Open Issues and Future Directions in Revenue Management », *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2008, volume 7, n° 3, pp. 291-301.

- Capiez A. et Poutier É., « Le nouveau "pricing" en Revenue Management Vers l'intégration de la valeur-vie du client », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, 2008, n° 234, novembre-décembre, pp. 107-113.
- Carroll W. J. et Grimes R. C., "Evolutionary change in product management: Experiences in the car rental industry", *Interfaces*, 1995, volume 25, n°5, pp. 84-104.
- Chiang W.-C., Chen J.C.H. et Xu X., "An overview of research on revenue management : current issues and future research", *International Journal of Revenue Management*, 2007, volume 1, n° 1, pp. 97-128.
- Curry B E, "Optimal Airline seat allocation with fare classes nested by origin and destinations", *Transportation science*, 1990, volume 24, n° 3, pp. 193-204.
- DeKay F, Yates B. et Toh R S, "Non-performance penalties in the hotel industry International", *Journal of Hospitality Management*. 2004., Volume 23, n° 3, pp. 273-286.
- Dubois P. L. et Frenco M. C., "Yield Management et Marketing des Services", *Décisions Marketing*, Janvier-Avril 1995, n° 4, pp. 47-54.
- Emeksiz M., Gursoy D. et Icoz O., "A Yield Management model for five-star hotels: Computerized and non-Computerized implementation", *Hospitality Management*, 2006, volume 25, n° 4, pp. 536-551.
- Geraghty M. K. et Johnson E., "Revenue management saves national car rental", *Interfaces*, 1997, volume 27, n° 1, pp. 107-127.
- Grewal D., Roggeveen A. L. et Tsiros M., "The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery", *Journal of Retailing*, 2008, volume 84, n° 4, pp. 424-434.
- Hadjinicola G. C. et Panayi C., "The overbooking problem in hotels with multiple tour-operators. International", *Journal of Operations & Production Management*, 1997, volume 17, n° 9, pp. 874-885.
- Hanks R. D., Robert G. C. et Noland R. P., "Discounting in the hotel industry: A new approach", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1992, Volume 33, n° 1, pp. 15-23.
- Hart C. W. L., Heskett J. L. et Sasser W. E., "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, 1990, volume 68, n° 4, pp. 148-156.
- Hayes D. K. et Miller A. A., *Revenue management for the hospitality industry*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2011.
- Hoseason J, "Capacity management in the cruise industry", in A. Ingold, I. Yeoman et U. McMahon-Beattie (Eds), *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd ed.), London, Thomson, 2000, pp. 289-302.
- Hwang J. et Wen L., "The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009, volume 21, n° 6, pp. 659-675.
- Hung C. T., *Revenue Management of the Hotel Industry in Hong Kong*, Mémoire de master en management, City University Hong Kong, 2004.
- Ivanov S., *Optimal overbooking limits for a 3-room type hotel with upgrade and downgrade constraints*, 2012, Disponible sur SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2190042>. Accédé le 05/09/2013.
- Ivanov S., "Dynamic overbooking limits for guaranteed and nonguaranteed hotel reservations", *Tourism Today*, 2007, volume 7, pp. 100-108.

- Ivanov S., "Management of overbookings in the hotel industry – basic concepts and practical challenges", *Tourism Today*, 2006, volume 6, pp. 19-32.
- Ivanov S. et Zhechev V., "Hotel revenue management – a critical literature review", *Tourism Review*, 2012, volume 60, n° 2, pp. 175 -197.
- Jauncey S., Mitchell I. et Slamet P., "The Meaning and Management of Yield in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1995, volume 7, n° 4, pp. 23-23.
- Jones P., "Yield Management in UK hotels: A systems analysis", *The Journal of the Operational Research Society*, Nov 1999, volume 50, n° 11, pp. 1111-1119.
- Karaesmen I. et Van Ryzin G., "Overbooking with substitutable inventory classes", *Operations Research*, 2004, volume 52, n° 1, pp. 83-104.
- Kimes S., "Yield Management: A tool for capacity-constrained service firms", *Journal of Operations Management*, 1989, volume 8, n°4, pp.348-363.
- Kimes S. E. et Chase R. B., "The strategic levers of yield management", *Journal of Service Research*. 1998, Volume 1, n° 2, pp. 156-166.
- Kimes S. E., Chase R. B., Choi S., Lee P. Y. et Ngonzi E. N., "Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarter*, 1998, volume 39, n° 3, pp. 32-39.
- Kimes S. E., Wirtz J. et Noone B. M., "How long should dinner take? Measuring expected meal duration for restaurant revenue management", *Journal of Revenue & Pricing Management*, 2002, volume 1, n°3, pp. 220-233.
- Koide T. et Ishii H., "The hotel yield management with two types of room prices, overbooking and cancellations", *International Journal of Production Economics*, 2005, volume 93-94, pp. 417-428.
- Lieberman W. H., "Revenue management in the health care industry", in I. Yeoman et U. McMahon-Beattie (Eds), *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*, London, Thomson, 2004, pp. 137-142.
- Lindenmeier J. et Tschulin D. K., "The effects of inventory control and denied boarding on customer satisfaction: the case of capacity-based airline revenue management", *Tourism Management*, 2008, volume 29, n° 1, pp. 32-43.
- Marmorstein H., Rossomme J ; et Sarel D., "Unleashing the Power of Yield Management in the Internet Era: Opportunities and Challenges", *California Management Review*, 2003, volume 45, n° 3, pp. 147 -167.
- McGill J. et Garrett van Ryzin, "Revenue Management: Research Overview and Prospects", *Management Science*, 1999, 2002, volume 33, n° 2, pp. 233-256.
- Netessine S. et Shumsky R., "Introduction to the theory and practice of yield management", *Informations Transactions on Education*, 2002, volume 3, n° 1, pp. 34-44.
- Noone B. M. et Lee C. H., "Hotel overbooking: The effect of overcompensation on customers' reactions to denied service", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2011, volume 35, n° 3, pp. 334-357.
- Perkins E., When there's no room at the inn. *The Times-Picayune*, D3, 1998.
- Pölt S., *Forecasting is difficult – especially if it refers to the future*, Document présenté à Reservations and Yield Management Study Group Annual Meeting Proceedings, Melbourne, Australia, AGIFORS, 1998.

- Poutie E. et Legohérel P., *Revenue Management Optimisation des ventes dans les services*, Dunod, Paris, 2011.
- Ruyter K. D. et Wetzels M., "Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective", *International Journal of Service Industry Management*, 2000, volume 11, n° 1, pp. 91-108.
- Selmi N., *Yield Management et Orientation Marche: facteurs de performance dans les services (application à l'hôtellerie)*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie (France) et Université de Tunis Elmanar (Tunisie), 2006.
- Selmi N., Breda C. et Giannelloni J.-L., « Vers une échelle d'attitude du consommateur à l'égard du Yield Management. Construction et test préliminaire », Actes du XXIII^{ème} Congrès International de l'AFM, 31 mai et 1er juin 2007, Aix-les-Bains.
- Smith B., Leimkuhler J. et Darrow R., "Yield Management at American airlines", *Interface*, 1992, volume 22, n° 1, pp. 8-31.
- Talluri K. T. et van Ryzin G., *The theory and practice of revenue management*, New York, Springer Science+Business Media, 2005.
- Thaler R. H., "Mental accounting and consumer choice", *Marketing Science*, 1985, volume 4, n° 3, pp. 199-214.
- Thibaut J. et Walker L., *Procedural Justice : A psychological analysis*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1975.
- Toh R. S. et DeKay F., "Hotel room-inventory management: an overbooking model". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002, volume 43, n° 4, pp. 79-90.
- Wangenheim F. et Bayón T., « Behavioral consequences of overbooking service capacity », *Journal of Marketing*, 2007, volume 71, n° 4, pp. 36-47.
- Zrelli I., « Les déterminants de l'orientation Yield Management une approche exploratoire ». *Revue française de gestion*, 2010, volume 8, n° 207, pp. 64-82.