

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	65 (2007)
<b>Heft:</b>	1: L'hôtellerie suisse et ses défis contemporains
<b>Artikel:</b>	Interview avec Nicolas Besse, du group Accor, sur le thème de la distribution électronique dans le secteur hôtelier
<b>Autor:</b>	Besse, Nicolas / Mungall, Andrew / Murphy, Hilary
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-141970">https://doi.org/10.5169/seals-141970</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# INTERVIEW AVEC NICOLAS BESSE, DU GROUPE ACCOR, SUR LE THÈME DE LA DISTRIBUTION ÉLECTRONIQUE DANS LE SECTEUR HÔTELIER<sup>1</sup>

NICOLAS BESSE

Accor, Paris

*Nicolas.Besse@accor.com*

 Diplomé de l'Ecole hôtelière de Lausanne, Nicolas Besse commence sa carrière aux Etats-Unis, au Boca Raton Resort and Club, puis rejoint en 1992 Disneyland Paris pour l'ouverture de l'hôtel de luxe «Disneyland», département Food and Beverage, enfin Sales manager du New York Hotel Convention Center. En 1997, il rejoint l'hôtel Mandarin Oriental de Jakarta en tant que Directeur de la restauration. Il gagne ensuite le e-commerce au développement de Businessmeetings.com. Appelé par Accor en 2002, Nicolas Besse en est le «Web Distribution Director»

*Quels sont les principaux facteurs d'environnement externe (forces du marché, concurrence, etc.) qui conduisent les changements dans la distribution électronique hôtelière sur les marchés européens?*

En comparant le marché américain au marché européen il ressort que ce dernier comprend davantage d'hôtels indépendants que d'hôtels de chaîne, c'est donc un marché très fragmenté. Avant l'émergence de la distribution électronique, l'hôtellerie de chaîne était plus distribuée car cette dernière avait la possibilité d'accéder au GDS-*Global Distribution System* (Ces systèmes électroniques ont été mis en place par les grandes compagnies aériennes pour faciliter la distribution et la réservation de leurs sièges aériens par les agences de voyages) par le biais de leurs systèmes centraux de réservation (CRS) vers lesquelles sont reliés les *Property Management System* (PMS), les systèmes d'exploitation, des hôtels membres de la chaîne. A ce moment là, un hôtel indépendant ne pouvait pas bénéficier de ce type de distribution car l'accès était très coûteux.

Aujourd'hui, l'hôtellerie indépendante a maintenant autant d'opportunités d'être visible sur les GDS que les hôtels de chaîne. Ainsi, un hôtel indépendant qui serait référencé sur un de ces sites, se retrouve de facto disponible sur le GDS et ainsi aussi sur les écrans des agences de voyage qui utilisent ce GDS. Cela augmente la visibilité de l'hôtellerie indépendante et renforce la concurrence hôtelière.

D'autres facteurs ont aussi influencé la distribution électronique: ils sont d'ordre socio-économique, géopolitique ou encore climatique. Dans ces situations la distribution électronique est un atout. En effet, elle permet grâce à sa rapidité et réactivité d'agir positivement sur la demande.

<sup>1</sup> Propos recueillis par Andrew Mungall et Hilary Murphy, le 23 août 2006.

*Affirmeriez-vous que le marché suisse est différent du reste de l'Europe? Si oui, quelles sont ses caractéristiques?*

En termes de distribution électronique la Suisse ne diffère guère des autres pays européens. Les méthodes sont utilisées partout et de la même manière. Cela dit, l'utilisation de la distribution électronique par le consommateur suisse est peut être inférieure à celle des consommateurs sur d'autres marchés tels que la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Sur le plan de la concurrence la Suisse n'est pas différente des autres destinations européennes et constitue pour nous un pays qui fait partie intégrante de notre stratégie de distribution électronique.

*Concernant la distribution électronique au sein du groupe Accor, est-elle gérée en interne?*  
En fait, la distribution électronique peut avoir plusieurs formes. Elle peut inclure à la fois les réservations faites sur Internet, à travers soit des sites des hôtels soit des sites intermédiaires, et celles faites au travers d'agents de voyage.

Si l'on considère que la distribution électronique est celle d'Internet, celle-ci est gérée en interne par Accor, via à la fois le site accorhotels.com, les sites de nos marques (sofitel.com, novotel.com, etc.) et les sites externes. Les relations commerciales avec les sites externes sont gérées par nous-mêmes également.

Dans ce cadre chacun des hôtels membres du groupe gère son propre PMS, permettant une diffusion immédiate via notre CRS de différentes informations telles que les tarifs, les disponibilités, les descriptifs, etc. sur les différents canaux électroniques. Par ailleurs, pour le développement de ces différents outils nous comptons plutôt sur nos propres ressources et informaticiens. Cela dit l'intervention des experts externes est parfois nécessaire.

*Au niveau des marques, et de leur site respectif, sont-ils indépendants pour leur stratégie de développement (partenariat, etc.), ou y a-t-il une stratégie commune pour tout le groupe?*  
La stratégie en termes d'outils de distribution est faite en interne, et elle est commune à tout le groupe. Par contre, la stratégie de distribution est établie par marque, donc chaque marque d'hôtel a une stratégie de distribution qui lui est propre dans la mesure où nos différentes marques visent des segments de clientèle qui sont aussi différents. Par exemple, les marques très économiques sont distribuées directement vers le client final.

Mise à part la distribution des hôtels sur le site propre à chaque marque, la distribution des hôtels sur les sites externes est également faite par marque et sera différente selon leurs besoins. A part la différenciation par marque, la stratégie de distribution est influencée par d'autres facteurs tels que la localisation géographique, la période de l'année, le degré de concurrence, etc. Tous ces derniers éléments font varier la rémunération des externes distribuant les différentes marques d'hôtel.

*Maintenant, qui sont vos principaux partenaires de distribution? Quels sont les critères que vous utilisez dans le choix de vos partenaires de distribution électronique sur Internet?*

Normalement, nous regardons le coût de distribution, la manière et la façon dont ces partenaires potentiels vont venir chercher nos inventaires, nos stocks et nos tarifs. Puis nous regardons l'éventuelle spécificité du partenaire et nous travaillerons avec lui afin d'aboutir à une situation gagnante-gagnante.

Concernant le coût de distribution, on suppose tout d'abord que ce dernier ne doit pas

dépasser un certain pourcentage. Ensuite, il faut regarder la manière et la façon dont ces partenaires potentiels vont venir chercher et mettre à disposition les informations, relatives aux différents hôtels, aux clients finaux. Le but est d'assurer une information actualisée et homogène entre ces partenaires de distribution. Puis, il convient aussi de prendre en compte le critère de la capacité du partenaire potentiel à nous apporter des réservations additionnelles (exemple des marchés lointains).

*Quel serait actuellement le rôle des tour-opérateurs et des agences de voyage dans la e-distribution?*

En fait, la distribution sur Internet a un peu tout chamboulé. L'identité d'une agence de voyage par rapport à un tour opérateur et à un grossiste commence à être confuse. Avant, un agent de voyage avait un rôle bien identifié, qui était de conseiller un voyageur. Principalement, un agent de voyage était là pour pouvoir faciliter la réservation pour le voyageur soit d'affaires soit de loisirs. Un tour opérateur, lui, avait le rôle bien identifié de créer des forfaits. Il avait les capacités de créer des forfaits de voyage en associant de l'aérien à des prestations terrestres. Sa plus-value était la connaissance de la destination pour pouvoir créer ces forfaits, qui étaient ensuite revendus par l'intermédiaire d'agents de voyage. Le grossiste lui était un marchand en gros, il achetait des stocks tout en les confirmant, c'est-à-dire qu'il payait à l'avance des stocks de chambres ou de sièges aériens. Il était ainsi propriétaire de ces stocks. Ensuite, ce même grossiste les revendait à des tour-opérateurs à des prix incluant sa marge. Il y a quelques années, donc, on avait dans la chaîne de distribution des acteurs extrêmement bien identifiés avec des rôles bien définis. De cette façon, le grossiste achetait en gros, revendait au tour-opérateur, qui «fabriquait» un forfait avec son expertise et qui revendait ensuite à l'agence de voyage et cette dernière revendait au consommateur final.

Maintenant, Internet a permis à ces trois acteurs de se décloisonner. Par exemple, les sites de voyage qui se sont développés sur Internet et qui jouent le rôle d'agents de voyage, sont parfois actifs comme grossistes, et vice-versa. Ainsi, les trois acteurs traditionnels de la chaîne de distribution; grossistes, tour-opérateurs et agences de voyage ; qui avaient chacun un rôle bien clair, font maintenant un peu de tout. Il est probablement nécessaire que chacun de ces trois acteurs revoit son positionnement par rapport au consommateur final et au producteur, que ce soit la compagnie aérienne ou l'hôtelier. Cela dit, la distribution sur Internet a permis aujourd'hui à chacun de ces intermédiaires d'être au contact direct avec le client final. Il est donc important qu'un hôtel puisse tirer certains avantages des nouvelles opportunités de distribution de ces acteurs sur internet, en complément de leur distribution traditionnelle.

*Juste une question par rapport aux systèmes de destination management, Myswitzerland.com, Londontown.com, etc.: les utilisez-vous? Si oui, de quelle manière?*

A partir du moment où ces sites de *destination management* sont compatibles avec nos critères et notre stratégie de partenariat, nous collaborons volontiers avec eux. Cela est d'autant plus le cas avec ceux qui amènent une plus value géographique.

Les sites de *destination management* sont donc des acteurs importants. Nous travaillons avec eux pour rendre nos accords gagnant-gagnant, que ce soit en termes économique, de qualité de l'information dont ils ont accès et de l'offre que l'on peut apporter aux clients.

*Comment la stratégie de distribution électronique est-elle reliée au revenue management et au yield?*

Accor utilise son propre CRS permettant de relier toutes les fonctionnalités en rapport avec la distribution et le *yield management*.

En ce qui concerne le *yield management*, la valeur du tarif est déterminée par l'hôtel en question. Etant donné que le PMS de l'hôtel est connecté à notre CRS, lorsque celui-ci modifie ses tarifs, ces mêmes tarifs sont automatiquement modifiés et mis à jour à la fois sur le CRS et sur les sites des partenaires. On assure ainsi une égalité tarifaire publique entre tous les canaux électroniques.

En d'autres termes, si vous alliez, aujourd'hui sur n'importe quel canal de distribution électronique vous allez avoir le même tarif pour l'hôtel en question. Il convient de préciser que la tarification est faite soit par le *yield manager* de l'hôtel soit par la personne responsable du *yield management* pour un ensemble d'hôtels.

*Concernant l'intégration des canaux de distribution dans les PMS des hôtels, quelle a été la stratégie dans le cadre du groupe?*

Chacun des hôtels d'Accor de catégories non-économiques SNMI (Sofitel, Novotel, Mercure et Ibis) aura son PMS qui est relié au CRS nommée TARS; permettant la diffusion des tarifs, des disponibilités et des descriptifs sur les canaux électroniques (GDS, Pegasus, Accorhotels, Accor call center, etc.).

Ainsi, ces hôtels sont basés sur la même structure et sont de la sorte tenus d'utiliser un système de paiement des distributeurs similaire et un système de *yield management* qui est propriété d'Accor.

*Quels sont les principaux avantages/bénéfices de la distribution électronique?*

Le principal bénéfice de la distribution électronique est de pouvoir être disponible partout, sur tous les écrans, sur Internet, et de pouvoir être réactif immédiatement. Avant, quand il n'y avait pas Internet, la rapidité de réaction avait un rôle bien moins important. Aujourd'hui, un hôtel doit avoir cette capacité de réagir très rapidement. D'autre part, il est souvent avancé que la distribution électronique sur Internet est plus avantageuse que la distribution traditionnelle. Toutefois, ceci n'est réalisable que si l'hôtel arrive à suivre en permanence les évolutions rapides, que ce soit en termes de ressources informatiques afin de pouvoir répondre au nombre croissant de requêtes qui sont faites sur ces mêmes systèmes CRS.

Il est à ajouter que l'émergence de gros agents de voyage sur Internet, comme déjà mentionnée, facilite la distribution du stock de chambres de n'importe quel hôtel, mais l'apparition sur les sites se monnaye. Le coût de distribution à travers ces gros agents de voyage en ligne dépend du pouvoir de négociation de chaque partie.

Un autre atout est représenté par l'image. Avec l'aide d'Internet il est facile pour un hôtel de changer son image sous un angle très visuel. L'inconvénient en termes d'image est que certains distributeurs, parfois d'une manière involontaire, utilisent, sans que l'hôtel le sache, la marque de l'hôtel d'une façon erronée. Par exemple, il arrive parfois, surtout pour l'hôtel-lerie indépendante, que la description d'un hôtel sur un site comporte des erreurs. Le client ne se rendra compte de cette erreur que quand il arrive à l'hôtel en question. A ce stade, la

problématique de la responsabilité de l'information apparaît. Ici, la difficulté réside dans le fait qu'il faille résoudre le problème éventuel auquel fait face le client au moment même de l'enregistrement. C'est l'autre côté néfaste d'Internet en termes d'image.

Grâce à son CRS qui permet de relier toutes les fonctionnalités relatives à la distribution, Accor évite ces désagréments dans le sens que ce sont nous-mêmes qui gérons le contenu de l'information relatif aux différents hôtels.

*Maintenant, quelles sont les barrières à une gestion réussie de la distribution électronique?*

Je dirais qu'une des barrières principales est la rapidité de l'évolution de la distribution électronique, qui parfois rend sa compréhension difficile au niveau d'un hôtel. C'est ainsi que nous plaçons une importance réelle dans la formation. Plusieurs programmes de formation ont été développés dans ce sens touchant différents niveaux hiérarchiques.

Une autre barrière est la technologie. Cela va tellement vite que n'importe quelle structure hôtelière optant pour la distribution électronique doit disposer de systèmes qui peuvent répondre rapidement aux nombreuses requêtes de disponibilité. Avant, un client pour se rendre à un hôtel se dirigeait chez l'agent de voyage qui lui réservait sa chambre d'hôtel. Il y avait donc une seule demande pour une réservation effectuée. Aujourd'hui, le client se connecte à internet, choisit le site d'un agent de voyage en ligne et lui transmet son souhait de se rendre à telle ville. Le site va juste lui demander ses disponibilités pour ce séjour, mais ce n'est pas pour autant qu'il va lui faire une réservation. Donc, le nombre de requêtes est beaucoup plus nombreux que celui dans le passé puisque le site va ensuite vérifier les disponibilités de ses partenaires hôteliers. D'où le souci des hôteliers de voir comment pouvoir ajuster au mieux leurs capacités de système et ce, tout en évitant de ne pas satisfaire des réservations potentielles.

*Concernant les stocks de chambres, qui les contrôle pour la distribution en ligne ainsi que pour celle traditionnelle; comment sont-ils intégrés?*

Pour remplir ses chambres un hôtel peut avoir un contrat avec un tour-opérateur avec à la clé un certain nombre de chambres en contingentement, il peut choisir aussi de passer par un grossiste et il peut vendre un certain nombre de chambres via la distribution électronique. Un hôtelier met en distribution électronique toutes ses disponibilités restantes après avoir pris en compte toutes les chambres en contingentement. Mais finalement, c'est l'hôtelier lui-même qui pilote la distribution de son stock de chambres qu'il voudrait mettre à disposition à travers la distribution électronique. En effet, l'ensemble des chambres d'un hôtel se trouve au sein de son PMS. De cette façon, l'hôtel décide d'être ouvert à la vente électronique selon l'évolution de son taux d'occupation. Le PMS étant relié au CRS, cela facilite à l'hôtelier le pilotage de ses disponibilités sur les canaux électroniques de distribution.

*Donc, dans ce dernier cas, la mise à jour se fait automatiquement. Dans les deux autres cas, comment se fait la mise à jour?*

Dans les deux autres cas, c'est-à-dire la mise à jour des réservations faites par des tour-opérateurs ou par des grossistes, la mise à jour sur les PMS se fait généralement d'une manière manuelle. Il serait intéressant si des processus automatiques puissent être développés.

*Maintenant, si vous deviez décrire comment la distribution électronique affecte la gestion des données, comment le feriez-vous? Votre établissement sous-traite-t-il la gestion de certaines données à des externes?*

Il existe trois types de données conventionnelles et qui sont: le descriptif de l'hôtel, les tarifs et les disponibilités. Ce sont les trois types de données qui sont gérés dans tous les canaux de distribution. C'est l'hôtel lui-même qui va élaborer le contenu de la description, qui sera le cas échéant traduit, déterminer la valeur de son tarif et la quantité de stock de chambres à mettre à disposition. Toutes ces informations seront introduites dans le PMS. Ensuite, cette information est passée automatiquement sur le CRS, puisqu'il y a un lien entre PMS et CRS. Sur cette base, chaque agent de voyage ou site internet connecté par le biais du GDS va pouvoir visualiser l'ensemble des informations de l'établissement en question, dans les langues que l'établissement aura indiquées.

En ce qui concerne les photos il existe une photothèque, dans laquelle les hôtels choisissent les photos qu'ils souhaitent diffuser.

*Les clients ne sont-ils pas quelque peu troublés par le grand nombre de vos partenaires de distribution?*

Je dirai qu'au même titre que nous sommes disponibles auprès de dizaines de milliers d'agents de voyage à travers le monde, nous sommes disponibles auprès de tous les sites internet qui sont connectés à notre CRS au travers des GDS ou Pegasus. Il est vrai qu'on assiste à une profusion de sites internet aujourd'hui. Cette évolution ressemble à celle qui s'est passée dans la grande distribution. Dans ce secteur, on a vu apparaître l'émergence de grands centres commerciaux et de gros supermarchés. En effet, au même titre que vous avez de grands magasins, vous pouvez trouver de grands sites internet. En même temps, vous avez des magasins très spécialisés, donc vous avez aussi plusieurs sites spécialisés. Au vu de cette multiplication des sites il est important pour nous de ne travailler qu'avec des sites qui sont connectés avec nos systèmes afin qu'ils disposent tous de la même information et d'éviter de ce fait les différences éventuelles.

*Comment voyez-vous évoluer le paysage de la distribution électronique dans les 2 à 5 années à venir?*

J'ai lu il y a deux semaines un article écrit par un chercheur nord-américain s'intéressant à l'avenir de sites tels que Google, Yahoo, Amazon, Ebay, etc. Cet article expliquait la difficulté de prévoir l'avenir surtout quand on voit l'émergence, la notoriété et la popularité qu'a aujourd'hui un site tel que Myspace, totalement inconnu encore il y a 10 mois. Personne n'aurait prédit il y a 2 ans que le concept de la convivialité sur internet allait être aussi populaire et exploser autant.

Avec internet tout va plus vite, par exemple on assiste actuellement à l'émergence des *guest comments* en ligne et celle des blogs évidemment. Certains chercheurs américains ont conclu qu'aux Etats-Unis une réservation sur deux est motivée par des commentaires de consommateurs qu'on retrouve sur des blogs ou des sites de commentaires sur internet.

Toutefois, malgré toutes ces évolutions, je pense que la distribution électronique va continuer de croître et que les réservations sur des sites de chaînes vont devenir plus importantes. Quant à la structure de la distribution électronique, elle continuera à suivre un schéma

traditionnel: c'est-à-dire le site internet connecté au système de réservation qui lui-même est connecté au système d'exploitation des hôtels.

*Mais ne pensez-vous pas que ces intermédiaires en ligne, qui donc représentent encore peu pour la phase de réservation, vont gagner de l'importance à l'avenir?*

Je pense que oui, mais ce n'est pas pour autant que nos hôtels seront plus occupés. Il va y avoir un transfert de réservation des méthodes traditionnelles vers la réservation électronique. Mais je pense que la bataille va être de plus en plus difficile pour ces sites d'attirer le client. Par conséquent, nous devons rester vigilants par rapport au coût de cette distribution si tel gros distributeur arriverait à gagner la bataille.

Je prévois aussi l'émergence de nouveaux acteurs sur Internet, issu du secteur du Tour Operating. Des gros tour-opérateurs n'ont pas encore une présence bien définie sur Internet pour la réservation purement hôtelière. Ils restent encore dans la distribution traditionnelle de forfaits, mais je pense qu'à l'avenir, ils vont avoir un rôle important à ce niveau.

*Quel est le degré de succès de l'hôtellerie européenne au niveau de la gestion de la distribution électronique?*

L'Europe n'a pas été dans une typologie de distribution nord-américaine en 2001. L'hôtellerie nord-américaine, composée majoritairement de chaînes hôtelières, était plus significativement distribuée électroniquement qu'en Europe. Lorsqu'il y a eu la chute des taux d'occupation après le 11 septembre, ces chaînes américaines étaient assez tributaires de la distribution électronique en comparaison avec l'hôtellerie européenne qu'elle soit de chaîne ou indépendante. Pendant cette période, l'adoption de la distribution électronique par l'hôtellerie européenne était assez timide.

La situation a fait que les coûts de la distribution électronique se sont envolés pour les chaînes nord-américaines. De plus, ces chaînes nord-américaines ont aussi un portefeuille d'hôtels franchisés (à hauteur de 80%). Chaque hôtel franchisé a décidé de contracter en direct avec tous ses gros distributeurs à des tarifs nets sans pour autant contrôler le tarif final qui était publié au client par le site internet concerné. Par conséquent, les chaînes nord-américaines ont perdu totalement le contrôle sur leur distribution car elles étaient à la fois très tributaires de la distribution électronique et possédaient un portefeuille d'établissements franchisés qui passaient des contrats à tour de bras avec tous les distributeurs. Le combat a été plus rude aux Etats-Unis qu'en Europe.

Si j'ose dire, l'Europe a eu de la chance d'avoir été en retard par rapport aux Etats-Unis du point de vue de la distribution électronique. De cette façon, l'hôtellerie européenne n'a pas eu à faire à ce qu'ont vécu les chaînes nord-américaines. Ces dernières avaient comme objectif depuis le 11 septembre 2001 de récupérer le contrôle de leur inventaire puisqu'elles avaient des chambres en contingence un peu partout et donc ne maîtrisaient plus leur inventaire, de même que le contrôle du prix. Plusieurs chaînes nord-américaines y ont très bien réussi à ce niveau.

*Auriez-vous peut-être encore quelques remarques à ajouter, avant que cet entretien ne se conclut?*

Le domaine de la distribution électronique est très stimulant car il est nouveau. Il y a énormément à faire, pas seulement dans l'hôtellerie mais également dans d'autres branches touristiques telle que l'aérien, la location de voitures, etc. On voit l'émergence de nouveaux acteurs tels que les *méta-search*, dont on a peu parlé, tels que les Kayak, Kelkoo, etc. On voit régulièrement des initiatives voir le jour. Par exemple, j'ai pris connaissance qu'il existe une nouvelle génération de sites qui indiquent au consommateur le meilleur moment d'achat pour bénéficier du meilleur prix.

Ainsi, c'est passionnant car cela ne cesse pas d'évoluer.