

## INTRODUCTION

La donne actuelle et courante d'intégration internationale et de globalisation a entraîné une consécration de l'industrie du transport aérien, faisant d'elle un moyen de connexion indispensable entre les peuples et une industrie hautement créatrice de valeur pour les compagnies aériennes. Consciente de l'importance de cette industrie la communauté internationale s'est très tôt organisée à cet effet adoptant un régime de réglementation du transport aérien lors de la conférence de Chicago en 1944, portant création de l'OACI. Les tarifs aériens étaient régis conformément aux clauses tarifaires des accords bilatéraux qui prévoyaient l'approbation formelle des tarifs par les gouvernements. Ces tarifs étaient jadis élaborés au sein des « conférences tarifaires » réunissant les compagnies membres de l'IATA et appliqués, d'un commun accord, par toutes les compagnies exploitant la même liaison. Ce dispositif permettait aux passagers de parcourir la terre entière avec un seul billet, en bénéficiant de toute la souplesse pour changer d'itinéraire, de compagnie ou s'en faire rembourser tout ou une partie.

Mais dès 1978 les Etats Unis ont sonné le glas de cette ère de réglementation du transport aérien avec le *airline deregulation act* , en optant pour une politique de libéralisation c'est-à-dire un assouplissement des restrictions de mise à cette époque en libérant les prix et les marchés. L'Europe suivra quelques années après, puis les Etats Africains un peu tardivement lors de la déclaration de Yamoussoukro.

Aujourd'hui le marché mondial du transport aérien est marqué par une multiplication des accords bilatéraux et une politique de déréglementation qui favorise le principe de libre concurrence, la liberté des prix et donc une possibilité de discrimination tarifaire.

C'est ainsi qu'une compagnie pouvait désormais :

- entrer sur un marché s'il existe une perspective de profit et en sortir sans avoir encouru des dépenses irrécouvrables ;
- avoir accès aux infrastructures et à la clientèle sans discrimination ;
- ne pas subir de barrières ou restrictions, ni coûts spécifiques irréversibles à l'entrée ou à la sortie d'un marché ;

Cette nouvelle ère de déréglementation et ce bouleversement dans l'organisation du marché du transport aérien tend à supprimer les situations de rente (monopole ou oligopole) en établissant la concurrence, réhabilitant la prééminence de l'exploitation des compagnies basée sur :

- le développement de la créativité pour répondre aux attentes de la clientèle, et
- la maîtrise des coûts dans le but d'une baisse des prix et d'un accroissement des parts de marché.

Il s'agissait donc d'affiner les outils de gestion, de les coordonner afin d'optimiser la gestion économique-commerciale des compagnies. Dès lors de nombreux chercheurs se sont lancés dans le développement et le perfectionnement de certains secteurs : formalisation mathématique, recherche opérationnelle ou informatique développant les outils qui permettent de gérer de manière optimale les capacités en siège, par segment de clientèle.

Avec l'accroissement de la concurrence, les transporteurs ont mis au point de nombreux tarifs, beaucoup plus avantageux pour les passagers mais applicables sur les vols d'une seule compagnie ou alliance.

Aujourd'hui, les compagnies s'appuient sur une politique tarifaire extrêmement élaborée pour optimiser la recette globale par appareil. Pour ce faire, elles définissent des classes tarifaires assorties de conditions particulières. Ainsi, le nombre de sièges offerts dans chacune des classes peut varier en fonction de la demande. Cette politique est définie par les outils perfectionnés de Yield Management que les compagnies aériennes ont généralisés progressivement à partir des années quatre-vingt et qui est une méthode d'optimisation cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée. Pour cela,

l'entreprise doit à la fois gérer l'inventaire ou le stock périssable des unités disponibles et la tarification. Selon la définition la plus connue le Yield Management constitue « une méthode permettant à la firme de vendre la juste part de la capacité disponible au bon client, au bon moment et à un prix optimal ». L'appellation de Yield Management s'emploie aussi pour désigner le Revenue Management ce qui est abusif en toute rigueur car le Revenue Management vise la maximisation des revenus de l'entreprise ; dès lors sont considérés la flotte globale de la compagnie et le réseau de vol qu'elle exploite.

Cette nouvelle ère de déréglementation et ce bouleversement dans l'organisation de la gestion des compagnies aériennes avec l'apparition de nouvelles techniques de tarification favorisant la maximisation des revenus tendent à minimiser la priorité client. En effet Utiliser activement des outils comme l'*overbooking* et le *pricing* afin d'accroître la profitabilité d'une compagnie aérienne augmente le risque de réduire la qualité du service client. Par exemple, l'instauration d'un programme de Yield Management qui ne prend pas en compte la valeur à long terme des clients réguliers risque logiquement de les décevoir et de nuire à leur fidélisation. Dans un même temps, le Yield Management est le plus souvent profitable aux clients réguliers, qui par leur fréquence d'achats, connaissent les mécanismes de cette technique. Ainsi, même lorsque la demande est anormalement élevée un jour donné, il n'est pas sage de refuser l'accès à une classe tarifaire économique à un client qui se représentera régulièrement à l'avenir. Un bon système de Yield Management doit être capable d'évaluer l'effet de la gestion des capacités sur les profits à court et long terme. La problématique qui se pose est comment élaborer une gestion optimale simultanée de la capacité et du capital client.

Conscientes du caractère vital et déterminant du client pour la profitabilité de leur entreprise, la compagnie Delta air lines qui depuis sa fusion avec Northwest est numéro un mondial en matière de transport de passagers a adopté le CRM (Customer Relationship Management) : Gestion de la Relation Client qui est une stratégie récente où deux buts essentiels sont poursuivis : augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client. Ce CRM ou gestion de la relation client a vu le jour suite au constat fait qu'il est plus facile, profitable et moins onéreux de

conserver les clients que possède une entreprise que de devoir en acquérir des nouveaux.

Cependant les recherches dans ce domaine ont prouvé que la confiance et l'engagement sont au centre des relations commerciales. En d'autres termes Si le client ne fait pas confiance et ne se sent pas en sécurité avec ses fournisseurs, alors tous les efforts de l'entreprise pour gérer et accroître la relation client au travers du CRM seront totalement stériles.

Après avoir présenté la problématique de la gestion de la capacité dans le transport aérien en soulignant les caractéristiques de cette entreprise en tant qu'entreprise de services, nous montrerons en quoi le Yield Management permet une gestion optimisée des revenus. Ensuite, nous discuterons des conséquences de ces pratiques sur l'entreprise et ses clients. En fin, nous essayerons de présenter les conflits qui peuvent avoir lieu avec la clientèle et expliquer comment une compagnie comme Delta air Lines fait pour maintenir une bonne relation client.

## **CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE**

L'activité du transport aérien est un processus complexe qui fait intervenir des investissements lourds (les avions et les infrastructures de maintenance), du personnel hautement qualifié et une informatique très coûteuse (les systèmes de réservation et de gestion de données en temps réel). C'est aussi une activité d'un secteur où la concurrence est exacerbée, qu'elle soit mono ou multimodale, et où les prix affichés ne reflètent pas toujours les coûts de production instantanés.

Pourtant, de nombreuses compagnies aériennes privées naissent et meurent continuellement dans le monde, et les compagnies les plus importantes s'allient, se restructurent, absorbent de plus petites compagnies qui n'arrivent pas à être rentables seules et luttent âprement pour conserver leurs parts de marché ou en gagner d'autres. L'activité mondiale du transport aérien admet un taux de croissance relativement constant de l'ordre de 5% par an ; une croissance du nombre de sièges-kilomètres offerts qui va de pair avec une baisse sensible et

continue de la recette unitaire, ce qui rend l'équilibre financier des compagnies de plus en plus difficile.

Etant établi que toute entreprise quel que soit son secteur d'activité doit avoir deux objectifs indissociables pour augmenter son profit : la recherche de productivité interne et la satisfaction du client ; une politique de gestion unilatérale mènerait assurément l'entreprise à l'échec.

Notre problématique s'inscrit dès lors dans la recherche d'une approche plus souple tenant compte de la satisfaction du client, sans en décroître le revenu de la compagnie pour maintenir l'équilibre entre maximisation du revenu et qualité de service.

## **HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Nous pensons que la discrimination tarifaire pratiquée dans le Yield Management pour optimiser la capacité et donc le revenu, peut parfois aller à l'encontre d'un élément essentiel de l'établissement d'une relation de confiance c'est-à-dire : le principe de l'intégrité de la partie adverse (le client).

Par ailleurs la relation de cause à effet existant entre l'optimisation de la capacité et la gestion de la relation client est telle qu'il est inévitable pour toutes compagnies aériennes de contrebalancer ces deux volets pour arriver à une rentabilité constante et durable.

## **OBJECTIF DE RECHERCHE**

Il s'agit ici d'expliquer dans un premier temps les mécanismes et les effets liés à l'optimisation de la capacité ou l'application du Yield Management dans une compagnie aérienne, et ensuite montrer par l'exemple de Delta Air Line les stratégies qu'il est nécessaire d'utiliser dans le but d'une amélioration de la relation client notamment le CRM.

Nous essayerons expliquer la complexité et le paradoxe existant dans la volonté des compagnies à accroître leur revenu et la satisfaction du client que sont les

passagers, et proposer des méthodes efficaces pour faire face à des situations d'insatisfaction des clients tout en maintenant une maximisation du revenu.

## CADRE CONCEPTUEL

- **Airline deregulation act :**

C'est une loi promulguée en 1978 au Etats-Unis, autorisant les compagnies aériennes à fixer leurs tarifs à leur guise et d'obtenir des droits de trafic sur tous les itinéraires possibles.

- **Yield :**

Le Yield est un mot d'origine anglo-saxonne, qui désigne la recette unitaire par kilomètre procurée par un passager sur un vol donné.

- **Overbooking :**

C'est une méthode qui consiste à vendre plus de billets qu'il n'y a de places disponibles. Elle est fondée sur un pourcentage de défections évalué à partir de données statistiques.

- **Pricing :**

Ensemble de techniques permettant de fixer le prix d'un produit en fonction des caractéristiques propres à ce produit, du niveau de demande estimé pour ce produit, des éléments de contexte (marché concurrentiel).

- **No show:**

Un passager réservé et qui ne se présente pas à l'enregistrement, et qui oublie volontairement ou involontairement d'annuler sa réservation.

- **Go show:**

Un passager qui se présente à l'enregistrement au dernier moment alors qu'il n'avait pas réservé son siège.

- **Hub and spoke:**

Dans le transport aérien, c'est un modèle qui désigne un réseau mettant en œuvre un point de connexion central qui peut atteindre chacune des terminaisons situées à la périphérie.

- **Compagnie lowcost :**

Littéralement : compagnie bas prix, désigne des compagnies qui pratiquent des prix très bas réduisant la prestation de service au minimum, proposant des vols à prix « cassés » par rapport à ceux offerts par les compagnies traditionnelles.

- **Contingentement:**

Le contingentement est une technique qui consiste à allouer un certain nombre de places à différentes catégories tarifaires. Les gestionnaires de vols des compagnies aériennes vont « fermer » des classes de réservation et en « ouvrir » une autre en fonction de la demande en vue de maximiser la recette du vol. Il va être alors possible de protéger des places pour la clientèle haute contribution.

- **Prix plancher (Bid price) :**

Le niveau minimum de revenu, acceptable par le transporteur, payé par un passager.

- **Switching cost:**

En marketing, c'est le coût de l'acquisition d'un nouveau client après en avoir perdu un.

- **Marketing one to one**

C'est une déclinaison du marketing qui consiste à promouvoir une approche plus personnalisée de la relation client, dans laquelle une entreprise s'adresse à un client à la fois. Le marketing one-to-one suppose une connaissance approfondie de l'ensemble des clients de l'entreprise et de chacun d'eux en particulier. Il prône un marketing beaucoup plus interactif afin de dépasser la simple écoute du client pour parvenir à installer entre lui et l'entreprise, un véritable dialogue.

- **Data mining :**

Littéralement : extraction de données. Analyse des grandes quantités d'informations stockées dans des mégabases ou des entrepôts de données informatiques. Le datamining est un processus qui applique les techniques de l'intelligence artificielle dans le but de découvrir des modèles au sein des données, et il est reconnu pour être particulièrement puissant pour identifier les clients qui partagent les mêmes caractéristiques.

## **PREMIERE PARTIE :**

### **Particularités dans les services et méthode de gestion appropriée.**

#### **CHAPITRE I : Problématique de capacité dans les entreprises de service**

## A- Caractéristiques des entreprises de service

Analysés par rapport aux produits, les services se caractérisent essentiellement par leur intangibilité, l'incapacité de les stocker, leur caractère indivisible et variable. Les services constituent en effet une notion complexe qui nécessite une analyse spécifique afin de l'appréhender globalement ; il convient donc de l'aborder sous quatre aspects majeurs : l'intangibilité, l'indivisibilité, la variabilité et la périssabilité.

- **L'intangibilité** : Parmi les caractéristiques qui différencient un service d'un produit, l'intangibilité est reconnue comme étant la plus importante et la seule qui soit commune à tous les services, à des degrés divers. Avant qu'il ne soit réalisé, le service est effectivement difficile à montrer. Le vendeur pourra essayer de décrire, de citer des clients références, mais il lui est impossible d'en montrer à l'avance les résultats réels appliqués au cas précis du client, que ce soit dans le domaine des services quotidiens des services financiers, des services liés au tourisme et au transport... Par rapport au produit, le service est donc de nature intangible. Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et les prix. Le caractère intangible des services rend leur appréciation plus difficile pour le consommateur.

- **L'indivisibilité** : C'est une notion qui a été développée pour les services destinés au grand public. Cette caractéristique s'applique également aux services industriels, car le client va juger un tout. Par exemple pour un service de transport aérien, il s'agira de l'ensemble des prestations liées au transport proprement dit, au cadre et à l'amabilité du personnel. Et cette prestation ne sera pas jugée seulement sur l'évaluation du confort, de la sécurité ou de la fréquence mais sur toute la prestation de service : de la réservation du billet à la récupération des bagages à l'arrivée. En

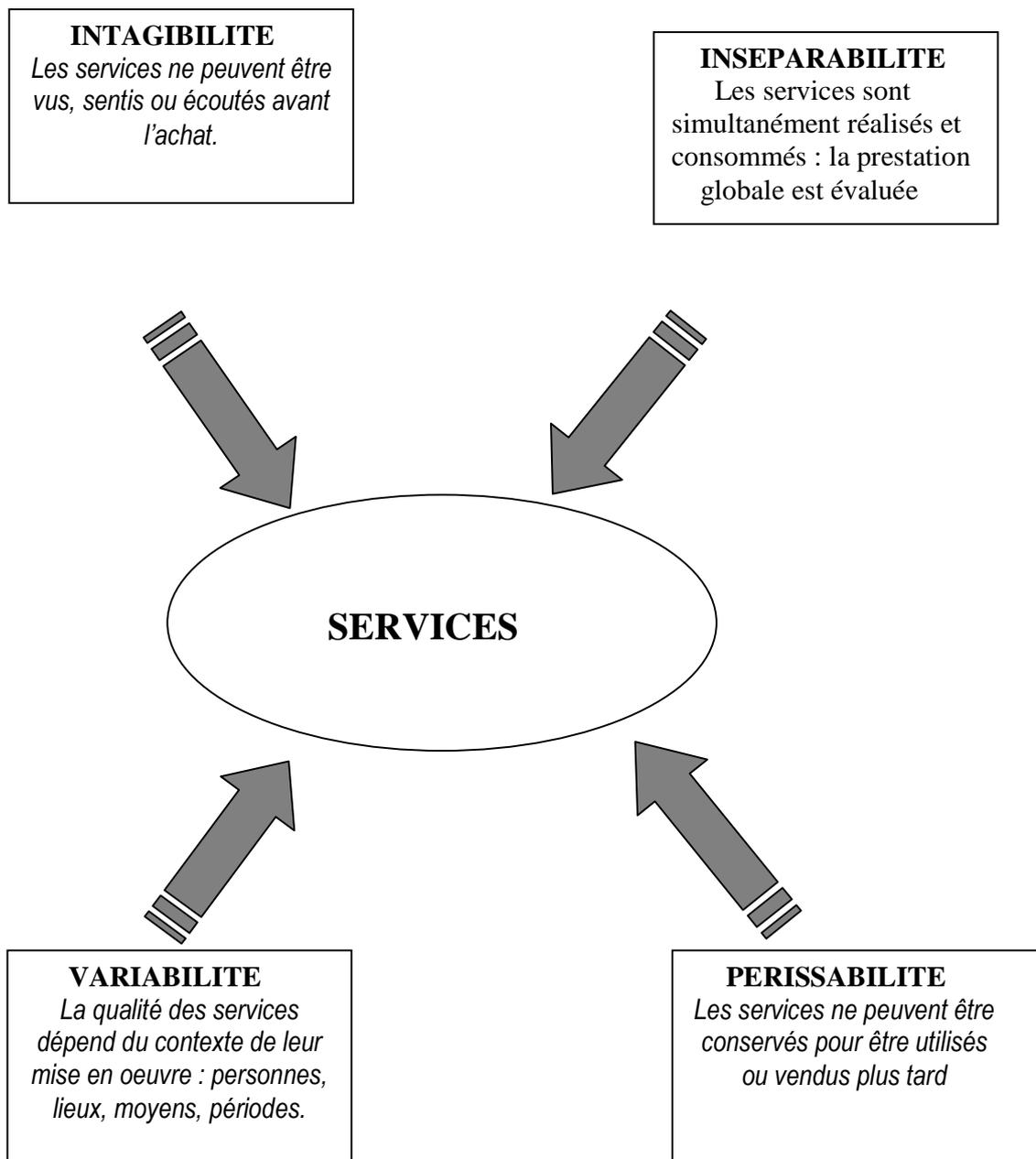
somme c'est la perception globale des clients sur le service qui sera prise en considération.

Un service étant fabriqué en même temps qu'il est consommé. Le service est donc indissociable de la relation client-personnel-support du service. Le personnel de contact doit en permanence, et en temps réel satisfaire à la fois le client et l'entreprise ; il en va de l'évaluation en temps réel du service par le client. On ne peut donc pas, comme dans le cas des produits tangibles, concevoir, fabriquer puis commercialiser les services, en autant d'actions diverses. La présence du client pendant la fabrication du service fait de ce dernier un élément clé de la stratégie marketing de l'entreprise.

- **La variabilité** : L'idée de la variabilité du service provient du fait que, contrairement au produit, il est difficilement standardisable. À la limite, la qualité change à chaque fois que le service est fourni. Dans la réalisation du service, entre en compte le facteur humain: plus celui-ci est important moins la prestation est uniforme, car elle est liée à l'individu qui l'assure. Le service résulte d'une production en temps réel, et non d'un processus standardisé; il est donc moins homogène qu'un produit manufacturé. Ainsi donc, la perception d'un service par les clients, varie en fonction des circonstances de sa fabrication. La performance du personnel de contact doit de ce fait être constante ; ceci implique la formation et la motivation de ces derniers, ainsi que la présence d'une charte qualité, afin d'essayer de garantir la régularité de la qualité du service vendu.

Il est nécessaire ici de souligner l'importance du contact direct entre le salarié de l'entreprise de services et son client. L'image que dégage ce responsable est toujours importante : par une mauvaise prestation, il peut atténuer, voire annuler tous les efforts réalisés en amont par l'entreprise.

Le service est donc caractérisé par une combinaison d'éléments tangibles et intangibles (cf. figure 1). Il est périssable, indivisible et variable. De plus, les clients acquérant un service payent en fait pour l'utilisation et l'accès au service : le client ne perçoit pas la propriété du service. Toutes ces caractéristiques ajoutées doivent amener l'entreprise de services à réfléchir sur l'attente réelle de son client.



**Figure 1 : Les quatre caractéristiques des services**

A ces quatre caractéristiques s'ajoute pour certaines entreprises de services comme le transport aérien ; le problème de la rigidité de la capacité. Dans le souci d'améliorer la rentabilité, les compagnies aériennes avec une capacité fixe, essayent

souvent d'augmenter le taux d'occupation. Un taux de remplissage faible est en effet certainement associé à une capacité partiellement utilisée. Une sous-exploitation de la capacité disponible présente un coût excédentaire, cela engendrant des retombées inévitables sur le résultat de l'entreprise. La performance de l'entreprise est donc directement affectée par la gestion de la capacité.

Pour les services, les fluctuations de la demande rendent la gestion de la capacité plus difficile et plus compliquée. Dans un restaurant, par exemple, il est difficile de prévoir le nombre de clients qui se présenteront, la taille des groupes de clients, l'heure de leur arrivée, leur consommation et la durée de leur repas. Plus ces variables sont incertaines et plus il s'avère difficile de maintenir un taux d'occupation satisfaisant durant une longue période.

Aussi, la périssabilité des services est à l'origine de deux situations de manque à gagner. La première est associée à une capacité sous-utilisée, il s'agit des unités disponibles ou des possibilités de servir des clients supplémentaires qui ne peuvent pas être conservées pour des occasions ultérieures. La seconde situation est vécue lorsque l'on est contraint de refuser des clients supplémentaires car toute la capacité disponible a été vendue. Pour éviter ces deux situations souvent vécues par les entreprises de services, et afin de garantir le meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible, l'entreprise doit agir simultanément sur la demande d'une part et l'offre d'autre part. Ces actions peuvent être efficaces et engendreront des résultats immédiats si l'entreprise adopte le prix comme variable de régulation.

## **B- L'importance de la satisfaction client dans les entreprises de services.**

La performance d'une entreprise de services réside dans sa capacité à détecter, a priori, les attentes des clients et à les satisfaire au moindre coût, a posteriori. Le premier niveau de gestion de la demande consiste à analyser le marché de telles manières que les prestations proposées satisfassent au mieux les attentes des clients. Ce point relève de pratiques marketing qui ne seront pas développées dans ce papier.

Le deuxième niveau de gestion de la demande se situe a posteriori et cherche à ce que les prestations proposées transforment un client en attente en un client satisfait sans perdre de vue les enjeux de rentabilité. L'objectif du management est donc de réduire l'écart entre ce que les clients attendent et perçoivent. Ce qui signifie qu'il est important de savoir ce que les clients attendent (premier niveau de gestion de la demande) mais également les éléments sur lesquels porte leur perception.

Nous pouvons identifier un certain nombre de critères sur lesquels les clients portent leur attention, regroupé en cinq catégories :

- La **tangibilité** : lorsque les prestations contiennent des éléments tangibles, les clients sont sensibles à l'apparence et à la présentation de ces derniers.
- La **fiabilité** : les clients attendent toujours le même niveau de qualité dans les prestations proposées d'où l'intérêt de leur standardisation.
- La **réactivité** : les clients se rendent généralement sur le lieu de production distribution du service. De ce fait, ils acceptent difficilement les moments d'attente et vivent ceux-ci comme un manque de professionnalisme de la part du prestataire.
- L'**assurance** : les clients attendent des prestataires de service qu'ils soient en mesure de répondre à leurs attentes de manière professionnelle et courtoise. Ils exigent du prestataire qu'il ne soit pas uniquement là pour distribuer mais également pour informer et conseiller. La perception de professionnalisme crédibilise le service aux yeux des acheteurs.
- L'**empathie** : l'accès aux services (personnes et ergonomie des lieux de distribution) doit être le plus aisé possible. Il doit être pensé en fonction de la variabilité de la demande tant en terme de structure d'accueil que d'écoute du personnel. Il s'agit d'établir une bonne communication pour une meilleure compréhension des besoins des clients.

La gestion de ces cinq dimensions se fait par les coûts qu'elles engendrent et les signes que les clients manifestent à l'occasion des relations qu'ils ont avec le prestataire. La performance d'un service est difficilement chiffrable. Par conséquent, tous les signes perceptibles, lors des communications, sur les différentes dimensions définies précédemment, donnent des indices sur la qualité du service et la perception de celui-ci par le client. Ces différents indices permettent aux entreprises d'analyser leur capacité à répondre à une demande en constante évolution et à l'incertitude qui en découle.

Les coûts occasionnés pour la satisfaction des éléments sur lesquels se porte l'attente des clients nécessitent une réflexion marketing et économique. Quelles sont les dimensions sur lesquelles les clients fondent leur satisfaction et quelles sont les ressources qui y participent ?

Cela consiste, après analyse de la demande, à supprimer toutes les activités dont le rapport coût / valeur n'est pas significatif et à rechercher dans les processus organisationnels de l'entreprise des sources d'économies non préjudiciables à la qualité des prestations.

Etant donné que la valeur d'un service est la différence entre le niveau de qualité perçue en fonction des attentes du client et les coûts engendrés pour l'obtention de ce niveau de qualité.

Les entreprises de services, doivent répondre à une demande dispersée et variable par des prestations et des infrastructures adaptées. L'adaptation de ces prestations vise à transformer un client en attente en client satisfait en tenant compte de certaines variables et des coûts de celles-ci. Le pilotage des entreprises de services doit donc osciller entre les exigences relationnelles avec le client et une recherche de productivité fondée sur une maîtrise des coûts par des rendements optimaux.

### **C- Possibilité d'action sur l'offre la demande ou le prix.**

A l'image de toutes les entreprises de services, l'une des caractéristiques les plus importantes citées précédemment est la périssabilité, ou le caractère non-stockable du service. Pour la compagnie aérienne un siège inoccupé dans un avion est définitivement perdu en terme de recettes car il ne peut être réutilisé dans un autre avion.

De même le client qui ne trouve pas sa place dans un vol déjà complet, alors qu'il ne peut pas déplacer le jour ou l'heure de son voyage, est un client perdu. Il en résulte un manque à gagner pour la compagnie et une insatisfaction pour le client.

Une identification des scénarios générant des situations de manques à gagner pour les compagnies est nécessaire afin de palier à ces cas sous optimaux en terme de revenus.

Pour cela un champ d'action plus ou moins réduit se présente pour les compagnies ; c'est-à-dire la possibilité d'agir sur la demande, l'offre ou le prix.

- Plusieurs actions peuvent être menées pour agir sur la demande. L'entreprise peut stimuler les clients en périodes creuses par la pratique de réductions. Cette action assure une grande souplesse dans la gestion, soit en déplaçant une partie de la demande lors des périodes de pointe vers des périodes calmes, soit en s'adressant à de nouvelles cibles de consommateurs non encore clients si la demande est faible. Cette méthode est fréquente dans quelques activités telles que l'hôtellerie et le transport aérien.

Un autre moyen pour agir sur la demande est le développement des systèmes de réservation, ce qui permet par exemple aux compagnies de transport aérien de réduire les fluctuations dans le temps. D'autres moyens sont également envisageables comme par exemple le développement de services complémentaires de façon à diminuer la perception de l'attente et à créer un climat plus favorable à la prestation du service.

Certes, la réservation permet de résoudre le problème des files d'attente qui constitue une grande source de frustration pour le client et une dégradation de la

qualité de service pour l'entreprise prestataire. Cependant, la réservation peut aussi engendrer des phénomènes pervers. Il s'agit surtout des situations vécues lorsqu'un ou plusieurs clients ayant réservé ne se présentent pas par la suite. Le taux de non présentation (no show) est particulièrement élevé dans le transport aérien mais aussi dans d'autres services comme les restaurants ou les hôtels, et pouvant dépasser 20% sur un seul vol.

-Une autre solution consiste à ajuster les niveaux d'offres par classe sur le vol. Le plus souvent les passagers réservant près du départ sont ceux voyageant pour affaire ou pour convenance personnelle importante. Ils ont une préférence horaire forte : ne trouvant pas de place sur un vol donné, ils prendront le vol immédiatement suivant proposé par la concurrence sans qu'il soit possible de les réorienter vers un autre vol de la compagnie. Cette demande dont la rémunération est forte, doit être protégée en limitant l'offre en sièges des classes à tarifs réduits correspondant à une clientèle qui réserve tôt sans préférences horaires fortement contrainte, et qui peut être facilement reportée sur d'autres vols.

C'est de l'étude du comportement des différentes clientèles qu'il découlera une politique de contingentement adaptée par classes.

<b>Passagers basse contribution</b>	<b>Passager haute contribution</b>
Réservations précoces Préférences tarifaires élevées Préférence horaire faible Possibilité de report	Réservations tardives Préférences tarifaires moins élevées Préférence horaire élevée Report plus difficile

**Figure 2 : Comportement de la clientèle.**

Ces informations permettront une réorientation de la demande des vols à forte demande vers les vols à faible demande, et elles seront d'autant plus efficaces qu'elles seront mises en œuvre par anticipation dès qu'une tension de forte demande est prévue sur le vol.

Cependant les compagnies se sont rendues compte que ces procédures classiques d'ajustement de la capacité, par l'action sur l'offre ou la demande, ne pallient que partiellement le dysfonctionnement qu'entraîne la périssabilité des services.

De même, elles ne permettent pas de résoudre l'ensemble des problèmes de gestion des capacités; alors que la variable prix présente de grandes possibilités d'action. Ce facteur clé permet de saisir de grandes opportunités avant qu'elles ne soient perdues. La supériorité d'une action par la modulation tarifaire est reconnue pour plusieurs raisons dont les principales sont sa facilité et sa rapidité de mise en œuvre, son coût négligeable en tant que tel et son impact immédiat sur les ventes.

En effet la gestion du prix est un levier très puissant pour augmenter le résultat d'exploitation. Une augmentation du revenu unitaire de 1% se traduit généralement par une augmentation du résultat de 10 à 20% dans le secteur aérien. Un prix mal adapté peut avoir de son côté des conséquences de même ampleur mais en sens contraire.

L'offre de l'entreprise de services est limitée par sa capacité rigide. La demande souvent saisonnière, varie de manière aléatoire, et est influencée par de nombreux facteurs et est difficile à prévoir. Si le prix à payer et la date (d'achat et/ou de consommation) sont des facteurs décisifs dans la décision d'achat pour la grande majorité des clients, la gestion simultanée des prix et des capacités disponibles constitue la meilleure réponse pour faire face à la difficulté de l'adaptation de l'offre à la demande.

Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande nécessite un système de tarification souple et bien étudié. Un tel système doit assurer par une modulation tarifaire le suivi rigoureux et en temps réel de la vente des unités restantes. Il s'agit aussi de concilier les actions, souvent entreprises séparément, sur l'offre et la demande. La mise en œuvre de ces mécanismes devient aujourd'hui essentielle, non

seulement pour surmonter les problèmes liés à la capacité limitée et la périssabilité de l'offre, mais aussi pour résoudre le problème de tarification des services et garantir une meilleure rentabilité.

Par ailleurs Il est important de préciser que toutes ces actions possibles, aussi bien sur l'offre que sur la demande, sont les composantes indispensables d'une approche de Yield Management, qui agit de deux manières simultanées. D'une part, une action sur la demande permet d'augmenter l'utilisation de la capacité disponible. Cette action peut se faire par le biais de systèmes de réservations bien établis et d'une segmentation fine de la demande. Un marché correctement segmenté représente un terrain très favorable aux actions promotionnelles, cela permet d'identifier la clientèle sensible aux variations de prix. Pour les segments peu ou pas sensibles au prix, la compagnie doit développer des services complémentaires. Il est possible donc, et dans tous les cas des figures, d'exploiter les hausses de la demande et de générer des recettes supplémentaires.

D'autre part quand la demande des voyageurs est très forte et qu'un avion se remplit très rapidement, il est facile de vendre tous les sièges à un prix moyen élevé. Inversement, quand le remplissage du même avion, à certaines périodes ou à certains créneaux horaires, devient difficile, il est préférable de vendre les sièges un peu moins cher, faute de quoi, l'avion décolle avec des sièges vides. Or des sièges vides dans un vol sont autant de stocks perdus pour une compagnie aérienne. Le meilleur remplissage de chaque avion au prix le plus élevé suppose donc, entre le moment où les réservations sont ouvertes et celui où l'avion décolle, un exercice d'ajustement permanent de l'offre.

## CHAPITRE II : Origine et application du Yield Management

Avant de se lancer dans une analyse de ce domaine il est indispensable d'apporter des précisions sur le terme Yield Management ; afin qu'il n'y ait d'ambiguïté aucune tout au long de ce chapitre.

En effet ce terme d'origine anglo-saxon qu'est le Yield Management concerne le management de la recette d'un vol précis, daté visant la maximisation en jouant sur les prix et la capacité de transport par classe. Quant au mot " Yield ", c'est une recette unitaire par kilomètre procuré par un passager sur un vol donné.

### A- Contexte de naissance du Yield Management:

Comme il a expliqué sommairement dans l'introduction, le point de départ du Yield Management est l'Airline Dérégulation Act des Compagnies aériennes américaines de 1978. Avec cette loi, le Conseil de l'Aviation Civile américain lâcha le contrôle de prix des compagnies aériennes, qui avaient été strictement réglés, basés sur des tarifs normalisés et des objectifs de rentabilité. L'application de cette loi a mené à un changement rapide et une éruption d'innovation dans l'industrie. Les transporteurs établis étaient libres à partir de ce moment pour changer les prix et le service à leur guise sans approbation du Conseil de l'Aviation Civile. A partir de ce moment de grandes compagnies aériennes ont accéléré leur développement de systèmes de réservation informatisés (CRS) et des réseaux de distribution notamment le GDS (Global Distribution System).

Les compagnies majeures notamment Delta ont alors développé des réseaux en hub et spokes, qui leur permettent d'offrir le service à beaucoup plus de marchés qu'il n'était possible d'offrir avec le service de point-à-point, il en découla l'apparition de nouveaux réseaux vastes et développés pour les grandes compagnies ou majeures. Au même moment, de nouvelles compagnies lowcost et des charters se contentant exclusivement de réseaux "point to point" c'est-à-dire d'un point à un autre et se passant des connections sont entrés dans le marché et sont parvenus à fixer les prix à

un niveau relativement faible mais qui leur sont néanmoins profitables en raison de la simplification de l'exploitation des lignes (reliant uniquement deux points) et du coût faible de leur main d'œuvre. Ces nouveaux entrants s'emparèrent d'un vaste marché composé essentiellement de familles en vacances, couples ou des étudiants en weekend ..... C'est-à-dire un segment de marché composé de personnes qui auraient pu se déplacer par leur propre moyen de locomotion.

Il en découla ensuite une élasticité remarquable des prix ; avec certains prix suffisamment bas pour que les gens basculèrent du déplacement via la route pour ne prendre que les lowcost ce qui entraîna un jaillissement sans précédent de la demande de ce segment de marché. L'exemple le plus illustratif est celui de la compagnie People Express qui a commencé en 1981 avec des exploitations rentables et des tarifs qui étaient de 50 à 70% inférieurs à ceux des grandes compagnies, avant 1984 ces revenus atteignaient 1 milliard de dollars (Cross 137). Bien que ces événements aient abouti à une migration significative de la part de marché sensible au prix vers les compagnies aériennes lowcost, les compagnies aériennes major avaient des atouts que ne possédaient pas les nouveaux lowcost. Ils ont offert des programmes de vols plus fréquents, un service à plus de paires de ville, une marque établie et une réputation. Pour beaucoup de voyageurs d'affaires, le respect des calendriers de vols, de la fréquence et le service étaient et seront toujours plus importants que le prix offert par une compagnie, par conséquent la menace posée par des compagnies aériennes lowcost était moins aiguë dans le segment de voyageur d'affaires du marché. Néanmoins, les pertes cumulatives dans le revenu découlant du changement au niveau du trafic endommageaient sérieusement les profits des compagnies aériennes major.

Dés lors il urgeait de mettre en place une stratégie. Pour aspirer de nouveau ce segment de marché composé essentiellement de passagers de loisir .Cependant les compagnies majors de l'époque étaient conscientes qu'une guerre des prix contre les lowcost était à limite suicidaire pour leur rentabilité ; tout simplement parce que des lowcost comme People Express avec des prix beaucoup plus bas pouvaient toujours faire d'avantage de profit tandis que les compagnies majors perdraient eux de l'argent à un taux inacceptable.

A cette époque un certain Robert Crandall responsable marketing à American Airline, fit la remarque que sa compagnie aérienne produisait déjà des sièges à un coup marginal très proche de zéro et puisse que la majeure partie des coûts supportés par une compagnie aérienne sont fixes (coût d'investissement, salaire carburant...), American Airline pouvait rivaliser avec ses compagnies lowcost par le coût en utilisant son surplus de sièges.

Cependant il fallait résoudre deux problèmes majeurs pour que cette hypothèse de Crandall puisse être mise en pratique : premièrement il fallait un moyen pour identifier le surplus de sièges sur chaque vol ; car le projet ne serait pas profitable si la vente d'un siège à bas prix n'entraînerait pas le déplacement des passagers haute contribution.

Deuxièmement il fallait s'assurer que ces passagers haute contribution ne basculeraient pas vers les classes inférieures au vu des prix très bas proposés par la même compagnie et dans le même vol aux passagers sensibles au prix.

Ses problèmes seront résolus par la création de différentes restrictions et des tarifs contrôlés en fonction de la capacité. D'abord il fut créé des tarifs très réduits mais avec beaucoup de restrictions :

- les acheter 30 jours avant le jour du départ.
- non remboursable.
- contrainte de rester 7 jours une fois à destination.

Ces restrictions étaient établies afin d'empêcher aux passagers business ou haute contribution de se rabattre sur ces tarifs moins chers. Tout en limitant le nombre de sièges à tarif réduit dans chaque vol.

Ce système donnait aux compagnies major les moyens de faire face aux lowcosts sans en décroître leur part de marché sur les passagers haute contribution qui sont leur principale source de revenu.

## **B- Les enjeux et concepts clé du Yield Management :**

Sur un même trajet, à des prestations de première classe correspond un tarif plus élevé qu'en classe économique. Mais pour des passagers assis cote à cote dans une même classe les prix payés sont également très différents. Pourquoi ?

Outre qu'il n'est pas équivalent pour une compagnie aérienne de vendre un siège deux mois ou deux jours avant le départ, la véritable alternative posée ici se traduit par la question suivante :

Sur ce vol, dois-je vendre un siège à un prix réduit au client qui se présente actuellement ? Ou dois-je prendre le risque d'attendre un client disposé à payer plein tarif ?

Si trop de sièges sont offerts à des tarifs élevés, le vol risque de partir avec des sièges vides, la demande pour des tarifs réduits ayant été sacrifiée. Si l'on offre trop de sièges à des tarifs réduits, le vol partira plein mais la recette sera mauvaise compte tenu de la perte de la demande la plus rémunératrice. L'idéal, pour les compagnies, serait que les passagers réservant les premiers acquittent le plein tarif. Hypothèse utopique car deux mois avant le départ un choix plus vaste et une concurrence plus vive pèse sur les prix alors que deux jours avant le départ, trouver une place est plus difficile, plus rare et donc plus cher payé.

Le Yield Management apparaît donc en première approximation comme un processus qui permet de gérer au mieux une offre de sièges proposée à divers tarifs sur un vol pour maximiser la recette. A l'objectif initial d'un fort coefficient de remplissage s'ajoute donc celui d'une sélection de passagers payant les tarifs les plus élevés.

### **1- Equilibrage de l'offre et la demande**

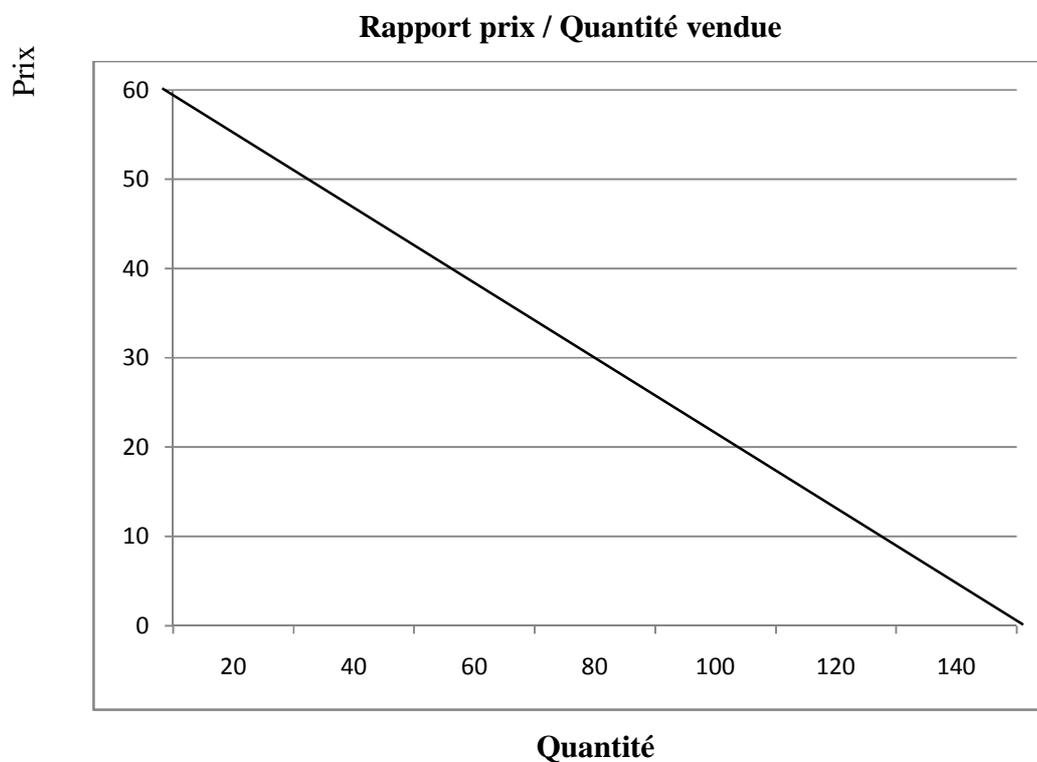
La plupart des entreprises confrontées au problème de saisonnalité ont tendance à jouer sur les capacités qu'elles augmentent en période de forte activité et qu'elles diminuent lorsque la demande est plus faible. Mais il est difficile de prévoir exactement la saisonnalité et par ailleurs, la réactivité de ces entreprises est limitée par les délais des mouvements de capacité. En outre, la saisonnalité s'applique à un marché dans sa globalité, toutes les entreprises concernées ont le même réflexe au même moment ce qui tend à compliquer ces mouvements d'actifs. Un des concepts du Yield Management consiste à limiter les mouvements de capital et à utiliser le prix comme régulateur de l'offre et de la demande. Il ne s'agit plus de modifier la capacité globale mais de déplacer des segments de clientèles vides. On joue sur les prix et non sur les coûts. Les variations de capacité doivent être envisagées dans une logique de long terme.

## **2- Des prix fixés en fonction du marché et plus uniquement en fonction des coûts.**

La tendance habituelle pour fixer le prix d'un produit est d'en calculer le coût de production et d'y ajouter une marge ce qui est supposé garantir la rentabilité. Dans l'absolu c'est le schéma idéal, mais le marché ne fonctionne pas de cette façon. Le client attribue une valeur subjective à un produit et la prolifération de produits disponibles à des prix différents fait que cette technique simpliste n'offre aucune garantie de marge globale. Dans un contexte concurrentiel et de surcroît de surcapacité le client a presque toujours la possibilité de payer un prix à la hauteur de la valeur qu'il accorde au produit. L'entreprise place un prix sur un produit mais c'est le client qui fixe ce prix. Il convient donc de déterminer les prix non plus uniquement en fonction des coûts mais selon le montant que chaque type de client est prêt à payer pour le produit. Il faut donc être capable de segmenter son marché selon la valeur perçue du produit et fixer un prix pour chaque segment permettant d'atteindre un seuil de rentabilité global. Ceci ne signifie aucunement une baisse générale des prix pratiqués car si de nombreux

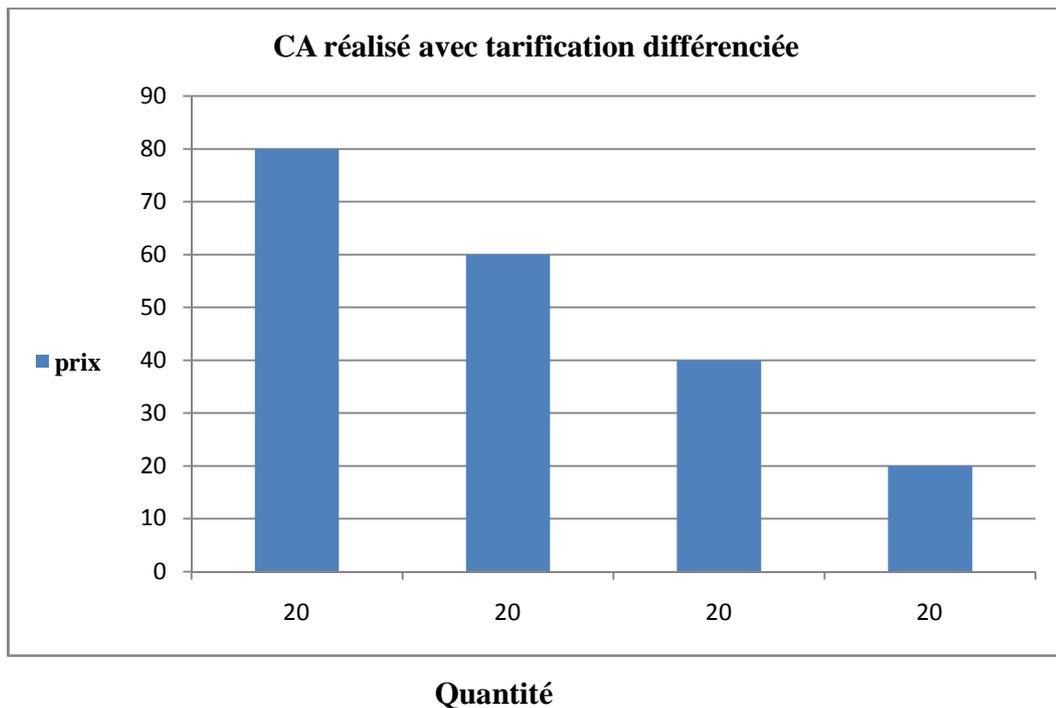
clients ne seront prêts à acheter le produit qu'en dessous de son coût de production, d'autres seront disposés à l'acheter bien au-delà.

Le graphique suivant montre l'incidence du prix sur les quantités vendues.



Si l'on devait ne fixer qu'un seul prix, il serait de 30, une moyenne entre la quantité vendue et le prix de vente. Le chiffre d'affaire serait alors de 2000. Mais on perdrait du CA puisque 29 personnes seraient prêtes à payer plus cher pour ce produit, 49 autres personnes auraient accepté d'acheter le produit à moins de 30. On constate

donc des opportunités manquées. Avec une segmentation de la clientèle en fonction du prix que chaque segment est prêt à payer le CA serait plus important.



On a fixé 4 prix différents pour 4 segments de clientèle différents. Si l'on vend 20 unités dans chaque segment, le CA est de 4000. Ceci est une segmentation simple mais on peut imaginer qu'en affinant la segmentation et en jouant sur les quantités, on réaliserait un CA encore plus important.

### 3- Réserver ses produits à ses meilleurs clients.

Si l'on accepte les réservations par leur ordre d'arrivée, on risque, lorsque l'on est complet, de devoir refuser des ventes à des segments de clientèle plus

rémunérateurs, ce qui peut représenter un manque à gagner important en termes de CA. Sur le vol Delta 217 qui quitte Dakar pour New York 4 fois par semaine, la clientèle affaire, qualifiée de haute contribution réserve souvent en dernière minute tandis que la clientèle vacancière peu rémunératrice réserve longtemps à l'avance. Or, certains vols sont très demandés par le segment affaire ; s'il part rempli par la clientèle basse contribution, il y a une opportunité manquée. On doit donc être en mesure de conserver des produits pour la clientèle la plus rémunératrice. Cela suppose d'être capable de prévoir combien d'unités seront demandées pour chaque segment.

#### **4- Des décisions basées sur une observation du comportement de chaque segment de clientèle.**

Beaucoup d'entreprises sont persuadées, à raison, de connaître leur marché. Les décisionnaires ont des intuitions issues de leur longue expérience sur lesquelles ils se basent. Cela fonctionne la plupart du temps mais le marché devient de plus en plus imprévisible et les données à prendre en compte de plus en plus nombreuses. Si bien que le meilleur moyen de connaître son marché est de l'analyser à partir de données tangibles et non à partir d'intuitions. Les données tangibles sont constituées entre autres, d'événements passés. Cette analyse peut bien sûr être faite par une personne mais elle n'est pas exhaustive et de nombreuses données peuvent échapper à cette personne. Il ne suffit pas de savoir qu'à une période donnée il y aura une demande importante pour un produit, il est utile de savoir quel segment de clientèle, à quel prix, combien d'unités pour chaque segment, combien de temps à l'avance se feront les réservations etc.... Il faut pouvoir déterminer un modèle pour chaque produit et chaque segment de clientèle basé sur les événements passés. L'importance des données à analyser nécessite une intervention informatique. Il faut un logiciel capable d'extraire les données et de les exploiter afin d'en tirer une analyse lisible interprétable par l'utilisateur. C'est de la précision de ces connaissances que dépendra la capacité de la compagnie à anticiper sa demande et donc en tirer le meilleur profit.

## 5- Optimisation du revenu et réajustement en temps réel

La base de données des événements passés et la segmentation tarifaire sont les bases du Yield Management. Mais toute la difficulté d'un tel système va être comment les utiliser de façon à obtenir le revenu le plus élevé possible. Il va s'agir de définir la capacité à allouer à chaque segment, compte tenu des contraintes du marché, pour générer une marge maximale. L'optimisation en tant que telle portera sur des calculs mathématiques à base d'algorithmes difficilement réalisable manuellement. Des logiciels de Yield Management comme *PROS Rembrandt*<sup>®</sup> permettent de réaliser ces calculs rapidement et présenter un modèle d'optimisation du revenu en allouant des quantités de stocks à chaque segment de clientèle.

Cependant ces données indispensables issues de situations antérieures et qui sont utilisées pour établir ces modèles d'optimisation ne sont pas infaillibles pour autant. La prévision pouvant être réalisé jour par jour, il est donc simple de pratiquer une comparaison en temps réel de ce qui se passe dans la réalité avec ce qui était prévu. On peut ainsi réagir immédiatement aux écarts de prévisions recalculer un modèle d'optimisation en fonction des données en cours. Cela suppose naturellement une liaison en temps réel avec les vendeurs afin que chaque décision soit appliquée et que les informations utiles à la décision soient actualisées. En matière de réajustement, l'appréciation humaine est capitale car l'utilisateur, par sa connaissance du marché parfois illogique est complémentaire à la machine. Un écart peut se justifier par des données conjoncturelles ou encore être compensé dès le lendemain, la machine elle calcule et analyse des faits que l'utilisateur valide ou non.

En somme le Yield Management part de la constatation suivante : le coût d'un vol étant à court terme un coût fixe, l'essentiel est de maximiser la recette moyenne par siège offert afin qu'au bout du compte la recette totale au moins équilibre le coût, au mieux dégage du profit. Mieux vaut de ce point de vue vendre un siège à bas prix que de transporter un siège vide ; mais il faut éviter que ce siège ne soit acheté par

un passager qui aurait pu payer le prix fort. L'astuce est donc de segmenter l'offre en définissant des classes tarifaires qui canalisent la demande.

Cependant il faut aussi souligner que l'application du Yield Management n'est possible que lorsque l'entreprise se trouve dans certaines conditions (cf. tableau 2). En effet il ne s'applique que lorsque l'offre est périssable, la demande saisonnière ou fluctuante, que le marché soit segmentable, que la firme ait une capacité fixe et exploite des systèmes de réservation pour vendre ses prestations en avance, et enfin que les coûts (de vente et de production marginaux) soient faibles.

<b>Caractéristiques de la demande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variation significative de la demande quotidienne, hebdomadaire (weekends vs. Jours de la semaine) ou saisonnière.</li> <li>- Demande segmentable.</li> <li>- Différence significative de l'élasticité prix entre différents segments.</li> </ul>
<b>Existence des réservations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande relativement prévisible.</li> <li>- Service pouvant être réservé par le client dans différentes périodes (très en avance ou juste avant l'expiration du service)</li> <li>- Usage réel incertain même avec la prise des réservations, il est possible d'avoir des sièges invendus. D'où, il est souvent intéressant de pratiquer des sur réservations pour se protéger contre les non présentations (<i>no-show</i>).</li> </ul>
<b>Caractéristiques des coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faibles coûts marginaux de ventes en comparaison avec les revenus marginaux.</li> <li>- Coûts fixes très élevés.</li> </ul>
<b>Caractéristiques liées à la capacité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité relativement fixe. Le nombre limité d'unités de l'offre nécessite une meilleure allocation de la capacité.</li> <li>- Dans certaines périodes la capacité excède l'offre et dans d'autres l'offre excède la capacité. Dans les périodes de pic de la demande, il faut mettre des contraintes et des conditions pour l'accès au service.</li> <li>- Offre périssable. Elle n'est pas stockable.</li> </ul>

**Tableau 2 : Conditions d'une application idéale du Yield Management**

Ainsi donc, si toutes ces caractéristiques sont réunies et en se reposant sur une prévision de la demande fiable et une répartition du marché global en segments de marché, il est possible de faire appliquer le Yield Management dans des

compagnies aériennes ; dominant dans le marché mais qui font face à de nouveaux concurrents dont les coûts sont plus faibles. La gestion de la recette avion leur permettra de tirer parti de leur position dominante pour capter le trafic dont la contribution est plus élevée tout en vendant leur offre résiduelle à des prix similaires voire inférieures à ceux de la concurrence.

### **C- Quelques techniques du Yield Management adaptées au transport aérien.**

Plusieurs techniques ayant pour but une maximisation des recettes sont utilisées par les Yield managers, les uns passant par le contrôle de la demande les autres par une optimisation de la capacité et d'autres sur les tarifs proposés.

Les entreprises de services sont caractérisées par des coûts fixes relativement importants

(bâtiments, matériel, personnel). Leur rentabilité est fonction de leur capacité à générer un chiffre d'affaires suffisant pour couvrir les coûts fixes et dégager une marge. L'un de leurs objectifs est de remplir ces infrastructures de telle manière que les temps où celles-ci coûtent et ne rapportent pas soient minimisés.

Du fait de la variabilité de la demande, les compagnies aériennes enregistrent des écarts de fréquentation qu'elles doivent maîtriser pour ne pas créer des situations de rupture (demande supérieure à l'offre) et de vide (l'offre supérieure à la demande).

De ce point de vue il est fondamental de contrôler les variations de la demande, afin d'éviter les différentes situations de risque (Cf. figure 2) :

- le risque de gâchis : lorsqu'on dispose de sièges vides au départ de l'avion après avoir refusé une réservation, attendant un passager prêt à payer plus cher.
- le risque de déchet : lorsque toutes les réservations ayant été vendues à tarif réduit, il n'est plus possible d'accepter des réservations des de la part de clients prêt à payer plus cher au dernier moment.
- Le risque de refus : lorsque l'on refuse des clients à l'embarquement, l'avion étant complet après avoir pratiqué la surréservation (l'overbooking).

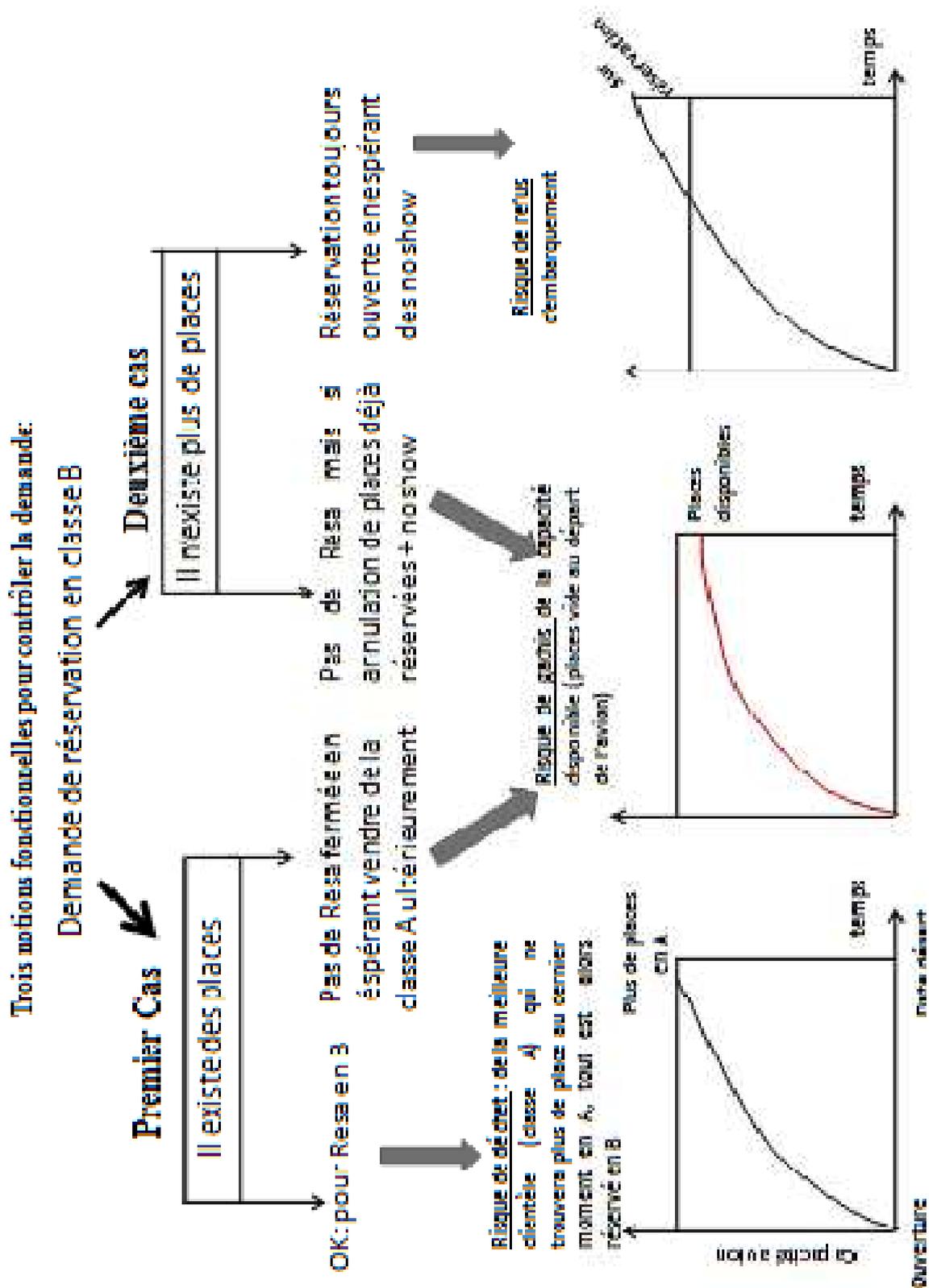


Figure 2 : notions fonctionnelles pour contrôler la demande.

## 1. Pricing et contingentement des classes tarifaires

Le mot pricing renvoie à la notion de déterminer un prix à un produit donné, en le combinant avec divers avantages ou facilités mais aussi des restrictions afin de pouvoir l'adapter à un tarif sur un marché origine-destination, il peut se définir aussi comme une méthode utilisée par les compagnies aériennes pour influencer le prix des différents services offerts.

Ainsi pour fixer le prix de vente d'un tarif dans un marché donné, les compagnies aériennes utilisent l'un des principes économiques suivants :

- un prix basé sur le coût
- un pris basé sur la demande
- un prix basé sur le service proposé

Mais dans la pratique, les stratégies utilisées par la plupart des compagnies reflètent un mix de ces trois principes. Par ailleurs les prix sont gravement affectés par la compétition. Si bien que les compagnies comme Delta air Line tablent le plus souvent sur une différenciation des prix basée sur le principe selon lequel ils ajoutent un plus au service proprement dit ; ce qui plus ou moins le droit leur donne de réajuster le prix à leur guise ; vu sous un autre angle, cette pratique laisse voir une discrimination tarifaire puisse qu'ils fixent des prix différents sur des services qui ont le même coût de production se basant uniquement sur ce que les américains appellent le "willingness to pay" du client c'est-à-dire la volonté du client à payer le prix qui lui semble convenable.

Les avantages de la pratique du pricing sont multiples :

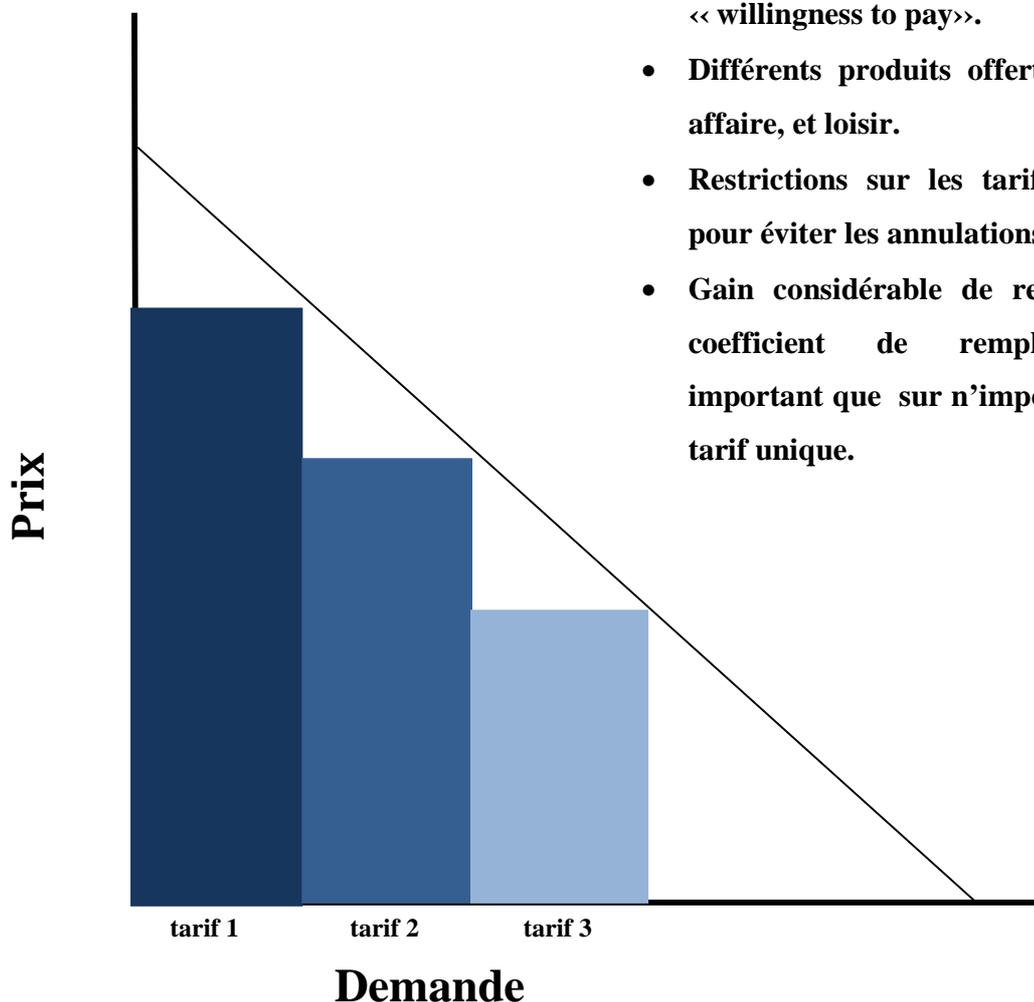
- Elle permet à la compagnie d'accroître son revenu global, sans aucun impact sur le coût de ses opérations.
- Un gain de revenu progressif généré par les passagers à basse contribution qui auraient pu ne pas voyager, faute de prix trop élevés.
- Gain de revenu progressif généré par les passagers qui sont insensibles au prix du transport.

Des études ont montré qu'aucune grande compagnie n'aurait pu couvrir le coût de ses opérations en offrant des tarifs à prix uniques.

Du côté des passagers aussi on peut citer quelques avantages :

- Premièrement les passagers loisir à prix réduits qui, n'eut été le pricing n'aurait pas pu se payer le billet.
- Mais aussi vu d'un certain angle, il est concevable que les passagers classe affaire, payent moins et profitent de la fréquence des vols, grâce à la présence des passagers loisir.

Finalement la remarque a été faite que si une compagnie pouvait facturer chaque passager en se basant sur ce qui lui semble convenable comme prix dans sa tête, son revenu atteindrait le maximum théorique.



- **Segmentation avec différents « willingness to pay ».**
- **Différents produits offerts aux classes affaire, et loisir.**
- **Restrictions sur les tarifs à bas prix pour éviter les annulations.**
- **Gain considérable de revenu par un coefficient de remplissage plus important que sur n'importe quel vol à tarif unique.**

### 1- a) La discrimination tarifaire.

Le contingentement est une technique du Yield Management qui a pour but de protéger des sièges pour les passagers qui sont disposés à s'acquitter des pleins tarifs, mais qui ont tendance à réserver tardivement. En d'autres termes c'est une restriction quantitative qui requiert une bonne connaissance de la demande et plus généralement du marché. Cependant le contingentement fonctionne avec un

certain nombre de restrictions qui elles sont quantitatives et qui fixent le plus souvent une clientèle (basse contribution) .

Parmi ces restrictions on peut citer :

- L'obligation de réserver un certain nombre de jours avant le départ,
- L'obligation de s'acquitter du paiement du billet lors de la réservation,
- L'obligation d'effectuer un aller retour,
- L'obligation de rester à destination un minimum et / ou un maximum de jours,
- Le non remboursement partiel ou total du billet en cas d'annulation,
- Le paiement de pénalités en cas de changement de réservation après un certain délai,
- L'impossibilité de séjourner sur un lieu d'escale,
- L'impossibilité d'utiliser le billet sur certains vol,
- L'impossibilité d'utiliser le billet dans une autre compagnie.

Face à toutes ces restrictions, il est donc indispensable d'analyser la réaction des clients ; c'est-à-dire quelle sera l'attitude d'un passager qui désire réserver un vol daté pour une destination précise, en bénéficiant d'un tarif réduit, lorsqu'on lui refuse cette réservation (alors que le départ n'a lieu que dans quatre semaines) ?

Ce refus signifie que pour maximiser la recette du vol, le système de Yield Management a établi un contingent dans la classe tarifaire demandée et que lorsque le client précité a voulu réserver, ce contingent avait déjà atteint sa limite . Face à ce refus le passager aura plusieurs choix possibles :

- Premier cas : Le passager est très sensible à l'heure de départ et peut consentir une augmentation de tarif : il acceptera de reporter sa demande sur une classe supérieure et s'acquittera d'un tarif plus cher afin de ne pas modifier son plan de voyage.
- Deuxième cas : le passager est indifférent à l'heure du départ : il reportera sa demande sur un vol de la même compagnie, différé dans le temps (mais à un horaire souvent moins commode)
- Troisième cas : le passager est très attaché à l'heure de départ mais ne veut consentir aucune augmentation tarifaire. S'il n'est pas fidèle à une compagnie particulière, sa demande se reportera sur une autre compagnie.

Ce dernier cas ne doit pas être négligé, il constitue une évacion de trafic et entraîne un « manque à gagner » pour la compagnie.

### 1- b) Quelles sont les réalités du contingentement ?

L'avion est découpé en plusieurs parties qui seront autant de classes tarifaires dans lesquelles des passagers s'acquittant de tarifs différents prendront place.

Le plus souvent, l'allocation est faite à partir des données historiques fournies par les systèmes de réservation. Ainsi le gestionnaire de vol exploitera ces informations pour en tirer des enseignements quant à la probabilité d'une certaine demande sur un vol à venir. Autrement dit, à partir des séries statistiques caractéristiques des courbes de réservation antérieures, l'analyste établira les limites, qu'il considérera optimales, du nombre de réservations acceptable pour chaque classe dans une optique de recette maximale.

Examinons donc la manière dont on réalise le contingentement d'un appareil effectuant un vol donné. Deux types de classes tarifaires sont envisageables lors de l'ouverture d'un vol à la réservation : c'est-à-dire des classes indépendantes et des classes imbriquées.

#### -Les classes indépendantes

Les contingentements sont donc, dans un premier temps prédéterminés.

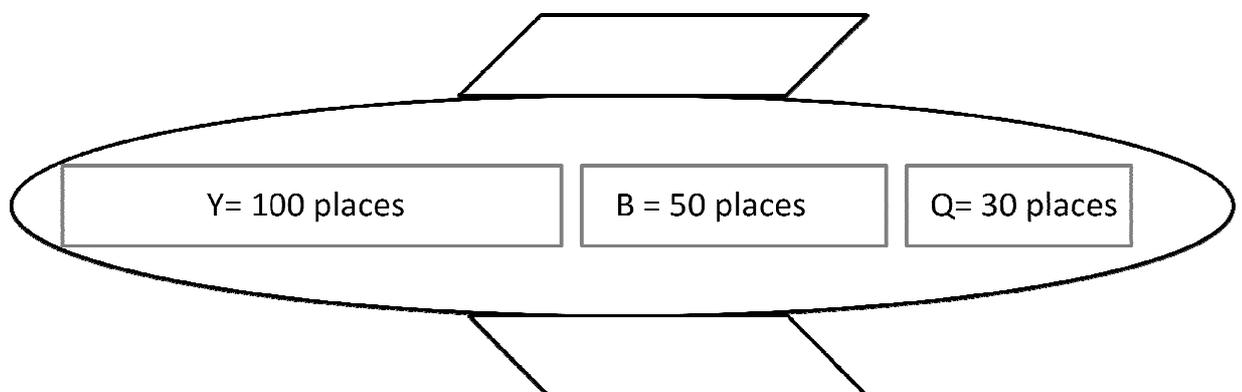


Figure 3 : schémas du contingentement des classes indépendantes

Un quota est attribué à chaque classe ; une vente dans une classe diminuant la disponibilité de cette classe sans effet sur la disponibilité des autres classes. L'état des réservations la veille du départ pourrait être :

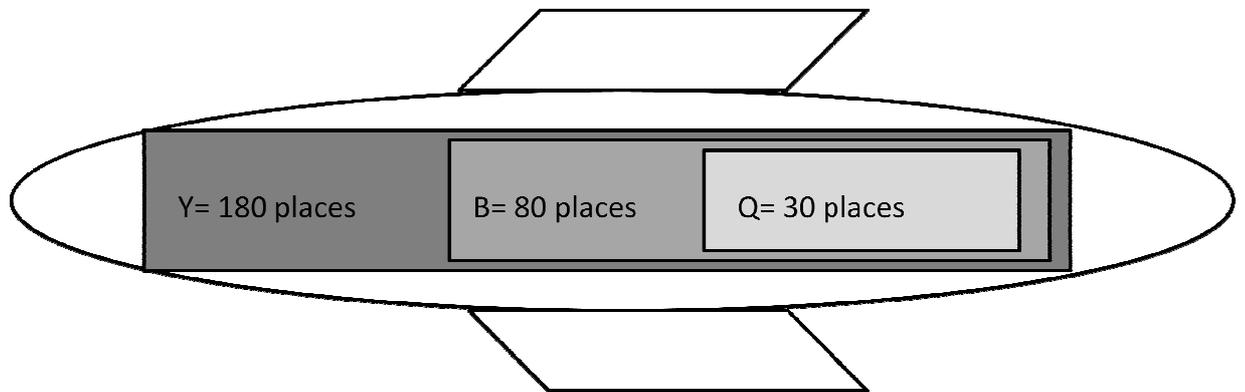
<b>Classes tarifaires</b>	<b>Contingents</b>	<b>Réservations effectuées</b>	<b>Places disponibles</b>
<b>Y</b>	100	30	70
<b>B</b>	50	50	0
<b>Q</b>	30	30	0
<b>Total</b>	180	110	70

**Tableau 3 : contingentement des classes indépendantes**

Si l'on ne pouvait pas modifier les contingents et dans le cas où aucune demande ne se manifeste pour la classe Y (haute contribution) jusqu'au jour du départ, le gestionnaire de vol aura peut-être refusé une centaine de demandes pour les classes B et Q. D'où un manque à gagner. Si l'on envisage une modification des contingentements pendant la période de réservation (ce qui est la réalité) ; la question est : doit-on vendre au-delà des contingents des classes B et Q (à tarif réduit) au lieu d'attendre une hypothétique demande en classe Y. Mais les classes indépendantes ne permettent pas de réaliser cet objectif.

#### **-Les classes imbriquées**

Un quota est attribué à chaque classe. Une vente dans une classe diminue la disponibilité de cette classe et des classes qui la contiennent.



**Figure 4 : schémas du contingentement des classes imbriquées.**

Ainsi lorsqu'un siège est réservé dans l'une des trois classes les deux autres sont immédiatement affectées.

Si on envisage deux cas successifs : deux réservations effectuées en classe Q puis une réservation en classe B avec leurs incidences sur les places disponibles dans trois classes.

Classes tarifaires	Premier temps		Deuxième temps	
	Nombre de réservations	Places disponibles	Nombre de réservations	Places disponibles
Y= 180	0	178	0	177
B= 80	0	78	1	77
Q= 30	2	28	2	28

**Tableau 4 : Contingement des classes imbriquées (1<sup>er</sup> temps).**

Cette méthode permet à la fois de protéger une centaine de places pour la classe Y (haute contribution) avec la possibilité d'allouer la capacité totale de l'appareil à cette classe si elle s'exprime en premier.

Une autre méthode dite de l'imbrication protectrice consiste à faire en sorte que les classes tarifaires les plus basses soient toujours fermées les premières.

Si l'on envisage les deux temps successifs : une réservation effectuée en classe B puis 29 réservations dans cette même classe, avec leurs incidences sur les places disponibles dans les trois classes.

Classes tarifaires	Premier temps		Deuxième temps	
	Nombre de réservations	Places disponibles	Nombre de réservation	Places disponibles
Y= 180	0	179	0	150
B= 80	1	79	30	50
Q= 30	2	29	0	0

**Tableau 5 : Contingement des classes imbriquées (2<sup>ème</sup> temps).**

Si 30 réservations sont acceptées en classe B, la classe Q sera fermée. L'imbrication protectrice permet donc de protéger les sièges dans les classes les plus hautes, les classes inférieures étant fermées plus tôt afin de tenir compte du fait que les passagers basse contribution réservent les premiers.

## **2- Différente techniques de maximisation du revenu par la méthode de la valeur d'un siège marginal probable (VSM).**

Dans la pratique, on n'est jamais en mesure de prévoir précisément la demande. Au plus est-on capable d'estimer quelle est la distribution probable : c'est-à-dire la valeur moyenne probable et un intervalle de confiance plus ou moins large que l'on peut lui accorder ; pour cela on se base sur la probabilité définie par l'historique des réservations, stocké par des logiciels ; et qui permet de retracer des profils de montée en charge de réservations pour des vols datées (hiver, été...), significatif d'un marché, et d'une classe tarifaire données.

C'est à partir de cette première approche que fut développé le modèle de la Valeur d'un Siège Marginal (VSM) : modèle d'allocation de sièges par classe sur un tronçon en s'appuyant sur les hypothèses précédemment développées et sur le comportement des différentes classes de voyageurs.

Le revenu attendu d'un vol (R) est la somme des revenus probables pour chaque classe tarifaire. Le revenu attendu pour chaque classe dépend du tarif moyen par classe et du nombre moyen de réservations probables par classe tarifaire. Ce dernier dépend du nombre de sièges alloués dans la classe, et de la demande de réservation pour cette classe.

L'objectif du modèle étant de déterminer l'allocation de sièges par classe qui maximise la recette, le calcul peut se faire avant l'ouverture de la réservation, ou en cours de réservation.

## **2- a) Calcul des prix planchers à partir de la VSM :**

Tout d'abord la notion de prix plancher ou *bid price* renvoi au niveau minimum de revenu, acceptable par le transporteur, payé par un passager, Basé sur l'espérance de revenu. Il correspond à un accroissement du revenu lié à l'élimination d'un manque à gagner probable. Ce supplément de revenu proviendra d'un mixage des tarifs, des itinéraires et des dates de départ. Dans cette optique, le prix devient un élément capital du produit. Les exemples suivants décrivent comment calculer les prix plancher à partir de la Valeur d'un Siège Marginal

Si on considère un tronçon (A-B) desservi par un appareil d'une capacité  $C= 100$  places offrant une seule classe tarifaire (Y) au prix de 1000 francs ; la demande prévisible selon une loi normale avec un coefficient de variation de la demande de 40% est de 5 passagers et aucun siège n'est donné à d'autres passagers.

Le calcul d'un prix plancher est alors très aisé, le revenu attendu de chaque siège supplémentaire vendu est calculé en multipliant le tarif (Y) payé par un passager par la probabilité que la demande passager excède la capacité offerte :

Revenu du 1<sup>er</sup> siège (VSM) = tarif Y . Proba. ( $D > 1$ )

Revenu du 2<sup>ème</sup> siège (VSM) = tarif Y . Proba. ( $D > 2$ )

Revenu du n<sup>ième</sup> siège (VSM) = tarif Y . Proba. ( $D > n$ )

Dans ce cas précis avec un seul tronçon et une seule classe tarifaire, la VSM du 100ème siège correspond au prix plancher.

Si l'on ajoute au cas précédent une classe tarifaire inférieure (H) au tarif de 832 francs par passager. Sa demande prévisible selon une loi normale avec un coefficient de variation de la demande de 40% est de 75 passagers.

Dans la méthode VSM la maximisation des revenus s'appuie sur la protection des classes tarifaires les plus rémunératrices. Techniquement cette protection est déterminée par le point où le revenu marginal d'un siège pour la classe (Y) est égal au tarif (H).

## 2-b) Calcul des prix plancher par programmation linéaire.

L'optimisation d'un réseau peut se résoudre par programmation linéaire. Par la formule maximisant le revenu (R) :

Cette méthode permet d'offrir des renseignements capacitaires sur chaque tronçon de vol en correspondance au travers de l'examen de la valeur des variables duales (expression des prix planchers sur chaque tronçon), associées à chaque contrainte de capacité des tronçons.

La première étape de cette approche consiste à résoudre l'équation afin d'obtenir les prix plancher sur tous les tronçons.

Par exemple si on prend le cas de deux tronçons de vol en correspondance, emprunté soit par des passagers locaux (utilisant un seul des deux vols) soit par des passagers en correspondance (utilisant les deux vols consécutivement) et dont les informations, concernant la demande et les tarifs, sont listés dans les tableaux suivants :

Vol (AB)	Classes tarifaires	Tarif	Demande	Ecart (demande)
Passagers locaux	Y	3000	10	5
	B	1800	20	8
	Q	900	40	15
Passagers en correspondance	Y	6000	8	4
	B	3750	25	10
	Q	1500	45	17

**Tableau 6 : Information sur la demande et le tarif 1.**

Vol (BC)	Classes tarifaires	Tarif	Demande	Ecart (demande)
Passagers locaux	Y	3600	15	6
	B	2100	25	10
	Q	1200	45	17
Passagers en correspondance	Y	6000	8	4
	B	3750	25	10
	Q	1500	45	17

**Tableau 7: Information sur la demande et le tarif 2.**

Le programme linéaire se résume donc à :

Maximiser :

$$\text{Revenu} = 3000.Y_{AB} + 1800.B_{AB} + 900.Q_{AB} + 3600.Y_{BC} + 2100.B_{BC} + 1200.Q_{BC} \\ + 6000.Y_{AC} + 3750.B_{AC} + 1500.Q_{AC}$$

Sous les contraintes :

2. de capacité :

$$Y_{AB} + B_{AB} + Q_{AB} + Y_{AC} + B_{AC} + Q_{AC} \leq 100$$

3. par rapport à la demande (sièges alloués à chaque classe tarifaire et par (O-D))

$$Y_{AB} \leq 10 \quad B_{AB} \leq 20 \quad Q_{AB} \leq 40$$

$$Y_{BC} \leq 15 \quad B_{BC} \leq 25 \quad Q_{BC} \leq 45$$

$$Y_{AC} \leq 8 \quad B_{AC} \leq 25 \quad Q_{AC} \leq 45$$

Si nous introduisons les données de cette programmation linéaire dans le tableur d'excel, nous obtenons les prix plancher (Bid Price) sur chaque tronçon c'est-à-dire le niveau minimum de revenu par siège de chaque tronçon et en deçà duquel la compagnie se trouverait en situation de perte.

$$BP_{AB} = 1200 \quad \text{et} \quad BP_{BC} = 900$$

Dans cette méthode, les principes décision en matière d'ouverture de classes de réservation, sont donc :

- une acceptation des passagers locaux quand le tarif proposé est supérieur au prix plancher sur le tronçon emprunté.
- une acceptation pour les passagers en correspondance, lorsque le tarif proposé est supérieur à la somme des prix plancher sur les deux tronçons empruntés.

Comme résumé dans le tableau suivant :

	Tarif	Bid Price	Décision
	Passagers locaux (vol AB)		
Y	3000	1200	Accepté
B	1800	1200	Accepté
Q	<b>900</b>	<b>1200</b>	<b>Refusé</b>
	Passagers locaux (vol BC)		
Y	3600	900	Accepté
B	1500	900	Accepté
Q	1200	900	Accepté
	Passagers en correspondance (vol AC)		
Y	4800	2100	Accepté
B	300	2100	Accepté
Q	<b>1500</b>	<b>2100</b>	<b>Refusé</b>

**Tableau 8 : Décisions en matière d'ouverture ou de fermeture d'une classe.**

L'un des problèmes majeurs de la programmation linéaire, pour l'optimisation d'un réseau global, est celui de la nécessaire connaissance des capacités disponibles restantes sur chaque tronçon et des demandes futures pour chaque (O-D) par classe tarifaire. Ces informations changent constamment au cours de la montée en charge des réservations.

## **DEUXIEME PARTIE :**

**Impacte de l'optimisation de la capacité sur la clientèle  
et stratégies des compagnies aériennes contre ses effets  
exemple de Delta Air line.**

L'intégrité des parties au contrat est un élément essentiel dans l'établissement de relation de confiance. Elle suppose une volonté explicite des partenaires de tenir leurs engagements et de faire face à leurs obligations contractuelles.

Nous considérons la nature de la relation entre la compagnie et ses clients comme n'importe quel contrat où l'engagement et l'équité sont essentiels pour chacune des parties.

Il y aura sentiment d'iniquité bien sûr si le traitement réservé à une des parties au contrat, compte tenu d'une situation de faiblesse particulière, fait l'objet d'un abus de pouvoir du cocontractant. Malheureusement le Yield Management exploite au mieux ce genre de situation puisque la tarification proposée tient compte de l'intensité du besoin chez le client. Plus le besoin est fort, plus le tarif est élevé. La notion de bienveillance nécessaire à la confiance est en parfaite opposition avec ce type de comportement.

## **CHAPITRE I : La pratique de la surréservation (overbooking).**

La surréservation est quelque peu distincte de la tarification et des problèmes de contrôle de la capacité du Yield Management qui eux ont pour but d'établir la meilleure tarification possible et une bonne allocation de la capacité en vue d'une maximisation des recettes. A la différence de ces techniques, la surréservation tente d'augmenter l'utilisation de la capacité disponible dans un système basé sur des réservations et tente de réduire les situations de manque à gagner dans des cas d'annulation ou de no show.

D'un point de vue historique et financier, la surréservation est l'une des pratiques du Yield Management la plus ancienne et la plus efficace. Dans l'industrie aérienne, il a été estimé à 50% les réservations qui débouchent sur des cas d'annulation ou de no show et à 15% le nombre de sièges qui seraient in vendus n'eut été la pratique de la surréservation.

Réserver une place sur un vol, c'est en fait planifier un déplacement pour motif d'affaires de loisir, familial....Ce déplacement projeté peut être modifié ou supprimé pour de multiples raisons. Dans le meilleur des cas il s'en suivra une annulation, par le voyageur de la réservation effectuée qui entraînera une modification des prévisions de montée en charge des réservations. Cette annulation sera donc prise en compte par les systèmes de Yield Management.

### **A- les caractéristiques des no-show et go-show**

Au moment de l'embarquement, un passager ayant réservé peut ne pas se présenter et avoir oublié volontairement ou involontairement d'annuler sa réservation : c'est un no-show. Inversement, un passager peut se présenter à l'embarquement sans avoir de réservation : c'est un go-show. Il convient d'intégrer ces deux comportements de nature stochastiques et donc difficilement prévisibles dans les modèles de Yield Management.

Si la gestion de l'incertitude d'une partie de la demande est délicate, certaines caractéristiques comportementales des passagers peuvent être dégagées au travers d'enquêtes.

Plusieurs variables influencent le taux de no show :

- La saison : Il existe une grande variation du nombre de no show selon le mois l'année, les jours de la semaine ou les heures de la journée. Mais d'une manière générale, ce sont les vols les plus demandés qui connaissent les taux les plus élevés.
- Le type de ligne et le motif du voyage : les passagers des classes affaires et donc des lignes dominantes affaires sont les plus sujettes à de fort taux de no-show. En effet, les voyageurs d'affaires, du fait de leurs activités sont amenés à modifier leur emploi du temps de manière impromptue. Il n'est pas rare qu'un tel passager réserve sur plusieurs vols successifs, pour s'assurer d'un retour vers son point d'origine, en fonction d'une fin de journée de travail difficilement prévisible.
- La distance : plus la distance est importante moins le taux de no show est élevé. On peut supposer que les déplacements sur longue distance sont préparés par les passagers avec plus de certitude et moins de choix quant aux horaires de vol.

Très tôt, les compagnies ont envisagé des parades aux défections non signalés des passagers. Car la gestion de ces taux de no-show et de go-show permet de minimiser le risque d'avoir des sièges vides au décollage et donc celui d'un manque à gagner.

Un passager no-show ne s'acquittant pas de son billet, le manque à gagner sera d'autant plus lourd que la classe tarifaire dans laquelle il a été réservé est haute. De plus siège inoccupé étant réservé n'a pu être vendu à un autre passager.

Toutefois, pour compenser cette perte, les compagnies tiennent compte d'un phénomène tout aussi aléatoire : la présentation à l'embarquement de passagers n'ayant pas réservé : les go-show. Toute l'habileté consistera à compenser le manque à gagner des un par la recette de ces derniers.

Si le taux de no-show est égal au taux de go-show, la compagnie compensera ses pertes sous conditions. Il faudra que les passagers ne se présentant pas à

l'embarquement aient dû s'acquitter des mêmes contributions tarifaires que ceux qui se présentent sans réservation.

### **B- La surréservation proprement dite.**

La non présentation à l'embarquement d'un passager ayant réservé constitue une perte de recette pour le vol considéré. Cette perte s'assimile au coût d'opportunité de ce siège, non occupé et de plus soustrait du contingent de siège offert à la réservation.

La minimisation de tels coûts a engendré la pratique d'une surréservation contrôlée, c'est-à-dire offrir à la réservation un nombre de sièges supérieur à la capacité de l'appareil. Cette surréservation doit correspondre à l'estimation du nombre de no-show compte tenu de ce qui s'est produit sur des vols antérieurs. La surréservation consiste donc à permettre la réservation du même siège à plusieurs passagers.

Ainsi, lorsqu'il y a des no-shows ou des annulations le vol atteindra un taux de remplissage optimisé. Mais les compagnies s'exposent au risque de refus, c'est-à-dire le risque d'avoir réellement toutes les personnes ayant réservé qui se présentent à l'enregistrement. Elles se trouvent alors dans l'incapacité d'embarquer tout le monde et sont donc obligées de débarquer des clients et de les contraindre à prendre un autre vol qui ne soit pas complet. Il s'ensuit une indemnisation pour le client lésé, lesquels ne sont pas toujours au courant des compensations auxquelles ils ont droit.

L'overbooking donne aussi lieu aux mécontentements de passagers et nuit sérieusement à la qualité du service clients. Lorsqu'une compagnie aérienne prend de grands risques en terme de prévisions élevées en terme d'annulations et de no shows afin d'augmenter ses profits, elle n'est pas toujours capable d'honorer toutes les réservations. C'est la raison pour laquelle on assiste parfois à des scènes de colères violentes dans les aéroports de la part de clients mécontents. En contrepartie, des compensations sont offertes aux clients affectés par ces erreurs de gestion : avoir pour le prochain vol, indemnisations de frais, etc. Dans d'autres cas, les compagnies aériennes s'arrangent entre elles pour les dédommager. Un avion,

non plein, d'une autre compagnie et avec la même destination en profite pour se remplir. Mais c'est dans le meilleur des cas.

La tarification dynamique peut parfois aller à l'encontre de ce principe. La pratique du surbooking peut ainsi être interprétée comme une rupture du contrat par l'entreprise et une absence de volonté de tenir ses engagements.

Les clients interprètent généralement le surbooking comme une manifestation de l'opportunisme des prestataires de service qui cherchent à optimiser leur rentabilité au détriment de la qualité du service aux clients.

Bien entendu, tous les segments de clientèle n'ont pas la même sensibilité au surbooking. La clientèle affaire ou famille sera particulièrement affectée par le fait de devoir changer d'hôtel ou de prendre un avion plus tard. La clientèle plus « routarde » verra au contraire parfois d'un bon œil la possibilité de bénéficier d'une indemnisation pour les problèmes occasionnés.

Il n'en reste pas moins que la pratique du surbooking tend à se généraliser et que cette généralisation perturbe la confiance des clients envers l'entreprise et sa marque. Elle accroît le risque du client concernant la réalisation de la transaction et augmente la méfiance envers le prestataire de service. Si le fait d'avoir un billet d'avion pour une heure et une date déterminée ne garantit pas que le client puisse effectivement prendre cet avion, la relation de confiance est brisée.

Une synthèse des impacts de la pratique du Yield Management sur le consommateur est exposée comme suit :

- ✓ Sentiment de frustration: suite à de mauvaises prévisions, la compagnie se trouve parfois contrainte de refuser un client ayant déjà réservé. Cela engendre un écart considérable entre la qualité attendue par le client et la qualité proposée par l'entreprise. Même si les compagnies proposent souvent des indemnisations financières, celles-ci ne permettent pas généralement d'atténuer le mécontentement du client.

- ✓ Un problème moral : les consommateurs considèrent comme immorale de payer pour la même prestation des prix totalement différents.
- ✓ Un problème d'équité : Selon Capiez (2003) le Yield Management est fondamentalement une forme de discrimination tarifaire, donc, une interrogation s'impose à propos de la justice distributive de ces pratiques. La justice distributive a trois composantes : l'équité, l'égalité et l'utilitarisme. Les différences de tarifs trop importantes peuvent influencer les jugements réalisés par les consommateurs qui comparent les offres présents à leurs transactions passées et aux transactions réalisées par d'autres clients.
- ✓ Contradictions possibles: Au travers d'un système de Yield Management, la gestion dynamique en temps réel des tarifs rend tout à fait possible de rouvrir une classe à « tarif réduit » à une date donnée, cela après sa fermeture. Le cas échéant, la firme accepte des clients à tarifs réduits après en avoir refusé d'autres qui avaient été présents pour le même tarif, voire pour un tarif plus élevé. Ces décisions peuvent être perçues comme « contradictoires » voir injustes par les clients.
- ✓ Complexité des tarifs: il est important d'avoir un système de tarification lisible et compréhensible pour consommateurs pour éviter les malentendus et les ambigus. Or, l'adoption du Yield Management crée une complexité du système tarifaire. En effet, le client se trouve souvent obligé de traiter une énorme quantité d'informations liées à une multitude d'offres avec plusieurs tarifs associés à celles-ci.
- ✓ Transparence tarifaire: les changements des tarifs par la pratique du Yield Management, souvent non justifiés pour les clients, risquent de réduire la confiance et renforcer l'incertitude des consommateurs par rapport à la transparence du prestataire.

## **CHAPITRE II : Stratégies de Delta Air line pour atténuer l'impacte de l'optimisation sur la clientèle.**

Tout d'abord il est important de signaler les difficultés rencontrées lors de la recherches d'informations ; difficultés dues principalement au fait que Delta ne Compte aucun bâtiment administratif au Sénégal. En effet tous les bureaux de Delta Air Line au Sénégal ne traitent que d'opérations relatives à la vente de billet ou à l'assistance au sol. Néanmoins en consultant des bases de données sur internet et après des enquêtes auprès de ses agents à Dakar; une grande partie des informations nécessaires à la rédaction était accessible bien que toutes ou la plupart étaient rédigées en anglais.

Delta Air Line est la seule compagnie américaine desservant en Afrique et par conséquent au Sénégal ; Elle transporte plus de 160 millions de passagers par an. Grâce à son réseau mondial très étendu, Delta et les transporteurs Delta Connections proposent leurs services vers 367 destinations situées dans 66 pays, sur les six continents. Sa fusion avec Northwest Airlines lui a valu de gagner la première place au plan mondial en ce qui concerne le transport de passager. Avec 70000 employés à travers le monde et une flotte composée de plus de 700 appareils, elle est membre fondateur de l'alliance mondiale SkyTeam qu'elle partage avec Air France, Air Europa, Kenya Airways etc....

Via le code sharing et avec l'aide de ses partenaires mondiaux, Delta offre à ses clients plus de 16000 vols quotidiens. Le code sharing ou littéralement partage de code se réfère à la pratique où un vol opéré par une compagnie aérienne est conjointement commercialisé comme un vol pour une ou plusieurs autres compagnies aériennes. L'objectif principal étant d'augmenter le nombre de destinations disponibles pour des clients sans devoir physiquement voler vers eux ou fournir de grands investissements.

Ces améliorations dans la distribution sont importantes parce que des clients réguliers peuvent parfois avoir le besoin de voler vers d'autres destinations que

ceux offerts par la compagnie aérienne en question. Ces accords permettent ainsi à Delta de répondre aux besoins de son marché en étendant son réseau au-delà de ses destinations initiaux ; entraînant en même temps des opportunités d'affaires ; puisse qu'une commission lui est versée par la compagnie qui opère ce vol et vice-versa. Les passagers y trouvent donc des avantages car les compagnies s'efforcent d'améliorer les horaires de leurs vols pour offrir un délai plus court entre l'atterrissage d'un vol et le décollage d'un autre lors d'un changement d'avion, et donc un gain de temps sur le trajet complet.

Cependant avant de parler des stratégies que Delta a mises sur pied pour répondre aux besoins des clients, il faut signaler que les compagnies aériennes américaines sont avant tout soumises à des réglementations du D.O.T (Department Of Transportation) en ce qui concerne le transport de passagers.

En effet dans certaines situations de vols survendus c'est-à-dire un vol sur lequel la compagnie a vendu plus de sièges qu'il y en avait de disponibles et qu'au moment d'embarquer, on est dans l'obligation de débarquer plusieurs passagers volontaires ou involontaires.

Si le vol est effectivement surséché, personne ne se verra refuser un siège avant que le personnel demande d'abord à des volontaires de renoncer à leur réservation en échange d'une compensation financière déterminée par la compagnie. S'il n'y a pas assez de volontaires, la compagnie refusera l'embarquement à certaines personnes en fonction de sa politique de priorité d'embarquement.

Sauf rares exceptions, les personnes qui se verront refuser l'embarquement sans s'être portées volontaires obtiendront une compensation financière. Le règlement complet pour le paiement de cette indemnité et pour la politique de priorité d'embarquement de chaque compagnie est mis à la disponibilité de tous les passagers dans à tous les comptoirs d'enregistrement de Delta et aux zones d'embarquement.

Le D.O.T exige que le nombre de passagers confirmés à débarquer involontairement ( contre leur gré) par chaque transporteur soit réduit au strict minimum. Les compagnies doivent dans un premier temps débarquer des volontaires qui n'ont aucune gêne à reporter leur voyage sur un autre vol et à un autre jour.

Tout autre passager refusé d'embarquement est considéré comme involontairement débarqués même si ce dernier passager accepte la compensation.

Si le nombre de volontaires est insuffisant, le transporteur peut choisir d'autres passagers à débarquer conformément à ses priorités d'embarquement. Chaque compagnie doit établir des critères et règles de priorité pour déterminer quel passager confirmé doit être débarqué, quand le vol est surbooké et qu'il n'y ait pas assez de passagers volontaires pour reporter leur vol.

Pour ce qui concerne le montant de la compensation, d'après les régulations du D.O.T la compagnie devra rembourser tous les passagers débarqués involontairement à une hauteur de 200 % de la valeur du coupon de voyage restant au passager. Il est du gré de chaque compagnie d'augmenter ce montant pour se distinguer des autres et satisfaire d'avantages ses passagers, tout en veillant à ne pas enregistrer des pertes de revenus.

#### **A- Le programme de fidélisation SkyMiles de Delta Air Line**

Les programmes de fidélisation sont actuellement considérés comme fondamentaux par de nombreuses entreprises. Ils s'inscrivent dans le cadre de stratégies plutôt défensives de rétention de clientèle s'appuyant sur la double conviction que retenir un client coûte moins cher qu'en conquérir un nouveau, et que les meilleurs clients sont les plus rentables. Par programme de fidélisation on entend un ensemble d'actions organisées de telle manière que certains clients soient stimulés et entretenus, et que l'attrition, c'est à dire le taux de clients perdus, soit minimisée et que les volumes achetés soient augmentés. Ces programmes se matérialisent souvent par l'émission de cartes de fidélité ; qui sont largement répandues chez les compagnies aériennes.

Les modalités des programmes de fidélisation se réfèrent souvent à l'usage de procédés issus des techniques promotionnelles classiques, encourageant le consommateur à multiplier et pérenniser ses achats par des récompenses sous forme de coupons ou points de fidélité. D'autres programmes du type " frequent flyer "

font appel plus clairement à la notion de continuité des services, érigeant de véritables barrières à la sortie.

Les objectifs poursuivis dans le développement de ces programmes de fidélisation de la clientèle sont, de manière générale, les suivants :

- ·Conserver ses clients et par conséquent préserver ses parts de marché, maintenir le niveau de ventes, de marge et de profit. Cet objectif peut être apprécié par des indicateurs d'attrition.
- ·Assurer une base de chiffre d'affaires stable à l'entreprise, la fidélité des clients représentant en quelque sorte une garantie de gains futurs ; des calculs de valeur actualisée forment des indicateurs précieux.
- Accroître la fidélité et la valeur du client notamment par des ventes additionnelles ou croisées ; au-delà du maintien de l'activité du client dans le temps on peut chercher à développer cette activité.
- Amortir l'investissement que représentent les coûts d'acquisition du client ; dans des secteurs tel que la presse ou l'assurance, ces coûts sont élevés, une meilleure fidélisation permet ainsi de les contrôler, voire de les diminuer.

Le programme de fidélisation de Delta appelé SkyMiles est identifié comme l'un des meilleurs programmes de fidélisation de Voyage pour les clients. Ce programme a été créé en 1981 sous un nom différent, mais a été connu sous le nom SkyMiles depuis 1995.

L'inscription à ce programme est simple et peut se faire en ligne. Une fois des miles ont été gagnés, ils ne prendront pas fin à moins qu'il n'y ait eu aucune activité sur le compte pour une période de 24 mois. Les miles peuvent être utilisés pour l'achat du billet, mises à jour, ou peut être transférée à d'autres utilisateurs. Les membres inscrits peuvent gagner des miles dans une variété de façons. Les miles peuvent être gagnés grâce à des achats ou des vols Delta partenaire de l'alliance, et l'inscription à l'aide d'une carte de crédit Delta partenaire, ou l'achat de produits et / ou des services via un partenaire Delta. Ces offres spéciales sont toujours sujettes à des changements et les informations les plus récentes peuvent être trouvées sur le site Web de Delta.

Après l'obtention de 25.000 miles, un membre atteint le statut Medallion. Le programme SkyMiles Medallion offre de nombreux avantages aux clients les plus fidèles de Delta. Le statut Silver Medallion est obtenu à 25.000 miles, le statut Gold est gagné à 50.000 miles, le statut Platinum est gagné de 75.000 miles, et le statut Diamond est gagné à 125.000 miles. Tous les membres Médaille se voient exemptés des frais de bagages, et ils ont la priorité d'enregistrement et d'embarquement. Les prestations supplémentaires sont disponibles à travers les niveaux plus élevés du statut Médaille. En somme les avantages les plus fréquents pour les clients sont :

- Les possibilités d'être surclassé en classe première ou business.
- L'accès aux salons VIP dans tous les aéroports à condition de prendre le vol Delta ou un vol de ses partenaires.
- La possibilité au passager de voyager uniquement en débitant des miles sur son compte.
- Opportunité d'accéder à la liste d'attendre et de se confirmer le même jour.
- Bonus de miles à hauteur de 50% sur chaque voyage.

Les principaux intérêts d'une carte d'une fidélité pour Delta sont d'exploiter l'historique client (datamining) et de stimuler la fidélisation. D'entrée de jeu, le consommateur, en adhérant au programme de fidélisation, fournit des informations personnelles qui nourrissent la banque de données de la compagnie. Par la suite, toutes les transactions pour lesquelles la carte de fidélisation est utilisée par le consommateur sont enregistrées dans cette banque de données où s'élabore une historique de ses habitudes de consommation. Le programme s'appuie sur le comportement d'achat, grâce à son historique. Il s'agit donc d'équilibrer les coûts de la carte (fabrication, distribution, promotion, services) avec le retour sur investissement. Et celui-ci est directement lié à la fréquence d'usage de la carte. Si l'on s'intéresse à l'expérience du client, les bonnes pratiques pour qu'une carte de fidélité soit conservée et utilisée semblent être les suivantes :

- le rapport coût/bénéfice simple et évident pour le client.
- les facilités de paiement et de crédit proposés avec la carte.

- l'accès à des bénéfices et services de qualité supérieure, liés à la fidélité
- la qualité du service client.
- la promotion continue de la carte.

### **B- Le recours au CRM (Customer Relationship Management).**

L'importance de l'information est capitale pour assurer un avantage concurrentiel à ceux qui savent l'utiliser. C'est ce constat qui explique pourquoi Delta se précipite à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants. D'un autre côté, le marketing a beaucoup évolué, passant du marketing de masse au marketing personnalisé : le one to one.

Le CRM : Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client) ou GRC en français a pour objet d'identifier, attirer et conserver les meilleurs clients et d'en retirer chiffre d'affaire et rentabilité. C'est cette pratique que les compagnies aériennes ont adopté. Elle n'est pas novatrice, car elle reprend l'ensemble des processus de prospection et de fidélisation existant. Le CRM n'est pas une technologie, c'est une stratégie d'entreprise centrée sur les prospects et les clients. Elle se met en œuvre tactiquement dans le but d'acquérir de nouveaux clients, étendre la relation commerciale avec eux et les fidéliser. Et donc, la satisfaction du client est plus que jamais au centre des préoccupations des entreprises et se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre les clients et leurs attentes, les fidéliser, les inciter à consommer davantage.

Le CRM répond aux préoccupations fondamentales suivantes :

· Un meilleur service clients : les clients attendent plus de services de la part des marques .L'information sur les produits, le conseil, la facilitation des achats, l'automatisation, le service client sont autant de services associés qui jouent un rôle croissant dans l'appréciation des clients sur la valeur d'une offre.

Beaucoup de ces services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est-à-dire qu'ils sont personnalisés. Le développement de ces services associés passe ainsi de plus en plus par celui d'un marketing relationnel.

Delta a étendu progressivement son mode de communication et de distributions auprès des clients ; mettant à leur service toute une panoplie de canaux: (représentants, points de vente, catalogues, mailing, centres d'appel, Internet et autres canaux électroniques, etc.).

Les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même compagnie, quelque soit le canal utilisé.

Mieux identifier les clients, conserver la mémoire des interactions avec eux, faire partager cette connaissance entre les différents canaux, permettre au client d'interagir de façon cohérente avec l'entreprise à travers multitude de canaux, sont autant d'enjeux qui deviennent ainsi une préoccupation des compagnies.

Une politique relationnelle n'est pas seulement destinée à accroître la qualité de service, à l'image d'un service clients, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté la compagnie par rapport ce ceux qui ont été recrutés), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.

Il existe, dans la gestion de la relation avec le client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation.

Cette automatisation peut conduire à des réductions de coût, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises. Le CRM s'inscrit dans cette perspective

Tous les moyens technologiques existent aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client. D'un point de vue technique, le CRM selon Delta Air Line implique de capturer, au niveau de la compagnie, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans une base de données orientée client.

- Choisir son client : l'étape suivante consiste à analyser ces données avec les techniques les plus évoluées. Le « datamining », analyse statistique et à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients.

Le « datamining » permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses.

A partir des informations collectées, la compagnie a pu obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle. La centralisation de ces données clients lui facilitant le pilotage de toute ses activités. En effet, l'informatique décisionnelle (Business Intelligence et Datamining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie : (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

Ainsi pour Delta il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et à en augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique, etc.) créent des opportunités de métiers. De nouveaux outils permettent aux commerciaux de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client. Dans cette optique Delta répond constamment aux attentes de la clientèle en mettant à leur service un bon nombre de facilités parmi lesquelles :

- L'enregistrement mobile électronique sans support papier initialisé pour les vols domestiques du terminal principal de la compagnie aérienne à l'Aéroport LaGuardia à New York ; Les clients auront l'option d'utiliser leur mobile à l'enregistrement et recevront une carte d'embarquement électronique via leurs dispositifs à accès sur le Web. La stratégie derrière cela est d'offrir aux clients une façon plus commode de faire enregistrer les bagages, tout en coupant les coûts de papier pour le Delta qui est sous pression de hauts coûts de carburant.

- L'accès au Wifi à bord des avions a été jusqu'ici un service spécial disponible seulement dans la classe affaires et en première classe. Delta est la première compagnie aérienne à offrir le Wifi dans les classes économiques ; Le coût sera 9.95 \$ pour un vol de trois heures ou moins, ou 12.95 \$ pour un vol plus long.

- L'accès à leur hot line par téléphone ou le courrier électronique à tout moment pour résoudre les plaintes et réclamations, la possibilité au passager d'avoir une copie du contrat qui le lie avec la compagnie donne au passager une certaine reconnaissance et fournit une vue unique du client nécessaire à la relation "one to one".

Dans sa stratégie CRM Delta a aussi mis en œuvre de nouvelles initiatives en ce qui concerne l'amélioration de son service clients en facilitant l'automatisation du service et en fournissant une expérience à bord améliorée et y ajoute ainsi de la valeur. Par exemple, la compagnie a installé des bornes libres service dans beaucoup de terminaux pour permettre aux clients d'obtenir des cartes d'embarquement sans devoir faire la queue à un comptoir. Pour les passagers ayant leur vol en correspondance ou qui sont soumis à une annulation, de nouveaux dispositifs sont installés devant chaque porte d'embarquement, permettant aux clients d'obtenir une liste imprimée d'une nouvelle carte d'embarquement sur le vol disponible suivant, sur lequel la compagnie aérienne réserve automatiquement le passager. Des affichages de porte d'embarquement électroniques améliorés devraient aussi être installés à chaque terminal. Delta continue de travailler avec la TSA (Transportation Security Administration) pour accroître de 15 % le flux des passagers dans les terminaux.

Le Customer Relationship Management, c'est d'abord et avant tout une stratégie d'entreprise, supportée par des technologies. Cependant la technologie en soi ne peut faire de miracles.

Une vision CRM, se décline sous les aspects suivants :

- Une entreprise qui met en place une politique relationnelle doit se fixer des buts clairs et des objectifs mesurables qui définissent l'ambition du programme, pour éviter des actions disparates à court terme. Il s'agit précisément, ou au moins estimer les objectifs en termes de dépenses, de parts de client, de rentabilité. .etc.
- Au même titre d'une bonne politique marketing, la vision relationnelle commence par la définition d'une segmentation et ciblage. Un programme relationnel ne doit pas nécessairement inclure toutes les cibles de la politique marketing générale, on

peut ne destiner le programme qu'aux meilleurs clients, ou à des segments spécifiques de clients dont on pense qu'ils répondront de façon favorable à celui-ci. Les clients n'ont pas tous la même valeur. D'ailleurs, dans l'évaluation des clients, on devrait tenir compte non seulement de leur valeur actuelle mais aussi de leur valeur potentielle notamment en terme de perspectives de croissance.

De plus, puisque les ressources sont limitées, on gagne à les moduler en fonction de la valeur des clients. En d'autres mots, au lieu de niveler son service également entre ses clients indépendamment de leur valeur pour la compagnie, on a plutôt intérêt à offrir un niveau de service proportionnellement à la valeur de chacun des clients.

- Le programme relationnel doit être un contrat, par le quel, en échange de temps (attention) et d'argent (achat), le client obtient de la marque des informations, des services, un dialogue, une expérience qui soient intéressants et utiles. La vision stratégique doit précisément définir le propos de la relation et les bénéfices que peut en tirer le client.

-La satisfaction des clients ne constitue pas un gage de loyauté à long terme. En fait, la satisfaction est nécessaire mais n'est pas suffisante pour conserver ses clients. Il semble que les clients privilégient la qualité de la relation humaine qu'ils ont avec du personnel de l'entreprise. Incidemment, on perd des clients essentiellement à la suite de ce que l'on pourrait qualifier de bavure relationnelle.

Ces conclusions ont un impact stratégique évident. Puisque le coût d'acquisition d'un nouveau client est largement supérieur à celui d'en conserver un, la rétention des bons clients constitue un impératif catégorique. Quant au dilemme apparent entre acquisition et rétention, il faut bien comprendre qu'une entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut se permettre de perdre ses clients plus rapidement qu'elle en acquiert.

## **TROISIEME PARTIE :**

### **Recommandations Managériales.**

## CHAPITRE I : Le pouvoir du client :

Comme le choix d'une bonne stratégie de gestion, le pouvoir du client est crucial et déterminant pour la rentabilité de la compagnie ; deux variables essentielles sont à préciser lorsqu'on parle du pouvoir du client : le nombre de clients que possède une industrie, et le switching cost.

Le pouvoir du client s'étend bien au-delà de ce que l'on peut penser : il peut s'exprimer, il peut participer à la création d'un produit. En somme un client est aujourd'hui à la fois marketeur, ambassadeur et surtout de plus en plus exigeant envers les marques. Outre le fait qu'il attend des services qui répondent à ses besoins, il attend désormais de la part de ces marques de l'écoute et un véritable échange. On ne s'y trompe donc pas lorsque l'on parle de pouvoir rendu au client. Mais ce qui change encore plus et l'un des dangers potentiels pour les marques, c'est désormais qu'un client seul a le pouvoir d'entraîner une véritable crise pour une entreprise. En effet Le client a de nombreux moyens à sa disposition pour s'exprimer, Il a le choix des armes. Sa principale influence sur un marché se manifeste à travers sa capacité à négocier ; son influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés) déterminent la rentabilité du marché.

Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation.

D'un point de vue logique la question du nombre de clients que possède une compagnie est d'une importance première. Si d'une part une compagnie possède plusieurs clients et que quelques uns d'entre eux basculent vers la concurrence, il en restera toujours un nombre considérable de client pour la compagnie, d'autre part si la compagnie ne possède que deux ou trois clients, la perte d'un de ces clients entrainera une diminution d'un tiers de son business. Dans ce genre de situation, le

client bénéficie d'un important pouvoir de négociation. Il serait capable de conclure des marchés qui lui sont extrêmement favorable, s'emparant des profit de la compagnie à laquelle il est sensé acheté un produit.

Malgré l'évidence sur cette question, plusieurs industries dans les années 1990 avançait que les compagnies aériennes n'étaient pas conscientes de l'importance du client, elles observaient la taille de leur marché décroître de façon constante, entraînant des conséquences graves sur leur rentabilité.

La mesure du capital client passe par une estimation du coût d'acquisition d'un client, à laquelle on ajoute les revenus récurrents apportés par le client, puis l'on soustrait les coûts récurrents qui lui sont liés. Le capital client est la contribution financière totale d'un individu en tant que client d'une entreprise, tout au long de sa vie. L'analyse du capital client peut être effectuée sur une base individuelle ou sur la base de segments de consommateurs. Elle permet de déterminer les endroits de création et de destruction de valeur dans la gestion du capital client.

Dans le passé la tendance parmi les compagnies aérienne était de considérer les clients qui se plaignaient comme des perturbateurs, dont on devait se débarrasser aussi vite que possible. Le département chargé des plaintes et réclamation des clients était comme le coin perdu au sein de la compagnie, où était réuni les gens les moins motivés et les moins compétents parmi le personnel de la compagnie. Aujourd'hui les meilleures compagnies ont réalisé que cette fonction présentait des opportunités importantes, où il était possible de construire ou de renforcer des relations.

Toutes les compagnies aériennes ont plus d'une fois causé des situations de désagrément à leurs clients ; bien sûr si ces situations se répètent souvent, cela prouve qu'il existe au sein de la compagnie des problèmes sérieux auxquels il faut apporter des solutions à travers un programme de management de la qualité. Un tel programme s'il est bien appliquer peut diminuer considérablement la fréquence de ces genres de situation.

Lorsque une telle situation se produit, les passagers affectés sont divisibles en deux groupes : ceux qui se plaignent et ceux qui ne le font pas. Dans le passé, la tendance consistait à se focaliser sur ceux qui ne se plaignaient pas. Ce qui était tout à fait irréfléchi ; tout simplement parce qu'il est peu probable de revoir les clients qui ont

l'habitude de se plaindre, revenir prendre la même compagnie responsable du désagrément déjà vécu. Pire encore ils vont probablement prendre un rôle de détracteur vis-à-vis de la compagnie, racontant à qui veut l'entendre l'expérience qu'ils ont vécu avec la compagnie. Par contre, ceux qui se plaignent, et qui leurs plaintes est traité, comme il se doit, souvent reviennent acheter à la même compagnie et leur relation avec la compagnie se renforcera au lieu de s'affaiblir à cause de leur mauvaise expérience

Une politique de Yield Management bien menée provoque automatiquement une amélioration des résultats. Mais il est à l'origine d'incidents commerciaux s'il n'est pas conduit avec précaution. Une des raisons qui explique son succès auprès des compagnies est qu'il nécessite de quantifier aisément l'impact de la politique des prix et celle du contrôle des capacités.

D'une part, il permet de se remettre en question sur des décisions passées. D'autre part, il permet de tester différentes combinaisons de vols et ainsi d'identifier les programmes qui n'augmentent pas les profits.

En plus des conséquences négatives vécues par certains clients, la pratique du Yield Management a ses limites. Les deux conditions de base pour la mise en œuvre de la tarification par le Yield Management sont, d'une part, l'acceptation par l'acheteur d'un tarif plus complexe et donc plus difficile à traiter et, d'autre part, l'existence de différences de prix non justifiées par des différences de coûts.

Du coup, il y a un problème moral lié au fait de faire payer pour la même prestation deux prix différents par deux clients différents. L'illisibilité des tarifs et le manque de la transparence incitent les clients à juger le Yield Management comme une pratique injuste.

Suite à de mauvaises prévisions, la compagnie se trouve parfois contrainte de refuser un client ayant déjà réservé. Cela engendre un écart considérable entre la qualité attendue par le client et la qualité proposée par l'entreprise. Même si les entreprises proposent souvent des indemnités financières, celles-ci ne permettent pas généralement d'atténuer le mécontentement du client. Des études récentes s'interrogent si ces pratiques tarifaires n'ont pas pour simple et unique objectif de faire payer au client le prix le plus élevé. Dans ces conditions, les

consommateurs peuvent les interpréter comme immorales. Le Yield Management est fondamentalement une forme de discrimination tarifaire, donc une interrogation s'impose à propos de la justice distributive de ces pratiques. La justice distributive est présentée comme ayant trois composantes : l'équité, l'égalité et l'utilitarisme. Les différences de tarifs trop importantes peuvent influencer les jugements réalisés par les consommateurs qui comparent les offres présents à leurs transactions passées et aux transactions réalisées par d'autres clients.

Au travers d'un système de Yield Management, la gestion dynamique en temps réel des tarifs rend tout à fait possible de rouvrir une classe à « tarif réduit » à une date donnée, cela après sa fermeture. Le cas échéant, la firme accepte des clients à tarifs réduits après en avoir refusé d'autres qui avaient été présents pour le même tarif, voire pour un tarif plus élevé. Ces décisions peuvent être perçues comme « contradictoires » voir injustes par les clients.

Il est aussi important d'avoir un système de tarification lisible et compréhensible par les consommateurs. Or, l'adoption du Yield Management crée une complexité du système tarifaire. En effet, le client se trouve souvent obligé de traiter une énorme quantité d'informations liées à une multitude d'offres avec plusieurs tarifs associés à celles-ci.

Dans ces conditions, les changements des tarifs par la pratique du Yield Management, souvent non justifiés pour les clients, risquent de réduire la confiance et renforcer l'incertitude des consommateurs par rapport à la transparence du prestataire.

## CHAPITRE II : La transparence de l'information tarifaire

L'intérêt lié à l'information n'est plus à démontrer ; on peut recommander quelques éléments permettant d'agir sur la satisfaction et correspondant à la qualité de l'information à savoir la pertinence, l'actualité, la fiabilité étendue et l'utilité perçue. Il en est de même pour l'information tarifaire. Les clients punissent généralement les entreprises qui agissent sur les prix d'une manière injustifiée et inéquitable.

La perception d'équité des pratiques du Yield Management dans le cas d'une entreprise est expliquée par la transparence de l'information tarifaire relative aux privilèges, aux restrictions et aux barrières de prix

L'information peut être définie comme n'importe quel contenu qui aidera les individus à structurer certains aspects de leur environnement qui sont indispensables à une situation dans laquelle ils doivent agir. Si l'information est une ressource critique qui réduit l'incertitude et facilite la prise de décision, l'information tarifaire devrait être du même ordre et accessible aux clients. Les responsables marketing à Delta sont conscients de l'intérêt de l'information tarifaire dans la démarche du Yield Management.

La transparence de l'information tarifaire présente un facteur déterminant d'une orientation Yield Management ; puisque que la complexité du tarif est un élément réducteur de la transparence et de la fiabilité de l'information. Ainsi, l'application des modèles de tarification complexes peut être perçue de façon négative par les clients. En plus de la rentabilité monétaire mesurée en termes de résultat par segment de client et de maîtrise de la surréservation, la perception de l'équité tarifaire représente un critère de performance d'une orientation Yield Management. Une information sur le tarif devrait obéir à des critères quantitatifs et qualitatifs. Le critère quantitatif est relatif à la diffusion excessive d'une même information. Ceci peut dépasser les capacités cognitives d'un client. La quantité d'informations peut inquiéter les clients craignant qu'un détail indispensable ne leur échappe.

L'important étant de garder l'essentiel du message concernant le tarif proposé. Le critère qualitatif est essentiellement lié à l'information tarifaire elle-même. En plus de la qualité, l'information doit être suffisamment claire de façon à ce que le tarif soit facilement identifiable. La non-conformité d'une information tarifaire à ces deux critères, quantitatif et qualitatif, est un facteur qui incite plusieurs clients à développer de l'insatisfaction. Aussi, toute discrimination directe par le prix crée-t-elle chez les clients un sentiment d'insatisfaction.

L'orientation Yield Management permet en effet d'éviter le problème de l'insatisfaction à travers une discrimination indirecte par l'offre. Il s'agit de laisser les clients s'auto sélectionner sur des offres appropriées à leur besoin tout en assurant une valeur supplémentaire au client ayant accepté de payer le prix le plus élevé et le convaincre de ses avantages distinctifs. La clé de réussite d'une orientation Yield Management réside aussi dans l'acceptation des clients des différences de prix importantes selon les services, les conditions de réservation ou d'échange. La diffusion de l'information sur les différentes catégories de prix renforce la transparence et l'image de l'entreprise. Ainsi, c'est le client qui sélectionne l'offre qui lui convient. Ceci peut garantir la réduction de l'insatisfaction des clients. Également, Stephen Shaw souligne que les clients sont plus prédisposés à considérer favorablement une modulation tarifaire dans le cadre du Yield Management lorsque les restrictions de consommation de certains services à prix réduit sont clairement perçues et lorsque les prestations à prix élevé présentent des privilèges certains.

### **CHAPITRE III: La qualité relationnelle ou l'implication du personnel :**

Le Yield Management allie la rentabilité à une approche relationnelle visant la fidélisation des clients. Il devient de ce fait une culture qui utilise des techniques de gestion et de marketing. La transmission de cette culture à la clientèle se fait à travers l'application de la qualité relationnelle et la transparence de l'information tarifaire. Il semble judicieux de prendre en considération non seulement des critères de rentabilité mais aussi des critères de respect de la transparence tarifaire et de qualité relationnelle avec les clients. Un tel raisonnement n'écarte nullement un calcul raisonnable coûts / profit à la fois nécessaire pour rendre compatibles la vision éthique avec les impératifs de rentabilité.

La principale recommandation est de procéder à une application conforme aux principes marketing. Afin d'éviter des effets pervers, ces techniques doivent être adoptées dans une vision stratégique conforme à la morale et à l'éthique dans le cadre d'une culture focalisée sur la satisfaction des consommateurs.

L'intérêt lié à la qualité relationnelle s'amplifie lorsqu'il s'agit de service. Dans le secteur des services, chaque transaction inclut un processus social d'interaction durant lequel le client et le personnel en contact coproduisent le service. Le processus de servuction suppose en effet une relation directe entre l'entreprise et le client. L'efficacité d'une orientation Yield Management dépend de la recherche permanente d'ajustement entre les attentes des clients et les caractéristiques de la prestation offerte soulignent l'intérêt de gérer les conflits entre le personnel et la clientèle afin de développer un climat de confiance et favoriser leur engagement dans une relation de long terme.

Bien évidemment, l'objectif des compagnies n'est pas seulement de vendre mais d'attirer et de maintenir les clients les plus rentables. Le comportement relationnel consiste à construire des relations à long terme satisfaisantes avec les interlocuteurs essentiels (clients, fournisseurs, distributeurs), une compagnie peut maintenir sa clientèle en offrant un bon service, une qualité meilleure et des prix équitables.

L'orientation relationnelle du Yield Management prévoit aussi un traitement particulier de la clientèle fidèle à laquelle une entreprise pourra prévoir, plusieurs semaines ou jours à l'avance que sur telle période, bien que faisant l'objet d'une forte demande, des baisses sur le tarif contracté habituel seraient accordées. C'est vrai qu'une entreprise perd ainsi en rentabilité immédiate, mais le Yield Management développe une qualité relationnelle perçue avec des segments lui permettant de rentabiliser l'activité globale sur le moyen et le long terme.

L'orientation Yield Management suppose aussi l'acceptation et l'implication du personnel concerné. Le rôle du personnel est encore plus évident sachant la centralité qu'il occupe dans les activités de service. La prise en compte du personnel dans la décision finale, l'intérêt lié à la circulation de l'information et l'intégration d'une approche d'ajustement dynamique de la capacité aux attentes des clients visant l'amélioration de la qualité relationnelle sont autant d'éléments favorisant le développement d'une culture Yield Management. L'objectif principal est de favoriser la perception de valeur de l'offre par le client.

Ainsi donc l'application du Yield Management doit tenir compte de la compréhension des objectifs par le personnel. Une formation adéquate devrait être assurée concernant la totalité des techniques d'optimisation et plus précisément le système de tarification, la manière de communiquer et la façon de commercialisation adoptée par l'entreprise. Cette formation est essentielle pour que les clients arrivent à distinguer les différences de prix pour une même prestation et percevoir une transparence de l'information tarifaire. De même, il faut noter qu'une bonne compréhension des objectifs par le personnel se traduit aussi par une bonne compréhension de l'offre, ce qui va établir une interaction entre l'entreprise et sa clientèle. Il y a dès lors nécessité que les entreprises attachent un intérêt important au personnel qui est en contact direct avec les clients.

Le personnel d'interface devient ainsi le garant de la réussite de l'orientation Yield Management plus que nécessaire pour la prise en considération outre des critères de rentabilité, des impératifs de transparence de l'information, de maintien de la confiance et de développement de l'engagement du client face à une décision de modulation tarifaire.

Aussi, l'implémentation de cette orientation accorde un intérêt particulier à la communication des tarifs. La détermination des moments favorables à l'application de chaque tarif tout au long de l'année doit être suivie d'une communication ciblée. Un client devrait avoir toute l'information tarifaire le concernant, aussi bien celle relative aux prix, que les informations relatives aux avantages ou aux restrictions de services.

## CONCLUSION

La plupart des managers ayant fait face à des situations de prise de décision, concernant la maximisation du revenu de leur compagnie sont conscients du degré d'incertitude qui les habite. Aujourd'hui, la compétitivité des prix au sein des marchés de transport aérien, impose aux managers des situations dans lesquelles ils doivent décider s'ils doivent ou non réagir aux initiatives de leurs concurrents. C'est-à-dire s'ils doivent réagir aux réductions qu'introduit la concurrence, ou maintenir leur prix à un niveau raisonnable afin d'augmenter les profits de la compagnie.

En redonnant aux compagnies la liberté d'entreprendre, la déréglementation a permis à l'offre des services de transport aérien de se renouveler pour s'adapter à une demande de plus en plus diversifiée de la part de la clientèle. Les compagnies aériennes sont essentiellement caractérisées par des coûts fixes relativement importants. Leur rentabilité est fonction de leur capacité à générer un chiffre d'affaires suffisant pour couvrir les coûts fixes et dégager une marge. L'un de leurs objectifs est de remplir ces infrastructures de telle manière que les temps où celles-ci coûtent et ne rapportent pas soient minimisés. Du fait de la variabilité de la demande, les compagnies enregistrent des écarts de fréquentation qu'elles doivent maîtriser pour ne pas créer des situations de rupture.

Ainsi, l'image institutionnelle développée par de nombreuses compagnies nationales a cédé la place à une approche plus pragmatique cependant les techniques associées à l'optimisation de la gestion de la capacité par un système de Yield Management peuvent engendrer des effets pervers sur la rentabilité de l'entreprise. L'objet du Yield management étant 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. La question devient alors : A quel prix peut-on proposer des services pour optimiser les capacités et le profit sans entraver la notoriété de l'entreprise à long terme ? Les résultats réalisés et les bénéfices dégagés ne durent pas si l'entreprise ne fixe pas comme premier objectif la

satisfaction du consommateur. La pratique des techniques de Yield Management n'est légitime que si elle n'a pas de conséquences négatives sur l'appréciation globale du service par les clients. La perception d'un prix injuste peut en effet conduire le client à interrompre la relation d'échange avec l'entreprise. Il faut que le Yield Management fusionne différentes bases de données essentielles pour identifier plus précisément ce que veut le client et lui assurer une valeur supérieure à celle proposée par la concurrence.

En effet La relation entre le client et la compagnie aérienne est conçue comme une relation de contrat, La défaillance de service correspond non seulement à une violation du contrat formel liant le passager à la compagnie aérienne (le billet), mais également à une violation flagrante des normes de la relation (respect des promesses, réciprocité, principe de justice). La violation des normes va créer chez le client une situation de déséquilibre relationnel qui se manifeste par sentiment d'injustice. Ce sentiment est d'autant plus profond que la cause de la défaillance est volontaire (cas des pratiques volontaires du surbooking) quand la réparation n'est pas pratiquée de manière systématique et spontanée ou pratiquée de manière injuste ou ne correspond pas aux attentes du client, ce dernier va tenter de rétablir la situation d'équilibre en demandant d'abord une réparation du dommage causé , quand le dommage n'est pas réparé ou réparé de manière injuste, le client peut être amené à adopter un ensemble de comportements allant de bouche à oreille, auprès de sa famille et amis jusqu'à la des réactions de vengeance plus forte en s'attaquant directement à la réputation de la compagnie.

Il est donc peu judicieux pour une compagnie de se centrer sur son profit, reléguant sa clientèle au second plan.