

## Yield management, des prix à la tête ou au goût du client?

Prof. Yves Pigneur  
yves.pigneur@unil.ch

Genève-Barcelone avec *EasyJet* : 140 francs un jour, 285 le lendemain, 65 une semaine plus tard. Pour un même service, le prix varie d'un jour à l'autre en fonction des taux de remplissage et d'un modèle de prévision élaboré, dont le client ne perçoit pas toutes les subtilités. Par contre, *EasyJet* joue la transparence et affiche clairement les alternatives sur son site Internet de réservation. La balle est alors dans le camp de l'internaute qui choisit à partir de ses préférences et de ses contraintes le jour qu'il envisageait mais cher ou un autre jour à un prix défiant toute concurrence!

La solution contente donc la compagnie et son client: la première peut ajuster son offre à la demande et augmenter ses revenus; le second choisit la prestation en fonction du prix qu'il est prêt à concéder en y mettant le prix fort s'il est exigeant ou en saisissant la bonne affaire s'il est plus flexible.

Cette pratique, appelée *Yield management*, n'est pas nouvelle. Elle a été introduite il y a plus de vingt ans par les grandes compagnies d'aviation dans les premiers systèmes de réservation pour agence de voyage; à partir du constat qu'il vaut parfois mieux brader un siège inoccupé que de décoller à vide. En adoptant le leitmotiv "le bon siège, au bon client, au bon moment", ce nouveau mode de tarification a bouleversé les habitudes commerciales de ce secteur. Ne dit-on pas qu'American Airlines aurait augmenté ses revenus d'environ 1.5 milliard entre 1989 et 1991 grâce à ce seul mécanisme. Depuis cette pratique s'est généralisée dans le transport aérien. Elle est apparue dans l'hôtellerie avec la chaîne *Marriott*, dans la location de voiture avec *Hertz*, dans le transport de colis avec *UPS* et dans le chemin de fer avec les *CFF* (et le *TGV Suisse-Paris*) notamment. Certains parcs d'attraction, comme le *Futuroscope*, l'ont également adopté pour réguler l'affluence du public.

Quand le *Yield Management* rencontre le e-commerce

Autres temps, autres mœurs informatiques. A l'époque ce service était utilisé par les quelques milliers d'agences de voyage au travers d'un réseau informatique compliqué, réservé aux seuls professionnels. Entre-temps Internet est passé par là. En comprenant que le Web permettait d'atteindre des millions d'internautes prêts à jouer le jeu, *EasyJet* allait donner une nouvelle jeunesse au *Yield Management*. *EasyJet* a en effet eu l'idée originale d'introduire sur son site (par lequel s'effectuent près de 80 % de ses réservations) ce mécanisme de tarification dynamique, nécessitant une informatique très intégrée avec ses entrepôts de données, ses analyses statistiques, ses modèles de calcul, ses liaisons avec les systèmes opérationnels et autres interfaces homme-machine.

Pour la petite histoire, les stations Internet des cyber-cafés d'*EasyEverything* sont gérés selon une même philosophie : chers aux heures de pointes, plus abordables aux heures creuses.

Cette idée d'une tarification différenciée fait son chemin et se généralise dans le commerce électronique: enchères pour les uns, appels d'offre pour les autres, négociations pour certains. Et maintenant *Yield management*?

---

Ce mécanisme de tarification ne s'applique vraisemblablement pas à toutes les formes de vente, ni à tous les secteurs de distribution. On imagine mal une grande surface modifiant ses prix en cours de journée pour tenir compte de l'affluence des clients (quoiqu'en bradant ses fruits et légumes en fin de journée, que fait-elle d'autre ?). Il en est de même pour les ventes en ligne. Une société de vente à distance aurait-elle intérêt à y recourir pour vendre ses livres ou ses salades? Peu vraisemblable. Quelles sont donc les caractéristiques des secteurs, industries et entreprises susceptibles d'en tirer profit ?

La vente concerne normalement des services ou produits périmés, sans valeur, après une date donnée. Une chambre inoccupée, un siège vide ou une bande passante n'a plus aucune valeur une fois la nuit passée, le vol effectué ou la transmission terminée. De plus, a priori la vente se fait par un système de réservation ou de prise de commande, donc avant la date d'usage.

Le volume de l'offre est le plus souvent fixe alors que la demande peut fluctuer de façon significative: le nombre de places dans l'avion Genève-Barcelone est le même d'un vol à l'autre, mais fortement sollicitées le week-end ou pendant les vacances et délaissées en semaine. Généralement les coûts variables ne représentent qu'un faible pourcentage des frais fixes: le coût d'un vol dépend davantage de l'avion, de l'équipage et des infrastructures que des plateaux repas et du check-in! Cette caractéristique explique d'ailleurs pourquoi une augmentation même faible du revenu peut entraîner une augmentation importante du résultat.

Contrairement à *EasyJet*, plusieurs des entreprises ayant adopté ce style de tarification ont de plus analysé et segmenté leur clientèle. Elles ont alors introduit des prix différenciés pour ces segments différents de clients: attirer par des prix faibles des clients sensibles aux prix (vol *Apex*) tout en limitant la chute des prix pour des clients moins regardants aux prix (1ère classe).

Ces caractéristiques sont bien celles de certains acteurs e-business qui pourraient, en adoptant une tarification différenciée, échapper à la logique des prix "catalogue" qui induit souvent une concurrence effrénée sur les prix, rarement à l'avantage des entreprises et pourtant renforcée par les facilités d'Internet en matière de comparaisons par les internautes.

L'adoption d'un tel mécanisme dans une stratégie e-business passe par les étapes suivantes: identification des opportunités, analyse statistique et mise au point du modèle de prévision, conception du système informatique correspondant, intégration dans le système de réservation en ligne, mais aussi adaptation des processus de gestion et des pratiques marketing de l'entreprise. Ce dernier point est d'autant plus important qu'une tarification en temps réel ne peut souvent être entretenue que dans une logique d'apprentissage.

En généralisant la pratique des enchères, le commerce électronique a profondément perturbé le paysage commercial dans certains secteurs habitués maintenant à des prix différenciés. Etape logique suivante: sous la pression du e-business, le *Yield Management* deviendra-t-il dans d'autres secteurs l'instrument incontournable qu'il fut dans l'aviation? Des signes avant-coureurs le laissent présager. Certains spécialistes affirment qu'essayer c'est l'adopter. Ils rapportent notamment qu'une adoption réussie se traduit généralement par une augmentation significative des profits, expliquée par un double effet de levier: la variation des prix à la réservation permet à la fois d'augmenter le prix en période de forte demande et de capter des ventes supplémentaires qui auraient été perdues sans une diminution des prix.

## **INFORGE**

Institut d'informatique et organisation  
Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
Université de Lausanne  
CH-1015 Lausanne  
Tél. (x41 21) 692.3400  
Fax (x41 21) 692.3405  
e-mail: [inforge@unil.ch](mailto:inforge@unil.ch)  
<http://inforge.unil.ch>