



Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-228

**Yield Management et profil des
consommateurs**

Sandra Camus
Lubica Hikkerova
Jean-Michel Sahut

<http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

Yield Management et profil des consommateurs

Sandra Camus

MCF à l'Université d'Angers, GRANEM - UMR 49

Lubica Hikkerova

IPAG Lab, IPAG Paris

Jean-Michel Sahut

HEG (Haute Ecole de Gestion de Genève), CEREGE EA 1722-Université de Poitiers

Résumé

Alors que le yield management est une pratique courante, rares sont les études portant sur les réactions des clients. Pourtant, si la mise en œuvre des techniques de yield management permet d'optimiser la rentabilité d'une entreprise, elle génère des prix variables pour un même service. D'où un risque de perception d'injustice par les clients. Notre article analyse l'injustice perçue vis-à-vis des pratiques de yield management, et présente les stratégies à adopter afin de la limiter voire la supprimer, y compris dans les situations désavantageuses pour les clients.

Mots clés

Equité, perception d'injustice, prix, prix juste, sensibilité au prix, yield management.

Le yield management est un outil de gestion servant à rentabiliser des capacités disponibles et limitées, telles que des sièges d'avion ou des chambres d'hôtel. Il assure la gestion des capacités (8) afin d'optimiser le revenu global d'une entreprise (12). Le yield management repose sur une segmentation de la demande et une modulation tarifaire en temps réel (15) dans le but d'allouer le meilleur service, au meilleur client, au meilleur prix, au meilleur moment. Il est très avantageux pour les sociétés de services (tableau 1). Il constitue une arme fondamentale pour optimiser le profit global de la société et de son réseau. Par exemple, il permet aux compagnies aériennes de limiter les *no-shows*¹, véritables manques à gagner pour les entreprises. Ainsi, en comptant 2,5 réservations par siège, Air France a considérablement réduit ses pertes financières (8). Toutefois, si le yield management accroît la rentabilité des entreprises, les conséquences pour les clients ne sont pas toujours positives. Le yield management peut engendrer une perception négative de la valeur et de la justice de la transaction.

La valeur d'une transaction représente les perceptions des consommateurs d'une satisfaction psychologique ou d'un plaisir de profiter d'un prix (19). Elle est généralement positive lors d'une transaction avantageuse pour le client (car le client profite d'un prix diminué), et négative lors d'une transaction désavantageuse pour lui (le client paye un prix fort). Par contre, quel que soit l'avantage prix pour le client, les risques d'injustice perçue sont élevés. Dans le cas d'un prix désavantageux, le client peut avoir des difficultés à accepter qu'il aurait pu payer moins cher le même service. Dans le cas d'un prix avantageux, malgré une valeur perçue positive le prix peut également être considéré comme injuste. En effet, un client peut être satisfait d'avoir la chance de payer un service moins cher que les autres clients pour des conditions de consommation identiques ; mais il peut considérer cette situation comme injuste du fait que l'écart de prix ne lui semble pas équitable. Donc quelle que soit la valeur perçue d'une transaction, le prix résultant du yield management peut générer une perception d'injustice.

Or lors d'une perception d'injustice, le mécontentement du client se retourne contre l'enseigne ou le vendeur (20). Le client peut non seulement rompre toute transaction commerciale avec le vendeur mais aussi diffuser des informations négatives à son égard, ou avoir des comportements visant à lui nuire (5). Le yield management peut donc avoir des

¹ Les *no-shows* sont les clients ayant réservé un service (une chambre d'hôtel, un siège d'avion, etc.) mais ne se présentant pas pour le « consommer ». La compagnie American Airlines estime à 15% la part des sièges inoccupés alors que le vol a été signalé complet en réservation (8).

Par contre, les *go-shows* sont les clients souhaitant consommer le service alors qu'ils n'ont pas effectué de réservation.

conséquences néfastes pour l'entreprise, à cause d'une injustice perçue par les clients. Si les pratiques de yield management sont prometteuses pour les sociétés de services, il est fondamental qu'elles soient considérées comme justes, à la fois lorsque le prix est avantageux pour le client et lorsqu'il est désavantageux pour lui. Par conséquent il est important de connaître les stratégies à mettre en place pour réduire la perception d'injustice. L'atteinte de cet objectif suppose d'appréhender plusieurs questions :

- Dans un contexte avantageux il se peut que des pratiques de yield management soient considérées comme justes. De la même manière, est-il possible que des pratiques de yield management désavantageuses pour les clients soient justes à leurs yeux ?
- La perception d'injustice est-elle variable selon les profils des clients : leur expérience, leur sensibilité au prix, ou d'autres variables ?
- La perception d'injustice est-elle liée aux caractéristiques de l'offre présente sur le marché ? Si oui, lesquelles ?

Les réponses à ces interrogations ont plusieurs intérêts managériaux. D'une part, s'il existe des pratiques de yield management désavantageuses pour les clients mais pour autant jugées comme justes, la contribution pour l'entreprise est double : non seulement elle bénéficie du tarif optimal appliqué au service, mais de surcroît, son image auprès du client n'est pas écornée. D'autre part, la connaissance des causes de l'injustice perçue (dans les situations avantageuses ou désavantageuses) fournit aux décideurs les moyens de développer les meilleures stratégies de régulation de l'offre. Enfin, si le niveau d'injustice perçue dépend des profils des clients, cela permettra aux décideurs d'affiner leur segmentation et de définir des stratégies de yield management mieux adaptées aux différentes cibles de clientèle.

Nous proposons en première partie d'appréhender l'injustice pouvant être perçue par les clients soumis aux pratiques de yield management. Dans une seconde partie, nous mettons en exergue les stratégies de réduction de l'injustice perçue basées sur le profil du client. Dans une troisième partie, nous proposons des leviers stratégiques basés cette fois-ci sur les caractéristiques de l'offre.

Tableau 1

Les avantages du yield management pour l'entreprise

Principes	Illustrations
Le yield management optimise la gestion des capacités et des tarifs en temps réel.	<i>Dans l'hôtellerie :</i> Le yield management permet de connaître pour chaque hôtel, chaque jour et chaque chambre, le tarif et la cible optimums.
En tant que denrée périssable, un service non consommé au moment de sa production est perdu. Le yield management régule les réservations et transactions, et ainsi limite les pertes financières liées aux réservations ou annulations de dernière minute et no-shows.	<i>Dans les transports ferroviaires :</i> Une place de TGV annulée à la dernière minute constitue un manque à gagner pour la compagnie. Il est utile d'inciter les clients à anticiper leurs réservations et annulations, et à les dissuader de réserver une place de train sans l'occuper à la date fixée.
Les phénomènes saisonniers perturbent souvent les sociétés de services. Le yield management stimule la demande pour certaines périodes, et évite les insatisfactions liées aux limites de capacités pour d'autres périodes.	<i>Dans les transports aériens :</i> Sur une année, une compagnie aérienne connaît des périodes et des jours de faible et de forte activité. Il est utile d'optimiser la répartition de l'activité, en gérant notamment le surbooking.
Une gestion centralisée et informatisée des réservations permet généralement à l'entreprise d'augmenter ses profits. Notamment parce que les centrales de réservations informatisées ou le savoir-faire qui leur est associé, représente une manne pour les sociétés créatrices.	<i>Dans les activités de transport et de loisirs :</i> American Airlines a participé au développement du système SOCRATE de la SNCF, et a aidé à la mise en route du prototype au Club Med (8). La maîtrise des systèmes de réservation est une clé de pouvoir au sein d'un secteur concurrentiel.

La perception d'injustice à l'égard du yield management

Rarement traités simultanément par les chercheurs et les professionnels, la perception d'injustice et le yield management sont pourtant deux notions étroitement liées.

La perception d'injustice et le yield management

La déréglementation du trafic aérien des années 1970 est à l'origine du développement du yield management aux Etats-Unis. En France, à partir des années 1990 les sociétés de services telles que la SNCF, Air France et Club Med ont inscrit ces pratiques dans leur organisation (8). Dans l'hôtellerie, depuis les essais concluants effectués en 1992 dans les hôtels Sofitel implantés aux Etats-Unis, le groupe Accor a également adopté et généralisé cet outil (3). Le

yield management (appelé aussi « revenue management » (11) ou « optimisation du rendement global d'un réseau » (8)) vise à trouver la meilleure synchronisation et articulation entre les tarifs, les segments de clientèle, l'offre de services et le moment. S'il est généralement défini à travers ses avantages pour l'entreprise, il est moins étudié du point de vue des clients : peu de travaux ont jusqu'à présent porté sur les perceptions et jugements du consommateur à l'égard des pratiques de yield management (15). Or, la mise en œuvre d'une pratique de tarification par le yield management doit passer par l'acceptation par l'acheteur d'un tarif pas toujours facile à comprendre (7).

Déterminer dans quelle mesure un prix de vente est juste revient à comparer ce prix à un prix standard, une référence ou une norme. Le client évalue si la différence ou l'absence de différence entre le prix pratiqué par le vendeur et un prix de comparaison est acceptable, équitable, raisonnable (19, 20). La comparaison de prix peut être explicite ou implicite. Elle est explicite lorsque le client a véritablement à l'esprit un prix ou plusieurs prix de comparaison : le prix payé par un autre client, le prix payé antérieurement ou le prix affiché par un concurrent. Elle est implicite lorsque le client évalue l'injustice du prix mais sans pouvoir comparer avec un prix réellement pratiqué. La comparaison se fait alors simplement avec un prix attendu, un prix que le client estime être en droit de réclamer au regard de la valeur du bien par exemple. Dans les deux cas, la perception d'injustice peut être lourde de conséquences pour l'entreprise.

L'influence de la perception d'injustice sur le comportement du client

La perception d'injustice d'un prix est déterminante dans l'évaluation de l'offre et l'acceptabilité du prix (6). Elle a un effet négatif sur l'intention d'achat, les plaintes et le bouche-à-oreille (13). Il a notamment été montré que les clients golfeurs tendent à refuser de fréquenter les clubs pratiquant des prix injustes (11).

A partir d'une étude reposant sur le sondage de clients d'hôtels de 2* et plus (encadré 1 et annexe 1), nous avons mis en évidence les réactions comportementales des répondants en cas de perception de prix injuste.

Encadré 1 : Etude terrain

4 scénarios désavantageux analysés par 505 clients hôteliers (méthodologie détaillée en annexe 1) :

Scénario 1 : En juin, le prix de la chambre est 30% plus cher qu'en novembre.

Scénario 2 : Si vous réservez votre chambre quelques jours avant la date de votre séjour, vous payez un surplus de 30% sur le prix.

Scénario 3 : Toute annulation d'une réservation effectuée moins de 24h à l'avance entraîne le paiement de la première nuitée.

Scénario 4 : Le mardi et le samedi, le prix de la chambre est 30% plus cher.

Dans notre étude, le scénario 4 a été jugé, en moyenne, comme le plus injuste. Les résultats montrent que parmi les 191 clients percevant le scénario 4 comme injuste, la majorité ne choisira plus l'hôtel concerné (40,8%) ou se désintéressera de l'hôtel (27,7%). Ce comportement est d'autant plus lourd de conséquences qu'il ne sera pas nécessairement connu des dirigeants et employés de l'hôtel. En effet, seulement 12% des clients déclarent qu'ils iront se plaindre auprès de la direction, et 8,9% auprès du réceptionniste. Il sera alors impossible pour l'hôtelier d'être avisé du mécontentement de ses clients, et par suite, de prendre des mesures pour remédier au préjudice. Par conséquent, il est important de connaître les sources de l'injustice perçue, afin de limiter ses effets pernicieux pour l'entreprise. Dans notre étude, les scénarios 2, 3 et 4 sont en moyenne considérés comme injustes. Toutefois, malgré la perspective désavantageuse pour le client, le scénario 1 est en moyenne perçu comme juste (annexe 4). L'injustice perçue n'est donc pas uniquement liée à une différence de prix (prix avantageux ou désavantageux). Elle dépend d'une part du profil du client, d'autre part des caractéristiques de l'offre du marché.

Réduction de l'injustice perçue : les stratégies basées sur le profil du client

Pour mettre en place un yield management, il faut un contexte favorable. Par exemple, il est important de pouvoir segmenter le marché par une offre de prix différenciés (12). Est-il pour autant envisageable d'affiner la segmentation grâce aux profils des clients, dans le but de réduire l'injustice perçue ?

Les variables socio-démographiques

Pour une même différence de prix, les réactions des clients vont être multiples (2). Certains professionnels pourraient alors être tentés de différencier les stratégies de yield management en fonction du sexe, de l'âge ou de l'origine géographique de leurs clients. Par exemple, un hôtelier pourrait proposer à la clientèle locale des prix fixes et réduits tout au long de l'année, et pratiquer une tarification saisonnière pour la clientèle non locale. Or les études montrent que l'origine géographique ne réduit pas l'injustice perçue : le lieu d'habitation n'a aucune incidence sur l'injustice perçue à l'égard des prix des réservations de parties de golf (11). De surcroît, pour les quatre scénarios de notre étude, le sexe et l'âge n'ont pas d'influence sur la perception d'injustice (annexe 3). Il est donc inutile d'utiliser ces critères de segmentation pour tenter de réduire l'injustice perçue à l'égard du yield management.

Le pouvoir d'achat, la situation d'usage et la sensibilité au prix

Pour pratiquer le yield management, il est important que la sensibilité au prix soit variable selon les clients (12). Mais plus le client est sensible au prix, plus l'injustice perçue consécutive à une augmentation de prix risque d'être élevée. Par conséquent, les responsables du yield management doivent veiller à ce que les clients sensibles au prix puissent bénéficier de prix favorables (11). Inversement, notre étude confirme que les clients acceptent plus facilement une augmentation de prix lorsqu'ils ont un pouvoir d'achat élevé, consomment dans le cadre d'un voyage d'affaires ou sont peu sensibles au prix :

- les cadres supérieurs, moyens et indépendants trouvent les scénarios 2, 3 et 4 moins injustes que les autres professions ;
- les clients fréquentant régulièrement les hôtels pour un séjour d'affaires perçoivent les scénarios 1, 2 et 3 avec moins d'injustice que les autres clients ;
- les clients habitués aux hôtels haut de gamme ou qui n'ont pas l'habitude de chercher les prix des hôtels (sans doute parce que ce sont des séjours payés par leur entreprise), perçoivent moins d'injustice pour les quatre scénarios.

Ainsi, le pouvoir d'achat, la situation d'usage et la sensibilité au prix sont des critères de segmentation qu'il ne faut pas négliger dans le yield management (encadré 2).

<p>Encadré 2 : Segmentation du marché des annonceurs pour un yield management juste dans les médias</p>
--

Les régies radios se mettent aussi au yield management. L'objectif est de maximiser la rentabilité des espaces publicitaires radiophoniques. La régie publicitaire IP, qui gère notamment l'espace publicitaire de RTL, a commencé en 1995 à stocker quotidiennement plusieurs mégaoctets de renseignements sur les comportements d'achat de leurs clients annonceurs. Chaque écran publicitaire fait l'objet d'une saisie de données ; par exemple quand et par qui l'écran publicitaire a été réservé, annulé ou modifié. Cela permet de faire des prévisions sur les réservations futures et de segmenter les clients. Les offres commerciales sont alors proposées en fonction des profils des annonceurs. Parmi ces profils on recense les annonceurs économes qui préfèrent minimiser leur budget, quitte à réserver longtemps à l'avance. Ces clients auront des conditions de transaction peu souples (annulation impossible ou créneau de diffusion non négociable) mais bénéficieront de prix préférentiels. Les clients exigeants, eux, se focalisent sur les écrans publicitaires les plus performants et souhaitent pouvoir réaliser des modifications de dernière minute. Moins sensibles au prix, ils bénéficieront de conditions d'échange optimales tout en payant plus cher le service. France Télévision Publicité s'est également lancée dans la segmentation de ses annonceurs pour proposer les prix optimaux à chaque cible.

Le niveau d'usage

Il a été montré que la fréquence des réservations dans un club de golf n'a pas d'effet significatif sur l'injustice perçue du prix (11). Pourtant, nous pouvons nuancer ce résultat. Notre étude montre que pour les quatre scénarios, les clients détenteurs d'une carte de fidélité perçoivent davantage d'injustice que les autres clients. Ils s'attendent généralement à ce que leur fidélité soit récompensée par une ristourne ou des services complémentaires. Ils acceptent difficilement de ne pas être mieux considérés que les clients non fidèles. De plus, la perception d'injustice s'intensifie par l'effet cumulateur des expériences : si les premières expériences de désavantage tarifaire génèrent une légère perception d'injustice, la répétition de ces déconvenues peut engendrer une injustice perçue plus intense. Cela confirme l'intérêt pour les entreprises de pratiquer un yield management qui valorise la clientèle fidèle par des prix avantageux.

La sensibilité affective

Enfin, suite à une pratique de yield management un client peut ressentir une émotion négative si les règles éthiques et morales lui semblent bafouées ; par exemple si le client profite d'un

prix réduit alors que d'autres clients ne peuvent pas en profiter sans raison juste (2). La violation des normes sociales fait partie des antécédents de l'injustice perçue à l'égard du prix (20). Pourtant, les études s'intéressent peu à la dimension affective du jugement du prix. Etant liée à des sacrifices financiers, la perception d'injustice à l'égard d'un prix est essentiellement appréhendée sous son aspect cognitif. Or, l'injustice perçue s'accompagne également d'émotions négatives : les clients vivent une expérience de sacrifice émotionnelle se traduisant par de la contrariété, déception, colère ou indignation (13). Donc en fonction de la sensibilité affective du client, les entreprises peuvent mettre en place des actions de compensation émotionnelle (ex. : contacter le client en le traitant aimablement et avec empathie). La compensation émotionnelle permet non seulement de réduire la perception d'injustice sous ses aspects affectifs, mais aussi de limiter à moyen et long terme les comportements néfastes (ex. : intention du client d'engager un mauvais bouche-à-oreille). Cependant, elle n'a un effet significatif que si elle est utilisée simultanément avec une compensation cognitive. Il a été montré qu'après l'achat, une compensation émotionnelle a la même influence positive sur l'intention de fidélité qu'une compensation financière totale, seulement si elle est accompagnée d'une compensation financière partielle (13). Puisque la compensation financière se justifie difficilement dans le cas d'une pratique de yield management « habituelle et raisonnable », d'autres formes de compensation cognitive peuvent être envisagées (encadré 3).

Encadré 3 : Compensation cognitive et émotionnelle d'une perception d'injustice dans une station de ski pratiquant le yield management

La station de ski de Valberg (Alpes du Sud) propose des réservations sur Internet de forfaits à prix réduits s'ils sont payés plusieurs jours à l'avance. Ciblent les skieurs de proximité, cette pratique aide à lutter contre la concurrence forte de la région. En 2005, ce projet a valu à la SEM Les Portes du Mercantour le Grand Prix de la meilleure utilisation des technologies et des usages. Toutefois, la consommation d'un forfait est plus aléatoire que celle d'un billet d'avion. Commander un forfait plusieurs jours à l'avance ne présage pas nécessairement d'un temps clément ou d'une fréquentation pas trop encombrante pour faire du ski ou d'autres sports de glisse. La station a donc prévu des compensations cognitives et émotionnelles en cas de mauvais temps ou autres désagréments. Les clients ayant commandé en ligne ont des facilités de parking et un temps de retrait des forfaits raccourci. Le risque météo est supporté par une remise tarifaire. Puis, la station s'efforce de créer et animer une communauté d'acheteurs en ligne afin d'ajouter du lien social entre les clients internautes.

Nos analyses permettent de conclure que les gestionnaires du yield management ont tout intérêt à s'appuyer sur une segmentation ou succession de segmentations du marché, basée non seulement sur le prix mais aussi sur le pouvoir d'achat, la situation d'usage, la sensibilité au prix, le niveau d'usage du service et la sensibilité affective des clients. On pourrait aussi rajouter le mode d'achat. L'achat d'un séjour touristique ne génère pas la même perception à l'égard des variations de prix s'il est réalisé via Internet ou en magasin (segmentation), via un voyageur ou non (sous-segmentation), avec ou sans envoi préalable de documentations (sous-sous-segmentation). Le jugement des clients vis-à-vis du yield management est donc également influencé par l'offre des entreprises et de leurs concurrents sur le marché.

Réduction de l'injustice perçue : les stratégies basées sur l'offre

Le jugement du client vis-à-vis d'un prix peut reposer sur la qualité perçue du service. Or celle-ci n'est pas toujours facile à juger dans la mesure où le service est intangible, variable, souvent appréhendé par des attributs de croyance ou d'expérience de consommation complexes à évaluer pour un consommateur non expert. Donc le client se fait plutôt son opinion en comparant les prix avec des prix de référence (comparaison explicite). Il peut également juger les procédures mises en place par l'entreprise pour définir les prix, communiquer sur les prix et prendre en considération les attentes des clients. Puis, le client peut être influencé par la relation qu'il entretient avec l'entreprise et ses vendeurs. Pour toutes ces raisons, la théorie de la justice apporte un cadre d'analyse intéressant. Utilisée en marketing pour traiter des problèmes survenus dans le cadre d'une offre de service (14, 16), la théorie de la justice repose sur trois dimensions susceptibles de réduire l'injustice perçue : distributive, procédurale et interactionnelle. Elle permet notamment d'inscrire le yield management dans une démarche relationnelle.

Les stratégies distributives

La dimension distributive de la justice correspond au jugement par le client du résultat fourni par l'entreprise (14) et repose sur une évaluation de l'équité perçue (1). L'équité perçue est interne ou externe.

- ***Equité interne***

Suivant l'équité interne, le client compare les avantages qu'il retire d'une offre à ses contributions. S'il pense que ses avantages sont au moins aussi importants que ses contributions, il aura le sentiment d'être traité avec équité (1). Donc toute contribution d'un client (ex. : réservation longtemps à l'avance, en grand nombre, en période creuse) doit représenter pour lui un yield management avantageux. Par conséquent, il est important que les entreprises mettent en place des outils permettant de connaître les efforts fournis par les clients lors d'une recherche de transaction, afin de manifester leur reconnaissance d'un point de vue tarifaire. La segmentation peut s'appuyer sur les critères suivants : combien de temps a été nécessaire pour que le client puisse commander ? A-t-il rencontré des difficultés ? A-t-il fait des concessions ? A-t-il subi des désagréments exceptionnels ? Cela passe par une gestion approfondie des informations clients.

- ***Equité externe***

La théorie de l'équité insiste sur l'importance de l'égalité des revenus entre les différentes parties impliquées dans l'échange : personnes, groupes de personnes, vendeurs, organisations. Cette condition est nécessaire à la perception d'une relation d'échange juste (1). Donc le jugement d'un prix passe non seulement par le ratio contributions/avantages du client, mais aussi par sa comparaison avec d'autres ratios : les ratios des vendeurs et entreprises, les ratios de transactions réalisées dans d'autres contextes ou par d'autres clients. Par exemple, les avantages relatifs du client doivent être à ses yeux au moins équivalents à ceux de l'entreprise. Cependant, le client ne connaît généralement pas les coûts imputés à l'entreprise, ainsi que les bénéfices que cette dernière retire de la variation de prix (4). Il peut donc difficilement comparer les pertes et les gains des différents acteurs de l'échange. Le fait d'éduquer les clients sur les coûts engagés dans la réalisation du service pourrait probablement favoriser la perception de prix juste (2). Il est donc important que les entreprises prouvent leurs efforts en contrepartie d'un prix désavantageux, et montrent qu'elles ne retirent pas à elles seules l'ensemble des bénéfices (encadré 4).

Encadré 4 : Mettre en avant les efforts de l'entreprise

Cas du meeting d'athlétisme Gaz de France

Les derniers meetings d'athlétisme Gaz de France se sont inspirés du yield management. Toutes les places ont été proposées à un prix unique et minimal jusqu'à une date limite. Au-delà, le prix pouvait être jusqu'à quatre fois plus élevé. Pour faire accepter un prix variable et parfois élevé, les organisateurs ont cherché à mettre en exergue les atouts de l'événement et les efforts pour le rendre exceptionnel. En 2003 si la communication fût d'abord centrée sur le prix, elle s'est ensuite focalisée sur les Jeux Olympiques de 2004 afin de montrer le rôle du meeting dans la préparation de l'événement mondial. La communication portait aussi sur l'omniprésence du spectacle et la participation des meilleurs athlètes. Puis en 2005, les organisateurs du meeting ont à nouveau montré leur implication dans les Jeux Olympiques d'été de 2012 en incitant les spectateurs à venir vêtus des couleurs de l'olympisme (même si quelques jours après le meeting, c'est finalement la ville de Londres qui a été désignée comme ville hôte).

Si les recherches sur le prix juste se concentrent souvent sur l'équité entre le client et l'entreprise ou ses vendeurs, la comparaison entre le client et les autres clients (la comparaison sociale) a également son importance (19). Plus la perception de comparabilité entre la transaction du client et celle d'un autre client est forte, plus la perception d'injustice risque d'être élevée (13). La comparabilité est définie par les similitudes en termes de promotions, lieux de transaction, moments de transaction et surtout en termes de produits/services. La comparaison sociale produit des effets plus intenses sur l'injustice perçue (en situation désavantageuse) et sur la justice perçue (en situation équivalente) que la comparaison du client avec ses propres expériences antérieures (13). Afin de minimiser ses effets négatifs, il est important de distinguer les clients récompensés par une diminution de prix de ceux qui ne bénéficient pas du même avantage, et de montrer la satisfaction des clients moins avantagés car cela atténue le sentiment d'injustice (19). Il n'est pas rare qu'un client découvre que le prix de sa chambre est bien plus élevé qu'un prix diffusé sur Internet. Pour que la différence de prix soit jugée comme équitable, il peut être établi que contrairement à l'offre discount, la réservation est modifiable, remboursable en cas d'annulation, le wi-fi est gratuit, ou encore une mallette de bienvenue est offerte.

Suivant l'approche relationnelle du marketing, l'équité interne et externe des échanges est fondamentale pour parvenir à la coopération des acteurs (9). Pourtant, elle revient souvent à une véritable résolution de problème pour le client. Face à sa complexité le client peut alors se

référer à d'autres éléments pour établir son jugement : les procédures, les interactions et l'attribution de responsabilité.

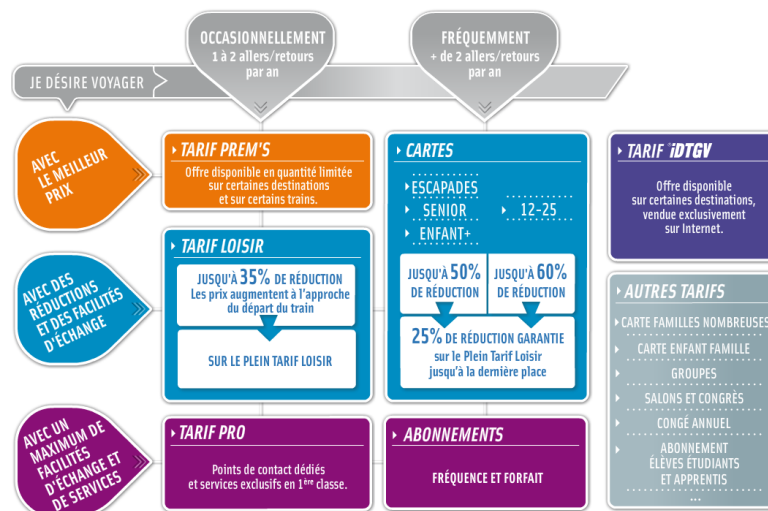
Les stratégies procédurales

La théorie de la justice procédurale vise à comprendre comment les procédures sous-jacentes à la détermination des revenus ont une influence sur les perceptions de la justice (17). Dans notre étude, parmi les clients jugeant le scénario 4 comme injuste, 22,5% justifient leur réponse par un manque d'explications sur la variation de prix (annexe 5). Cet argument relève de la justice procédurale, à savoir l'accessibilité aux informations, la simplicité et la rapidité d'accès (16). Dans la détermination d'un prix de vente (avantageux ou non), il est important que les clients puissent comprendre le raisonnement qui se cache derrière (11).

Puis la justice procédurale concerne la possibilité pour le client d'exposer son avis (17). Il est donc important pour les gestionnaires du yield management de faire preuve de pédagogie et d'écoute auprès de leurs clients (encadré 5).

Encadré 5 : La pédagogie et l'écoute de la SNCF auprès des usagers

La SNCF a des tarifications tellement nombreuses (tarifs Escapades, Fréquence, Forfait, Pro, Groupes, Loisir, etc.) que les clients savent rarement expliquer les variations de prix d'un voyage à l'autre. Ceci nuit à la perception de prix juste. D'autant plus qu'entre 2002 et 2009, le tarif moyen d'un billet de TGV a augmenté de 18,4% (selon le Boston Consulting Group). Pour apaiser les usagers et associations de consommateurs, la SNCF multiplie les outils pédagogiques pour expliquer les prix. Le président de la SNCF, Guillaume Pepy, assure que tous les efforts sont faits pour clarifier la présentation des tarifs sur dépliants et Internet. Sur Internet, les tarifs sont déclinés via « Les Repères Tarifaires », où chaque case est reliée à une page d'explications :



Ce schéma s'applique aux trains à réservation obligatoire (TGV, Téo et Lunéa).

Les clients sont incités à poser des questions en ligne et à contacter un vendeur conseil par téléphone, en gare ou en boutique SNCF. Une page Internet est dédiée à la présentation des différents tarifs en fonction de la destination choisie par le client. De plus, le site propose des débats en ligne sur des sujets d'actualité touchant la SNCF. Ces débats sont animés par des responsables de la SNCF et les usagers eux-mêmes. Le client est enfin invité à répondre à des sondages portant sur les idées innovantes que souhaite lancer la SNCF (ex. : faire du *Job Dating* par une campagne de recrutement nationale dans les gares).

Les stratégies interactionnelles

La dimension interactionnelle de la justice concerne la relation entre le client et le personnel en contact. Nous avons vu qu'un niveau d'usage élevé d'un service peut favoriser une perception d'injustice (les clients fidèles acceptant difficilement de subir une hausse de prix au même titre que les autres clients). Toutefois, une relation de confiance durable s'installant entre un vendeur et son client peut conduire à une meilleure acceptation d'un accroissement de prix (20). La prise en compte de la relation client/vendeur est fondamentale, surtout lorsque les clients expriment leur mécontentement. En effet, les clients les plus préjudiciables en termes de bouche-à-oreille sont ceux qui se plaignent auprès de l'entreprise (13).

Que ce soit pour prévenir ou apaiser la perception d'injustice, le discours du personnel doit être adapté à la fois en termes de fond et de forme. Les explications et justifications relatives au prix ont autant d'importance vis-à-vis de l'injustice perçue que la politesse, l'empathie et la bienveillance (10). Suivant notre étude, près de 30% des clients percevant le scénario 4

comme injuste expliquent leur réponse par un manque de respect à leur égard (annexe 5). Les entreprises ont donc tout intérêt à adopter une politique relationnelle de qualité pour réduire l'injustice perçue, ce qui n'est pas simple pour les points de vente en ligne par exemple (encadré 6).

Encadré 6 : La relation client pour les agences de voyage en ligne

Les agences de voyage exclusivement en ligne (Nouvelles Frontières, Travelprice, Anyway, eBookers) n'ont pas la possibilité d'apaiser une perception d'injustice par une rencontre en face à face avec le client. Or lors de l'achat d'un voyage sur Internet les clients ont besoin d'être rassurés. De nombreuses agences ont choisi d'exploiter les centres d'appel téléphonique. Ils permettent non seulement de mieux ajuster l'offre à la demande, mais aussi d'améliorer la relation client. Ils complètent les fonctions d'ordre transactionnel du site Internet. Ceci, à partir du moment où le téléopérateur n'est pas seulement un vendeur (réputation de CheapHolidays), mais aussi un prestataire de service expert dans son domaine et à l'écoute du client (réputation de Voyages Online). Les agences de voyage en ligne ont intérêt à concilier mais aussi séparer les exigences en termes de vente d'une part et d'accueil téléphonique d'autre part. Or limités en temps d'échange téléphonique, les opérateurs sont souvent incités à privilégier les bénéfices immédiats plutôt que la qualité relationnelle. L'agent de voyage au sens traditionnel (qui gère de bout en bout le montage du dossier) a peu à peu disparu au profit d'un contact client plus impersonnel et calculé. Les marges de négociation et de jeu des téléopérateurs sont plus faibles ; ce qui n'aide pas à réduire la perception d'injustice à l'égard des prix.

L'attribution de la responsabilité

Enfin, l'injustice perçue est tributaire de l'attribution de la responsabilité. L'attribution de la responsabilité d'un événement (la fixation d'un prix par exemple) est déterminée par trois éléments : le locus (le responsable du prix est-il l'organisation, le client, une tierce personne ?), la stabilité (le prix est-il récurrent ?) et le contrôle (l'organisation a-t-elle les capacités de proposer un prix plus attractif aux clients ?). Le locus est généralement l'élément majeur. Lorsqu'un client s'attribue la responsabilité d'une variation de prix, cela réduit l'injustice perçue (18). Par exemple, si un client explique un prix élevé par sa réservation ou annulation de dernière minute, la perception d'injustice sera limitée. Les stratégies de réduction de l'injustice doivent donc être différentes en fonction de l'attribution de la responsabilité.

Dans le contexte hôtelier, les clients expliquent leur perception de prix juste, par la présence d'entreprises concurrentes (pour 30,7% des clients, annexe 5) ou la pratique habituelle d'autres secteurs (23% des clients), mais dans une moindre mesure seulement par la responsabilité de l'hôtel concerné (9,3% des clients). Par ailleurs, malgré une variation de prix désavantageuse pour les clients, le scénario 1 (en juin, le prix de la chambre est 30% plus cher qu'en novembre) n'est pas en moyenne considéré comme injuste (annexe 4). Dans ce scénario, la variation de prix est liée à une cause structurelle qui est apparemment acceptée par la majorité des répondants : la forte affluence des vacances d'été.

Par conséquent, il semble que la variation de prix expliquée par une cause indépendante de la volonté de l'entreprise (responsabilité attribuée à la concurrence, à la pratique d'autres secteurs ou au client lui-même) soit acceptée par les clients. Par contre, une pratique isolée d'une entreprise ou d'un petit nombre d'entreprises (telle qu'une hausse des prix les mardis et les samedis pour un hôtelier) tend à être considérée comme injuste. La variation de prix n'est pas jugée acceptable si elle est essentiellement imputable à l'entreprise ; à moins que celle-ci vise à compenser une contribution exceptionnelle (ex. : des coûts inhérents à une amélioration sensible de la qualité de service).

Conclusion

En conclusion, l'article montre que l'injustice perçue à l'égard des pratiques de yield management n'est pas une fatalité, y compris lorsque la situation est désavantageuse pour le client. Elle dépend d'un nombre important de facteurs. Pour réduire les risques de perception d'injustice, les entreprises ont intérêt à affiner leurs critères de segmentation en se focalisant sur les variables les plus saillantes : le pouvoir d'achat, la situation d'usage, la sensibilité au prix, la fidélité et la sensibilité affective. Au regard de ces critères, cela montre combien l'attribution des compensations cognitives et émotionnelles est importante et doit être liée aux profils comportementaux et affectifs des clients. Par ailleurs, la réduction de la perception d'injustice passe par une prise en compte des pratiques de l'ensemble des acteurs du marché. La comparaison de prix repose sur une analyse des ratios coûts/bénéfices de l'entreprise et des entreprises concurrentes, puis sur une comparaison sociale. Donc pour limiter la perception d'injustice l'entreprise doit connaître les efforts des clients lors de la recherche de transaction afin de proposer une contre partie équitable. Elle doit communiquer sur ses propres efforts

pour justifier toute variation de prix auprès des clients. De plus, le client ne doit pas trouver chez un concurrent ou un autre client une prestation comparable au rapport contributions/avantages supérieur. De surcroît l'entreprise doit distinguer clairement ses offres en expliquant les causes de différenciation, et intégrer l'analyse des comparaisons sociales en se concentrant sur les transactions à forte comparabilité. Par conséquent, la modélisation du yield management doit intégrer l'ensemble de ces données grâce à une veille scrupuleuse, élargie et effectuée en temps réel. Cela aidera l'entreprise à ne pas être un acteur isolé dans sa pratique de yield management et par suite, d'être tenue pour seule responsable de la situation. Enfin, indépendamment des éléments de justice distributive, une entreprise qui explique rapidement et simplement les prix, qui offre à ses clients la possibilité d'exprimer leurs opinions vis-à-vis des prix (stratégies procédurales), et dont le personnel manifeste des qualités d'écoute et d'empathie (stratégies interactionnelles), a toutes les chances de réduire la perception d'injustice à l'égard du yield management. On s'aperçoit alors que le yield management se place dans une perspective transactionnelle et relationnelle. Il est non seulement centré sur le prix et l'acte d'achat, mais aussi sur les liens qui unissent le client à l'entreprise et son personnel en contact. Finalement, la transparence, la différenciation de l'offre et l'orientation client sont trois principes majeurs dans la réduction des risques d'injustice perçue. Comme nous l'avons vu dans notre étude, ces résultats ne sont pas négligeables puisqu'ils permettent d'éviter des effets contre productifs du yield management.

Références

- (1) Adams J.S. (1965), Inequity in social exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, L.Berkowitz, ed. New York: Academic Press, 267-299.
- (2) Bechwati N.N., Sheth J.N. et Sisodia R.S. (2005), Consumer's perceptions of price unfairness, *Advances in Consumer Research*, 32, 388-389.
- (3) Beluze G. et Guilloux V. (2002), Revenu management par place : une spécificité Accor, *Décisions Marketing*, 26, avril-juin, 7-15.
- (4) Bolton L.E., Warlop L. et Alba J.W. (2003), Consumer perceptions of price (un)fairness, *Journal of Consumer Research*, 29, March, 474-491.
- (5) Campbell M.C. (1999), Perceptions of price unfairness: antecedents and consequences, *Journal of Marketing Research*, 36, 2, 187-199.

- (6) Chandrashekar R. et Jagpal H. (1994), Is there a well-defined internal reference price?, *Advances in Consumer Research*, 22, 230-235.
- (7) Desmet P. (2000), Politique de prix sur Internet, *Revue Française du Marketing*, 177-178, 2-3, 49-68.
- (8) Dubois P.-L. et Frendo M.-C. (1995), Yield management et marketing des services, *Décisions Marketing*, 4, Janvier-Avril, 47-54.
- (9) Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing buyer-seller relations, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-28.
- (10) Folger R. et Cropanzano R. (1998), *Organizational justice and human resources management*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- (11) Kimes S.E. et Wirtz J. (2002), Perceived fairness of revenue management in the US golf industry, *Journal of Revenue and Pricing*, 1, 4, 332-344.
- (12) Lehu J.-M. (2000), Internet comme outil de yield management dans le tourisme, *Décisions Marketing*, 19, janvier-avril, 7-19.
- (13) Monroe K.B. et Xia L. (2005), The many routes to price unfairness perceptions, *Advances in Consumer Research*, 32, 387-390.
- (14) Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 47-64.
- (15) Selmi N., Breda C. et Giannelloni J.-L. (2007), Vers une échelle d'attitude du consommateur à l'égard du Yield Management. Construction et test préliminaire, *Actes du XXIIIème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Aix-les-Bains.
- (16) Tax S.T., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-67.
- (17) Thibaut J.W. et Walker L. (1975), *Procedural justice: a psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- (18) Xia L. et Kukar-Kinney M. (2010), To punish or to forgive: examining the effects of consumer penalties on perceptions and behavioral intentions towards the service provider, *Advances in Consumer Research*, 38.
- (19) Xia L. et Monroe K.B. (2010), Is a good deal always fair? Examining the concepts of transaction value and price fairness, *Journal of Economic Psychology*, 31, 884-894.
- (20) Xia L., Monroe K.B. et Cox J.L. (2004), The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions, *Journal of Marketing*, 68, October, 1-15.

Annexe 1 : Méthodologie focalisée sur des scénarios désavantageux pour les clients

505 clients hôteliers interrogés sur 4 scénarios

Sélection des répondants

Au total, 505 clients hôteliers de sexe, âge et catégorie socio-professionnelle variés ont été interrogés sur quatre scénarios par le biais d'un questionnaire rempli en face-à-face, en ligne ou de manière auto-administrée. Pour chaque mode d'administration, les scénarios ont été présentés dans l'ordre croissant pour la moitié de l'échantillon, et dans l'ordre décroissant pour l'autre moitié. Puisque dans l'hôtellerie les pratiques de yield management concernent essentiellement les établissements ayant 2* et plus, nous avons privilégié les répondants ayant fréquenté au moins une fois ces classes d'hôtel. Nous avons veillé à ce qu'il y ait une variance des répondants en termes de pratique habituelle de séjours hôteliers : par rapport au type et à la fréquence des séjours en hôtel, la catégorie des hôtels fréquentés, la détention de carte(s) de fidélité (annexe 2).

Afin de pallier les contraintes de normalité difficiles à respecter avec une échelle en 5 points (outil de mesure de l'injustice perçue), nous avons utilisé des tests non paramétriques pour étudier la significativité des différences de réponse entre les quatre scénarios (tests de Kruskal Wallis et de Mann-Whitney, annexe 3).

Choix des scénarios

La gestion du surbooking fait partie des leviers les plus exploités dans l'hôtellerie (3). Elle revient à optimiser les sur-réservations à partir d'une estimation des fluctuations de la demande, des no-shows et des annulations. Elle conduit à deux objectifs pour l'entreprise : éviter les encombrements pendant certaines périodes, inciter les clients à anticiper leurs réservations et annulations. Ces deux objectifs peuvent être atteints grâce aux techniques de yield management. On distingue les techniques temporelles et celles qui dépendent des caractéristiques de la transaction (11). Les scénarios 1 et 4 (techniques temporelles) visent à limiter les encombrements. Les scénarios 2 et 3 (caractéristiques de la transaction) ont pour but d'inciter à l'anticipation des réservations ou annulations.

		Technique basée sur le temps	
		Sur la saison	Sur le jour de la semaine
Objectif de l'entreprise	Eviter les encombrements	Scénario 1 (sur la saison)	Scénario 4 (sur le jour de la semaine)
	Pousser l'anticipation	Scénario 2 (sur la réservation)	Scénario 3 (sur l'annulation)
		Sur la réservation	Sur l'annulation
Technique basée sur les caractéristiques de la transaction			

Les quatre scénarios ont été amenés de manière désavantageuse pour les clients. Ils sont très peu utilisés dans la pratique dans la mesure où ils sont particulièrement désagréables pour les clients. Mais dans notre étude, ils permettent de mettre plus facilement l'accent sur les sources d'injustice ; l'étude similaire basée sur les scénarios avantageux ayant généré des résultats moins riches. Ce qui est conforme à la littérature puisque les différences de prix en termes de surcharge sont généralement perçues comme plus injustes que les différences de prix en termes de discount (11).

Annexe 2 : Descriptif de l'échantillon interrogé (n = 505)

		Effectif	Fréquence			Effectif	Fréquence
Sexe	Hommes	263	52,1%	Fréquence des séjours	1-2 fois/an	61	12,1%
	Femmes	242	47,9%		3-6 fois/an	206	40,8%
Type séjour	Travail	228	45,1%		7-11 fois/an	118	23,4%
	Loisir	277	54,9%		12-18 fois/an	61	12,1%
Age	0-25 ans	45	8,9%		Plus de 18 fois/an	59	11,7%
	26-35 ans	138	27,3%	Catégorie d'hôtel	0-1*	12	2,4%
	36-45 ans	148	29,3%		2*	74	14,7%
	46-55 ans	92	18,2%		3*	291	57,6%
	56-65 ans	55	10,9%		4* et plus	128	25,3%
	Plus de 65 ans	27	5,3%	Carte de fidélité	Sans	315	62,4%
PCSP	Employé	124	24,55%		1 carte	131	25,9%
	Ouvrier	25	4,95%		2 cartes	33	6,5%
	Fonctionnaire	45	8,91%		Plus de 2 cartes	26	5,1%
	Cadre moyen	87	17,23%		Au moins 1 carte	190	37,6%
	Cadre supérieur	79	15,64%				
	Indépendant	71	14,06%				
	Sans profession	9	1,78%				
	Retraité	31	6,14%				
	Etudiant	30	5,94%				
	Autre	4	0,79%				

Annexe 3 : Influence des profils des clients sur la perception d'injustice

Scénario	Scénario	Scénario	Scénario
1	2	3	4

Catégorie socio-démographique	<i>Sexe</i> _{MW}	<i>Non sig.</i>	<i>Non sig.</i>	<i>Non sig.</i>	<i>Non sig.</i>
	<i>Age</i> _{KW}	<i>Non sig.</i>	<i>Non sig.</i>	<i>Non sig.</i>	<i>Non sig.</i>
	<i>PCSP</i> _{KW}	<i>Non sig.</i>	*	*	*
Expérience	<i>Fréquence des séjours</i> _{KW}	**	**	<i>Non sig.</i>	*
	<i>Catégorie d'hôtel</i> _{KW}	*	*	*	**
	<i>Carte de fidélité</i> _{KW}	**	*	*	*
Affect	<i>Travail/Loisir</i> _{MW}	*	*	<i>Non sig.</i>	*
Sensibilité prix	<i>Habitude recherche des prix</i> _{MW}	*	*	*	**

KW : test de Kruskal Wallis, *MW* : test de Mann-Whitney

* : Significatif à 1%

** : Significatif à 5%

Annexe 4 : Injustice perçue des 4 scénarios désavantageux

Echelle en 5 points allant de *Tout à fait juste* à *Tout à fait injuste*, n = 505

	Moyenne	Ecart-type
Scenario 1	2,43	1,07
Scenario 2	3,79	1,09
Scenario 3	3,24	1,18
Scenario 4	3,91	0,85

Annexe 5 : Expliquer le niveau d'injustice perçue

En cas d'injustice perçue	Effect.	%	En cas de justice perçue	Effect.	%
Pas de raison justifiant la différence de prix	74	38,7	Permet d'avoir de meilleurs prix sur d'autres prestations	131	35,9
Manque de respect des clients	57	29,8	Conséquence de la concurrence	112	30,7
Manque d'information sur la pratique	43	22,5	Pratique courante dans d'autres secteurs	84	23,0
Non respect des prix affichés	17	8,9	Dû aux caractéristiques de l'hôtel	34	9,3
Total injustice*	191		Total justice*	365	

* *Les répondants pouvaient donner plusieurs réponses, d'où un eff. total supérieur à n = 505*