

Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services

David Autissier

▶ **To cite this version:**

David Autissier. Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France. pp.CD-Rom. halshs-00587422

HAL Id: halshs-00587422
https://shs.hal.science/halshs-00587422

Submitted on 20 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services

David Autissier[1]

Résumé : Appliquées au domaine des services, les pratiques de contrôle de gestion ont des difficultés à intégrer les attentes des clients dans les calculs de consommation de ressources et de rentabilité financière. Caractérisées par des coûts fixes importants, les entreprises de services développent des techniques de Yield management pour s'assurer du risque de non remplissage tout en tenant compte des attentes de la clientèle.

Mots Clés : Yield management - Risque - Contrôle de gestion - Service

Abstract : Applied to services, management control methods have difficulties to integrate consumers needs into ressources consumption and profitabilities forcasts.

Services companies, which have very important fixed costs, improve Yield Management technics to avoid the risks of « being empty » while respecting consumers needs.

Keys Words : Yield Management - Risk - Management control - Management services

L'évolution du secteur tertiaire et les politiques de déréglementation (transports aériens, télécommunications etc.) en Europe sont autant d'éléments qui participent à l'établissement d'un marché des services fragmenté tant au niveau des clients (individualisation des attentes) que des producteurs (coexistence d'artisans et de multinationales). Dans ce contexte, des tentatives de structuration de parties de ce marché émergent par des dispositifs de standardisation. Pour offrir toujours le même niveau de qualité de service dans le temps et l'espace des entreprises standardisent tout ou partie de leur processus de production. Ces entreprises voient dans la standardisation une opportunité de positionnement mais également de développement en dupliquant les standards dans des chaînes de commercialisation. La constitution d'une chaîne de distribution leur fait atteindre des tailles critiques à partir desquelles elles intègrent des unités logistique et de production en amont. Ces configurations et leurs différents niveaux de centralisation tendent à remettre en cause la traditionnelle dichotomie « production / distribution » au profit d'organisations modulaires où les relations entre les unités de distribution, de production et de logistique deviennent des enjeux stratégiques. Le pilotage de telles organisations, basées sur une articulation entre un « *front* marché » et un « *back* production/logistique », nécessite des pratiques de gestion qui soient moins axées sur la protection du patrimoine et davantage sur le rendement des actifs. Pour tenter d'aborder ces nouvelles formes de pilotage, nous développerons successivement :

- le marché des services ou l'émergence de nouvelles relations « clients / producteurs »

[1] Maître de conférences
ESA - Université Paris XII Val de Marne
80 ave du Gal de Gaulle 94000 Créteil
tél : 01 45 17 66 21 - fax : 01 45 17 66 03
e-mail : autisssier@univ-paris12.fr

- le pilotage des entreprises de services : vers un rapport « coût/ appréciation de la qualité par le client »
- le *Yield Management* ou la gestion du rendement

1. Le marché des services ou l'émergence de nouvelles relations « clients / producteurs »

Le développement des échanges internationaux, la maturité du consommateur et l'évolution de l'offre sont autant d'éléments qui ont fait évoluer un marché de d'offre poussé par les producteurs vers un marché de demande tiré par les clients. La traditionnelle opposition « industrie / services » s'estompe au profit d'un processus « marché / production » où les entreprises industrielles développent des services autour des produits et les entreprises de services industrialisent leurs procédés. Le client devient l'événement stimulant des processus de production des biens et des services par la manifestation de ses besoins.

Il n'y a plus d'un côté le processus de fabrication industrielle et de l'autre le processus de distribution mais un continuum « marché/production » où l'interface clients, caractérisée par des services, est le lieu de compréhension de la demande.

1.1. Passage d'un marché d'offre à un marché de demande

La croissance économique des 50 dernières années, le développement des télécommunications, la globalisation de l'économie et la satisfaction des besoins primaires des individus caractérisent le passage d'un marché d'offre à un marché de demande. Un marché d'offre est une situation où les producteurs créent le marché en proposant leurs productions à des clients qui ont peu de choix. Un marché de demande est caractérisé par le fait que les clients ont le choix et que les producteurs, pour se garantir un avantage concurrentiel, doivent leurs proposer des produits qui répondent à leurs besoins spécifiques.

L'évolution du PIB dans l'ensemble des pays européens s'est accompagné d'une hausse du pouvoir d'achat des ménages permettant à ces derniers d'accéder à la consommation de masse et de revendiquer des possibilités de choix en fonction de leurs aspirations personnelles. Ce développement du choix du consommateur a également été accentué par la multiplication de l'offre due à la globalisation de l'économie. L'émergence d'un marché mondial permet aux entreprises de proposer leurs produits sur une échelle planétaire conduisant ainsi à une multiplication de l'offre. Cette mondialisation a été accentuée par le développement des communications (transports et télécommunications) dont la baisse des coûts a permis une relative homogénéité de l'offre en termes de prix. Selon Levet et Tourret (1992), le coût de transport d'une automobile du japon vers la France serait identique à celui de l'Espagne vers la France, environ 1500 francs au début des années 80. De 1985 à 1992, le coût du fret maritime a diminué de près de 40 % en francs constants, celui du fret aérien de 30 % entre 1984 et 1994 (Lemesle, 1995). Les nouvelles technologies de la communication et de l'information permettent d'offrir des services à distance (Kostecki, 1994) fournis par le producteur sans l'intervention de distributeurs locaux. La mondialisation entraîne des phénomènes de banalisation de certains produits pour lesquels il est nécessaire de procéder à des adaptations locales (Mendel, 1991). Les clients manifestent des choix de plus en plus individuels dans un marché concurrentiel où l'offre se multiplie. La performance d'une entreprise ne réside plus seulement dans sa capacité à produire moins cher. Elle doit

également tenir compte de la demande et de la manière par laquelle ses produits répondent aux attentes des clients (Kostecki, 1994). *«La concurrence ne porte plus sur la technologie et la qualité du matériel, mais sur l'utilité réelle pour l'utilisateur »* (Furer, 1996 p.98). L'avantage concurrentiel de l'entreprise, dans un marché tiré par la demande, réside dans sa capacité à créer de la valeur aux différents stades de fabrication (Porter, 1985). Cette création de valeur consiste à rapprocher le coût d'une activité de sa capacité à doter le produit final de caractéristiques qui donneront satisfaction aux clients. *« Dans les locations de voitures, les clients réservent une catégorie particulière de voitures, plutôt qu'un modèle spécifique, accordant plus d'attention à des éléments tels que la localisation et la présence d'équipement, l'existence d'assurances incluses, le nettoyage et l'entretien, la présence de bus de liaison gratuits à l'aéroport, la disponibilité d'un service de réservation 24 heures sur 24, les heures auxquelles les agences de location sont ouvertes, et la qualité du service fourni par le personnel en contact avec le client »* (Lovelock et Laper, 1999, p.25). En termes de management la question n'est plus ; *« Comment produire moins cher ? »* mais *« Comment produire au moindre coût tout en répondant au mieux à la demande des clients ? »* Les attentes des clients tendent de plus en plus à s'exprimer en terme de solutions. Ce n'est pas tant un produit matériel qui les intéressent mais un ensemble de biens et services « packagés » en solutions (Levitt, 1980). Ces solutions sont des ensembles de produits matériels et de services plus ou moins matérialisés vendus de manière intégrée ou sous la forme d'options (Guilitans, 1987). Par exemple, IBM fait la promotion de ses solutions informatiques dans lesquelles l'entreprise intègre des produits matériels (Ordinateurs IBM), immatériels (Logiciels Lotus) et des prestations d'ingénierie (entité IBM Global Service) (Cf. Encadré N°1).

Encadré 1 : IBM - e-Business : La première solution e-business prête à l'emploi, avec installation automatique (Publicité parue dans les Enjeux Les Echos N°147 mai 1999 page 23)

- Serveur de messagerie et de travail de groupe Lotus Domino
-10 licences utilisateur Lotus Notes
- Suite Bureautique Lotus Smart Suite millenium Edition
- Serveur de fax en réseau
- Base de données relationnelle avec gestion des contacts
- Logiciel de publication Web Peritek
- Applications de travail de groupe prédéfinies Sekoya Room
- Portail internet/intranet Mediapps
- 10 abonnements d'un an à l'édition électronique Les Echos
- Abonnement au service en ligne des appels d'offres français et européens
- Routeur IBM jusqu'à 100 utilisateurs
- Connexion Internet haut débit (Numéris) d'Easynet, illimité pendant un an
- Nom de domaine
- Hébergement de votre site de 20 Mo
- Formation multimédia en ligne
- Support téléphonique
- Et le tout inclus dans une valise Samsonite jaune

La plupart des fabricants d'ordinateurs offrent des prestations de Hot line en plus de la fourniture du matériel. Les fabricants automobiles, *via* leur réseau de distribution, développent

de plus en plus d'offres dans lesquelles sont prévues la livraison de l'objet automobile, mais également le service après-vente, le dépannage 24 heures sur 24 et parfois l'assurance et l'essence. Dans ce cas de figure, les fabricants d'automobiles vendent-ils encore des voitures ou des solutions de locomotions individuelles avec des caractéristiques esthétiques et de positionnement social ?

« L'entreprise contribue à la chaîne de valeur du client par un système composé des services, des biens matériels et des symboles qui optimisent la performance… Le service se place au centre de l'économie moderne comme l'industrie était au centre de l'économie industrielle… La «servicisation» de l'industrie à laquelle on assiste aujourd'hui est un phénomène analogue à l'industrialisation de l'agriculture dans l'économie industrielle » (Kostecki, 1994).

Certains auteurs comme Mathé (1989, 1997) définissent le service comme le centre de gravité d'une économie de la demande car, de par sa fonction frontale avec le marché, il permet :

- la conquête de nouveaux clients,
- de faire varier les prix,
- de fidéliser les clients (Dornier, 1990),
- de protéger certains secteurs contre des intrusions concurrentielles (Vandemerwe et Rada, 1988).

1.2. La servuction : Le rôle actif du client dans les services

Dans le schéma industriel traditionnel le client était considéré comme une donnée exogène au système de production alors que dans un marché de demande le client intervient sur ce même système à l'occasion des prestations de services. Les services supposent une relation directe entre le prestataire et le client (Rathmell, 1974). Ce contact se produit lorsque le client va chercher un produit (distribution) ou bien lorsqu'il bénéficie d'un service à part entière (une coupe de cheveux). Le client participe au processus de production des services de par son adhésion (Langeard, Eiglier, 1987). Lorsqu'un client va dans un grand magasin d'électroménager pour acheter un objet, il participe au processus de production du service « distribution » en se rendant à ce même magasin et en emportant la marchandise. Désireux d'identifier avec précision la place du client dans le processus de production des services, Chase (1981) définit deux sphères de production, le *« Back Office »* et le *« Front Office »*. Le *« Back Office »* correspond à l'ensemble des opérations réalisées sans la présence du client. Le *« Front Office »* représente toutes les activités réalisées par des employés en contact avec le client ou par le client lui même. En 1987, Langeard et Eiglier ont formalisé une approche d'ensemble du système de production d'un service intitulée ***«servuction».*** Ce néologisme désigne «*l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés*» (Langeard et Eiglier, 1987, p.102). La servuction modélise le processus de production des services par quatre éléments qui sont le client, le support physique nécessaire à la production du service, le personnel en contact avec les clients et le système d'organisation interne de l'entreprise. L'événement stimulant à toute cette logique est le moment où le client et le prestataire sont en interaction, le *« moment de vérité »* selon Normann (1991). Calculé à partir du nombre de clients et de contacts moyen par client, le moment de vérité est un instant où l'entreprise met en jeu sa crédibilité. Le moment de vérité est également caractérisé par le temps moyen des

contacts. Par exemple, une entreprise qui a 10 clients nécessitant trois contacts de cinq minutes aura 30 moments de vérité (10*3) de 5 minutes au cours desquels elle devra analyser leurs besoins et satisfaire leurs attentes. Dans leur ouvrage, « Le marketing des services », Lovelock et Lapert (1999) cite Jean Carlzon, un ancien PDG de Scandinavia Airline, qui mentionne que son entreprise c'était avant tout 50 millions de moments de vérité de 15 secondes (10 millions de clients * 5 contacts en moyenne par client). Cette approche, centrée sur la participation du client au processus de production (« customer involvement approach » selon Chase et *al* (1995)), conduit les entreprises à standardiser une certain nombre d'activités pour instaurer un climat de confiance avec le client. *« L'offre de service forme un catalogue de possibles et requiert le bénéfice d'une confiance en l'effet qui sera obtenu... De même, le client ne doute pas que les draps de la chambre d'hôtel ont été changés… En conséquence, l'entreprise doit jouer sur la croyance et l'espérance pour que le client accepte la prise de risques que constitue sa demande de service »* (Tannery, 1997, p.66).

Le client n'est plus seulement un consommateur mais un prescripteur[1] (Hatchuel, 1994) qui va juger de l'efficience des dispositifs en fonction de leurs capacités à répondre de manière standard à ses besoins sans qu'il ait à remettre en question la prestation offerte.

2. Le pilotage des entreprises de services : vers un rapport « coût / appréciation de la qualité par le client »

La valeur nette d'un service est une différence entre un 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, compte tenu de leurs produits et des modalités de distribution de ces derniers, doivent répondre à une demande dispersée et variable par des prestations et des infrastructures adaptées. L'adaptation des infrastructures consiste à multiplier les lieux de distribution qu'il convient d'optimiser pour rentabiliser les coûts fixes. L'adaptation des 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 oscille entre des exigences relationnelles avec le client et une recherche de productivité fondée sur une maîtrise des coûts par des rendements optimums.

2.1. L'importance de la satisfaction client dans le pilotage des 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

[1] Un client non satisfait manifeste son mécontentement de manière passive (en ne revenant plus) et / ou active (en se plaignant et / ou en critiquant le prestataire dans son entourage).

portent leur perception. Zeithmal et *al* (1996) ont identifié un certain nombre de critères sur lesquels les clients portent leur attention. Ils ont regroupé ces critères 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. Il n'y a rien de plus désagréable qu'un serveur de restaurant qui enregistre votre commande sans prendre le temps de vous expliquer le contenu des plats car il débordé.

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. Galbraith (1973) définit l'incertitude comme *« la différence entre une quantité d'information indispensable pour la réalisation d'une tâche et celle réellement détenue par l'entreprise »*.

Le management des signes de qualité sur les différents thèmes d'attention a pour objectif de capter une clientèle mais également de la fidéliser. Reicheld et Sasser (1990) ont analysé le profit par client dans des entreprises de services par rapport au nombre d'années de fidélité. A partir d'analyses dans des banques, des blanchisseries industrielles, des entreprises de logistiques et des garages, ils sont arrivés à la conclusion que les clients les plus rentables étaient les plus fidèles.

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.

2.2. La maîtrise des coûts dans les entreprises de services : Economies d'échelle et optimisation des capacités de « production / distribution »

Pour satisfaire les attentes des consommateurs, les entreprises de services déploient des infrastructures de « production / distribution » dont les coûts d'investissement, relativement importants, sont majorés par des coûts fixes de main d'œuvre et d'immobilisation. L'ouverture d'un restaurant dans la chaîne Buffalo Grill entraîne un investissement de 8 à 10 millions de francs[1]. Lorsqu'un client n'est pas content d'un produit, il le retourne au fabricant qui lui échange. La prise en compte d'une garantie de résultat dans les services se fait par des remboursements partiels ou total occasionnant des coûts supplémentaires. Le restaurant « Cassolet Café » divise le prix du repas par deux si le client attend plus de 10 minutes[2]. Une autre particularité des entreprises de services, génératrice de coûts, réside dans le fait que les infrastructures ne sont pas toujours utilisées au maximum de leur capacité en raison des phénomènes de fluctuation de la demande.

2.2.1. Les économies

La première source d'économies pour les entreprises de services consiste à centraliser certaines opérations telles que les achats pour bénéficier d'économies d'échelle. La plupart des chaînes de services ont créé des centrales d'achats disposant d'un pouvoir de négociation important en raison des quantités traitées. La mise en place d'une centrale d'achats chez Buffalo Grill a permis à l'entreprise de présenter une note aux clients où les aliments représentent 32 % en 1999 du total de l'addition contre 35 % en 1990[3].

Une deuxième source d'économie, toujours liée à la centralisation d'opérations logistiques réside dans la possibilité que les chaînes ont d'optimiser les livraisons dans les différentes lieux de distribution et de diminuer les coûts d'approvisionnement et de stockage comme le montre l'exemple de Seven-Eleven (Cf. encadré N°2).

Encadré 2 : Planification des livraisons chez Seven-Eleven (Takimoto et *al*, 1999)

Dans le processus d'approvisionnement des magasins, l'entreprise Seven-Eleven tient compte de la catégorie du produit, de sa température exigée et des heures auxquelles il doit être livré en fonction de ses horaires de consommation. La planification des livraisons permet ainsi de livrer aux bons moments, les produits attendus par les magasins et de mieux organiser le déchargement et l'entreposage des marchandises. Dans les années 1970, la société possédait 70 camions qui approvisionnaient chaque jour tous les magasins alors que maintenant 10 suffisent. Pour l'optimisation du processus d'approvisionnement Seven-Eleven a mis en place une méthode de passation des commandes intitulée « Tampin Kiri ». Cette méthode consiste à commander une quantité qui sera comparée aux ventes réelles pour être corrigées systématiquement. Pour déterminer les quantités à commander, l'entreprise collecte de nombreuses informations telles que le climat, les événements, les campagnes publicitaires et les changements de comportement des consommateurs. Supportée par la technologie informatique, cette analyse permet aux magasins de disposer des produits les mieux adaptés à

[1] « Buffalo Grill le cow boy est un radin », *L'essentiel du Management* N°91, juillet 1999 p20-24, Guerin J.Y

[2] « Restaurants : les nouveaux concepts qui font salle comble », *L'Essentiel du Management*, septembre 96, p112-120, Colombat C.

[3], Buffalo Grill *op.cit*

leur environnement avec des stocks réduits.

Une autre forme d'économie consiste, après analyse de la demande, à supprimer tous les objets et actions qui n'ajoutent pas de valeur pour le client. La chaîne de restauration Buffalo Grill a supprimé les nappes et les cartes pour les remplacer par un set de table en papier sur lequel on peut lire le menu. Cette chaîne a également supprimé les hôtesses d'accueil préférant utiliser son personnel pour le service. Cette recherche d'économie ne doit pas altérer la qualité du service et exige une réflexion en fonction de la demande et des capacités d'accueil.

2.2.2. Optimisation des capacités d'accueil

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 (Cf. Encadré N°3), les entreprises de services 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).

Encadré 3 : La fréquentation des tavernes de maître Kanter (La revue des hôtels restaurants et collectivités, avril mai 97 p68-69)

En 1996, la chaîne Taverne Maître Kanter avait 49 unités qui servaient en moyenne 269 clients par jour avec des extrêmes allant de 82 clients/jour à 699 clients/jour. La dépense moyenne d'un client était de 140 francs et le chiffre d'affaires cumulé de la chaîne était de 700 Millions de francs.

Pour remplir leurs capacités d'accueil, les entreprises de services pratiquent des prix compris entre les coûts occasionnés pour satisfaire les clients et les prix de la concurrence. Pour cela l'entreprise a deux méthodes. Soit, elle déduit le prix à partir des coûts et de la marge qu'elle juge acceptable. Soit, elle part du prix du marché et va chercher à « caler » ses coûts en fonction de ce dernier. Les prix qui sont calculés à partir des coûts résultent d'une répartition des coûts fixes et de l'affectation des charges variables. La différence entre la somme de ces coûts complets et le prix donne la marge de l'activité. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, c'est bien souvent le marché qui impose ses prix à l'entreprise. A partir du prix du marché, des orientations stratégiques et de ses obligations de marge, l'entreprise va établir un prix de vente. La marge est alors la différence entre le prix de vente envisagé et le coût de production et de distribution.

En termes de management l'entreprise doit être capable, à partir d'un prix de marché et d'une marge, de déterminer un coût cible (*target costing*). Cela l'amènera à acheter moins cher et / ou à produire différemment. Cette pratique *du target costing* a été définie par le Consortium Aided Management International (CAM-I) de la manière suivante (Cossu, Milkoff, 1998) :

« Le target costing repose sur un ensemble complet d'instruments de planification, de gestion, et de contrôle des coûts orienté principalement vers les premières étapes de conception du produit et du processus de production, afin d'adapter la structure de coût de

production aux exigences du marché. La démarche de target costing exige la coordination de toutes les fonctions liées au produit »

Dans un contexte concurrentiel très élevé en raison de la facilité d'imitation des prestations, les entreprises de services, en tenant compte, des exigences de personnalisation des clients, développent des approches de *Target Costing*. Ces démarches positionnent les coûts comme une des variables essentielles de la marge. En dépendant très fortement du niveau de rendement des actifs, la gestion des coûts devient un enjeu « économico-marketing » dans les pratiques *de Yield Management* fondées sur la recherche du rendement optimum.

3. Le *Yield Management* ou la gestion du rendement

Le *Yield Management* (management du rendement) se définit comme une pratique de gestion qui cherche le meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible. L'objectif est d'optimiser les capacités de production/distribution en cherchant à vendre à un prix différent lorsque le niveau de la demande et de l'offre sont différents.

3.1. Le *Yield management* : Agir simultanément sur la demande et les capacités

Lorsque des cafés pratiquent la technique du *happy hours* avec des boissons moins chères à certaines heures, ils font du *Yield Management* en cherchant à attirer des clients à une heure où leur capacité d'accueil est supérieure à la demande. Cela consiste à rechercher un équilibre entre le prix moyen et le taux d'occupation. Selon Dubois et Frendo (1995) *« le Yield Management répond à une problématique de type industriel : l'optimisation et l'agencement des ressources… Pour toute entreprise ayant des capacités fixes à gérer et devant faire face à une demande fluctuante, ce système permet l'optimisation du revenu global en utilisant au mieux les capacités par ajustement en temps réel de l'offre et de la demande ».* Pour Mathé (1997, p.196), le *Yield Management* consiste à agir simultanément sur la demande (développer des systèmes de réservation, positionner la demande, proposer des incitations économiques et qualitatives, développer des services complémentaires) et les capacités de production. Les techniques de *Yield Management* sont plus particulièrement appliquées pour des productions qui se détruisent si elles ne sont pas vendues. Kimes (1989) définit ces pertes sèches comme *« des situations de gestion des revenus émanant de capitaux périssables ».* Le service est disponible, selon une capacité, à un moment donné. Si ce dernier n'est pas consommé il est alors perdu et n'a plus aucune valeur.

L'objet du *Yield management* est 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 ? ».* Selon Harker (1994), les techniques de *Yield Management* répondent à cinq contraintes de production dans les services qui sont :

- l'importance des coûts fixes : 75 % des coûts d'exploitation sont des coûts fixes (Mathé, 1997).
- les niveaux de seuils : un client supplémentaire peut exiger un investissement important dont le montant s'amortit sur un nombre minimum de prestations.

- le niveau minimum de qualité acceptable par le client : le service vendu moins cher ne doit pas être interprété comme étant de qualité inférieure.

- garantir une notoriété à l'entreprise sur le long terme : par des pratiques de prix promotionnels, l'entreprise ne doit pas avoir l'image d'un « discounter ».

- les actions de la concurrence : toute action de *Yield Management* doit se faire en tenant compte des prix pratiqués par la concurrence.

Pour répondre à ces cinq contraintes, les techniques de *Yield Management* doivent :

- maximiser l'utilisation des capacités ;
- maximiser le résultat ;
- maximiser le résultat par catégorie de client ;
- s'assurer de la fidélité de la clientèle ;
- ne pas déprécier le produit.

Les trois derniers points concernent le client et la recherche de sa satisfaction. Xerox a mis au point une enquête pour mesurer la satisfaction et la fidélité de ses clients (Heskett et *al*, 1994). Les résultats de cette enquête ont été utilisés pour construire une typologie des clients en fonction de leur satisfaction avec deux profils extrêmes, les terroristes et les apôtres. L'apôtre représente le client satisfait qui va faire de la publicité. Il achète les services et en fait acheter à d'autres à la différence du terroriste qui n'achète plus et fait de la contre publicité. Satisfaction rime avec fidélité qui rime avec rentabilité. Une étude sur l'évolution des profits dans un organisme de cartes de crédit montre une progression de 100 % de la rentabilité entre la première et la cinquième année d'ancienneté des clients (Reichheld et *al* 1990).

« Vendre le bon produit, au bon moment, à la bonne personne et au bon prix pour optimiser les capacités et les profits » devient l'objectif du *Yield Management*. Pour maximiser le revenu en vendant le bon siège à la bonne personne au bon moment, American Airline a mis en place le système Dinamo (Mathé et *al*, 1992). Ce système, qui aurait généré un revenu additionnel de 1,4 milliard de dollars pour le transporteur aérien, est fondé sur trois principes qui sont :

- la surréservation : le nombre de réservation est supérieur aux capacités réelles.

- l'allocation de tarifs préférentiels : pour capter certaines clientèles et les amener à réserver à l'avance, des tarifs sont proposés à des prix inférieurs.

- les simulations de gestion de trafic : des algorithmes sont utilisés pour simuler les variations de la demande.

3.2. Le *Yield Management* pour limiter le risque de non remplissage

Le *Yield Management* doit chercher à vendre toutes les capacités disponibles au meilleur prix sans que cela ait un impact négatif sur l'appréciation globale du service par les clients. Il ne s'agit pas non plus de brader les prestations en risquant de les dévaloriser. Une telle pratique permet de pallier les variations de demande et d'amortir les coûts fixes composés des infrastructures d'accueil. C'est une manière d'optimiser des infrastructures mais également de vendre des prestations qui, de toute façon, auraient été perdues s'il n'y avait pas eu cet effort promotionnel. Par exemple, une place de train non vendue est perdue à jamais car le train circulera avec cette place libre et elle ne pourra plus jamais être vendue.

Il s'agit d'analyser le remplissage des capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de vente à un tarif plus avantageux que celui auquel elles étaient proposées initialement. Cette technique a pour objectif d'optimiser le revenu global d'un site par l'utilisation maximale des capacités permettant ainsi une meilleure couverture des coûts fixes.

La décision d'accepter ou de refuser des clients doit tenir compte de la possibilité de pouvoir vendre la prestation à un tarif plus élevé tout en considérant les effets négatifs qu'il y a à repousser des demandes.

Pour Dubois et al (1995), la décision de proposer des prestations à un tarif différent résulte de l'arbitrage entre trois types de risques :

- le risque déchet : si la prestation n'est pas consommée, elle est perdue à tout jamais. Une place de théâtre vide est perdue pour toujours. A la séance suivante, on ne pourra pas mettre deux personnes à la même place pour compenser. Cette perte se caractérise par un manque à gagner (la marge) et des coûts supplémentaires (coûts fixes non couverts).

- le risque de gâchis : si la prestation est bradée, le client risque de voir la baisse du prix comme une détérioration de la qualité. Il peut également avoir l'impression d'être manipulé en faisant référence au prix normal. Le tarif d'attraction peut aussi conduire à des pertes si les coûts variables liés à la réalisation des prestations sont importants.

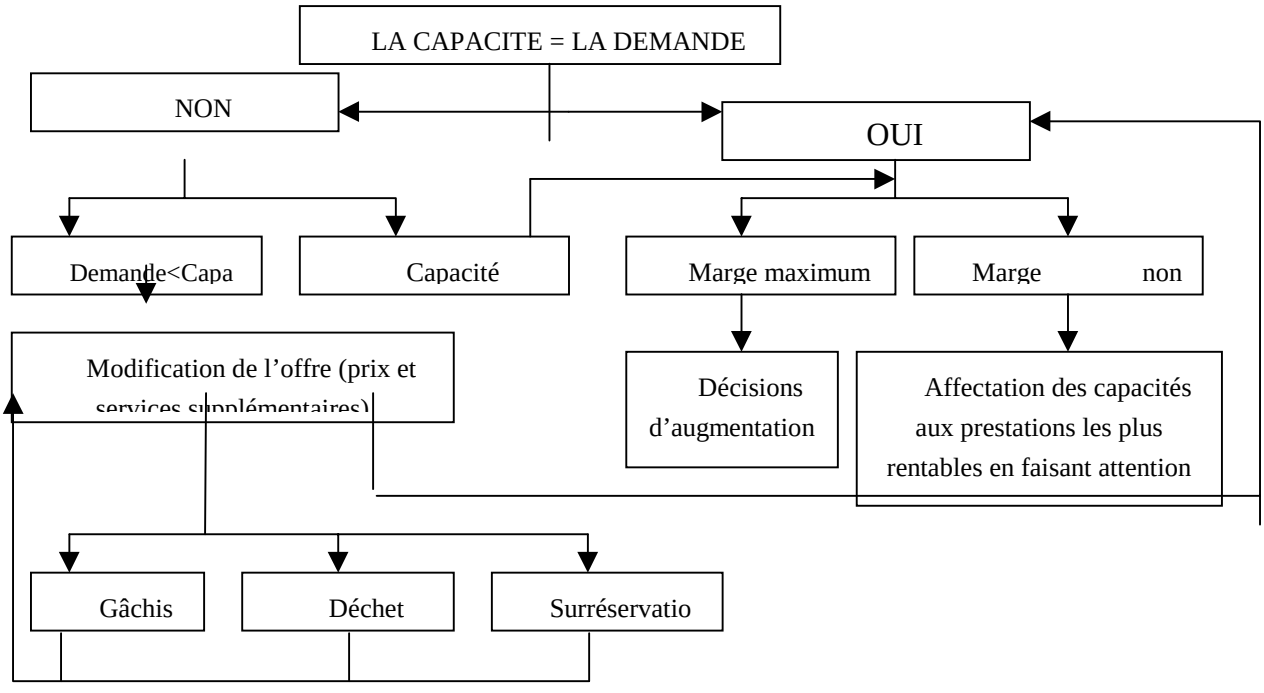
- un risque de surréservation : de nombreuses entreprises proposent des tarifs plus bas en échange d'une réservation à l'avance. S'il lui est impossible d'honorer les prestations aux conditions de réservation, cela entraîne des coûts d'indétermination et une image négative.

La gestion de ces trois types de risques, entre marketing et contrôle de gestion, consiste à s'interroger sur la demande des clients et le prix que ceux-ci sont prêts à payer pour consommer un service. La recherche d'une utilisation maximale des capacités permet une meilleure rentabilité des coûts fixes qui se répartissent sur un nombre important de prestations.

3.3. Le *Yield Management* comme pilotage des entreprises de services

A partir d'une capacité et d'une demande, *le Yield Management*, en tenant compte des coûts et des informations marketing sur les segments de marché, joue essentiellement sur deux variables qui sont le prix et le taux de remplissage. Après avoir distingué les différentes catégories de clients et les éléments auxquels ils sont sensibles, il s'agit de leur proposer des offres préférentielles (prix inférieurs et services supplémentaires) en privilégiant les prestations pour lesquelles les marges sont les plus avantageuses. Cela nécessite un pré-requis qui est la connaissance de la demande et son élasticité au prix. La démarche de pilotage du *Yield Management* peut se résumer au schéma suivant (Cf. Schéma n°1)

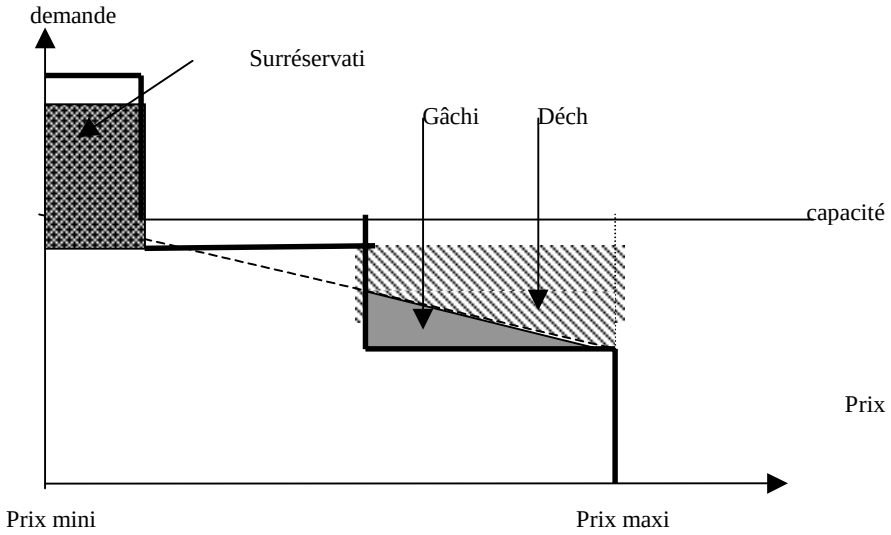
Schéma 1 : La démarche de pilotage du *Yield Management*



Le point de départ est la relation entre la capacité et la demande. **Si la capacité est égale ou inférieure à la demande**, l'entreprise est dans une situation de pleine utilisation de ses infrastructures. Elle doit alors s'interroger sur la rentabilité des prestations vendues et d'envisager des décisions d'investissement pour augmenter ses capacités. Elle peut également décider d'allouer ses immobilisations aux prestations les plus rentables tout en tenant compte des effets de complémentarité entre ces dernières.

Si la demande est inférieure à la capacité, l'importance des coûts fixes impactent négativement la rentabilité les choix s'orientent vers des redéfinitions de l'offre en terme de prix et de services supplémentaires. En fonction des caractéristiques de la nouvelle offre, la situation peut revenir à l'équilibre ou bien générer de nouveaux dysfonctionnements illustrés par les risques de gâchis, de déchet et de surréservation définis dans la partie précédente. La surréservation résulte du fait que l'entreprise de service n'est plus en mesure d'honorer les réservations qu'elle a accordées à ses clients. Une situation de « déchet » émerge lorsque les prestations qui n'ont pas trouvé preneur sont perdues. L'état de gâchis est une perte financière ou d'image car la pratique d'un prix inférieur peut être comprise comme une baisse de qualité et engendrer des pertes si les coûts variables sont importants (Cf. Schéma2).

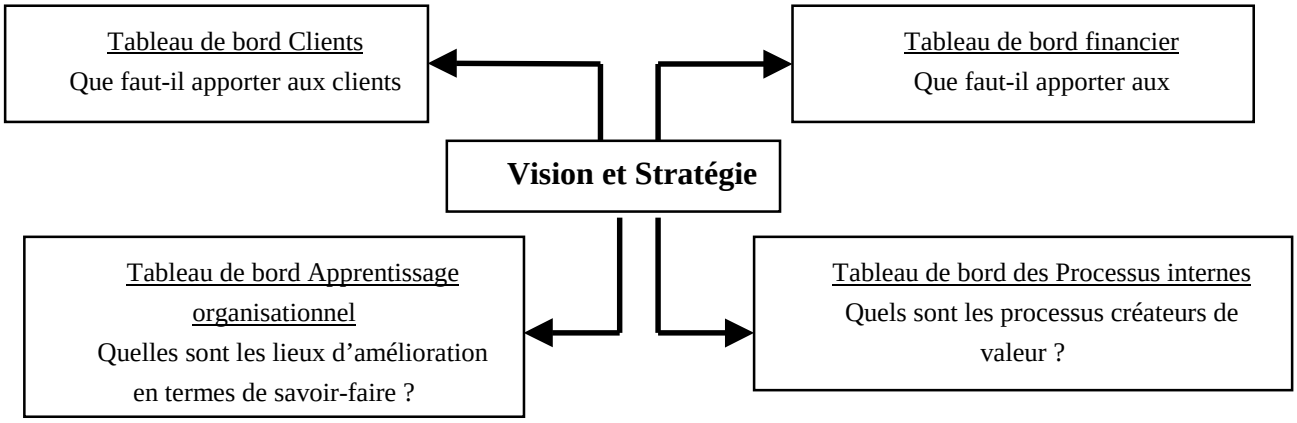
Schéma 2 : Les relations demande/prix/capacité



Tel qu'il a été présenté, le *Yield Management* joue sur plusieurs variables qui sont l'élasticité de la demande, le taux de remplissage, l'optimisation de la marge et les risques de surréservation, de gâchis et de déchet. En reprenant la structure du tableau de bord prospectif définie par Norton et Kaplan (1997) qui distingue un tableau de bord financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel (cf. Schéma n°3), les variables précédentes pourraient être intégrées de la manière suivante :

- les notions de marge dans la partie financière,
- l'élasticité de la demande dans la partie client,
- les risques de surréservation, de gâchis et de déchet dans la partie processus internes,
- le taux de remplissage dans la partie apprentissage organisationnel.

Schéma 3 : Les dimensions du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1997)



CONCLUSION : L'ouverture d'un contrôle de gestion industriel aux pratiques du secteur tertiaire

Le *Yield Management* tente d'adapter des structures de « production/distribution » à une demande flexible avec l'objectif d'améliorer la rentabilité globale de ces mêmes structures. Les systèmes de réservation, les *happy hours*, les promotions sont autant de pratiques qui tentent de canaliser une demande sur des périodicités différentes de celles qui la définissent normalement. Les méthodes de gestion employées sont à la fois caractérisées par des techniques de contrôle de gestion (calculs des coûts et des marges) et des informations marketing (élasticité de la demande, segment de marché, etc.). Cela conduit à se poser des questions relatives quant aux fonctions dans l'entreprise qui pourraient prendre en charge le *Yield Management*.

Très vite appropriées par les gens de marketing (les références bibliographiques sont essentiellement en marketing), ces techniques, en relation avec le secteur des services font peu l'objet de travaux théoriques, méthodologiques et managériaux en contrôle de gestion. C'est peut-être là une piste de recherche pour le contrôle de gestion qui, trop souvent cantonné dans des approches industrielles, n'intègre pas toujours les données de la nouvelle économie des services.

Références Bibliographiques

CHASE RB., (1981), « The customer Contact Approach to Service : Theoritical Bases and Pratical Extensions », *Operation Research*, N°29, p698-706

CHASE RB., AQUILANO NJ., (1995), *Production and Operation Management : A life cycle Approach*, Richard D Irwin Inc, 7 e edition

COSSU C., MILKOFF R., (1998), *Contrôle de Gestion*, Cahier 128 Nathan, Paris.

DORNIER PP., (1990), « Emergence d'un management de l'après-vente », *Revue Française de Gestio,n* N°79, p12-18 juin juillet Août 1990

DUBOIS PL., FREDO C., (1995), « Yield management et marketing des services », *Décisions Marketing*, n°4, janvier-avril 1995, pp47-54

FURRER O. (1996), « Les services autour des produits informatiques : une analyse empirique », *Cahier de recherche en marketing et management CR-MM-96-03*, Université de Neuchâtel.

GALBRAITH., (1973), *Designing Complex Orgnnizations.* Reading. Addison-Wesley,

GUILTINAN JP., (1987), « The price bundling of services : a normative framwork », *Journal of Marketing*, vol 51, p74-85 avril 1987

HARKER P., (1994), « Service operations management », *OPIM 658, course Materials*, The wharton School of the University of pennsylvania, Philadelphia.

HATCHUEL A., (1994), « Modèle de service et activité industrielle : la place de la prescription » in, *Relations de services, Marchés de service*, J.Bandt et J Gadrey (eds), CNRS Editions, p63-84.

HESKETT J., JONES T., LOVEMAN G., SASSER E., SCHLESINGER L., (1994), « Putting the service-profit chain to work », *Harvard Business Review*, mars-avril 1994

KAPLAN., NORTON., (1997), *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'organisation, Paris.

KIMES S.E., (1989), « Yield Management : a tool for capacity-Constrained service firms », *Journal of Operations Management*, vol8, n°4, octobre 1989.

KOSTECKI M., (1994), « Nouvelles tendances du marketing des services », *Revue française du Marketing*, vol149, n°4 p25-31.

LANGEARD E., EIGLIER P., (1987), *Servuction : le marketing des services.* McGraw-Hill.

LEMESLE RM., (1995), *La délocalisation off shore*, Que sais-je ? ; PUF, Paris.

LEVET JL., TOURRET JC., (1992), *La révolution des pouvoirs. Les patriotismes économiques à l'épreuve de la mondialisation*, Economica, Paris

LEVITT T., (1980), « Marketing Sucess Through Differenciation of Anything », *Harvard Business Review*, vol 58, n°1, p83-91, janvier-février 1980

LOVELOCKC., LAPERT D., (1999), *Marketing des services*, Publi Union Paris, traduction française de *Services Marketing* third edition prentice hall 1996 CH Lovelock

MATHE H., (1989), *Le service après-vente*, Que sais-je ? n°2449 Puf Paris

MATHE H., (1997), *Le service global*, Editions Maxima, Paris.

MATHE H., SMITH P., (1992), « La logique des services », *Arts et Manufactures-centraliens*, n° 1433.

MENDEL D., (1991), « Marketing international et management des services : cas des entreprises industrielles » in H. Mathé (éd) *Managing services across borders*, eurolog press, Cergy Pontoise p163-193

NORMAN R., (1991), *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley & Sons Ltd, 2e edition (traduction en français, *le management des services, théorie du moment de vérité*, Interédition , paris 1994)

PORTER M., (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York, 1985

RATHMELL JM., (1974), *Marketing in the Service Sector*, Winthrop, Cambridge

REICHELD F., SASSER E., (1990), « Zero defections : Quality comes to services », *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre 1990.

TAKIMOTO M., YOSHIHITO T., MASATSUGU Y., (1999), « La technologie au service de l'information » *Expansion Management Review* Mars 1999 N°92 pp76-87.

TANNERY F., (1997), « Les trois dimensions de la stratégie dans les activités de service », *Revue Française de Gestion*, mars avril mai 1997, p62-70.

VANDEMERWE S.,RADA JF., (1988), « Servitization of business : Adding value by adding services », *European management Journal*, vol6, n°4, p314-324

ZEITHAML V., BITNER MJ., (1996), *Services marketing*, Mc graw Hill Inc, New York