

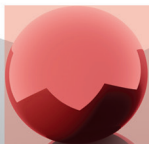


Management
& Technology
Consultants

LETTRE CONVERGENCE

Vers le 7^{ème} ciel du Revenue Management

Les stratégies tarifaires dans les services



N°25

To get there. Together.

A PROPOS DE BEARINGPOINT

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

To get there. Together.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.com

Dans le milieu des années 80 les compagnies aériennes American Airlines et Delta Airlines ont défini une technique nommée *Revenue Management*, consistant à maximiser leurs revenus en trouvant le bon équilibre entre remplissage et revenu unitaire. Elles ont ainsi pu contourner les contraintes de leur outil de production : rigidité dans l'adaptation des capacités en volume et en qualité, impossibilité de stockage entraînant la perte des produits non vendus... Elles ont identifié les principaux segments de clientèle afin de pouvoir capter une part de marché plus importante en valeur. Le *Revenue Management (RM)* se fonde sur le principe que, dans le cadre d'une activité avec des charges fixes largement prédominantes, le résultat dépend essentiellement du revenu. Il s'appuie sur une stratégie tarifaire sophistiquée, sur une gestion de la capacité afin de pouvoir influencer sur le revenu, mais aussi sur l'acceptation de contraintes associées par les clients. Ce système brillant, qui permet depuis 30 ans de faire varier les prix des billets d'avion, s'est étendu à d'autres secteurs comme le transport ferroviaire, la location de voitures ou la location d'espaces publicitaires ; il pourrait désormais s'appliquer aux télécoms afin de tirer toute la valeur de cet actif précieux qu'est le réseau télécoms.

■ Pour une entreprise évoluant dans une industrie de capacité, définie par des ressources rares et périssables et nécessitant des investissements importants dans l'outil de production, la question cruciale est de déterminer à quels segments et à quels clients cette capacité sera vendue. C'est à cette problématique de variation de la demande des différents segments qu'essaie de répondre le *Revenue Management*. Il permet de calculer les

niveaux de tarifs et la ventilation de capacité sur ces tarifs. Le but est d'optimiser le profit généré par la vente d'un produit ou d'un service, et ce sur la base d'une modélisation et d'une prévision du comportement de la demande par segment de marché.

Afin de bien comprendre les tenants et les aboutissements du *RM*, replongeons-nous quelques instants dans nos cours de micro-économie. Celle-ci s'appuie sur la loi de l'offre et de la demande qui définit comment se concilient les intérêts des offreurs et des demandeurs, en modélisant ces deux variables sur un marché. Par offre on entend la quantité d'un bien économique que les producteurs souhaitent vendre à un prix donné ; par demande la quantité voulue d'un bien, à un prix donné, par les consommateurs ayant les moyens de l'acheter. Ces deux éléments peuvent être plus ou moins élastiques, en ce sens qu'une variation de demande ou d'offre est associée à une variation de prix. Cette loi a des applications spécifiques dans le cas d'une industrie de capacité qui a pour particularités :

- Un appareil de production peu élastique : difficulté d'ajouter des avions, de rajouter des droits d'atterrissage/décollage dans le transport aérien, etc. ;
- Une impossibilité de stocker les produits : les produits non vendus sont perdus, comme les sièges d'avions et les minutes de communication ;
- Une prédominance des charges fixes : réseaux, système d'information, etc. ;
- Une demande ou une activité en partie prévisibles, grâce notamment aux statistiques des ventes passées ;

- Une variation de la demande dans le temps, avec des variations hebdomadaires voire quotidiennes ;
- Un coût marginal faible pour l'acceptation d'un client supplémentaire.

En conséquence, une entreprise évoluant dans un secteur soumis à de telles contraintes se retrouvera avec une capacité trop importante à certaines périodes, capacité perdue car non stockable. Les ventes ne permettant plus de couvrir les coûts fixes, faisant chuter le résultat. À l'inverse, elle disposera d'une capacité trop faible à d'autres périodes plus fastes. Ne pouvant satisfaire toutes les demandes, elle perdra des clients potentiels et donc le revenu associé. C'est là que le *RM* intervient.

Le *RM* a pour ambition d'offrir au « bon moment », la « bonne quantité » d'un service spécifique « au bon prix ». Pour ce faire il s'appuie sur trois paramètres principaux.

■ **Le premier paramètre est la tarification différenciée.** Le *RM* part du postulat que la sensibilité face aux prix diffère grandement selon les clients. Il propose donc d'identifier des segments de marché en évaluant les potentialités pour fixer des niveaux de prix associés. Historiquement, les compagnies aériennes ont adopté cette approche afin de mieux adapter le traitement des deux segments principaux que sont les clients Business et les clients Loisirs. Le segment Business, constitué de passagers voyageant pour des raisons professionnelles, est relativement peu élastique au prix, la qualité du produit (au sol, en vol, conditions tarifaires) primant

souvent. Le segment Loisir y est au contraire très sensible, mais plus flexible quant aux modalités de voyage. Les compagnies aériennes proposent ainsi des tarifs plus avantageux à ce segment, assortis de conditions comme un nombre minimum de nuits à passer sur place, une réservation à l'avance ou encore des frais pour changer d'horaires. Une telle tarification suppose plusieurs prérequis, notamment un tarif facilement compréhensible par le client ainsi qu'un prix compétitif face à la concurrence pour chaque segment considéré. Il est nécessaire de bien identifier les différents segments/micro-segments, qui doivent être étanches, afin d'éviter qu'un client d'un segment donné puisse passer dans une classe tarifaire inférieure.

■ **Le deuxième paramètre du RM est la gestion de la capacité ou *Yield Management*.** La demande de chaque segment n'étant pas stable dans le temps, le RM permet d'allouer des capacités différentes à chaque couple segment de client/classe tarifaire afin de maximiser la rentabilité de la capacité disponible. Le RM se base ainsi sur une modélisation fine de la demande, afin de générer des prévisions de demande et un prix plancher associé pour chaque période. Les capacités sont alors allouées à des classes tarifaires supérieures à ce prix plancher en fonction des prévisions, et ce en proposant à la vente les classes tarifaires les plus élevées en premier lieu. Certains niveaux de classes tarifaires ne seront donc pas proposés selon les périodes. De même le RM incite les clients sensibles au prix à déplacer leur demande entre les périodes de sous-capacité et les périodes de surcapacité.

■ **Ce mécanisme mis en place par l'industrie du transport aérien peut être appliqué à d'autres secteurs, comme les télécoms ou l'énergie. C'est dans ce cadre qu'il est intéressant d'analyser le troisième paramètre du RM : l'acceptation par les clients.** L'un des critères de mise en œuvre des stratégies de *RM* est le comportement client face à des pratiques de modulation tarifaire et de capacité, et la disposition du client à « absorber » de telles contraintes. D'un côté, dans des secteurs comme le transport aérien et le tourisme au sens large, les consommateurs ont complètement intégré les règles tarifaires dans leur comportement d'achat. Il est ainsi perçu comme normal de devoir réserver son billet à l'avance ou de ne pas pouvoir changer ses billets, afin de pouvoir bénéficier de tarifs avantageux. D'un autre côté, des secteurs comme la fourniture d'électricité ou d'eau ont des difficultés à imposer de telles règles en général et notamment dans des pays latins comme la France. En effet ces secteurs sont perçus comme des services publics ou quasi publics, ce qui limite les possibilités d'appliquer le *RM*. La difficulté qu'a le transport ferroviaire à faire accepter le *RM* par les clients en est un bon exemple.

En tant qu'opérateurs de réseau, les opérateurs télécoms ont longtemps privilégié une approche par l'offre avec des problématiques proches du transport aérien : un coût variable de l'unité voix ou data peu important ; une construction du réseau impliquant des coûts fixes élevés ; une capacité périssable, la bande passante non utilisée étant perdue ; une capacité réseau inélastique à court et moyen termes. Ainsi les opérateurs mobiles disposent d'une capacité réseau importante non utilisée, avec

en moyenne 35 à 40% de leur capacité voix réellement utilisée. Forts de ce constat, plusieurs opérateurs télécoms africains (MTN en s'associant en 2007 avec l'équipementier Ericsson pour l'offre *Dynamic Discount*, suivi de Vodacom et de Safaricom) ont mis en œuvre les techniques de Revenue Management sous le nom de Dynamic Pricing (DP). Ce dernier permet aux clients mobiles de bénéficier de promotions sur leurs tarifs de communication (voix pour le moment), promotions basées sur l'utilisation en temps réel du réseau télécoms. Le principe repose sur une tarification différenciée tenant compte de la charge réseau selon une localisation géographique et un moment donnés. L'objectif est de mieux utiliser le réseau et de réduire ces surplus de capacité, mais aussi de lisser l'utilisation de cette capacité en réduisant l'encombrement durant les pics d'appels.

■ **Les promotions peuvent atteindre jusqu'à 99% dans certains cas, et ce en jouant sur plusieurs leviers :**

- L'élasticité prix : le *DP* permet de cibler les clients sensibles aux prix et très réactifs aux promotions en proposant une différenciation prix dynamique. Celle-ci limite les effets liés à des tarifs et à une image « premier prix » ;
- Les habitudes de consommation : les clients les plus sensibles au prix sont incités à changer leur comportement de consommation et à passer leurs appels au moment où le réseau est le moins congestionné ;

- Le revenu par client (ARPU) et la rentabilité réseau : le *DP* permet d'utiliser la capacité réseau lorsque la stimulation de la demande peut être rentabilisée en générant un chiffre d'affaires supplémentaire à un coût marginal relativement faible ;
- L'environnement concurrentiel et la rétention client : dans les marchés émergents, les clients sont volatils du fait de la forte concurrence ; dans les marchés plus mûrs, la portabilité du numéro mobile abaisse les barrières au changement d'opérateur. Le *DP* permet de garder les clients sur le réseau de l'opérateur, en minimisant les effets d'aubaine amenant au désabonnement. Dans les pays émergents il favorise l'utilisation de la carte SIM principale en captant une grande part du budget télécoms multi-SIM.
- Les différences régionales : le *DP* permet des actions de géomarketing afin d'adresser les différences régionales dans la répartition des segments clients et donc des comportements de consommation.

Qu'elle soit appelée *Dynamic Pricing* ou *Revenue Management*, une telle approche constitue une véritable chance pour les opérateurs télécoms dans l'univers de la donnée. Après avoir abaissé drastiquement le prix de la data mobile, les coûts data explosent alors que les revenus n'augmentent pas car basés sur des forfaits identiques pour tous les consommateurs (« *One-size-fits-all* »), illimités (« *All you can eat* ») et de type « *flat-rate* » (prix fixe). Le *RM* pourrait constituer la solution pour les opérateurs télécoms et donc permettre de proposer un nouveau système tarifaire. En effet, en utilisant le *RM*, ils disposent alors de tous les éléments

nécessaires en termes de données réseau, de consommation, mais aussi de profils client et de segmentation.

Les opérateurs télécoms pourraient ainsi créer des gammes de forfaits data permettant de mieux adresser les différents segments clients et les comportements d'usage associés : une connectivité et un volume de débit progressifs selon les forfaits ; l'accès à certains sites/applications (réseaux sociaux par exemple) intégré dans des forfaits spécifiques (micro-segmentation mise en œuvre par l'opérateur « 3 » au Royaume Uni en 2006 avec ses forfaits X-Series Bronze, Silver et Gold) ; des options permettant d'accéder pour une durée limitée à des sites ou des applications mobiles sans plafond de volume de données.

Henri Tcheng, Jean-Michel Huet et Tariq Ashraf (BearingPoint)
Luc Behar (Air France)