



Conseil national  
de la consommation

## Groupe de travail

« Pratiques de gestion fine des tarifs ou *yield management*  
et information du consommateur »



©fotolia.com

## Avis

NOR : ECOC2002400V

**Adopté le 27 janvier 2020**

## SOMMAIRE

1.	LE CONTEXTE .....	2
2.	LES PRATIQUES DE <i>YIELD MANAGEMENT</i> DÉCRITES PAR LES ACTEURS AUDITIONNÉS .....	3
3.	LE MANDAT .....	4
3.1	RÉFÉRENCEMENT ET CLASSEMENT DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE MÉCANISMES DE VARIATION DE PRIX .....	4
3.2	PRINCIPAUX PARAMÈTRES QUI FONDENT LES MÉCANISMES DU <i>YIELD MANAGEMENT</i> .....	4
4.	L'AVIS DU CONSEIL NATIONAL DE LA CONSOMMATION .....	6

## I. LE CONTEXTE

---

La gestion fine des prix ou *yield management*, encore appelée *revenue management*, consiste pour un prestataire de service, dont l'offre est par nature non stockable (périssable) et limitée, à maximiser son revenu en faisant varier le prix d'une même prestation, en fonction de critères tels que la demande des consommateurs ou le taux de remplissage.

Suivant ces conceptions, plusieurs définitions ont été retenues par le groupe de travail :

- ✓ « système de management cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service, sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction des segments actuels et potentiels de la demande<sup>1</sup> » ;
- ✓ « (...) une méthode qui vise l'optimisation des revenus des entreprises de service à travers la vente à des prix différents lorsque le niveau de la demande et de l'offre diffère<sup>2</sup>. »

Au terme des auditions menées par le groupe de travail du CNC, il a été relevé que le *yield management* poursuit plusieurs objectifs tels que :

- optimiser le taux de remplissage ;
- augmenter le revenu ;
- éviter la saturation de certaines offres et les impossibilités de vente qui en découleraient ;
- stimuler les plages horaires/jours creux ;
- offrir un éventail tarifaire plus ouvert et donner à une plus large clientèle l'accès aux offres proposées.

Parmi les secteurs identifiés par le CNC comme utilisateurs de la pratique du *yield management*, on recense principalement :

- les transports : aérien, ferroviaire, routier et maritime ;
- les locations de voiture ;
- l'hébergement touristique, et notamment les hôtels, résidences de vacances, location de meublés touristiques ;
- les forfaits touristiques (vente du séjour et transport pour un prix global).

Au-delà des principaux secteurs concernés du tourisme et du transport, la pratique trouve à s'appliquer à tous les secteurs de services qui gèrent :

- des capacités fixes et limitées (chambres dans un hôtel, places dans un train ou un avion) ;
- périssables (ce qui n'est pas vendu au jour de la prestation est perdu) ;
- et dans lesquels les professionnels ont un intérêt économique à optimiser leur taux de remplissage et les revenus.

Par cette pratique, les professionnels peuvent réguler l'offre et la demande, permettant de proposer ces prestations à un plus large public, grâce à des offres de premier prix permises par la pratique du *yield*, les consommateurs bénéficiant ainsi de plus de flexibilité, d'offres et de choix.

---

<sup>1</sup> Capiiez Alain, Poutier Elizabeth, « Le nouveau « pricing » en Revenue Management. Vers l'intégration de la valeur-vie du client », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/6 (n° 234), p. 107-113.

<sup>2</sup> Zrelli Imen, « Les déterminants de l'orientation Yield Management. Une approche exploratoire », *Revue française de gestion*, 2010/8 (n° 207), p. 63-82. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page-63.htm>.

La pratique elle-même peut engendrer de fortes variations du prix conduisant pour le consommateur à un sentiment d'iniquité. En outre, un manque d'information claire sur ce mécanisme complexe et changeant selon le secteur auquel il s'applique peut entraîner un manque de compréhension et de prévisibilité pour le consommateur. En dépit des bonnes pratiques relevées comme la mise à disposition d'un calendrier des meilleurs prix, le consommateur peut avoir le sentiment de disposer de peu d'indicateurs lui permettant de déterminer son choix face à un prix variable.

Face à ce constat, la nécessité de mieux informer les consommateurs sur ces mécanismes a fait l'objet d'un consensus au sein du groupe de travail.

C'est dans ce contexte que le groupe de travail a été chargé du mandat suivant :

1. Référencer et classer les différentes catégories de mécanismes consistant à faire varier le prix d'une même prestation de service.
2. Identifier les principaux paramètres qui fondent ces mécanismes.
3. Se prononcer sur l'opportunité de mieux informer les consommateurs sur ces derniers, et le cas échéant, avec quel niveau de précision et selon quels moyens.

Le groupe de travail du CNC, conformément à l'étendue du mandat, s'est donc concentré sur les questions soulevées par ledit mandat adopté par le Bureau du Conseil national de la consommation.

Compte tenu du mandat limité à la seule pratique du *yield management*, il est apparu nécessaire d'exclure des pratiques voisines, dont certaines tendent également à faire varier le prix d'une même prestation. Dans la mesure où elles ne procèdent pas de mécanismes de *yield management*, sont donc exclues :

- l'*IP tracking* et le profilage ;
- les promotions et prix d'appel, quel que soit le canal de distribution ;
- les coûts d'intermédiation ;
- les variantes dans la composition du produit (flexibilité de l'offre, conditions d'annulation et/ou de remboursement, prestations comprises ou non, etc.).

## 2. LES PRATIQUES DE *YIELD MANAGEMENT* DÉCRITES PAR LES ACTEURS AUDITIONNÉS

---

Conclusions des auditions des entreprises de différents secteurs :

- ✓ On constate que les pratiques du *yield management* sont très différentes en fonction des secteurs, mais également selon les politiques commerciales de chaque société.
- ✓ Les auditions des professionnels ont également démontré les efforts entrepris pour améliorer l'information des consommateurs et favoriser l'accès aux tarifs les plus attractifs.

Conclusions des auditions des consultants spécialisés dans le *yield management* :

- ✓ Le *yield management* présente des avantages pour les professionnels, mais également pour les consommateurs qui bénéficient d'offres plus larges, et de meilleurs tarifs.
- ✓ La manière de présenter et de pratiquer le *yield management* influe sur la perception des consommateurs, il est donc nécessaire de mieux informer les consommateurs.

- ✓ Toutes ces auditions ont démontré la variété des pratiques du *yield management* en fonction des activités, mais également en fonction des pratiques propres à chacune des sociétés.

## 3. LE MANDAT

---

Face à la pluralité des formes de gestion fine des prix, propre à chaque secteur d'activité voire parfois à chaque acteur au sein d'une même activité, il semble délicat de dégager de grandes catégories de *yield management* et d'en recenser de manière exhaustive les principales variables.

Toutefois, le groupe de travail du CNC a essayé d'extraire de ces auditions les caractéristiques essentielles de ce mécanisme continu de variation des prix afin de répondre au besoin d'information des consommateurs.

Pour ce faire, il sera tenté de répondre au mieux, point par point, au mandat délivré au CNC.

### 3.1 Référencement et classement des différentes catégories de mécanismes de variation de prix

Les travaux menés par le groupe de travail ont permis de distinguer deux mécanismes de *yield management* sur la base de la tendance de variation du prix : le *yield management* ascendant et le *yield management* dynamique.

Parmi les acteurs auditionnés, le *yield management* ascendant est le plus souvent pratiqué<sup>3</sup>. Suivant cette pratique, un prix plus attractif est proposé au consommateur qui réserve longtemps à l'avance. Elle incite le consommateur à anticiper son achat en réservant le plus tôt possible.

L'autre pratique, le *yield management* dynamique, consiste à faire varier le prix à la hausse comme à la baisse, selon un principe de « flexibilité ». Elle peut alors conduire une entreprise à commercialiser sur ses propres canaux de distribution des offres de dernière minute dont le prix est revu à la baisse.

### 3.2 Principaux paramètres qui fondent les mécanismes du *yield management*

Différents facteurs de variation du prix ont été identifiés lors des travaux du groupe de travail. La complexité et la diversité des mécanismes de gestion fine rendent cependant difficile une identification exhaustive des paramètres de variation du prix. Parmi les principaux paramètres, communs à tous les secteurs, on recense :

---

<sup>3</sup> Ces opérateurs se refusent à la baisse du prix de dernière minute en raison de l'atteinte possible à leur image de marque et des modifications de comportement du consommateur.

À noter que certains acteurs peuvent commercialiser des offres de dernière minute à travers des canaux de distribution tiers. Cette pratique ne relève alors pas du *yield management* mais d'un mode de commercialisation indirect.

## 3.2.1 Le moment de la réservation

Les professionnels ont clairement souligné l'incidence de la date de réservation sur la détermination du prix. La pratique la plus répandue consiste à vouloir donner une « prime à l'anticipation » : plus on réserve tôt, plus le tarif est bas. Ces offres peuvent être mises en avant via des calendriers de prix bas. Il a été évoqué à plusieurs reprises une pratique de tarifs qui augmentent à mesure que la date de réservation approche, dans une conception de *yield management* ascendant.

Les tarifs évoluent ensuite en fonction du niveau de remplissage et de la proximité de la date de consommation, toujours dans une perspective d'optimisation de remplissage et de revenu. Cette modularité permet d'offrir aux consommateurs un plus large éventail de tarifs lié à l'anticipation de réservation, et d'adapter l'offre au pouvoir d'achat des consommateurs.

Ces pratiques n'excluent pas des promotions, ou des offres avec des conditions particulières différentes qui n'entrent pas dans le cadre du *yield management* comme exposé en note de bas de page.

## 3.2.2 La désirabilité de la date et de l'horaire

Les entreprises pratiquent des prix plus bas sur des plages horaires creuses, afin de lisser la demande et éviter la saturation de certains horaires. Cela permet également de proposer des prix plus bas à un plus grand nombre de consommateurs.

Les tarifs peuvent également varier en fonction du jour de la semaine (jours de semaine / week-end), de la saison, des vacances scolaires, des jours fériés, des événements, etc. Les tarifs varient, en outre, en fonction de l'importance de la demande attendue.

D'autres facteurs plus spécifiques ont pu être identifiés tels que :

- l'environnement économique ;
- le contexte géopolitique ou climatique ;
- le canal de distribution.

La gestion du *yield management* peut être opérée manuellement ou automatisée selon des critères déterminés par chaque entreprise selon son secteur.

La diversité des pratiques recensées et le nécessaire respect du secret des affaires, rappelé dans le mandat du CNC, ne permettent pas de procéder à un classement ni à une description de ces mécanismes.

## 3.2.3 Opportunité de mieux informer les consommateurs sur les mécanismes du *yield management*, et le cas échéant, avec quel niveau de précision et selon quels moyens

Malgré l'existence de bonnes pratiques, le groupe de travail du CNC est favorable à mieux informer le consommateur.

Les différents mécanismes présentés lors des auditions, ainsi que le secret des affaires, ne permettent pas d'établir de règles communes et uniformes à tous les secteurs et à toutes les entreprises.

Il a ainsi été démontré qu'indiquer des fourchettes de prix ou fixer un tarif de référence poserait de réelles difficultés techniques puisque l'évolution des tarifs dépend des achats qui seront réalisés par les consommateurs.

La durée de validité du tarif est liée à la disponibilité de la prestation. Il a été relevé que certains acteurs disposant des moyens techniques et des volumes nécessaires peuvent garantir le tarif sur une durée définie et signalée expressément au consommateur.

## 4. L'AVIS DU CONSEIL NATIONAL DE LA CONSOMMATION

---

**Dans l'optique d'améliorer l'information du consommateur, le CNC préconise, dans le cadre d'une démarche volontaire de bonnes pratiques, les moyens suivants.**

### **1) Sensibilisation des professionnels au besoin d'informer le consommateur sur le *yield management*, selon le niveau de précision suivant :**

**Information sur l'existence d'une pratique de *yield management*, fournie par tous moyens appropriés et de façon claire, lisible et accessible pour le consommateur.**

L'objet de l'information est de signaler au consommateur que le prix émis est déterminé par une pratique de gestion fine des prix. Du fait de la complexité du mécanisme, le niveau de précision de l'information doit être simple pour rester compréhensible.

La teneur de l'information délivrée, compte tenu de la pluralité des pratiques, est laissée à l'appréciation du professionnel.

**Information sur le fonctionnement général de cette pratique, fournie par tous moyens appropriés et de façon claire, lisible et accessible pour le consommateur.**

L'objet de l'information est de fournir au consommateur des paramètres de variation du prix en tant qu'éléments de compréhension susceptibles d'éclairer son choix.

Le niveau de précision de l'information, compte tenu des enjeux concurrentiels et dans un souci d'intelligibilité, peut rester général. La teneur de l'information est laissée à l'appréciation du professionnel compte tenu des spécificités sectorielles. Le professionnel doit veiller à ce que l'information transmise remplisse l'objectif qui lui est conféré. L'information pourrait figurer dans un document annexe, une page internet dédiée ou sur toute autre page du type FAQ.

### **2) Formation des consommateurs sur cette pratique, selon le niveau de précision suivant :**

- ✓ Définition de la notion de *yield management* et licéité de la pratique.

- ✓ Différentes catégories de mécanismes de variation du prix.
- ✓ Principaux paramètres qui fondent le mécanisme de *yield management*.

**3) Rédaction d'une fiche d'information pratique DGCCRF basée sur le présent avis du CNC**

**4) Promotion de l'avis du CNC par un évènement organisé par les organisations professionnelles en présence des associations de consommateurs et de l'administration**