



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Étude exploratoire des impacts liés à la gestion du prix et des capacités en Revenue Management sur le client et l'entreprise.

Promoteur : Professeur Ch. de Moerloose

Mémoire-recherche présenté par Thomas Truyens.

en vue de l'obtention du titre de
Master en sciences de gestion.

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Je tiens tout d'abord à remercier sincèrement le professeur de Moerloose d'avoir accepté d'encadrer ce mémoire ces deux dernières années. Ses conseils, sa disponibilité ainsi que son soutien ont été des éléments précieux au fil de mon travail.

Je remercie également Madame Virginie Mauxion, revenue manager à l'hôtel Radisson Blu, Monsieur Sébastien François, revenue manager à l'hôtel « Le Plaza » ainsi que Monsieur Alexandre Gras, revenue manager à l'hôtel Thon à Bruxelles de m'avoir accordé leur temps et surtout de m'avoir fait bénéficier de leur expérience dans ce domaine aussi riche et intéressant qu'est le Revenu Management.

Mes remerciements vont également aux personnes ayant accepté de répondre à mon interview. Sans les éléments qui en sont tirés, ce travail n'aurait pu aboutir.

Enfin, je remercie mes parents, mes amis et tout particulièrement Bart 'T Jampens pour leur soutien et leur aide.

Table des matières

INTRODUCTION.....	6
MÉTHODOLOGIE.....	8
CHAPITRE 1 : LE REVENUE MANAGEMENT, DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	12
1.1. Définition	12
1.2. Deux leviers stratégiques : la gestion du prix et des capacités	13
<i>1.2.1. La gestion du prix</i>	14
<i>1.2.2. La gestion des capacités</i>	16
1.3. Quels bénéfices ?	17
CHAPITRE 2 : ETUDE DES IMPACTS LIÉS À LA GESTION DU PRIX.....	20
2.1. Une perception d'injustice par le client	20
<i>2.1.1. Le concept de justice</i>	20
<i>2.1.2. L'évaluation comparative des prix : source d'inégalités</i>	23
2.2. Facteurs médiateurs de la perception d'injustice	24
<i>2.2.1. Valeur transactionnelle et justice perçue</i>	24
<i>2.2.2. Motivation inférée par le client</i>	26
<i>2.2.3. Diminution du prix de référence du client</i>	27
<i>2.2.4. Des barrières tarifaires sources d'injustice</i>	28
<i>2.2.5. Une incompréhension face aux tarifs</i>	28
<i>2.2.6. Revenue Management et internet : une autre forme de rupture procédurale</i>	29
2.3. Facteurs de variation de la perception d'injustice	32
<i>2.3.1. Le type de comparaison effectué par le client</i>	32
<i>2.3.2. La fidélité du client</i>	33
<i>2.3.3. La sensibilité au prix du client</i>	33
<i>2.3.4. L'effet accumulateur d'expérience</i>	34
<i>2.3.5. L'amplitude de la différence de prix</i>	34
<i>2.3.6. Le rôle de l'information</i>	34
<i>2.3.7. La satisfaction du client et la réputation de la firme</i>	35
<i>2.3.8. Le degré de similarité de l'offre</i>	35
<i>2.3.9. Présentation du prix</i>	36
<i>2.3.10. L'habitude</i>	36
<i>2.3.11. Facteurs démographiques</i>	38
<i>2.3.12. Facteurs culturels</i>	39

2.4. Les conséquences de la perception d'injustice	40
2.4.1. <i>Diminution de la valeur perçue par le client</i>	40
2.4.2. <i>Augmentation de la conscience du prix payé</i>	40
2.4.3. <i>Diminution de la confiance du client</i>	40
2.4.4. <i>L'importance de l'aspect émotionnel</i>	42
CHAPITRE 3 : ETUDE DES IMPACTS LIÉS À LA GESTION DES CAPACITÉS	45
3.1. L'impact du surbooking	45
3.2. Une diminution de la qualité du service	47
CHAPITRE 4 : QUELLES CONSÉQUENCES POUR L'ENTREPRISE ?	48
4.1. Fidélité et intention de rachat	48
4.2. Une réputation menacée	50
4.3. Un accroissement des plaintes	51
4.4. La non-action	52
4.5. Emergence de comportements stratégiques du client	53
4.6. Qu'en pensent les Revenue Managers ?	56
CHAPITRE 5 : SOLUTIONS MANAGÉRIALES	60
5.1. Prévenir l'injustice	60
5.1.1. <i>Optimaliser les fluctuations tarifaires</i>	60
5.1.2. <i>Prendre en compte le contexte d'application du Revenue Management</i>	61
5.1.3 <i>Le rôle primordial de l'information</i>	62
5.1.4. <i>Augmenter le degré de différenciation des services proposés</i>	63
5.1.5. <i>Intégrer le Revenue Management et le Customer Relationship Management</i>	63
5.1.6. <i>Susciter la confiance du client envers l'entreprise</i>	64
5.2. Remédier à l'injustice perçue et à une rupture du service	64
CONCLUSIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	66
Bibliographie	69
Annexes	77
<i>Annexe 1</i> :	77
<i>Annexe 2 : Interview - Laurie Crevecoeur (A)</i>	78
<i>Annexe 3 : Interview - Sarah Detalle (B)</i>	83
<i>Annexe 4 : Interview - Joy Buchet (C)</i>	89
<i>Annexe 5 : Interview - Catherine Debusscher (D)</i>	95
<i>Annexe 6 : Interview - Sandrine Umuhire (E)</i>	101

<i>Annexe 7 : Interview - Stéphanie McWilliams (F) (Traduction en français)</i>	106
<i>Annexe 8 : Interview - Sarah Ott (G)</i>	110
<i>Annexe 9 : Interview - Caroline Defays (H)</i>	114
<i>Annexe 10 : Entretien avec Monsieur Sébastien François – Revenue Manager à « Le Plaza » Hôtel, Bruxelles</i>	118

INTRODUCTION

En 1978, la loi américaine de dérégulation du secteur aérien a permis aux compagnies aériennes de bénéficier d'un contrôle total de leurs politiques tarifaires, autrefois sous le contrôle de l'organisation de l'aviation civile. Grâce à celle-ci, les compagnies aériennes low-cost ont pu faire leur apparition, obligeant les autres entreprises du secteur à trouver des moyens de conserver leur compétitivité (Talluri & Van Ryzin, 2004, p.7-8).

A cette même période, American Airlines décide ainsi d'instaurer ses « super-saver discounts », lui permettant d'optimiser les tarifs des sièges disponibles en fonction de ses différents segments de clientèle, à savoir, les vacanciers et les hommes d'affaire. Ainsi, des restrictions tarifaires empêchent les hommes d'affaire de tirer profit des réductions destinées aux vacanciers, tandis que le contrôle de la disponibilité de ces réductions permet tout de même à la compagnie de conserver un certain nombre de sièges pour des clients ayant une plus grande volonté à payer (Talluri & Van Ryzin, 2004, p.7-8).

C'est à ces bouleversements tarifaires mis en place par American Airlines que nous devons le Revenue Management tel que nous le connaissons aujourd'hui. De nos jours, cette pratique est présente dans des secteurs aussi nombreux que variés. Tout consommateur ayant déjà acheté un billet d'avion, ayant réservé une chambre d'hôtel, ou même en jouant au golf ou au casino a fait face au Revenue Management.

Si ces pratiques sont fortement exploitées de nos jours, c'est parce que leurs bénéfices en termes de revenus sont particulièrement attrayants. Cependant, il semblerait que les impacts à long terme de ces pratiques restent vagues. Selon Kimes (2002), bien que leur impact à court terme soit démontré, il semblerait que ses effets à long terme ne soient pas aussi encourageants pour l'entreprise. Bien que de nombreuses recherches aient été effectuées sur la perception d'injustice liée à des variations de prix, peu se sont intéressées aux éventuels impacts négatifs à long terme du Revenue Management. De plus, Indounas (2008) déclarait encore il y a quelques années que « le prix est l'une des dimensions du marketing les moins abordées par la recherche et que [...] le besoin d'une politique de tarification efficace est un problème fréquemment abordé lors de conférences relatives aux stratégies de marketing dans le domaine des services » (p.161).

Les objectifs de cette recherche peuvent être ainsi formulés :

Quelles pourraient être les impacts à long terme sur le client des leviers stratégiques du Revenue Management, à savoir, la gestion du prix et des capacités ?

De plus, quels sont les conséquences que ces pratiques pourraient avoir sur l'entreprise ?

Dans le cadre de ce travail, le Revenue Management sera abordé dans son ensemble, sans privilégier un seul et même secteur en particulier. Bien que le secteur aérien et hôtelier serve majoritairement d'illustration à nos propos, l'objectif de cette étude est d'aborder les impacts de cette pratique de manière générale.

Dans son « invitation à la prospective », de Jouvenel (2004) affirme :

« les problèmes ne se trouvent inscrits à l'agenda que lorsqu'ils sont devenus « brûlants », nos décideurs se trouvent la plupart du temps privés de véritable liberté de mouvement [...] Le moyen qu'il n'en soit pas ainsi est de prendre conscience des situations en formation quand elles sont encore modelables, avant qu'elles n'aient pris une forme impérieusement contraignante » (p. 33).

Ainsi, effectuer une telle synthèse permettrait de mettre en garde les entreprises quant à certains phénomènes qui pourraient leur être encore méconnu jusqu'à présent, et qui pourraient au final représenter une menace, par exemple, en termes de rentabilité. Les connaître serait ainsi l'opportunité pour l'entreprise de mettre en place des stratégies préventives. Connaître ces impacts serait également intéressant pour une entreprise souhaitant se lancer dans la pratique du Revenue Management. En effet, il est important qu'elles soient conscientes des dangers auxquels elle pourrait faire face, mais également des moyens qu'elle devra mettre en œuvre afin de les contrer.

Après avoir décrit la méthodologie suivie lors de ce travail de recherche, nous débuterons par une première partie définissant le Revenue Management ainsi que ses principes théoriques. Dans cette partie, nous aborderons également les divers bénéfices de cette pratique. Les deux prochains chapitres procéderont ensuite à l'analyse des impacts liés aux deux leviers stratégiques du Revenue Management, à savoir, la gestion du prix et des capacités. Par après, nous verrons quels sont les impacts que cette pratique peut avoir sur l'entreprise, afin d'en tirer des solutions managériales.

Enfin, nous procéderons à la conclusion de ce travail, celle-ci abordant ses limites ainsi que diverses pistes pour d'éventuelles recherches futures.

MÉTHODOLOGIE

Afin d'envisager les différents impacts liés à la gestion du prix et des capacités sur le client et sur l'entreprise, nous procéderons à l'analyse de la littérature existante relative à la problématique proposée.

Pour illustrer nos propos et compte tenu des objectifs exploratoires de ce travail, la mise en place d'une étude qualitative semble intéressante et aussi la plus appropriée. En effet, il convient ici de découvrir les effets pervers qu'engendre la pratique du Revenue Management à laquelle le client est confronté et de comprendre comment il les perçoit. Les données qualitatives recueillies permettront ainsi d'atteindre ces objectifs grâce à l'exploration des « significations que les personnes attachent à des événements, processus et structures », et à « une grande proximité par rapport à la situation étudiée » (Lejeune, 2013, p.6). De plus, elles permettront également d'envisager d'éventuelles explications rivales aux nôtres et de comprendre le problème en profondeur (Thiétard, 2003, p.94-102).

Dans le cadre de cette étude, nous avons recueillis les propos de 8 répondants que nous avons choisis en fonction de leurs habitudes d'achat dans des secteurs touchés par le Revenue management. Ainsi, ceux-ci ont tous déjà effectués des achats de billet d'avion ou la réservation d'une chambre d'hôtel, via un site d'achat en ligne. Ces 8 répondants ont des âges compris entre 20 et 35 ans, de manière à obtenir un échantillon varié en termes d'âge et d'expérience de consommation dans ces secteurs. Les entretiens ont été réalisés sur base d'un guide d'entretien dont les thèmes et scénarios sont repris ci-après. Ces entretiens ont été réalisés en face-à-face, de manière à obtenir une réelle interactivité avec le répondant. Les transcriptions de ces différents entretiens sont reprises en annexe de ce travail.

Impact de la gestion des prix et des capacités du Revenue management sur le client

L'utilisation de la technique du complément de récit consiste à « faire au sujet interrogé le compte-rendu de certains événements à la fin duquel il devra choisir l'action qu'il aurait entreprise » (Pellemans, 1999, p. 101). Dès lors, différents scénarios inhérents aux pratiques du Revenue Management seront présentés au répondant de manière à découvrir comment il réagirait face à ceux-ci. Après chacun d'eux, il lui sera demandé de décrire un sentiment, une éventuelle réaction ou des pensées qui lui traverseraient l'esprit s'il devait se retrouver face à une telle situation. Il lui sera également demandé de ne pas trop réfléchir et de laisser libre cours

à son imagination, en précisant bien qu'il n'existe ni bonne ni mauvaise réponse. De cette manière, il nous sera possible de détecter l'une ou l'autre pensée cachée intéressante.

Ainsi, un premier scénario consistera à comprendre l'impact d'une gestion dynamique des prix sur le consommateur dans le cas où le répondant est face à une situation d'inégalité tarifaire allant en sa défaveur. Le scénario est le suivant :

« Vous êtes en route vers le Japon. Vous avez payé votre billet d'avion 600€ pour un aller simple avec la compagnie X. Dans l'avion, vous êtes assis(e) à côté de deux autres personnes. Vous écoutez discrètement leur conversation et apprenez qu'elles ont payé leur billet à 320€ l'aller simple. Quelles sont les pensées qui vous traversent l'esprit ? »

Un autre scénario plongera le répondant dans une situation où il sera cette fois l'individu ayant obtenu un prix moins élevé qu'un autre, autrement dit, où l'inégalité tarifaire ira en sa faveur. Le scénario présenté est le suivant :

« Vous avez réservé un billet pour Barcelone à 19€ l'aller-retour avec la compagnie Y. Vous rencontrez quelques jours plus tard une personne de votre entourage qui se rend également à Barcelone au même moment et avec la même compagnie aérienne que vous ...Il vous fait savoir qu'il l'a obtenu pour un prix de 87€ l'aller-retour... Que lui répondez-vous et comment vous sentez-vous ? ».

Les deux scénarios suivants traiteront de la pratique du surbooking dans le secteur aérien et hôtelier et nous permettra ainsi de constater les effets d'une telle gestion des capacités sur le client :

« Vous êtes sur le point de partir aux Etats-Unis. Vous arrivez à la porte d'embarquement et attendez de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on vous annonce que le vol est complet et que vous ne pouvez malheureusement embarquer. On vous signale que vous devrez prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard. Comment réagissez-vous face à cette situation ? »

« Vous êtes arrivé(e) à l'hôtel où vous avez effectué une réservation. A la réception, on vous signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on vous propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires. Comment réagissez-vous face à cette situation ? »

Emergence de comportements stratégiques du client

Le Revenue Management incite-t-il les consommateurs à adopter, de manière consciente ou non, des comportements stratégiques à son égard ?

Afin de tenter de répondre à cette question, l'utilisation de la technique du protocole semble appropriée. En effet, un protocole permet de « comprendre comment, pour décider d'un choix, les consommateurs acquièrent, organisent et utilisent une information [...] » en leur laissant la « [...] liberté de réagir, dans leurs propres termes, aux tâches qu'implique leur décision » (Pellemans, 1999, p. 83).

Un scénario préétabli va plonger le répondant dans une situation où il va reconnaître un besoin et devoir aboutir, au final, à l'acte d'achat. Dans ce cas-ci, le répondant devra exposer chaque étape de son processus de recherche quant à l'achat d'un billet d'avion.

En exposant verbalement l'ensemble des actions qu'il entreprend, il sera ainsi possible de détecter si le consommateur est tout d'abord conscient de l'existence du Revenue Management, et surtout si il a tendance à adopter des comportements stratégiques afin d'obtenir les meilleurs prix.

Notons que certains consommateurs pourraient également décider de se rendre en agence de voyage. Dans ce cas de figure, nous émettons l'hypothèse que ses choix pourraient être influencés par l'agent de voyage conseillant généralement le client de A à Z quant aux possibilités qui s'offrent à lui. Dès lors, ce cas de figure ne permettrait pas de mettre en avant d'éventuels comportements stratégiques. Dans le cadre de ce protocole, nous ciblerons donc des personnes ayant l'habitude de réserver une chambre d'hôtel ou acheté un billet d'avion sur internet, sans passer par l'intermédiaire d'une agence de voyage.

Le scénario présenté est le suivant :

« Admettons que vous deviez réserver un billet d'avion pour vos prochaines vacances. Pourriez-vous m'expliquer de la manière la plus complète possible la façon dont vous procédez ? Admettons que vous êtes installé(e) devant votre ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles vous passez ? N'hésitez pas à me donner des détails, même si cela vous semble peu intéressant ».

Les résultats de ces entretiens seront présentés sous forme d'une analyse de verbatim qui sera mise en parallèle avec la littérature, selon les thématiques abordées. De cette manière, il nous sera possible de confirmer certains résultats ou d'en nuancer d'autres.

En plus de ces entretiens avec des clients, nous nous entretiendront également avec des experts du terrain, afin de savoir ce qu'il en est réellement dans la pratique. Que pensent les Revenue Managers des dangers liés à la pratique qu'ils exercent dans leur vie de tous les jours ? Qu'en est-il des phénomènes abordés dans ce travail ?

Pour aborder ces questions, nous avons interrogé trois Revenue Managers issus du secteur hôtelier : Mr Sébastien François, Revenue Manager à l'hôtel Le Plaza à Bruxelles, Mme Virgine Mauxion, exerçant à l'hôtel Radisson Blu, ainsi que Monsieur Alexandre Gras, Revenue Manager dans un hôtel de la chaîne Thon, également à Bruxelles. Le premier entretien fait l'objet d'une transcription complète se trouvant en annexe de ce travail. Les deux autres intervenants ont préféré ne pas être enregistrés dans le cadre de cette étude. Nous reprendrons ainsi les idées globales qui ont été émises lors de ces deux derniers entretiens, afin d'éviter d'éventuelles mauvaises interprétations.

CHAPITRE 1 : LE REVENUE MANAGEMENT, DE QUOI PARLE-T-ON ?

1.1. Définition

McGill et Van Ryzin (1999) définissent le Revenue Management comme étant « une pratique permettant de contrôler la disponibilité et/ou le prix d'un siège d'avion dans différentes classes, dans le but de maximiser le revenu et le profit escompté » (p.250). De manière plus générale, il s'agit pour l'entreprise « d'allouer la quantité optimale, au bon consommateur, au bon prix, ainsi qu'au bon moment» (Kimes et Wirtz, 2003a, p.125).

Auparavant, le Revenue Management était plutôt connu sous le nom de Yield Management (McGill et Van Ryzin, 1999). D'autres appellations lui ont été donné, tels que, *revenue optimization*, *revenue process optimization*, ou encore *demand management* (Talluri et Van Ryzin, 2004, p.2). Dans le cadre de ce mémoire, c'est le terme Revenue Management qui sera retenu, celui-ci étant le plus utilisé à l'heure actuelle, que ce soit par les professionnels ou dans la littérature récente.

Selon plusieurs auteurs, la mise en place d'une telle stratégie ne peut se faire sans le respect de certaines conditions. En effet, l'implémentation du Revenue Management repose sur plusieurs conditions essentielles sans lesquelles un tel système pourrait ne pas être rentable. Ainsi, les entreprises les plus adaptées sont celles dont (Talluri et Van Ryzin, 2004 ; Kimes, 1989 ; Wirtz, Kimes, Pheng Theng & Patersson, 2003 ; Kimes, 2002) :

- les capacités de l'entreprise sont *périssables* : il s'agit d'une caractéristique propre aux services. En effet, une chambre d'hôtel ou un siège d'avion non exploité sera perdu à jamais. Il s'agit donc d'optimiser la demande pour le service offert par l'entreprise ;
- les capacités de l'entreprise sont *limitées* : si l'entreprise souhaite accroître ses capacités, elle ne pourra le faire sans un investissement en capital. Il s'agit donc de rentabiliser cette capacité limitée de manière optimale ;
- les marchés doivent pouvoir être *segmentés de manière efficace* : les consommateurs doivent être hétérogènes et se différencier entre eux de par la manière dont ils vont utiliser l'offre et leur volonté à payer pour celle-ci. Par exemple, un vacancier préférera payer un prix moindre en échange d'une réservation qui devra être effectuée à l'avance, tandis qu'un homme d'affaire aura plutôt tendance à préférer une réservation plus flexible en contrepartie d'un prix plus élevé ;

- le prix de leurs produits ou services n'est pas utilisé par le consommateur comme un *signal de qualité* : manipuler le prix d'un tel produit ou service pourrait être dangereux pour le statut de celui-ci (un produit de luxe par exemple) ;
- la *demande* doit être *fluctuante et incertaine* : plus il est difficile de prévoir la demande, plus grand sera le risque de prendre des décisions inappropriées. Il est dès lors essentiel d'avoir des outils pour se parer à toute éventualité ;
- les services peuvent être *vendus à l'avance* : une réservation anticipée engendre de l'incertitude pour l'entreprise. En effet, offrir un service à l'avance à un prix réduit peut faire passer l'entreprise à côté d'un client ayant une plus grande volonté à payer et ainsi d'avantage de valeur ;
- les coûts de production doivent se caractériser par un *coût marginal faible et un coût fixe élevé* : compte tenu du coût marginal très faible et du revenu marginal élevé d'une chambre d'hôtel ou d'un siège d'avion, l'entreprise a tout intérêt à tirer un maximum de sa capacité, le coût marginal étant nettement inférieur à sa recette, de manière à rentabiliser ses coûts fixes élevés.

1.2. Deux leviers stratégiques : la gestion du prix et des capacités

Afin de maximiser son profit, l'entreprise peut jouer sur deux leviers stratégiques : les prix qu'elle pratique ainsi que ses capacités disponibles. Les capacités d'une entreprise peuvent avoir un caractère prédictible ou non, que ce soit au niveau de la disponibilité ou de la durée du service, tandis que la tarification appliquée peut être variable ou fixe (Kimes et Chase, 1998).

Ainsi, différents secteurs peuvent être situés dans l'un ou l'autre cadran présenté dans le tableau 1, en fonction du caractère prédictible ou non de la durée du service, et du caractère fixe ou variable du prix auquel le service est commercialisé.

Les industries qui tirent le plus de succès du Revenue Management sont celles représentées dans le second quadrant. En effet, ces dernières ont la capacité de contrôler leur prix ainsi que la disponibilité et la durée du service. Les industries se situant dans les trois autres quadrants auront ainsi tout intérêt à se déplacer vers ce deuxième quadrant si elles veulent tirer un maximum de bénéfices du Revenue Management (Kimes et Wirtz, 2003a).

		Prix	
		Fixe	Variable
Durée	Prédictible	Quadrant 1 : <i>Cinémas</i> <i>Stades/Arènes</i> <i>Espaces de fonction</i>	Quadrant 2 : <i>Chambres d'hôtels</i> <i>Sièges d'avion</i> <i>Voitures de location</i> <i>Lignes de croisière</i>
	Imprédictible	Quadrant 3 : <i>Restaurants</i> <i>Golfs</i>	Quadrant 4 : <i>Unités de soin</i> <i>Hôpitaux</i>

Tableau 1 : Classement de différentes industries selon les deux leviers stratégiques du Revenue Management (traduit de Kimes et Chase, 1998)

1.2.1. La gestion du prix

En mettant en place le Revenue Management, une entreprise va décider d'adopter une tarification flexible qui est basée sur le concept de la *discrimination par les prix*. En effet, on suppose ici que le marché peut être divisé en plusieurs segments de consommateurs qui vont se caractériser par leurs besoins ainsi que leur sensibilité au prix (Kimes et Wirtz, 2003a, p.126). Par exemple, en fonction de l'offre et de la demande, un hôtelier va décider de vendre ses chambres restantes à un prix plus ou moins grand, en tenant compte de la volonté à payer du client. Lorsque la demande est plus importante que l'offre, l'hôtelier vendra ses chambres aux clients les plus profitables. Dans le cas contraire, il décidera plutôt de stimuler les réservations en pratiquant des réductions de prix. Compte tenu de la nature périssable du service, il est ainsi préférable de vendre à un prix moindre plutôt que de perdre une opportunité (Choi et Matilla, 2003, p.304).

Cependant, il importe pour l'entreprise de tenir compte des consommateurs qui souhaiteraient tirer profit d'éventuelles réductions mises en place par le Revenue Management (Hanks, Cross et Noland, 1992, p.98). Pour contrer ces clients, il est donc nécessaire de mettre en place des barrières tarifaires telles que celles présentées dans le tableau 2. Ces barrières tarifaires peuvent être physiques ou non :

Barrières tarifaires	Exemples
Barrières physiques	
Produit de base	<ul style="list-style-type: none"> - Classe de voyage - Taille d'une voiture de location - Localisation du siège dans un théâtre ou dans un stade
Commodités	<ul style="list-style-type: none"> - Petit déjeuner à l'hôtel, navette à l'aéroport, etc. - Voiturette de golf gratuite - Voiturier à l'hôtel
Niveau de service	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité sur la liste d'attente, comptoir d'embarquement séparé avec peu ou pas de file d'attente - Sélection de nourriture et de boissons améliorée - Assistance téléphonique personnalisée - Majordome personnel
Barrières non-physiques	
<i>Caractéristique de la transaction</i>	
Moment de la réservation	- Réduction pour réservation à l'avance
Lieu de réservation	<ul style="list-style-type: none"> - Des billets d'avions tarifés différemment en fonction du pays de réservation - Les clients qui réservent en ligne obtiennent des tarifs moindres que ceux qui réservent par téléphone
Flexibilité d'utilisation du billet	<ul style="list-style-type: none"> - Pénalités pour modification ou annulation d'une réservation - Frais de réservation non remboursables
<i>Caractéristiques de la consommation</i>	
Moment ou durée d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Menus à prix réduits avant 18h - Séjourner à l'hôtel pour un minimum de 5 nuits
Lieu de consommation	<ul style="list-style-type: none"> - Les prix varient en fonction du lieu de départ - Les prix varient en fonction de la localisation du service
<i>Caractéristiques de l'acheteur</i>	
Fréquence ou volume de consommation	- Les membres qui font partie d'un club de fidélité ont des avantages tarifaires ou d'autres avantages de fidélité
Membres d'un groupe	- Réductions étudiant, senior, enfant
Taille du groupe de consommateurs	- Réductions pour réservations de groupe
Localisation géographique	<ul style="list-style-type: none"> - Les consommateurs locaux paient moins cher que les touristes - Des consommateurs originaires de certains pays paient plus chers que d'autres

Tableau 2 : Différents types de barrières tarifaires (traduit de Lovelock et Wirtz, 2007, p.140)

Pour reprendre l'exemple du secteur hôtelier, différentes barrières tarifaires telles que le jour d'arrivée de la semaine, la longueur du séjour ainsi que le moment de la réservation pourront être mises en place. Ainsi, afin d'empêcher des voyageurs d'affaire de tirer profit des réductions mises en place pour les voyageurs de loisirs, l'hôtel peut tarifer en fonction du jour d'arrivée de la semaine. En effet, les premiers, moins sensibles aux prix, ont tendance à arriver pendant la semaine, alors que les vacanciers arrivent plutôt lors du week-end. Ainsi, un client qui arrivera la semaine paiera plus que s'il arrive le week-end.

Ensuite, afin d'inciter les voyageurs à séjourner à l'hôtel sur des périodes complètes (qui n'incluent pas uniquement des périodes à forte affluence), un établissement a tendance à favoriser l'offre d'un séjour comprenant des périodes à fortes et faibles affluences en les tarifant à un prix plus bas. L'offre d'un séjour comprenant uniquement des périodes à forte affluence sera au contraire tarifée à un prix plus élevé.

Enfin, les voyageurs d'affaire ont tendance à réserver leur chambre à la dernière minute, contrairement aux vacanciers qui préfèrent planifier leur séjour à l'avance. Afin de stimuler la demande de ce type de voyageurs, les hôtels mettent en place des systèmes de réduction de prix pour les voyageurs qui réservent à l'avance. Plus la réservation est proche de la date d'arrivée, plus la réduction est moindre, empêchant ainsi les voyageurs d'affaire de tirer profit de ces réductions (Choi et Matilla, 2003, p.304).

1.2.2. La gestion des capacités

L'entreprise peut également jouer sur ses capacités disponibles, que ce soit sur la durée ou sur la disponibilité du service. Pour ce faire, différentes méthodes internes ou externes peuvent être mises en place (Kimes et Chase, 1998) :

- *Moyens externes* (impliquent les clients de l'entreprise) :
 - imposer des frais de réservation ou une garantie par empreinte de carte de crédit, de manière à éviter un éventuel no-show en augmentant la responsabilité du client ;
 - mettre en place des pénalités : par exemple, un hôtel peut imposer une taxe pour un check-out tardif, de manière à réduire les incertitudes quant à la durée du service.

- *Moyens internes* (n'impliquent pas la clientèle de l'entreprise) :
 - ajuster ou redéfinir le système de livraison du service (Par exemple, un restaurant peut mettre en place un moyen d'améliorer la vitesse du service ainsi que le turnover de la clientèle) ;
 - prévoir l'arrivée des clients grâce à un système de prévision des capacités disponibles ;
 - mettre en place une gestion des capacités disponibles : mettre en place un système de surréservation (surbooking) de manière à réduire l'incertitude quant à l'arrivée du client.

Dans le secteur aérien, 50% des clients annulent leur réservation ou ne se présentent pas au moment où le service doit être fourni, sans en avertir l'entreprise (no show). La compagnie American Airlines estimait à l'époque que sans pratiquer le surbooking, 15% des sièges d'un vol complet ne seraient pas utilisés (Smith et al, 1992, p. 11). Ce phénomène peut également se présenter dans le secteur hôtelier (DeKay, Yates et Toh, 2004 ; Hwang et Wen, 2009). Dès lors, ces deux phénomènes représentent un risque pour l'entreprise qui perdrait ainsi une opportunité de rentabiliser ses sièges ou chambres non utilisés. Afin de contrebalancer ce risque, l'entreprise peut décider de pratiquer le surbooking et d'ainsi accepter plus de réservations qu'elle n'a de sièges ou de chambres disponibles, sur base de la probabilité d'une annulation ou d'un no-show de la part du client (Talluri & Van Ryzin, 2004).

1.3. Quels bénéfices ?

Depuis sa mise en place, le Revenue Management a eu l'occasion de démontrer son potentiel. Bien que l'objectif de ce mémoire ne soit pas de faire un exposé détaillé des avantages d'une telle pratique que nous considérons comme connus, il semble tout de même essentiel d'en faire la synthèse. Ainsi, le Revenue Management permet :

- *la capture d'une plus grande part du surplus du consommateur*, permettant ainsi l'augmentation des revenus de l'entreprise. En effet, en tarifant chaque consommateur en fonction de ses besoins et de sa volonté à payer, l'entreprise sera apte à vendre un même produit ou service à plusieurs prix, s'emparant ainsi d'une plus grande part du surplus du consommateur (Kimes et Wirtz, 2003a, p. 126). Dans le secteur aérien, la compagnie aérienne American Airlines a pu générer un revenu d'environ 1.4 milliards de dollars au début des années 90 grâce à cette pratique (Smith et al, 1992, p.8). Les

résultats considérables du Revenue Management dans le secteur aérien n'ont d'ailleurs pas mis longtemps avant de séduire d'autres secteurs tels que ceux de l'hôtellerie, des locations de voitures, des croisières ou de la restauration qui ont adaptés la pratique à leurs activités (Kimes, 2002). Ainsi, en mettant en place le Revenue Management dans son établissement, l'hôtel Marriott a pu augmenter ses revenus annuels de 2 à 5% (Hanks et al, 1992). De manière tout aussi exemplaire, le restaurant Américain *Chevy's Freshmex* a pu augmenter ses revenus d'environ 5% en jouant sur la durée du repas, grâce à une augmentation de la vitesse du service et en optimisant l'allocation des tables (Kimes, 2004). Enfin, la compagnie de location de voitures Hertz a pu augmenter son revenu moyen par voiture louée jusqu'à 5% grâce à la mise en place d'un système de Revenue Management (Carroll et Grimes, 1995, p.103).

- *une limitation des pertes financières liées aux no-shows ou aux annulations.* La pratique du surbooking a ainsi permis à la compagnie American Airlines de générer un revenu de 225 millions de dollars en 1990 (Smith et al, 1992, p.25).
- *une forme de redistribution des richesses grâce à l'accès à un service inabordable par le client :* le Revenue management pourrait également être exploité dans d'autres industries telles que celles du secteur de la santé. On pourrait par exemple imaginer un hôpital soignant un groupe de personnes non prises en charge par leur assurance à des horaires bien spécifiques, en contrepartie d'un tarif moindre, leur permettant ainsi d'avoir accès à des soins qu'elles ne peuvent habituellement se permettre financièrement (Lieberman, 2002). Dans le même ordre d'idée, une crèche pour enfant dans une université Américaine a tenté de tarifer ses services en fonction du revenu des parents, poursuivant ainsi un objectif non lucratif. Ainsi, les familles les plus riches financent le service afin que les familles à moindre revenus puissent y accéder (Metters et Vargas, 1999).

D'autre part, Lieberman (2002, p.192) constate qu'intégrer le Revenue Management avec des pratiques de marketing personnalisé représenterait une réelle opportunité pour les entreprises de distribution en ligne. En effet, celles-ci pourraient utiliser les nombreuses informations qu'elles détiennent sur leurs clients afin de définir un prix ou une combinaison de produit personnalisée. On pourrait par exemple créer un packaging de produits correspondant aux besoins du client, créant ainsi une nouvelle demande plutôt que d'en exploiter une existante. Cela permettrait de combiner des services périssables qui seraient perdus si ils n'étaient pas

vendus à des prix réduits avec d'autres qui seraient commercialisés à des prix plus élevés et qui auraient été vendus à un prix plus bas sans cette combinaison (Lieberman, 2002, p. 192).

De manière générale, l'impact du Revenue Management sur le profit de l'entreprise n'est pas surprenant quand on connaît les résultats d'une étude effectuée en 1992 par McKinsey¹. En effet, celle-ci révèle que le prix a plus d'impact sur le profit d'une entreprise qu'une diminution des coûts ou une augmentation des ventes. Ainsi, une augmentation de 1% du prix peut générer une augmentation du profit de 11,1%. 8 ans plus tard, une autre étude effectuée par A.T. Kearney² offre des résultats moindres mais toujours aussi importants, avec une augmentation de 8,2% du profit, pour une augmentation égale du prix (Phillips, 2005).

¹ Etude réalisée sur les données financières Compustat de 2.463 entreprises.

² Etude réalisée sur les données financières de 500 entreprises du S&P 500

CHAPITRE 2 : ETUDE DES IMPACTS LIÉS À LA GESTION DU PRIX

2.1. Une perception d'injustice par le client

Le sentiment d'injustice est sans nul doute le phénomène le plus abordé par la littérature relative aux dangers du Revenue Management (e.a. Beldona et Namasivayam, 2006 ; Choi et Matilla, 2003, 2005 ; Heo et Lee, 2011 ; Huang, Chang et Chen, 2005 ; Ivanov et Zhechev, 2012 ; Kimes, 2002 ; Kimes et Wirtz, 2002, 2003a, b).

Avant d'entamer cette section, certains fondements théoriques et précisions sur le concept de justice sont nécessaires afin de comprendre comment un client juge le caractère juste d'un prix.

2.1.1. Le concept de justice

Certaines clarifications concernant ce que signifie exactement l'adjectif *juste* sont à apporter. En effet, la littérature Américaine parle d'un *fair price*. Selon Bolton, Warlop et Alba (2003), un prix peut être qualifié de *fair* lorsqu'il est juste et acceptable, deux mots qui ne peuvent en aucun cas être utilisés de manière substituable. Ainsi, un prix *acceptable* est celui qui rencontre les attentes ou les standards d'un consommateur. Dans ce sens, le client considère généralement que le prix qu'il paie est acceptable lorsqu'il est, par exemple, plus bas ou égal au prix qu'il a anticipé. Un prix *juste* est quant à lui un prix qui rencontre des standards dictés par la société (Maxwell, 2008, p.6). Dans la suite de ce travail, nous parlerons d'un prix juste, en sous-entendant qu'il s'agit d'un prix juste et acceptable.

Plusieurs théories ont été développées afin de comprendre les facteurs qui sont à l'origine de la perception d'injustice chez l'individu. Ce concept multidimensionnel a tout d'abord été développé dans les sciences sociales ces trois dernières décennies, notamment en justice organisationnelle pour déterminer la justice du salaire payé aux employés. Il a par la suite adopté une approche marketing et a été adapté à l'étude de la justice du prix (Colquitt 2001 ; Guiltinan, 2006).

Plusieurs types de justice entrent en jeu lorsqu'un client effectue une transaction avec une entreprise et souhaite juger le caractère juste du prix qu'il paie (Guiltinan, 2006, p.369 ; Ferguson, Ellen et Bearden, 2014, p.219) :

Premièrement, la *justice distributive* va se concentrer sur les revenus engendrée par une transaction. Selon cette théorie, une transaction est juste lorsque « la contrepartie reçue par un consommateur au cours d'une transaction donnée est proportionnelle à son investissement dans

cette transaction» (Homans, 1961, p.235). Ainsi, lorsqu'un déséquilibre a lieu dans cette relation, autrement dit, lorsque l'une des deux parties investit plus que ce qu'elle ne reçoit en échange, un sentiment d'injustice est perçu par les deux parties (Cox, 2001).

Le concept du « *dual entitlement* » développé dans les articles séminaux de Kahneman, Knetsch et Thaler (1986a, b) définit également la justice sur base de la contribution d'un individu et du résultat qu'il en obtient. Ces auteurs suggèrent que la perception de justice des individus est basée sur des normes définies par une communauté. Ainsi, il existe une *transaction de référence* qui va régler le prix payé par le consommateur et le profit obtenu par l'entreprise. Dès lors, un consommateur est susceptible de percevoir une transaction comme injuste lorsqu'une violation du prix ou du profit de référence a lieu. Par exemple, si l'entreprise tire profit d'un excédent de la demande par rapport à l'offre pour augmenter ses prix, il y aura violation du prix et du profit de référence et la transaction sera considérée comme injuste. Par contre, lorsqu'elle augmente son prix suite à une augmentation de ses coûts, la transaction sera considérée comme juste, la firme étant tenue à obtenir un profit de référence. Ainsi, une augmentation tarifaire ne sera jugée juste uniquement dans le cas où elle est accompagnée d'une augmentation des coûts de l'entreprise (Frey et Pommerehne, 1993 ; Kahneman et al, 1986a, b ; Urbany, Madden et Dickson, 1989).

La théorie de l'équité développée par Adams (1965) met quant à elle l'accent sur la comparaison sociale. Selon celle-ci, un consommateur considère qu'une transaction est équitable lorsque son ratio investissement/contrepartie reçue est le même que celui d'un autre consommateur. Dans le cas contraire, la partie perdante serait amenée à ressentir de la colère, tandis que la partie gagnante ressentirait de la culpabilité (Cox, 2001).

Thibaut et Walker (1975) ont ensuite développé dans un contexte légal le concept de *justice procédurale* selon lequel la procédure déterminant un revenu est juste si elle suit les normes de la société. Par la suite, ce concept a été utilisé pour expliquer la perception de justice d'un prix. En effet, pour juger le prix qu'il paie, le consommateur va également évaluer le processus suivi par l'entreprise pour déterminer ses revenus, autrement dit, les procédures suivies pour fixer ses prix (Dickson et Kalapurakal, 1994).

Qu'en est-il du lien entre justice distributive et procédurale ? Certains auteurs affirment que la justice procédurale est plus importante que la première (Van den Bos, Vermunt et Wilke, 1997). Selon eux, le client considérerait que les procédures de fixation des prix sont plus révélatrices

en matière de comportement du vendeur. De plus, les clients utiliseraient ces jugements afin de juger leurs futures transactions, en guise d'heuristique.

D'autres études ont au contraire démontré que la justice distributive et procédurale auront un effet interactif sur la justice globale perçue par le client. Ainsi, un consommateur considèrera un prix désavantageux et fixé par des procédures injustes comme étant le plus injuste. Au contraire, s'il est avantagé et considère que le prix est fixé selon des règles justes compte tenu des normes de la société, il considèrera que le prix est très juste (Ferguson et al, 2014).

Par la suite, Greenberg (1993) a divisé la justice procédurale en deux concepts que sont la justice *interpersonnelle* et *informationnelle*. Le premier reflète le degré de politesse, de dignité et de respect avec lequel le client est traité par le personnel, tandis que le deuxième reflète les informations fournies au client, expliquant le processus par lequel le revenu va être déterminé.

Ainsi, ces différents types de justice peuvent être mis en parallèle avec la notion de justice d'un prix. Ce parallèle est repris dans le tableau 3 ci-dessous :

Type de justice	Parallèle avec la notion de prix
<i>Justice distributive</i>	Comment le consommateur évalue-t-il le caractère juste d'un prix compte tenu de son investissement ?
<i>Justice procédurale</i>	Comment les procédures de fixation des prix vont-elles influencer le client dans sa perception de justice d'un prix ?
<i>Justice interpersonnelle</i>	Comment la relation entre le client et le personnel de contact va-t-elle influencer la manière dont le consommateur perçoit la transaction en termes de justice ?
<i>Justice informationnelle</i>	Comment les informations fournies au client quant au processus par lequel le revenu est déterminé vont-elles influencer sa perception de justice ?

2.1.2. L'évaluation comparative des prix : source d'inégalités

Le concept de justice distributive ainsi que la théorie du *dual entitlement* et de l'équité impliquent un processus de comparaison. En effet, le client va toujours se baser sur un prix de référence, de manière à pouvoir juger du prix qu'il paie (Kahneman et al, 1986a,b). De plus, comme le rappellent Xia, Monroe et Cox (2004), « toutes les évaluations de prix, y compris l'évaluation de leur caractère juste sont comparatives » (p.1).

Lors du processus d'achat, le client peut effectuer une comparaison *explicite* dans le cas où il se compare avec une autre personne ou une transaction passée. Lorsqu'il lui est impossible d'effectuer une comparaison sociale ou lorsque la personne à laquelle il se compare lui est peu similaire, il effectuera une comparaison avec le prix payé lors d'une transaction effectuée dans le passé (Xia et al, 2004)³. Lorsque plusieurs transactions similaires existent, le prix le plus récent est adopté en guise de référence, à moins que celui-ci fût explicitement temporaire (Kahneman et al, 1986). La comparaison sera *implicite* lorsque le consommateur établit un jugement concernant le prix qu'il paie en fonction de son statut. Ainsi, un senior estime qu'il doit avoir droit à un prix moindre, compte tenu de ses revenus moins élevés (Xia et al, 2004).

Lorsqu'une entreprise tarifie ses clients selon les principes du Revenue Management, elle fera inévitablement face à des cas de figure où deux clients se retrouvent à devoir payer des prix différents pour un même service (Choi et Matilla, 2003, p.305). Ainsi, compte tenu de leur tendance à effectuer des comparaisons, ces derniers seront susceptibles de se retrouver face à différents cas de figure. Soit le prix payé sera égal au prix de référence (égalité tarifaire), soit il sera plus élevé par rapport à celui-ci (inégalité tarifaire négative), ou bien il sera inférieur (inégalité tarifaire positive) (Oliver, Shor et Todd, 2004, p.87).

De manière générale, Xia et Monroe (2010) affirment que des inégalités peuvent avoir des conséquences sur le client qui pourrait considérer que le prix qu'il paie est injuste.

Des études concernant le Revenue management appliqué dans le secteur de la restauration et du golf démontrent que certaines pratiques ne sont pas toujours considérées comme justes par le client. Dans le *secteur de la restauration*, appliquer un tarif en fonction de la localisation de sa table est perçu comme injuste, tandis que les variations tarifaires en fonction du moment de

³ Major, B. (1994). From social inequality to personal entitlement: the role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. Publié dans: *Advances in experimental social psychology*, 26. New-York: Mark P. Zanna, ed. Academic Press, 293-355.

la journée (lunch vs. dîner) sont perçues comme justes par le client (Kimes et Wirtz, 2002, 2003a).

Dans le *secteur du golf*, la perception des pratiques de Revenu Management est aussi mitigée que dans celui de la restauration. En effet, les clients pensent qu'il est injuste de faire varier les tarifs tout au long de la journée. Ainsi, un client qui a l'habitude de payer un prix x à un instant t considérera qu'il est injuste de lui faire payer un prix différent à ce même instant t la semaine suivante. D'autre part, offrir un tarif moindre à des clients qui réservent plus tard est une pratique inacceptable pour le joueur. D'autres pratiques sont cependant acceptées, comme la mise en place d'un tarif moins élevé pour un client qui réserve plus tôt ou un tarif qui varie en fonction de la journée, mais de manière égale au cours des semaines (Kimes et Wirtz, 2003b)

2.2. Facteurs médiateurs de la perception d'injustice

L'injustice perçue par le client face aux pratiques de gestion des prix du Revenu Management provient en fait d'un certain nombre de facteurs médiateurs pouvant rompre dans certains cas l'une ou l'autre forme de justice abordée précédemment. L'explication de ces différents facteurs fait l'objet de cette section.

2.2.1. Valeur transactionnelle et justice perçue

Un lien entre valeur transactionnelle et justice perçue a été présenté par Xia et Monroe (2010). Cette notion peut se définir comme étant « la perception de satisfaction ou d'insatisfaction ressentie par le consommateur, suite à une comparaison effectuée avec un prix de référence plus haut ou plus bas »⁴ (Xia et Monroe, 2010, p.884). Selon ces auteurs, une inégalité tarifaire issue d'une comparaison sociale conduirait à une modification de cette valeur transactionnelle. En effet, lorsqu'un consommateur effectue un achat et qu'il se rend compte après comparaison qu'il a payé plus cher qu'un autre client, sa valeur transactionnelle va diminuer. Réalisant qu'il aurait pu bénéficier d'un prix moins élevé pour le même service, il ressortira mécontent de la transaction et ressentira de l'injustice (Xia et Monroe, 2010 ; Camus et al, 2014).

Dans le cas contraire, une transaction où l'inégalité tarifaire va en faveur du client et conduisant ainsi à une plus haute valeur transactionnelle devrait intuitivement être considérée comme

⁴ Grewal, D., Monroe, K.B., & Krishnan, R. (1998). The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 62(4), 46–59.

proportionnellement plus juste par celui-ci. Dans ce cas, il est vrai que la valeur transactionnelle et la satisfaction du client sont plus importantes, mais ce n'est pas pour cela que l'injustice perçue disparaît pour autant. En effet, le client confronté à cette inégalité en sa faveur pourrait être amené à ressentir un sentiment mitigé entre la satisfaction d'avoir fait une bonne affaire et le sentiment d'avoir payé un prix non équitable et injuste, voire un sentiment de culpabilité (Xia et Monroe, 2010 ; Camus et al, 2014).

Dans le cadre de notre étude, nous avons tenté de comprendre comment un individu se comporterait face à une situation d'inégalité tarifaire négative (en sa défaveur) engendrée par la gestion des prix du Revenue Management. Dès lors, lorsqu'un client est face à une situation où il réalise qu'il a payé beaucoup plus qu'un autre consommateur pour le même service, des propos négatifs ressortent. Des répondants nous affirment : « *Je me dirais que je me suis faite avoir [...] Je serais frustrée et déçue de payer le double du prix* » (Répondant E) ; « *[...] si on se rendait compte qu'il n'y a pas beaucoup de différence dans nos périodes de réservation, je penserais que je me suis fait arnaquer [...] quand c'est pour une même compagnie, il ne devrait pas y avoir de si gros changement dans les prix en si peu de temps... Oui, ça arrive souvent, mais ce n'est pas logique [...]* » (Répondant D) ; « *ce n'est pas normal de vendre un même ticket à un même moment à une même destination, et à des prix différents* » (Répondant B).

Parfois, certains propos peuvent en cacher d'autres, comme le témoigne les propos d'une répondante déclarant dans un premier temps : « *... je ne me poserais pas de questions, je me dirais qu'elles ont réservé beaucoup plus tôt et que j'ai tardé, que les prix ont doublés, que voilà... tant pis pour moi...* » (Répondant A). Par la suite, cette même personne avoue : « *Si elles avaient réservé à la même période que moi...je pense que ce serait limite totalement interdit de changer les prix en fonction des clients [...] ça me donnerait envie de vomir au moment où j'y pense [...]* ».

« Se faire avoir », « frustration », « déception », « arnaque », « manque de logique », « anormal », « interdit » ou même « envie de vomir », l'analyse de ces verbatim nous montre que le Revenue Management est loin de faire l'unanimité auprès des clients, même si nous ne pouvons faire de ces propos une généralité.

D'autres répondants émettent cependant des réactions plus neutres ou relativisent : « *[...] Voilà, je n'ai pas eu de chance* » [...] *Je connais des gens qui s'énerveraient un peu ou qui se*

sentiraient frustrées, mais moi personnellement je me dirais qu'elles ont eu de la chance [...] » (Répondant C) ; « Si tu étais à la place de la compagnie aérienne, tu le ferais aussi, car j'imagine que c'est nécessaire vu les coûts qu'ils doivent avoir... Et puis s'ils ne faisaient pas ça, ça coûterait cher pour tout le monde aussi » (Répondant G).

Notre étude a également abordé une situation d'inégalité tarifaire positive. Les propos suivants ressortent : « *Je serais contente mais si j'avais été à sa place encore une fois, je trouverais ça quand même... malhonnête [...]* » (Répondant H). Ces propos rejoignent les conclusions de Xia et Monroe (2010) affirmant que « ce qui plaît à quelqu'un n'est pas nécessairement perçu comme étant juste » (p.890).

Il convient cependant de remarquer que la satisfaction d'avoir bénéficié d'un bon prix et donc amenant à une valeur transactionnelle plus élevée a tendance à prendre le dessus sur le sentiment d'injustice : « *Forcément, si tu paies moins, tu ne vas pas commencer à te plaindre » (Répondant A) ; « Je serais contente de n'avoir payé que 19€ pour mon ticket » (Répondant B) ; « Je crois que je serais surtout contente d'avoir pu bénéficier d'un bon tarif [...]* » (Répondant D) ; « *[...] quand c'est à ton avantage, soyons honnête, on ne va pas commencer à se poser mille questions, tant mieux. J'imagine mal quelqu'un se plaindre d'avoir eu un bon prix ! » (Répondant H).*

2.2.2. Motivation inférée par le client

Lorsqu'un événement surprenant et/ou négatif se produit, une personne a souvent tendance à chercher une explication rationnelle à cet événement (Weiner, 1985). De la même manière, Campbell (1999a,b) a démontré grâce à sa *théorie de la motivation inférée* que le consommateur a tendance à chercher une explication à des modifications tarifaires inattendues, et que celle-ci aura un impact sur sa perception de justice. Ainsi, un prix ayant augmenté peut être considéré comme juste ou non selon la manière dont le client interprète la motivation de l'entreprise se cachant derrière cette augmentation de prix. En reprenant l'exemple de cet auteur, un client qui perçoit une différence de prix en sa défaveur percevra cette inégalité comme étant juste s'il suppose que celle-ci permet à un vacancier de voyager à moindre coût. Au contraire, il aura tendance à croire que le prix qu'il paie est injuste s'il suppose que l'entreprise souhaite tirer profit de la plus grande volonté à payer des hommes d'affaire. De la même manière, lorsqu'un hôtel augmente ses prix lors de périodes à forte affluence, le client

pourrait croire que l'établissement tire profit d'une augmentation de la demande pour augmenter ses tarifs, rompant ainsi le principe de *dual entitlement* et considérant ainsi la transaction comme étant injuste (Kimes et Wirtz, 2003a). Des auteurs affirment que les pratiques de Revenue Management sont considérées comme un pur comportement opportuniste de l'entreprise, celles-ci menant ainsi à un sentiment d'injustice (Selmi, 2010, p.249 ; Mauri, 2007, p.285).

Lors de notre enquête, un répondant face à une situation d'inégalité tarifaire négative déclare : « *je suis sûre qu'il n'y a pas de raisons valables, c'est de nouveau des moyens pour se faire toujours plus d'argent* » (Répondant H). Ces propos montrent qu'un client cherche à comprendre la raison de l'inégalité qu'il subit. Dans ce cas-ci, il présume que le prix qu'il paie est le résultat d'un comportement opportuniste de l'entreprise à la recherche de toujours plus de profit, rejoignant ainsi les conclusions suggérées par Selmi (2010) et Mauri (2007).

2.2.3. Diminution du prix de référence du client

Lorsque deux clients comparent le prix qu'ils ont payé pour un même service et qu'ils se rendent compte que l'un d'eux a bénéficié d'un prix plus avantageux, ils prendront ce dernier comme nouveau prix de référence. Encore une fois, si l'on tient compte du concept de dual entitlement, le client aura l'impression que l'entreprise a augmenté ses prix de manière à augmenter son profit, sans pour autant percevoir une valeur du service plus importante (Wirtz et al, 2003).

De la même manière, lorsqu'un hôtel diminue ses prix afin de stimuler une demande trop faible, le client bénéficiant de ce prix pourrait le considérer comme son nouveau prix de référence. Si ce même client souhaite séjourner à nouveau dans cet hôtel, dans le même type de chambre, et que le prix est deux fois plus élevé pour cause d'une demande plus élevée, il aura tendance à penser que ce nouveau prix est injuste (Kimes et Wirtz, 2003a, p.127).

De manière similaire, ce phénomène peut se produire lorsque le consommateur compare les prix d'un canal de vente à l'autre. En effet, lorsqu'il réalise que le prix est moindre sur un comparateur de prix par rapport à celui présenté sur le site d'un hôtel, le client aura tendance à considérer la situation comme injuste. De plus, un client prenant connaissance d'une offre sur un site internet particulier aura tendance à utiliser le prix de cette offre comme son prix de référence. Si ce même client retourne sur le site de vente quelques jours plus tard, et qu'il s'aperçoit que le prix est plus élevé, il le considérera comme étant injuste. Encore une fois,

cette perception d'injustice est le résultat d'une diminution du prix de référence du client (Huang et al, 2005).

Bien que le terme « injuste » n'ait pas été explicitement évoqué, l'analyse des verbatim de notre enquête révèle ce phénomène. En effet, certains font référence à des prix plus bas auxquels ils ont été confrontés dans le passé : « [...] *ce n'était pas un prix qui me convenait pour cette destination où j'avais déjà payé beaucoup moins...* » (Répondant A). Ou encore : « [...] *je sais que pour les Etats-Unis [...] j'avais payé, je pense, 700€... Et voilà, je ne mettrai pas plus que ça pour mon vol...* » (Répondant B). Ces prix, devenus leur nouvelle référence, amènent les répondants à ne pas accepter de payer un prix plus élevé.

2.2.4. Des barrières tarifaires sources d'injustice

Nous avons vu que la mise en place de barrières tarifaires est nécessaire afin de permettre aux clients de s'auto-segmenter. Cependant, des restrictions trop sévères ou une contrepartie insuffisante à celles-ci pourrait provoquer une déviation de la transaction de référence. Cette déviation peut conduire à une rupture de justice distributive et donc de l'équilibre entre investissement et contrepartie du client, laissant penser au client que l'entreprise tire profit de la transaction (Kimes, 2002).

Dans le secteur hôtelier, les clients acceptent qu'une restriction soit contrebalancée par un avantage suffisant ou, dans l'autre sens, qu'une réduction de prix soit contrebalancée par une restriction raisonnable. Par exemple, ils considèrent qu'un petit déjeuner gratuit ou un surclassement sont des contreparties insuffisantes à une restriction d'annulation. De la même manière, ils trouveront qu'une restriction d'annulation ou de modification du séjour est trop stricte en contrepartie d'une réduction de prix (Kimes, 2002, p.29-30).

2.2.5. Une incompréhension face aux tarifs

L'incompréhension des tarifications mises en place peut également être un facteur expliquant la perception d'injustice par le consommateur. En effet, une étude révèle que certains clients ne cachent pas leur incompréhension face aux tarifs qui ne cessent de fluctuer : « *Ce n'est pas logique que les prix passent de 900\$ à 1200\$ d'une heure à l'autre* », ou encore, « *j'aimerais comprendre pourquoi les prix haussent soudainement plus on est proche de la date de départ* ». D'autre part, les clients s'étonnent du manque de proportionnalité entre une offre et son prix :

« 450\$ pour un vol de Boston à Washington DC, mais encore moins pour un vol de Boston jusqu'à Londres. Mais d'où sortent-ils leurs prix ?! », ou encore : « pourquoi un aller-retour est-il souvent moins cher qu'un allé simple ? » (Bechwati, Sisodia et Sheth, 2009, p. 765).

Des propos similaires sont ressortis de nos entretiens, nous amenant à penser que les consommateurs sont nombreux à ne pas comprendre les tarifications dictées par le Revenue Management. Ce manque de compréhension des tarifs mène en fait à une rupture de justice procédurale. Les clients ne comprennent pas la manière dont le prix a été fixé, et pourraient penser, selon la théorie de la motivation inférée de Campbell (1999a, b), que l'entreprise profite de cette situation pour tirer un maximum de profit, rompant ainsi son engagement à un profit de référence dicté selon le concept de Dual Entitlement (Kahneman et al, 1986).

Certains invoquent leur incompréhension quant aux fluctuations tarifaires entre pays : « [...] s'il y a quelque chose qui m'a choqué, clairement, c'est les prix des billets d'avion dans le sens Etats-Unis – Europe qui triplent[...] c'est considérablement plus cher dans l'autre sens, sur les mêmes compagnies, sur les mêmes vols avec les mêmes horaires, donc vraiment exactement les mêmes vols, ça double, voire triple les prix [...] » (Répondant C) ; « Des fois, de pays en pays, les prix sont différent [...] le vol était aussi long donc il y a des choses qui ne sont pas toujours super logiques » (Répondant D). Bien que le terme « injustice » ne soit pas explicitement cité, ils qualifient ces phénomènes d'illogiques ou même de choquant.

D'autres ne comprennent pas la raison d'être de certaines fluctuations : « [...] quand tu réserves des hôtels sur Booking, tu sais bien que les prix varient en fonction d'un jour à l'autre, tu as des promotions mais tu ne sais pas vraiment pourquoi, parce qu'il y a un jour où tu l'as, un autre où tu ne l'as pas [...] leur politique tarifaire est tellement... compliquée [...] C'est fort obscure [...] » (Répondant B) ; « [...] j'ai du mal à comprendre ce système de prix de billet d'avion, on a toujours eu tendance à dire, c'est un last minutes donc c'est moins cher, on a tendance à penser que le prix va nettement baisser plus on se rapproche du vol... mais euh... c'est clair que ce n'est pas toujours le cas » (Répondant A).

2.2.6. Revenue Management et internet : une autre forme de rupture procédurale

L'apparition d'internet a rendu le Revenue Management beaucoup plus facile à mettre en place pour les entreprises (Huang et al, 2005). En effet, cette pratique de tarification demande une certaine quantité de données sur la demande par segment de marché, afin de pouvoir la prévoir (Kimes, 1989).

A l'heure actuelle, il est possible de faire varier les prix de manière dynamique et à moindre coût, de manière à réagir rapidement à la concurrence ou à d'éventuelles variations saisonnières de la demande, surtout pour les entreprises d'e-commerce (Brynjolfsson et Smith, 2000). Ainsi, il est par exemple possible d'utiliser les cookies, l'identification des internautes via un profil virtuel créé ou leur historique de navigation (Iyer, Miyazaki et Grewal, 2002). Suite à ce phénomène, il est courant sur internet que des membres d'un site particulier se voient attribués des prix plus faibles que des personnes « non membres ». D'autres entreprises n'hésitent pas non plus à offrir des promotions à des clients moins réguliers, de manière à augmenter leur fréquence d'achat (Grewal, Hardesty et Gopalkrishnan, 2004). Enfin, il arrive que des entreprises tarifient leurs clients en fonction du pays dans lequel ils effectuent leur réservation, grâce à un traçage de leur adresse IP (Huang et al, 2005).

L'évolution technologique présente ainsi un certain nombre d'opportunités pour les entreprises pratiquantes du Revenue Management, celles-ci pouvant de plus en plus facilement traquer les consommateurs, leur sensibilité au prix ou d'autres données utiles à la fixation des prix. Cependant, l'analyse du cas Amazon, sans doute le plus abordé dans la littérature, permet de constater les effets pervers liés à ces pratiques.

En 2000, Amazon a appliqué des tarifs différents pour un DVD, en fonction de l'historique d'achat de ses utilisateurs. Ainsi, les clients effectuant régulièrement des achats sur le site, et donc plus loyaux, ont été tarifés à des prix plus élevés que les autres. Ce phénomène, présenté comme un test par l'entreprise, a causé de vives réactions sur les forums de discussion, obligeant la société à dédommager leurs « bêta-testeurs » et mettre directement fin à leurs tentatives de pricing dynamique (Streitfeld, 2000).

En mettant en parallèle ce type de technique avec le concept de justice procédurale abordé précédemment, la perception d'injustice qui s'en suit n'est pas étonnante. En effet, lorsqu'un consommateur prend conscience de cette pratique, il pourrait considérer que les normes de la société sur lesquelles il se base ne sont pas respectées. Dans le cas d'Amazon, le client peut considérer que l'utilisation de ses données personnelles est un non-respect du droit à la vie privée, conduisant à une rupture de la justice procédurale et donc à une diminution de la justice globale perçue. Ainsi, une entreprise qui souhaite fixer ses tarifs selon les principes du Revenue management, et qui utilise les données du client est susceptible de faire face à une perception d'injustice de la part du client, non pas à cause du prix, mais surtout à cause de la manière dont celui-ci est fixé (Cox, 2001). Dans le même ordre d'idée, si un client réalise qu'une de ses

connaissances a payé moins cher parce qu'il est nouveau sur le site, ce client aura tendance à considérer cette pratique comme injuste (Grewal et al, 2004).

L'utilisation de la localisation du client lors de la fixation des prix peut également être considérée comme une pratique malhonnête et injuste, dans le cas où ils font face à un tarif plus élevé qu'un autre client (Huang et al, 2005). Notre enquête révèle que ce phénomène n'est d'ailleurs pas inconnu des clients effectuant des achats de billets d'avion sur internet et ne les laisse pas indifférents : « [...] *Les tarifs pour un même trajet étaient donc différents d'un pays à l'autre, et donc, pour le même trajet... Et c'était sur le même site... [...] j'ai trouvé ça bizarre d'avoir des prix différents pour un même trajet en fonction du pays de réservation... J'imagine que ça a avoir avec les adresses IP...* » (Répondant E).

A plusieurs reprises, les répondants de notre étude ont également invoqué le phénomène d'augmentation des prix lié aux nombres de visites sur un site en particulier. Compte tenu des résultats des recherches, nous pouvons intuitivement penser que ces pratiques pourraient également ne pas être acceptées par le client. L'analyse des verbatim de notre étude révèle des faits intéressants à ce propos : « [...] *les sites tiennent compte des cookies, ou des adresses IP, je ne sais plus trop, et je sais qu'ils font ça pour te forcer à acheter et te faire croire que les prix augmentent au fil de tes visites...* » (Répondant E) ; « [...] *si tu regardes plusieurs fois sur des sites pour la même destination, souvent avec les cookies, ils augmentent les prix [...] J'étais quand même surprise, j'avais un peu l'impression de me faire espionner en quelques sortes. On réalise qu'ils utilisent nos données, et éthiquement parlant, je ne trouve pas ça spécialement correct* » (Répondant D) ; « [...] *j'ai trouvé ça choquant cette manière d'utiliser autant nos données...on est vraiment manipulé* » (Répondant H).

« Bizarre », « forcer à acheter », « impression de me faire espionner », « pas correct, éthiquement parlant », « choquant », « manipulé » : encore une fois, même si le mot « injustice » n'est pas directement utilisé, ces verbatim sont le témoignage d'une perception peu positive de ces pratiques par le client. De plus, une simple recherche sur les moteurs de recherche concernant ce phénomène révèle l'existence de bien des polémiques à son sujet.

Le cas d'Amazon est également un exemple de tension éthique entre l'entreprise et le consommateur. Celles-ci peuvent en effet provenir d'un conflit entre le besoin d'autonomie du consommateur qui doit pouvoir effectuer ses choix librement⁵ et l'objectif du département

⁵ Smith, N. C. (1993). Ethics and the marketing manager. In N. C. Smith & J. A. Quelch (Eds.), Ethics in marketing. Boston: Irwin.

marketing qui doit atteindre les résultats financiers escomptés⁶. En tarifant ses clients différemment sans aucune explication fournie, la société met ainsi en conflit ces deux normes (Abela et Murphy, 2008).

Un schéma de synthèse relatif au lien entre la gestion du prix et le sentiment d'injustice est repris en Annexe 1 de ce travail.

2.3. Facteurs de variation de la perception d'injustice

Le sentiment d'injustice engendré par le Revenue Management ne s'applique pas dans toutes les situations. Certains facteurs entrent effectivement en ligne de compte et vont faire varier cette perception de manière positive ou négative. Plusieurs études ont été effectuées afin de comprendre l'impact de ces différents facteurs. L'explication de ceux-ci fait l'objet de cette section.

2.3.1. Le type de comparaison effectué par le client

Le type de comparaison effectué par le client, ou le choix de son prix de référence peut avoir un impact sur sa perception d'injustice. Ces propos sont cependant à nuancer, les résultats des études étant parfois différents en fonction des secteurs envisagés. Par exemple, dans le secteur hôtelier, Choi et Matilla (2003) ont conclu qu'un client ne ressent de l'injustice que dans le cas où il se compare socialement. En effet, lorsqu'il paie un prix plus élevé que celui qu'il aurait connu par le passé, donc lorsque son prix de référence est ici un prix du passé, le client aura tendance à le considérer comme juste, peu importe que la différence de prix soit positive ou négative. Par contre, dans le secteur aérien, l'étude de Chapuis (2013) révèle qu'un client payant un prix plus élevé qu'un prix de référence équivalent à un prix payé dans le passé peut bel et bien ressentir de l'injustice.

Néanmoins, les études ont montré que la comparaison sociale, lorsqu'elle est possible, est celle qui engendre la plus grande perception d'injustice (Xia et Monroe, 2004 ; Xia et al., 2010 ; Haws et Bearden, 2006). Ces faits ne sont pas à négliger lorsque l'on sait que les clients sont toujours plus à la recherche d'informations crédibles et pertinentes. Dans ce but, ils auront tendance à privilégier la comparaison sociale compte tenu de sa qualité (Bickart et Schindler,

⁶ Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.

2001 ; Wood, 1989). D'ailleurs, l'émergence d'internet et des nombreux forums de discussion n'ont fait que d'accentuer ce phénomène. En effet, les clients ont toujours plus tendance à effectuer du bouche-à-oreille à propos de leurs expériences, et ceux-ci n'hésitent pas à comparer entre eux le prix qu'ils ont payé (Cox, 2001). Des études ont d'ailleurs démontré que les forums de discussions ont un impact beaucoup plus puissant qu'un site commercial lors de l'étape de recherche d'information sur l'intérêt que le client porte à une catégorie de produit particulière (Bickart et Schindler, 2001).

2.3.2. La fidélité du client

Il existe également un lien entre la fidélité du client à l'entreprise et la perception de justice. En effet, lorsqu'un client est confronté à un prix qui lui est défavorable, autrement dit, lorsqu'il fait face à un prix plus élevé que son prix de référence, sa fidélité par rapport à l'entreprise va venir augmenter le sentiment d'injustice qu'il perçoit. Un client fidèle s'attendra à être récompensé pour sa fidélité et percevrait un prix plus élevé comme un signe de trahison de l'entreprise. Au contraire, une inégalité tarifaire favorable au client sera considérée comme une récompense de sa fidélité (Camus et al., 2014 ; Huppertz et al, 1978, p.258 ; Sirdeshmukh, Singh et Sabol, 2002).

De plus, dans une analyse de la perception des pratiques de tarification sur internet, un client loyal qui s'aperçoit qu'il paie un prix plus élevé qu'un nouveau client percevra cette pratique comme la plus injuste. Ce phénomène est d'ailleurs valable dans l'autre sens. En effet, un client loyal bénéficiant de tarifs moindres considérera que cette pratique est très juste (Huang et al, 2005).

2.3.3. La sensibilité au prix du client

Il existe une relation négative entre la sensibilité aux prix et la perception d'injustice. Ainsi, un client sensible aux prix a tendance à percevoir les pratiques de Revenue management comme étant plus injustes qu'un client qui ne l'est pas (Heo et Lee, 2011, p.249 ; Camus et al, 2014, p.7).

2.3.4. L'effet accumulateur d'expérience

La perception d'injustice augmenterait au fil des situations d'injustice vécues par le client. Autrement dit, plus le client fait face à des inégalités tarifaires, plus l'injustice perçue est importante (Camus et al., 2014).

2.3.5. L'amplitude de la différence de prix

Lorsqu'il est face à un prix qui est beaucoup plus élevé que celui auquel il s'attend, le client aura tendance à penser que l'entreprise tire profit de cette augmentation de manière déraisonnable, ne respectant ainsi pas le principe de Dual Entitlement et rompant ainsi son engagement envers son profit de référence (Grewal et al, 2004 ; Huppertz et al, 1978 ; Kahneman et al, 1986a, b). Ainsi, plus l'inégalité tarifaire est importante, et plus le sentiment d'injustice qui s'en suit l'est également.

2.3.6. Le rôle de l'information

Afin de permettre au client de comprendre la cause d'une augmentation des prix, fournir de l'information sur les coûts de l'entreprise s'avère nécessaire (Bolton, Warlop et Alba, 2003). En effet, les clients considèrent que des écarts de prix sont justes lorsque de l'information relative à la raison de cet écart est fournie. Ce phénomène s'explique par une meilleure perception de justice informationnelle (Guiltinan, 2006). Cependant, Vaidyanathan et Aggarwal (2003) ont démontré qu'une augmentation des coûts n'est pas une explication suffisante aux yeux du consommateur. En effet, pour être perçue comme juste, celle-ci devrait non seulement être indépendante de la volonté du vendeur, mais également être incontrôlable.

Ces résultats sont également applicables pour une entreprise pratiquant le Revenue Management. En effet, dans le secteur aérien et hôtelier, il est démontré que fournir de l'information relative à la politique tarifaire ainsi qu'aux restrictions imposées pour chaque tarif à la capacité de modérer la perception d'injustice du client (Kimes, 2002 ; Camus et al, 2014 ; Choi et Matilla, 2003, 2005). Celle-ci a également un impact positif sur la confiance et sur l'intention de rachat (Grewal et Hardesty, 2004).

Au contraire, lorsqu'une augmentation de prix n'est pas justifiée, le client a tendance à penser que celle-ci est injuste, pensant que l'entreprise reçoit plus que son profit de référence (Wirtz et al, 2003, p.220).

Cependant, expliquer les différents facteurs influençant les tarifs ne sera pas suffisant. En effet, une étude Américaine démontre qu'il est nécessaire de donner une explication sur la manière dont ces facteurs les font varier. Par exemple, le client devra non seulement savoir que le tarif varie en fonction du moment du séjour, mais également savoir que les prix tendent à être plus bas le week-end. Ces informations vont en fait venir augmenter le degré de contrôle du client (Choi et Matilla, 2005).

2.3.7. La satisfaction du client et la réputation de la firme

L'injustice perçue par le client peut également être modéré par son niveau de satisfaction ainsi que la réputation de la firme. Ces deux facteurs vont en fait venir influencer la motivation inférée du client, et donc la manière dont il va juger un prix. Un client satisfait aura en effet tendance à s'intéresser plus facilement à l'entreprise et à inférer des motivations positives, conduisant ainsi à une perception de justice plus importante quant à l'augmentation d'un prix. A contrario, un client insatisfait réagira aveuglément de manière négative, sans « chercher plus loin » (Homburg, Hoyer et Koschate, 2005).

Dans le même ordre d'idée, la réputation de l'entreprise viendra également modérer ce lien. En effet, une bonne réputation aura tendance à ce que le client lui laisse « le bénéfice du doute » en cas d'une augmentation de prix (Homburg et al, 2005 ; Shapiro, 1982 ; Campbell, 1999b).

2.3.8. Le degré de similarité de l'offre

Afin d'évaluer le caractère juste d'un prix, le consommateur tient également compte du degré de similarité des transactions qu'il compare (Xia et al, 2004).

Dans le *secteur hôtelier*, les clients trouvent injuste que des chambres similaires puissent être tarifées à des prix différents (Choi et Matilla, 2003). Au contraire, ils accepteront des différences tarifaires dans le cas où les chambres sont différenciables (avec ou sans balcon) (Kimes, 2002, p.29-30).

Nous pouvons constater ces faits dans des propos recueillis lors de notre enquête : « *Quand on y pense, c'est la même chambre d'hôtel, le même siège... On a la même expérience, et avoir de si grandes différences de prix, quand on y pense, ce n'est pas spécialement logique...* » (Répondant E) ; « *ce n'est pas normal de vendre un même ticket à un même moment à une même destination, et à des prix différents* » (Répondant B). Ces propos montrent que le client ne

comprend pas pourquoi deux offres similaires sont vendues à des prix différents. Il qualifie ce phénomène d'illogique et d'anormal. Nous ne pouvons cependant par ces propos conclure à un sentiment d'injustice, bien que leur perception négative de ce phénomène puisse y aboutir implicitement. Notre interprétation subjective ne peut malheureusement conduire à une telle affirmation.

Ce degré de similarité peut être renforcé par l'utilisation des barrières tarifaires auxquelles nous faisons allusion précédemment. En effet, une chambre vendue avec possibilité d'annulation serait perçue comme un service différent d'une chambre qui n'en a pas. Par conséquent, des prix différents pour ces deux offres seraient perçus comme juste par le client (Kimes, 2002, p.24). Néanmoins, il convient de ne pas oublier les dangers inhérents à ces restrictions, celles-ci pouvant également être source d'injustice lorsqu'elles sont mal définies.

2.3.9. Présentation du prix

Un restaurant pourrait présenter ses tarifs plus élevés du week-end comme une surcharge par rapport au prix normal ou bien présenter le prix normal comme une réduction par rapport au prix plus élevé du week-end (Kimes et Wirtz, 2003a, p.129). Une différence de prix peut ainsi être présentée comme un gain ou comme une perte.

Cette manière de présenter une différence de prix peut avoir un impact sur la manière dont le client va juger le prix qu'il paie en termes de justice. En effet, selon la théorie des perspectives de Kahneman et Tversky (1979), un individu aura tendance à réagir de manière plus forte face à une perte qu'à un gain. Ainsi, une différence de prix présentée comme un gain sera perçue comme étant plus juste qu'une différence présentée comme une perte. Ces résultats ont été conclus dans le secteur hôtelier (Hikkerova, 2011), de la restauration (Kimes et Wirtz, 2003a) ainsi que dans le secteur du golf (Kimes et Wirtz, 2003b).

2.3.10. L'habitude

Avec le temps, une situation stable tend à devenir acceptable. Ainsi, une transaction injuste pourrait se transformer avec le temps en transaction de référence (Kahneman et al, 1986, pp. 730-31).

Dans une étude effectuée par Kimes (2002), les pratiques de Revenue Management mises en place dans le secteur aérien tendent à être mieux acceptées que dans le secteur hôtelier. Les clients ont effectivement tendance à accepter plus facilement d'être tarifés différemment entre eux et de bénéficier de réductions en échange d'un certain nombre de restrictions. Cette différence pourrait ainsi venir du degré de familiarité du client avec ces pratiques. De plus, il est plus simple de passer d'un concurrent à un autre dans le secteur hôtelier, alors qu'il est impossible de changer de compagnie aérienne en plein milieu d'un vol. Ainsi, la compétitivité différente entre ces deux secteurs pourrait également être un second facteur explicatif.

Cependant, ces résultats ont été remis en question. En effet, l'étude renouvelée 8 ans plus tard montre que les mêmes pratiques sont à ce moment-là plus facilement acceptées dans les deux secteurs par le client. Cela montre bien que la familiarité du client joue un rôle modérateur à prendre en considération (Kimes, 2002). D'ailleurs, Heo et Lee (2011) ont également démontré qu'un individu habitué du secteur hôtelier percevra les pratiques de Revenue management comme étant plus justes que des personnes ayant à l'hôtel de manière plus occasionnelle. Ces auteurs mettent cependant en avant que ces résultats doivent être pris avec précaution, leur étude ayant émis l'hypothèse que les répondants effectuaient eux-mêmes leur propre réservation.

Cet effet modérateur de la familiarité du client face aux pratiques de Revenue Management a également été testé et accepté dans une étude effectuée dans le secteur hôtelier et de la restauration par Wirtz et Kimes (2007). Selon eux, ce phénomène pourrait s'expliquer par le fait que des clients familiers avec le Revenue Management auraient tendance à voir deux tarifs différents comme deux transactions différentes, impliquant deux prix de références. Ils auraient ainsi moins tendance à effectuer des comparaisons sociales et à rechercher la cause de cette différence de tarif.

Lors de notre enquête, beaucoup de propos liés à l'habitude de ces pratiques sont apparus, montrant que les consommateurs sont de plus en plus habitués aux pratiques de Revenue Management : « *on finit tellement par s'y habituer qu'on ne cherche plus à comprendre, on ne se pose plus de questions [...] Ça arrive tellement souvent que ça en devient normal...* » (Répondant E) ; « *on est un peu habitué je crois... on ne va pas en faire tout un drame, c'est un peu la règle du jeu...* » (Répondant G) ; « *ce n'est pas si étonnant que ça [...] On sait tous qu'il y a toujours un risque que les prix diminuent d'un coup d'un jour à l'autre, mais ça on ne peut rien y faire, c'est comme ça... On est habitué à ce genre de phénomène...* » (Répondant D).

Cependant, certains ne cachent pas que malgré leur habitude, ils continuent à penser que ces pratiques sont injustes : « *Je ne pense pas que ça soit juste, mais je pense que c'est quelque chose à laquelle on est habitué quand on achète un billet d'avion...c'est un peu comme un lancer de dés... Tu ne sais jamais à combien tu achèteras ton billet [...] je pense qu'on sait tous que l'industrie aérienne est « joueuse »* » (Répondant F).

2.3.11. Facteurs démographiques

L'âge du consommateur ne semble pas être un facteur de variation de la perception d'injustice (Camus et al, 2014 ; Choi et Matilla, 2006). Ce résultat est cependant contredit par une étude effectuée dans le secteur hôtelier. En effet, les jeunes clients d'un hôtel ont tendance à mieux accepter les pratiques de Revenue Management (Heo et Lee, 2011).

D'autre part, le niveau d'éducation ainsi que les revenus semblent également être des facteurs de variation de la perception de justice. En effet, les clients ayant une meilleure éducation ainsi que des revenus plus élevés percevraient les pratiques de Revenue Management dans le secteur hôtelier comme étant plus juste.

Bien que le *sexe* n'ait pas d'impact significatif sur la perception de justice d'un client dans certaines études (Choi et Matilla, 2006 ; Camus et al, 2014), Beldona et Namasivayam (2006) ont pu démontrer le contraire dans une étude effectuée dans le secteur hôtelier. Selon leurs résultats, les femmes auraient ainsi tendance à percevoir les variations de prix liées au Revenue Management comme étant plus injuste que les hommes, qu'elles soient en leur faveur ou non. La réponse comportementale suite à une injustice sera également différente, l'intention de rachat des femmes étant plus faible dans le cas où le prix payé est supérieur à celui payé dans le passé. Ceci peut être dû au fait que les femmes ont tendance à réagir immédiatement selon la situation qu'elles vivent alors que les hommes se réfèrent à des principes moraux généraux pour évaluer une situation⁷. Heo et Lee (2011) ont également trouvé un lien entre le sexe du client et la perception de justice, mais uniquement pour des degrés extrêmes (très juste/très injuste).

⁷ Eckel, C.C., & Grossman, P.J. (1996). The relative price of fairness: Gender differences in a punishment game. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 30, 143-158.

2.3.12. *Facteurs culturels*

Etudier l'impact de la culture sur la manière dont les consommateurs perçoivent les pratiques de Revenue Management n'est pas sans importance, les secteurs hôteliers et aériens étant présents internationalement et faisant donc face à différentes cultures.

Ainsi, les pratiques de gestion du prix du Revenue Management seraient mieux acceptées aux Etats-Unis et dans des pays de l'Europe comme la Suède que sur le continent Asiatique (Kimes et Wirtz, 2002, 2003a), et ce peu importe le niveau d'information fourni ou que le client bénéficie ou non des variations tarifaires (Choi et Matilla, 2006). Ceci pourrait s'expliquer par le phénomène d'accoutumance de ces pays au RM ainsi que par l'orientation culturelle du pays concerné. Les pays asiatiques étant plus collectivistes, ceci pourrait expliquer pourquoi ils sont plus réticents à des inégalités tarifaires (Kimes et Wirtz, 2003a, p.133).

Une autre étude a également conclu que les français ont tendance à mieux accepter le RM que les Tunisiens (Selmi, 2010), ces derniers partageant une culture plus collectiviste (Selmi, 2010)⁸.

D'autres auteurs ont étudié le lien existant entre l'orientation culturelle des différents pays et le degré d'acceptation des pratiques de Revenue Management. En effet, les pays peuvent adopter une orientation collectiviste ou individualiste, la première étant caractérisée par « des individus plus ou moins liés, principalement motivé par leurs propres préférences, besoins et droits » tandis que la deuxième se caractérise par « des individus motivés par les normes et les obligations dictées par la famille, la tribu, un état ou une nation ». Les notions de verticalité et d'horizontalité sont ensuite venues s'intégrer à ces deux orientations. L'orientation horizontale est caractérisée par « un accent mis sur l'égalité », tandis que l'autre se caractérise par « un accent sur la hiérarchie ou le consentement des inégalités comme une norme de la société » (Beldona et Kwansa, 2008, p. 595)⁹. Ces auteurs ont ainsi découvert une corrélation positive entre l'orientation individuelle et verticale et la perception de justice liée aux pratiques de tarification flexibles du Revenue Management et l'intention de rachat. Cependant, les autres dimensions culturelles n'ont pu être liées significativement à la perception de justice.

⁸ Dion, D., & Bonnin, G. (2004). Une étude comparative des systèmes proxémiques français et tunisiens. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(3), 45-60.

⁹ Triandis, H.C. (1995). *Individualism and Collectivism: New directions in social psychology*. Colorado, US : Westview Press *Individualism & collectivism*.

Nous constatons donc qu'il existe bel et bien un lien entre la culture et la manière de percevoir les pratiques de RM. Cependant, d'autres études n'ont pu conclure à un tel lien (Chapuis, 2013). De plus, des différences pourraient exister concernant la perception de justice distributive et procédurale entre les pays (Kimes et Wirtz, 2002, 2003a). Cette question représente ainsi un potentiel pour de futures recherches.

2.4. Les conséquences de la perception d'injustice

La section précédente démontre que la gestion des prix inhérente aux pratiques de Revenu Management entraîne un ensemble de phénomènes menant très souvent à la perception d'injustice. L'objet de cette partie est de décrire l'ensemble des conséquences liées à ce sentiment d'injustice, que ce soit en termes de confiance, de satisfaction ou de comportements du client.

2.4.1. Diminution de la valeur perçue par le client

Selon Martins et Monroe (1994), la valeur perçue d'un produit ou d'un service reçu en contrepartie d'un prix perçu comme étant injuste par le client serait moindre en comparaison à celui obtenu à un prix juste. Cette diminution de la valeur perçue serait en fait le résultat d'une augmentation de la perception du sacrifice financier du client (Xia et al, 2004)¹⁰.

2.4.2. Augmentation de la conscience du prix payé

Lorsqu'un consommateur considère qu'un prix est injuste, il aura tendance à être plus consciencieux du prix qu'il paiera dans le futur (Sinha et Batra, 1999, p.246). Or, nous avons vu qu'un consommateur qui est plus sensible aux prix aura tendance à percevoir plus facilement de l'injustice quant au prix qu'il paie (Heo et Lee, 2011 ; Camus et al, 2014, p.7), formant ainsi une espèce de cercle vicieux.

2.4.3. Diminution de la confiance du client

La confiance est un concept composé de deux dimensions. Non seulement le client évaluera la crédibilité de l'entreprise, mais également sa bienveillance (Ganesan et Hess, 1997 ; Garbarino et Lee, 2003).

¹⁰ Monroe, K.B. (2003). Pricing: Making Profitable Decisions, 3ème ed. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin.

La crédibilité se réfère à « [...] *l'habilité du partenaire (l'entreprise) à tenir ses promesses et de répondre aux caractéristiques de son offre tels que les compétences spécifiques à une tâche, la fiabilité de la livraison du produit ou du service et la prédictibilité en termes de comportements liés à la tâche* ». La bienveillance, quant à elle, est « *basée sur les qualités, les intentions et les caractéristiques attribuées au partenaire qui démontrent une véritable préoccupation pour le partenaire (le consommateur) à travers les sacrifices qui dépassent une motivation purement égocentrique de profit* » (Ganesan et Hess, 1997, p.440)¹¹.

D'autre part, la confiance peut être interpersonnelle ou organisationnelle. Dans le premier cas, il s'agit de la confiance qu'un acheteur accorde à la personne représentative de l'organisation avec laquelle il effectue une transaction, à savoir, le vendeur. La confiance organisationnelle représente quant à elle la confiance que l'acheteur accorde à l'entreprise.

La confiance du client n'est pas à négliger étant donné qu'elle est à la base de sa fidélité envers l'entreprise (Harris and Goode, 2004). Plus précisément, celle-ci est générée par la confiance en la crédibilité du vendeur au travers de ses comportements et par la bienveillance de l'entreprise, à travers la preuve de sa préoccupation pour le client (Ganesan et Hess, 1997, p.447).

Cependant, l'injustice perçue par un client peut avoir des conséquences directes sur la confiance qu'il accorde à l'entreprise, celle-ci ayant tendance à diminuer lorsqu'il pense avoir été traité injustement (McMahon-Beattie, 2011)¹². La justice est ainsi une base nécessaire à la formation de la confiance que le client accorde à l'entreprise (Seiders et Berry, 1998, p.9).

Une autre étude effectuée dans un contexte de ventes sur internet affirme que les pratiques de tarifications dynamiques telles que celles liées au Revenue Management diminuent le niveau de bienveillance organisationnelle. Effectivement, le client ayant tendance à assimiler ces pratiques à des comportements opportunistes de la part de l'entreprise, la bienveillance de l'entreprise à son égard est remise en question. De plus, un individu confronté à ces types de tarifications aura tendance à donner plus de poids à cette dimension dans la formation de la confiance globale, contribuant ainsi d'autant plus à sa destruction (Garbarino et Lee, 2003).

¹¹ Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95–112.

¹² McMahon-Beattie, U., Palmer, A. & Yeoman, I. (2004). To trust or not to trust: Variable pricing and the consumer. Publié dans : I. Yeoman and U. McMahon-Beattie (eds.) *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*. Londres, 157–165.

Ces conclusions doivent cependant être considérées avec précaution. En effet, il s'avèrerait suite à de récentes recherches que la cause d'une diminution de la confiance du client serait plutôt le manque de compréhension quant à la fixation des tarifs, autrement dit, les facteurs et la manière dont ils affectent les prix (McMahon-Beattie, 2011, p.46)¹³.

Grewal et al (2004) démontrent d'ailleurs que l'exploitation des données du client afin de fixer les tarifs va entraîner une diminution de la confiance qu'il accorde à l'entreprise, lorsqu'il prend conscience de ce phénomène.

2.4.4. L'importance de l'aspect émotionnel

Lors de l'étude de la perception d'injustice, la réponse émotionnelle du consommateur suite à celle-ci doit être prise en compte. En effet, les émotions ressenties peuvent avoir des répercussions directes sur le comportement du client (Xia et al, 2004).

2.4.4.1. L'insatisfaction du client

De manière générale, il existe un lien entre la perception d'injustice et la diminution de la satisfaction du client (Oliver et Swan, 1989 ; Bei et Chiao, 2001). Or, la satisfaction a le pouvoir de modérer cette perception d'injustice, ceci donnant ainsi d'autant plus d'importance à l'existence de ce lien. Dans le secteur aérien, Lindenmeier et Tscheulin (2008) ont quant à eux démontré qu'une différence de prix entre deux clients diminuera le niveau de satisfaction de celui ayant dû supporter le prix le plus élevé. Par ailleurs, ces auteurs ont également montré qu'une inégalité tarifaire en faveur du client ne mène pas nécessairement à un effet positif sur son niveau de satisfaction, concluant ainsi à un effet net négatif. D'autre part, cet effet sur la satisfaction varierait également en fonction de la classe dans laquelle le passager se trouve. Ainsi, l'impact sur la satisfaction d'un passager en classe économique sera plus important que sur celui d'un passager en classe business. Ce phénomène pourrait s'expliquer par la corrélation existante entre sensibilité au prix et perception d'injustice.

Ces derniers auteurs expliquent également que l'écart entre le prix de référence du client et le prix effectivement payé peut impacter son niveau de satisfaction. En effet, la satisfaction du

¹³ McMahon-Beattie, U., Palmer, A. & Yeoman, I. (2010) Does the customer trust you? Publié dans : I. Yeoman and U. McMahon-Beattie. Revenue Management: A Practical Pricing Perspective. London, UK: Palgrave Macmillan ; McMahon-Beattie, U. (2009) Variable pricing and consumer trust. Doctorat, Université de Gloucestershire.

client aura tendance à diminuer lorsqu'il se retrouve à devoir payer un prix supérieur à son prix de référence. Ce lien ne serait cependant valable que dans un sens, le niveau de satisfaction n'augmentant pas dans le cas contraire.

Chapuis (2013) vient cependant remettre ces résultats en question en concluant que le lien entre les pratiques de Revenue Management et le niveau de satisfaction serait en fait indirect. En effet, l'auteur conclue que c'est le niveau de confiance du client qui serait à l'origine de la modification du niveau de satisfaction du client. De manière plus générale, Harris et Goode (2004) ont également démontré l'existence d'un lien entre confiance et satisfaction du client.

2.4.4.2. *Déception, regret et colère*

Outre la diminution de la confiance, un sentiment de déception et de regret sont également des émotions ayant un impact direct sur l'insatisfaction du client (Zeelenberg et Pieters, 2004). De plus, un client insatisfait pourrait ressentir un sentiment de colère (Bougie, Pieters et Zeelenberg, 2003, p.389).

Précisons que l'insatisfaction du client et la colère de celui-ci sont bien deux émotions différentes, celles-ci conduisant à « des pensées, sentiments, tendances d'actions et buts émotionnels différents » (Bougie et al, 2003, p.382). En effet, un client ressent de l'insatisfaction lorsqu'un service ne répond pas à ce qu'il en attend et cherchera à en connaître la raison. Lorsqu'il est en colère, le client, au contraire, connaît déjà le responsable (Folkes, Koletsky et John, 1987).

L'analyse des verbatim issus de notre enquête mettent en avant l'impact émotionnel de l'injustice perçue sur le client. En effet, si l'on reprend les propos cités par les répondants face à une inégalité tarifaire, on retrouve des émotions telles que le dégoût : « *je serais dégoûté* » (Répondant A), la déception : « *je crois que je serais un peu déçue* » (Répondant D), la frustration : « *Je serais frustrée et déçue de payer le double du prix* » (Répondant E) ou la colère : « *Tu peux être furieux quand tu dépenses beaucoup plus que prévu* » (Répondant F) ; « *je m'énerverais* » (Répondant G) ; « *Et ça va m'énerver car je suis sûre qu'il n'y a pas de raisons valables* » (Répondant H).

2.4.4.3. *Perte de contrôle, stress et augmentation du risque financier*

Certains auteurs ont également mis en avant le sentiment de perte de contrôle pouvant être ressenti par le client. En effet, les variations tarifaires récurrentes et inhérentes aux pratiques de Revenue Management font qu'il ne sait plus exactement comment les prix sont fixés. Il ne sait

plus comment évaluer son prix de référence et ne sait pas non plus si ce qu'il paie est vraiment un prix juste. Ce manque de transparence conduit également à un risque financier accru (Wirtz et al, 2003) et même à un sentiment de stress lors du processus d'achat, et ce, même si le client est régulier (Martinez, Borja, Jimenez et Trinquecoste, 2011).

Bien que ces phénomènes n'aient pas été démontrés empiriquement, notre étude révèle certains propos qui traduisent ce risque financier. En effet, un répondant déclare : « [...] je vais peut-être réserver de peur qu'il n'augmente plus [...] on a tendance à penser que le prix va nettement baisser plus on se rapproche du vol [...] c'est clair que ce n'est pas toujours le cas » (Répondant A). D'autres répondants nous disent : « [...] il y a une semaine, je regardais pour y aller et c'était à 16€ le ticket... j'ai attendu, et c'est toujours une mauvaise idée d'attendre, je le sais bien, et au final, si je regarde aujourd'hui, ils sont à 34.99€ [...] c'est frustrant ». Elle ajoute : « C'est dommage ce système de prix je trouve [...] je me sens un peu oppressé [...] c'est limite angoissant » (Répondant B) ; « [...] ça me stresse parce que je sais que les prix pourraient augmenter » (Répondant D) ; « Si les prix diminuent, je serai contente c'est sûr, mais si ils augmentent, sur le moment, je vais être déçue » (Répondant E)

Ces propos témoignent du sentiment de ne pas pouvoir contrôler les prix, conduisant effectivement à une perception de stress et même de frustration lié au risque de déboursier beaucoup plus que ce que le client avait prévu à la base.

CHAPITRE 3 : ETUDE DES IMPACTS LIÉS À LA GESTION DES CAPACITÉS

3.1. L'impact du surbooking

Pratiquer le surbooking n'est pas sans risque. En effet, des prévisions quant au nombre de no-shows ou d'annulations trop faibles pourraient conduire à des opportunités perdues pour l'entreprise. De plus, si la prévision s'avérait être incorrecte, l'hôtel ou la compagnie aérienne se retrouverait face à un client sans siège ou chambre disponible au moment de son arrivée.

Dans le secteur aérien, une compensation financière est généralement offerte aux clients volontaires acceptant de voyager sur le vol suivant. Cependant, lorsque trop peu de volontaires se désignent, certains clients pourraient ne pas embarquer et engendrer un coût en termes de fidélité et de bouche à oreille négatif (Smith et al, 1992, p.12 ; Wirtz et al, 2003).

Dans le secteur hôtelier, l'établissement essayera dans un premier temps de loger le client dans une chambre de classe supérieure. Dans le cas où l'hôtel n'a plus de chambre à disposition, le client sera obligé de se rendre dans un hôtel avoisinant. En général, les établissements hôteliers agissent avec précaution en évitant de déplacer des clients fidèles, les familles séjournant plusieurs nuits, les congressistes, les mineurs non accompagnés ou les femmes seules. Par contre, les personnes séjournant une seule nuit et les familles qui voyagent dans un contexte de vacances seront les premiers à être visés par des relogements dans d'autres hôtels (DeKay et al, 2004, p.279).

Les conséquences pour le client sont bel et bien présentes. Ce phénomène peut en effet être considéré comme un échec dans le service, étant donné que le service de base n'est pas offert au consommateur comme celui-ci l'attendait (Smith, Bolton et Wagner, 1999). Une étude dans le secteur aérien révèle qu'un service ainsi refusé ou perturbé s'avère être la source d'un important sentiment d'injustice chez le client (Wangeheim et Bayon, 2007). Un client refusé à bord verra sa satisfaction diminuer, peu importe la classe dans laquelle il se trouve, bien que les vacanciers soient impactés dans une moindre mesure que les hommes d'affaires (Lindenmeier et Tscheulin, 2008). Enfin, des répercussions sur l'intention de rachat et sur les revenus de l'entreprise vont suivre. De plus, un client fidèle sera d'ailleurs d'autant plus impacté par un refus, celui-ci ayant tendance à réagir de manière beaucoup plus forte à une lacune du service (Wangeheim et Bayon, 2007).

Les résultats de notre étude montrent que le client perçoit très négativement les pratiques de surbooking, que ce soit dans le secteur aérien ou hôtelier. Certains qualifient en effet la situation d'inacceptable ou même de scandaleuse : « *Ce n'est pas normal* » (Répondant A) ; « *[...] ce serait inacceptable [...] exiger des passagers qu'ils prennent un autre vol, ce ne serait pas correct [...]* » (Répondant B) ; « *[...] ne même pas avoir une chambre, je trouverais ça tout de même scandaleux pour un hôtel [...]* » (Répondant E) ; « *Si je suis en vacances, je trouverais ça vachement culoté de me demander d'aller dans un autre hôtel* » (Répondant H) ; « *[...] Je serais désespérée* » (Répondant C) ; « *[...] Ça ne me plairait pas...Je réagis mal...* » (Répondant B) ; « *Je trouverais ça dingue de ne pas me laisser le choix alors que j'ai payé mon billet et que j'ai payé pour avoir un service [...] ce n'est pas acceptable [...] quand tu vois le prix de certains billets, je crois que je deviendrais dingue si un truc pareil devait m'arriver* » (Répondant E).

Cette pratique serait en effet assimilée à une rupture de contrat et les clients remettraient la faute sur l'établissement : « *[...] je dirais : [...] vous avez rompu votre contrat et c'est vous qui avez vendu trop de chambres...pas moi...ce n'est pas à moi d'être puni pour quelque chose que vous avez mal fait [...]* » (Répondant F) ; « *à partir du moment où la compagnie me vend un billet, je dois recevoir le service... c'est de la faute à la compagnie si elle vend trop de places* » (Répondant A) ; « *[...] un contrat est un contrat [...]* » (Répondant C) ; « *Tu paies pour quelque chose, pour un service, tu as droit à ce service, à cette heure-là* » (Répondant B) ; « *[...] autant dire que sur le moment, ça te refroidit [...]* J'avais insisté en disant que je ne trouvais pas ça normal [...] ce n'est pas à moi de supporter tout ça [...] ils cherchent à se faire un maximum de profit sur le dos du client » (Répondant D).

Tout comme dans des situations où ils subissent une inégalité tarifaire, ils sont susceptibles de ressentir de la colère et du mécontentement : « *Je ne serais sans doute pas contente [...]* » (Répondant G) ; « *[...] je serais vraiment furieuse [...]* » (Répondant C et F) ; « *[...] sur le moment, j'étais vraiment fâchée* » (Répondant G).

Cependant, il semble que la perception de l'overbooking pourrait dépendre du contexte dans lequel on se trouve : « *Quand c'est un voyage d'été [...] je trouve que c'est important d'avoir l'hôtel que tu as demandé [...] mais si c'est un hôtel où tu passes juste la nuit, sans piscine, avec des chambres basiques, des hôtels de passage [...] l'hôtel importe peu au final* » (Répondant B) ; « *[...] ça dépend si tu choisis ton hôtel en fonction de sa localisation* » (Répondant G) ; « *[...] maintenant si j'arrive deux heures après tout le monde et que je dois*

rester deux semaine (à ma destination) et qu'une compensation financière est offerte pour un délais d'attente de deux heures, ça fait toujours plaisir... » (Répondant B) ; [...] tout dépend si le vol suivant est deux heures ou 14h plus tard... » (Répondant G) ; « tout dépend du contexte du vol. Si je suis tenu par un horaire strict, il va de soi que je serai beaucoup moins compréhensive... » (Répondant H).

Dans le secteur hôtelier, un surbooking engendrant le relogement du client semble perçu de manière bien plus négative dans un contexte de vacances lorsque les clients comptent passer une majorité de leur temps dans un hôtel auquel ils accordent une certaine importance. Au contraire, lorsque celui-ci est considéré comme un simple endroit où passer la nuit, le surbooking pourrait être moins risqué en termes d'insatisfaction du client. Dans le secteur aérien, le client semble plus facilement accepter une modification de son vol dans le cas où il n'est pas tenu à des horaires stricts.

Nous pouvons également constater que la gestion des capacités de l'entreprise peut également menacer la confiance du client. En effet, dans le secteur hôtelier, trois répondants affirment spontanément que leur confiance envers l'établissement hôtelier diminuerait et qu'ils ne reviendraient pas : « *Je commencerais à me méfier de cet hôtel, même inconsciemment [...] ma confiance diminuerait* » (Répondant G) ; « *autant dire que je ne voyagerai plus jamais avec cette compagnie... Admettons que ça arrive rarement, je ne prendrai plus de risque* » (répondant D) ; « *[...] Ça l'anéantirait (sa confiance)* » (répondant A).

3.2. Une diminution de la qualité du service

Lorsqu'un hôtel de luxe décide de pratiquer des réductions afin de rentabiliser ses chambres restantes, il pourrait attirer un segment de clientèle non approprié qui pourrait modifier la nature même du service, telle qu'elle est attendue par les consommateurs réguliers de l'établissement (Mauri, 2007). Marmorstein, Rossomme et Sarel (2003) ajoutent que ce phénomène et ces réductions de prix et pourraient altérer l'image de l'établissement à long terme. Dans le même ordre d'idée, augmenter les capacités disponibles de manière excessive peut altérer la qualité attendue du service et la satisfaction de la clientèle (Wirtz et al, 2003). Comme nous l'affirme un répondant : « *[...] c'est la qualité de l'hôtel qui en pâtit [...] si ce n'est pas le cas (compensation), alors c'est que l'hôtel que j'ai choisi n'est pas aussi bien que ce que je l'imaginai [...]* » (Répondant D).

CHAPITRE 4 : QUELLES CONSÉQUENCES POUR L'ENTREPRISE ?

Une injustice perçue suite à une inégalité de prix ainsi que la pratique du surbooking peuvent engendrer un certain nombre d'émotions négatives pour le client. Suite à celles-ci, il cherchera à rétablir la situation en mettant en place diverses réactions comportementales, pouvant se manifester sous forme de bouche-à-oreille négatif, de plaintes ou même d'un désir de rompre sa relation avec l'entreprise (Xia et al, 2004).

Les menaces que représentent ces comportements pour l'entreprise font l'objet de ce chapitre.

4.1. Fidélité et intention de rachat

Dans les entreprises de service, la fidélité est un élément à ne pas négliger. Selon Bowen et Shoemaker (1998), un consommateur loyal a tendance à répéter l'acte d'achat, à acheter plus, et à créer un vraie partenariat avec l'entreprise. En effet, ceux-ci ont tendance à faire plus de bouche-à-oreille positif et fournissent des informations à l'entreprise, lui évitant ainsi de nombreux coûts de recherche. Fidéliser ne serait-ce que 5% de sa clientèle peut avoir un impact sur le profit de quasi 100%. Dans le même ordre d'idée, une entreprise qui réussit à diminuer de moitié le taux de clients quittant l'entreprise réussit à augmenter son profit de plus de 50% (Reichheld et Sasser, 1990).

Rappeler ces faits semble important lorsque l'on sait que le Revenue Management peut provoquer une destruction de la fidélité du client lorsqu'il est mal implémenté dans l'entreprise (Shoemaker, 2003).

La cause de ce phénomène pourrait s'expliquer par un conflit d'objectifs entre le département de Revenue Management et de Customer Relationship Management. En effet, le premier se concentre sur des revenus à court terme, tandis que le second se focalise plus sur le revenu potentiel à long terme du client, à savoir, sa *lifetime value* (Mathies et Gudergan, 2007 ; Noon, Kimes et Renaghan, 2003). Ainsi, lorsqu'un hôtel tarifie ses chambres à un prix plus élevé lors d'une période à forte demande, elle pourrait perdre l'intérêt d'un client sensible au prix, mais peut-être au potentiel de revenu très important (Noon et al, 2003, p. 9). Les entreprises adeptes du Revenue Management ont ainsi parfois tendance à oublier le potentiel de revenus dont elles pourraient profiter en misant plus sur la qualité du service et rencontrent le risque de perdre des clients (Kimes, 2002).

Cet impact sur la fidélité pourrait également s'expliquer par le sentiment de regret ressenti par le client. En effet, ce sentiment aurait tendance à le pousser à rompre sa relation avec la firme, pensant qu'il est responsable de la situation dans laquelle il se trouve et qu'il aurait ainsi pu choisir une meilleure alternative (Zeelenberg et Pieters, 2004).

Le sentiment de colère ressenti par le client pourrait également l'inciter à ne plus vouloir revenir dans l'entreprise. Ce sentiment serait en fait une variable médiatrice du lien entre l'insatisfaction et sa réponse comportementale, bien qu'un client insatisfait puisse directement décider de rompre la relation sans pour autant ressentir de la colère (Bougie et al, 2003).

Rappelons qu'en cas d'inégalité tarifaire positive, le client est tout de même susceptible de percevoir de l'injustice, même si l'augmentation de sa valeur transactionnelle peut impacter positivement sa satisfaction. Dès lors, un tarif avantageant le client n'est pas nécessairement synonyme d'intention de rachat plus élevée ou de bouche à oreille positif (Xia et Monroe, 2010).

Suite à certaines restrictions de capacité mises en place par certains hôtels, des clients fidèles pourraient également ne pas obtenir de réservation en faveur de personnes disposées à mettre des prix plus élevés qu'eux. Certains clients loyaux pourraient également constater que des clients occasionnels mais plus profitables à l'entreprise reçoivent un traitement de préférence et pourraient juger ce comportement de l'entreprise comme étant totalement injuste et opportuniste (Fournier et al, 1998). Les clients, ayant ainsi l'impression d'être punis pour leur loyauté auront tendance encore une fois à rompre leur relation avec l'entreprise (Huang et al, 2005).

Les pratiques de surbooking peuvent également mener à une destruction de la fidélité du client. En effet, plusieurs répondants nous affirment : « *je préférerais aller ailleurs la prochaine fois* » (répondant G) ; « *Je ne réserverais plus là, parce que je ne serais jamais sûre de ma réservation et ils ne mériteraient pas que je reste fidèle à leur chaîne d'hôtel à partir du moment où ils ne sont pas capable de respecter le consommateur* » (Répondant A) ; « *autant dire que je ne voyagerai plus jamais avec cette compagnie [...] je ne prendrai plus de risque [...]* » (Répondant D) ; « *[...] je ne pense pas que je réserverais à l'avenir [...] un hôtel qui ne peut pas assurer son service correctement ne mérite pas qu'on y retourne, tout simplement* » (Répondant E) ; « *je n'y retournerais certainement pas.* » (Répondant D).

4.2. Une réputation menacée

Le Revenue Management est également susceptible d'avoir un impact négatif sur la réputation de l'entreprise. Encore une fois, le sentiment de regret et de déception perçu peut motiver le client à vouloir se décharger de ses émotions négatives. Pour ce faire, il pourrait entreprendre du bouche-à-oreille négatif. Cela lui permettra également de se protéger pour le futur et de prévenir d'autres consommateurs afin qu'ils ne soient pas à leur tour « exploités » par l'entreprise (Zeelenberg et Pieters, 2004 ; Xia et al, 2004). Anderson (1998) précise d'ailleurs que les consommateurs ont tendance à faire plus de bouche à oreille lorsqu'ils sont extrêmement satisfaits ou insatisfaits. De plus, une augmentation de l'insatisfaction du client aura plus d'impact sur le bouche-à-oreille que lorsque le niveau de satisfaction augmente.

Le sentiment de colère, quant à lui, mène également à ce même phénomène (Folkes et al, 1987), bien que le but ne soit pas ici de se décharger émotionnellement. En effet, un client en colère entreprend surtout ses actions dans un but de revanche, souhaitant plutôt nuire à l'entreprise (Xia et al, 2004, p. 8).

Les pénalités imposées par certaines entreprises qui mettent en œuvre le Revenue Management ne sont pas non plus sans conséquence. Bien qu'elles puissent inciter les clients à être conformes face à leurs engagements, celles-ci engendrent une diminution de l'intention d'achat dans les entreprises qui les appliquent et augmentent le bouche à oreille négatif. Par exemple, un client qui est dans l'incapacité de voyager pour cause de maladie pourrait être mécontent que l'entreprise lui impose une pénalité pour un changement de date. En effet, un client y sera plus favorable s'il détient le contrôle sur ces pénalités. Une pénalité pour check out tardif serait ainsi mieux perçue qu'une annulation pour cause de maladie. De plus, l'habitude semble encore une fois être un facteur de variation, les clients étant plus favorables à des pénalités auxquelles ils ont l'habitude de faire face (Mccarthy et Farm, 2000).

La pratique du surbooking représente également un danger en termes de réputation. En effet, la colère engendrée par un échec du service peut conduire, comme l'a affirmé Xia et al. (2004), à un désir de revanche : « *Je crois que j'exigerais qu'ils trouvent une solution, sans quoi je ne me gênerais pas pour crier haut et fort à tout le monde de ne jamais mettre les pieds dans cet hôtel...où ils risqueraient de ne pas avoir de chambre* » (Répondant H) ; « [...] *s'ils ne me l'accorderaient pas (compensation), je ferais un esclandre* » (Répondant C).

4.3. Un accroissement des plaintes

Face à une injustice perçue, un client souhaitera obtenir un dédommagement, par exemple, sous forme d'une contrepartie financière au sacrifice monétaire qu'ils ont dû supporter (Xia et al, 2004). Selon Zeelenberg et Pieters (2004), un client déçu pourrait ainsi être amené à se plaindre, celui-ci attribuant la faute à l'entreprise.

La pratique du surbooking est également susceptible de causer un accroissement des plaintes. En effet, dans le secteur aérien, des répondants affirment qu'ils n'hésiteraient pas à se plaindre auprès de la compagnie : « *ce serait une très mauvaise surprise... si la compagnie me faisait ça...là je leur enverrais un mail...* » (Répondant B) ; « *[...] je crois que ça me mettrais dans tous mes états [...] la première chose que je ferais, c'est me renseigner sur mes droits afin de réclamer une compensation ! [...] Ici aux Etats-Unis, on a des lois qui nous protègent contre ça [...]* » (Répondant F) ; « *j'insisterais et m'énerverais sans doute un peu et puis bon... S'il s'avère réellement impossible de le prendre, je m'accommoderais de la situation mais ne manquerais pas de contacter la compagnie à mon retour en espérant recevoir un dédommagement* » (Répondant H).

Des clients n'hésiteraient pas à exiger une compensation financière ou matérielle, comme le témoignent les propos recueillis lors de notre enquête :

Compensation matérielle
<p>« <i>[...] si on ne me propose pas une solution, ou du moins qu'on me demande de me rendre à un autre hôtel sans assurer le transfert par exemple... là je pète un plomb ! [...] Je m'effondre sur place [...] (mais) si ils ont une solution établie et qu'ils s'occupent de tout [...] Ça ne me dérange pas et j'accepterais [...] ça ne me dérangerait pas du tout de retourner dans cette hôtel, parce que c'est une marque de confiance tout simplement</i> »</p> <p>(Répondant C)</p>
<p>; « <i>J'exigerais un accès au salon VIP pour pouvoir attendre les heures qui me sont imposées de manière plus agréable...</i> » (Répondant C)</p>
<p>« <i>on peut toujours négocier certains avantages... demander une meilleure place sur le vol suivant [...]</i> » (Répondant G)</p>
Compensation financière
<p>« <i>[...] je demanderais quand même une réduction [...]</i> » (Répondant D) ; « <i>Je demanderais clairement une compensation si ça devait m'arriver, ça serait la moindre des choses,</i></p>

<p><i>compte tenu des désagréments que ça peut causer [...] » (Répondant E) ; « [...] s'ils sont dignes de confiance, ils devraient m'offrir une compensation raisonnable [...] (Répondant D) ; « [...] il faudrait une compensation financière [...] » (Répondant B)</i></p>
<p><i>« Si jamais j'ai réservé un hôtel dans le pays où je me rends et que c'est une nuit d'hôtel perdue, je vais d'abord essayer de réclamer cette nuit d'hôtel perdue [...] j'accepterais bien volontiers une réduction... » (Répondant A)</i></p>
<p><i>« si ils me disent : vous ne savez pas prendre votre vol, mais pour nous excuser vous pouvez prendre le vol de demain en business au lieu de la classe eco, là je ne serais pas d'accord... enfin, si c'est un vol de 10h, pourquoi pas, mais si c'est 2-3h, je m'en fiche d'être en business...je veux une réduction en argent.... Faut pas se moquer des gens non plus... » (Répondant A)</i></p>

Compte tenu de ces propos, nous pouvons constater que des compensations ont la capacité de restaurer la confiance du client (« *c'est une marque de confiance tout simplement* » ; *s'ils sont dignes de confiance, ils devraient m'offrir une compensation raisonnable*). Par contre, certaines compensations telles qu'un surclassement ne sont pas toujours acceptées par le client qui semble privilégier la compensation financière.

4.4. La non-action

Les réactions du client peuvent en fait varier en fonction des coûts engendrés par une rupture de la relation avec l'entreprise ou par le processus de plaintes. Une injustice perçue diminue la valeur perçue du service par le client. Or, s'il considère que ces coûts à supporter sont trop importants par rapport à la perte de valeur perçue, il pourrait décider de n'entreprendre aucune démarche contre l'entreprise (Urbany et al, 1989). De plus, le pouvoir du consommateur face à l'entreprise va également venir influencer la volonté du client à entreprendre telle ou telle action (Xia et al, 2004).

Lors de notre enquête, nous avons tenté de comprendre comment un client réagirait face à une inégalité tarifaire allant en sa défaveur. Une tendance se dégage de nos résultats. En effet, il semblerait que les consommateurs aient tendance à accepter la situation telle qu'elle est, malgré leur colère ou leur frustration. Ils ont tendance à croire qu'ils ont affaire à des compagnies puissantes et que de toute manière, ils ne pourront rien y changer : « *c'est frustrant mais concrètement je ne pense pas que je ferais quelque chose par la suite* » (Répondant G) ; « *[...] je serais un peu embêté, mais à ce stade, il n'y a rien que je pourrais faire et vu que les prix*

varient tellement et si rapidement, je ne pense pas que je tiendrais la compagnie aérienne responsable [...] c'est quelque chose à laquelle on doit se faire... on a pas trop le choix de toute façon... » (Répondant F); « [...] sur le moment, je crois que je serais un peu...euh...déçue...mais de toute manière, que peut-on y faire ? [...] Ils trouveraient sûrement une raison à ça, et je ne pourrais rien y changer [...] » (Répondant D); « Ce sont des compagnies tellement intouchables et tellement puissantes, je ne pourrais rien y faire... Et ça va m'énerver car je suis sûre qu'il n'y a pas de raisons valables, c'est de nouveau des moyens pour se faire toujours plus d'argent... (Répondant H); je ne me plaindrais pas non plus car je sais que ça ne servirait à rien » (Répondant H); « [...] ça me ferait peut-être un peu râler mais je n'irais pas faire un esclandre [...] » (Répondant C).

D'autres seraient découragés en terme de temps : je ne commencerais pas à faire un scandale [...] je ne sais pas si j'aurais le courage d'entamer des démarches auprès de la compagnie aérienne [...] En termes de temps, je serais découragé... » » (Répondant A)

Bref, un seul répondant nous déclare qu'il ne voyagerait plus avec la compagnie aérienne lui ayant fait subir une perte : « *Je serais hyper énervée et je crois que je ne reprendrais pas la compagnie avec laquelle je vole* » (Répondant H). Cependant, ce répondant déclare après : « *Si ça arrive plusieurs fois, je me renseignerais tout de même pour me faire à l'idée, je n'aurais pas le choix de toute manière, sinon j'arrête de voyager...* ». Cela signifierait que si la situation venait à se reproduire, il finirait par l'accepter.

Enfin, face à une inégalité tarifaire positive, un répondant nous signale qu'il n'hésiterait pas à faire part de la situation sur un forum de consommateurs : « *[...] si je devais me retrouver par hasard sur un forum de consommateurs, je raconterais certainement l'histoire sur ce forum, je dirais qu'avec une telle compagnie, c'est arrivé à un ami à moi, qu'on a payé un prix totalement différent alors qu'on a réservé quasi au même moment et que c'est un peu bizarre comme situation, j'hésiterais pas à en faire part...* » (Répondant A). Ces propos montrent qu'un client est parfois prêt à témoigner auprès d'autres consommateurs, de manière à attirer leur attention sur ces pratiques.

4.5. Emergence de comportements stratégiques du client

Suite à l'apparition des techniques de tarification dynamique, les consommateurs ont adopté de plus en plus de comportements stratégiques et décident de retarder leurs achats jusqu'à ce que

le prix soit beaucoup plus bas. Ce type de comportement complique alors l'analyse de la politique de tarification optimale pour l'entreprise. En effet, bien qu'il n'est pas dangereux pour l'entreprise d'omettre l'hypothèse que les consommateurs agissent de manière stratégique dans le cas d'achats spontanés (pour des produits à bas prix par exemple), cela peut avoir un impact désastreux sur le profit lorsqu'il s'agit de biens plus chers et durables ou lorsque de l'information est disponible (Levin, McGill et Nediak, 2009 ; Talluri et Van Ryzin, 2004).

L'émergence des comparateurs de prix et l'évolution de la technologie vient d'ailleurs accentuer ce phénomène. En effet, l'affluence de ces sites met à disposition des consommateurs un flux d'information sur les prix pratiqués sur le marché, les rendant plus attentifs aux prix et les poussant toujours plus sur la route vers le prix le plus bas (Boyd, 2004). En d'autres termes, face à cette profusion de données disponibles sur la toile, le consommateur deviendrait plus sensible aux prix (Nagle et Holden, 2002, p.98). De plus, d'éventuelles ventes de dernière minute pourraient être anticipées par le consommateur. Dès lors, ils pourraient décider d'attendre ces tarifs réduits plutôt que d'acheter un billet plus cher à l'avance (Jerath et al, 2010 ; Anderson et Wilson, 2003). L'émergence des nombreux canaux de distribution est également susceptible d'amener les consommateurs à passer leurs achats directement par ces canaux, plutôt que de passer par le site de la compagnie aérienne ou de l'hôtel (Marmorstein, Rossomme, Sarel, 2003, p. 151). Selon Enz (2003, p. 4), si un hôtel ne comprend pas comment les consommateurs se comportent et comment fonctionnent ces réseaux de distribution, ils risquent de perdre le contrôle de leurs prix et de leurs revenus. Ce même auteur ajoute que l'hôtel doit également se méfier des pratiques de réductions de prix. En effet, une étude consacrée à l'impact des prix exercés par des hôtels de toute catégorie sur le taux d'occupation et les revenus, conclue que des hôtels tarifant un prix plus élevé que la concurrence ont des taux d'occupation faibles mais des revenus plus élevés. Le phénomène est inversé lorsqu'un hôtel décide d'adopter des prix plus bas que ses concurrents. Il en ressort également que la demande pour une chambre d'hôtel serait inélastique au prix. En effet, on voudrait que de nouveaux consommateurs entrent sur le marché, mais à la place, ils obtiennent plus pour moins, ce qui fait diminuer les revenus. Ainsi, une réduction de prix ne serait pas contrebalancée par une augmentation de la demande, même dans le cas de fortes réductions de prix. Il est ainsi préférable pour un hôtel de limiter ses réductions de prix (Enz, 2003 ; Enz et al, 2009).

Ainsi, les consommateurs, de plus en plus habitués à ces pratiques de Revenue Management ont tendance à modifier leurs comportements d'achat afin de tirer un maximum d'avantage de celles-ci (Hikkerova, 2011, p. 205). Notre enquête révèle d'ailleurs très clairement la grande

tendance des consommateurs à adopter des comportements stratégiques, notamment lorsqu'ils doivent effectuer l'achat d'un billet d'avion. Ainsi certains consommateurs n'hésitent pas à utiliser des techniques parfois astucieuses afin de bénéficier des meilleurs prix, tels que :

- Réserver à des moments bien spécifiques : « *quand tu réserves pendant les heures de travail ça peut être un peu plus cher que quand tu réserves en dehors de tes heures de travail...* » (Répondant B) ; « *c'était moins cher quand on réservait le week-end...* » (Répondant E) ; « *plus mon billet est cher, et plus j'ai tendance à réserver à l'avance* » (Répondant G) ; « *j'ai aussi connu quelqu'un qui m'expliquait qu'il réservait ses billets d'avion systématiquement pendant la nuit ou très tôt le matin pour pouvoir bénéficier de vols moins chers... Il y a une grosse différence de prix quand on fait ça apparemment...* » (Répondant H)
- Diviser un trajet particulier en plusieurs étapes afin de réduire le coût final : « *c'est même avantageux de réserver plusieurs vols séparément* » (Répondant D)
- Réserver l'aller et le retour séparément et sur des canaux différents : « *[...] des fois, c'est mieux de réserver l'aller sur un certain site et le retour sur un autre* » (Répondant D)
- Faire varier les dates de séjour afin de choisir les périodes les moins chères : « *je regarde différentes dates vu que ça varie toujours. Si je ne dois pas partir à une telle date, je regarde quelques jours avant, quelques jours après* » (Répondant D)
- Effectuer des comparaisons sur les comparateurs de prix pour détecter les offres les moins chères pour chaque compagnie aérienne : « *Habituellement, je vais toujours sur Skyscanner, c'est toujours des vols pas chers [...] dès que je vois qu'il y a un vol pas cher avec telle compagnie, je vais sur le site de ces compagnies là pour voir si ce n'est pas encore moins cher sur leur site* » (Répondant D) ; « *[...] je compare un peu les prix, et quand je vois qu'il y a un prix intéressant, j'essaie d'aller...euh...directement sur le site de la compagnie aérienne, voir si le prix est différent ou moins élevé.* » (Répondant B) ; « *[...] je vais toujours faire pas mal de recherche avant sur les comparateurs car c'est beaucoup plus facile pour trouver le vol idéal, il y a tellement de possibilités différentes, tellement de combinaisons [...] ça me permet donc parfois d'avoir de très bons prix [...]* » (Répondant F)
- Faire des recherches tarifaires sur plusieurs ordinateurs différents afin d'éviter le traçage d'adresse IP ou supprimer les cookies : « *[...] ça m'est aussi déjà arrivé d'aller à un ordi à un autre et que ce n'était pas le même prix... Je fais donc en sorte de réserver*

le moins cher, si j'y arrive. » (Répondant B) ; « [...] une fois pour un trajet personnel que j'ai réservé de chez moi, j'avais une fois supprimé mes cookies, et les prix avaient diminué d'un coup [...] » (Répondant D)

- Acheter un billet d'avion dans un certain pays pour contrer un prix beaucoup plus élevé dans un autre : « [...] j'avais pensé dans cette optique-là, acheter deux billets aller-retour, qui au final m'auraient coûtés moins cher qu'un billet au départ des Etats-Unis, donc utiliser que le vol retour de l'aller-retour à partir des Etats-unis... j'aurais perdu un aller et un retour mais ça m'aurait quand même coûté moins cher [...] » (Répondant C).

4.6. Qu'en pensent les Revenue Managers ?

Suite aux impacts que nous avons pu mettre en avant dans les parties précédentes de ce travail, nous avons voulu aborder nos résultats avec des Revenue Managers afin d'en savoir un peu plus de ce qu'il en est réellement sur le terrain. Nous avons ainsi abordé le phénomène d'injustice perçu par le client, l'impact des éventuels comportements stratégiques du client, ainsi que les conséquences liées à la gestion des capacités du Revenue Management.

La perception d'injustice par le client

De manière générale, les trois Revenue Managers que nous avons rencontrés abordent difficilement les difficultés liées à leur métier, ceux-ci mettant en avant les bénéfices du Revenue Management. Cependant, deux d'entre eux ont tout de même cité spontanément le phénomène d'injustice longuement abordé dans ce travail. Lorsque nous demandons à Monsieur François quels seraient selon lui les dangers liés au Revenue Management, il nous répond : « *la frustration des gens qui vont un jour payer la chambre 100€ et le lendemain la payer 300€. Le prix des chambres peut varier du simple au quintuple* ». Néanmoins, il ajoute que les clients ont plutôt tendance à accepter les tarifs sans trop se poser de questions et qu'ils ont de plus en plus l'habitude du Revenue Management, suite à sa pratique courante dans le secteur aérien. Selon lui, les clients ne parleraient d'ailleurs pas spécialement entre eux. Il reconnaît tout de même la tendance des clients à comparer les prix qu'ils ont payés, via internet. Madame Mauxion nous avoue au contraire qu'il n'est pas rare de faire face à des plaintes liées à une incompréhension de certains tarifs à l'hôtel Radisson.

Monsieur Gras, Revenue Manager dans un hôtel de la chaîne Thon à Bruxelles semble quant à lui moins inquiet quant à ce phénomène. Pour lui, le problème existe, mais il ne s'agit que d'un

problème mineur et n'empêchera certainement pas l'hôtel d'atteindre son chiffre, même à long terme. Il ajoute cependant qu'un danger existe lorsque le client dit du mal de l'hôtel sur les réseaux sociaux ou sur les forums. Cependant, ce phénomène ne toucherait selon lui que les voyageurs de loisirs. Selon lui, les hommes d'affaires ne prêtent pas attention au prix, ceux-ci ne payant bien souvent pas leur chambre. Par conséquent, ils se moquent de payer plus ou moins qu'un autre client.

Nous avons également abordé le phénomène de la tarification basée sur le traçage d'adresses IP. Il semble que celui-ci ne soit pas d'actualité pour ces trois hôtels. Au Plaza, cette technique n'est pas utilisée, celle-ci étant trop pointue compte tenu des moyens qu'ils ont à disposition. Cependant, Monsieur François nous explique que la tarification basée sur le pays de réservation est bel et bien pratiquée : « par exemple, avec Expedia, si l'adresse IP est basée en Amérique ou à Londres, je peux faire un prix différent en fonction du pays de l'adresse IP ». Selon ces experts, la tarification via les données du client sera de plus en plus fréquente à l'avenir. On en arrivera d'ailleurs, selon Monsieur François, à trouver des comparateurs de prix en fonction des adresses IP qui permettront de traquer les meilleurs prix en fonction de celles-ci. Encore un phénomène qui incitera aux comportements stratégiques...

L'émergence des comportements stratégiques du client

De plus en plus de clients sont conscients de l'existence du Revenue Management et réussissent à tirer avantage des fluctuations tarifaires et des nombreux canaux de vente disponibles. Cela aurait-il un impact à long terme en termes de rentabilité ? Lorsque nous posons la question à Monsieur François, il nous répond en nous citant : « you chose the date, I chose the rate ; you chose the rate, I chose the date ». Pour lui, le Revenue Management, c'est du donnant-donnant. Il nous explique que si le client comprend le système et regarde quand l'hôtel vend le moins cher, c'est que l'hôtel a besoin de lui. Cependant, là où le bât peut blesser, c'est lorsque la notion de « best rate guaranteed » est applicable. Cette garantie permet en effet au client d'être remboursé de la différence de prix, s'il parvient à trouver un tarif moins cher sur un autre canal de vente, lorsqu'il a réservé sur le site internet de l'établissement. Madame Mauxion nous explique que cette garantie est mise en place afin d'inciter le client à réserver via le site internet de l'hôtel. Cependant, leur tendance à être toujours plus à la recherche du prix le plus bas les amène à parfois tirer profit de cette garantie. Selon Monsieur Gras, cette profusion des canaux de distribution peut engendrer une perte de contrôle de l'hôtel quant à ses tarifs. Par exemple, il arrive que certains canaux ne fixent pas leur marge suffisamment haute, entraînant ainsi un plus grand risque de devoir effectuer des remboursements.

La pratique du surbooking

Les trois établissements hôteliers dont nous avons pris connaissance pratiquent tous le surbooking. Au Plaza et au Thon, l'occupation de l'hôtel peut être poussé jusqu'à 105% de ses capacités, bien que le Revenue Manager du Thon nous avoue que le surbooking n'est pas nécessaire à cette période de l'année, compte tenu de la situation à Bruxelles. Au Radisson, environ 15 réservations sont en surbooking.

Lorsque nous abordons les aspects plus négatifs de cette pratique comme le relogement parfois nécessaire du client, on réalise que c'est une problématique connue dans ces hôtels. Selon ce que nous expliquent Mme Mauxion et Mr. Gras, ces impacts ne semblent pas si dramatiques. Au Thon, on nous explique que le client est prévenu dès que possible, et ce, même avant son arrivée lorsqu'un relogement est nécessaire. Au Radisson, Mme Mauxion nous avoue qu'un gros travail a dû être effectué au niveau de l'overbooking. Elle nous explique que c'est une pratique qui a fait peur à la réception à ses débuts. En effet, il faut pouvoir gérer la réaction du client lorsque l'hôtel se trouve complet. Une chose est sûre : il est interdit de mentir sur la raison d'un relogement. Il faut rester honnête. Quoi qu'il en soit, l'hôtel reste attentif à cette pratique. Plus la date d'arrivée d'un client approche et plus l'overbooking est contrôlé. Le service de réservation appelle tous les hôtels afin de contrôler les disponibilités dans chacun d'eux, de manière à se parer à toute éventualité. Nous remarquons ainsi que les conséquences sont plus faciles à gérer lorsqu'il s'agit d'une chaîne d'hôtel qui dispose de plusieurs établissements de la marque dans la même ville, un avantage pour l'hôtel Thon et Radisson Blu qui peuvent ainsi reloger plus facilement leurs clients. Une vérification des clients réguliers est également effectuée, que ce soit au Thon ou au Radisson Blu, de manière à ce qu'ils ne puissent être impactés par le surbooking.

Pour Mr François, le surbooking présente plus de risque pour une clientèle de vacanciers. En effet, un touriste qui vient séjourner dans l'hôtel en famille risque de percevoir très négativement le fait de devoir être relogé, surtout quand il a choisi l'hôtel pour plusieurs critères bien spécifiques. Un homme d'affaire, quant à lui, acceptera plus facilement la situation, n'ayant bien souvent pas effectué la réservation, ni choisi l'hôtel dans lequel il séjourne. Il acceptera facilement d'être relogé dans un hôtel voisin dans lequel il sera conduit aux frais de l'hôtel. Quoi qu'il en soit, tout est selon lui une question d'expliquer calmement la situation et de faire comprendre au client que tout est pris en charge par l'hôtel et qu'il sera de toute manière relogé dans un hôtel de même catégorie. Un relogement reste heureusement un phénomène peu courant dans cet hôtel. Dans la plupart des cas, ils vont plutôt surclasser le client en lui offrant

une chambre de catégorie supérieure. Comme il nous l'explique : « Il y a des clients qui avaient réservé une chambre standard à 150€ et se retrouvent dans la suite présidentielle qui est à 7000€. Tous nos clients upgradés sont content et on a plaisir à le faire ».

Diminution de la qualité liée à la gestion des capacités

Notre recherche suggère que de trop grosses réductions de prix peuvent avoir un impact sur l'image de l'entreprise et sur la qualité du service offert, celles-ci attirant un segment de clientèle susceptible de ne pas être approprié par rapport à la clientèle habituelle. Lorsque nous abordons ce phénomène, Monsieur François attire notre attention sur le fait qu'un riche client peut être tout aussi dérangeant qu'un client ayant payé moins cher (*« est-ce que ces gens vont être plus dérangeants qu'un riche Emirat avec toute sa famille qui paie 500€ par chambre et qui sera peut-être encore plus bruyant que les touristes, ou ces chinois qui ne sont pas toujours très propres... »*). Quant à Monsieur Gras, celui-ci nous explique que l'hôtel dans lequel il exerce tient compte d'importants groupes effectuant une réservation. Lorsque c'est le cas, ils jouent sur les prix de manière à ce qu'il n'y ait pas d'interférence avec la clientèle habituelle de l'hôtel, par souci d'image. Pour reprendre son exemple, si des personnes importantes venaient à devoir séjourner à l'hôtel, le débarquement d'un car de touristes pourrait vite devenir embêtant.

Madame Mauxion aborde avec nous la situation actuelle du marché Bruxellois et nous signale que malgré la demande faible de ces derniers temps, il est impossible de baisser les prix de manière excessive. Cela prendrait quelques années avant de pouvoir remonter le prix moyen et la crédibilité d'un hôtel 4 étoiles tel que le Radisson Blu serait impactée. De plus, le loyer par mois d'un tel hôtel est énorme, et l'importance de leurs coûts fixes les oblige tout de même à se tenir aux directives du siège principal de la chaîne quant aux prix pratiqués.

CHAPITRE 5 : SOLUTIONS MANAGÉRIALES

Le Revenue Management a pu démontrer ses bénéfices dans de nombreux secteurs en termes de revenus. Cependant, notre recherche confirme qu'il semblerait que ses effets à long terme ne soient pas aussi encourageants pour l'entreprise.

Dès lors, pour tirer pleinement profit du Revenue Management, il est important pour l'entreprise d'être attentif à ces éventuels impacts en mettant en place une série de mesures préventives ou une stratégie permettant de traiter ces impacts de manière optimale. Cet aspect stratégique fait l'objet de cette section.

5.1. Prévenir l'injustice

Notre recherche a pu mettre en avant l'effet dévastateur du sentiment d'injustice pouvant être ressenti par le client lors de son processus d'achat dans les secteurs touchés par le Revenue Management. En effet, cette injustice perçue peut détruire la confiance accordée à l'entreprise et par conséquent, diminuer le niveau de satisfaction du client. Or, un client satisfait est susceptible de ressentir moins d'injustice de la part de l'entreprise. L'injustice entraîne également des sentiments négatifs tels que la déception, le regret ou même la colère, et ceux-ci peuvent s'avérer néfastes pour l'entreprise, que ce soit en termes de fidélité, de réputation ou de plaintes toujours plus nombreuses.

Ainsi, il semble primordial pour l'entreprise de prévenir cette perception d'injustice et de la réduire au maximum, en jouant sur les différents facteurs qui l'entraînent ou la modèrent. De plus, compte tenu de l'effet accumulateur d'expérience, il est important de réduire ces situations susceptibles d'entraîner la perception d'injustice par le client.

5.1.1. *Optimaliser les fluctuations tarifaires*

Le sentiment d'injustice provient avant tout des inégalités tarifaires engendrées par les fluctuations dictées par le Revenue Management. Il convient ainsi pour l'entreprise de gérer ces fluctuations tarifaires de manière optimale. Comme nous l'explique Monsieur François, il est courant que le prix d'une même chambre standard puisse varier entre 100 et 500 euros. Or, la recherche montre que plus la différence de prix est importante et plus il y a de risque que le client perçoive de l'injustice. Selon lui, une manière de gérer les inégalités de manière efficace

est de limiter les fluctuations tarifaires et de faire évoluer le prix de manière progressive. De cette manière, un client aura plus de chance de se retrouver face à une inégalité tarifaire allant en sa faveur. En effet, si il retourne consulter les tarifs de sa chambre quelques semaines après sa réservation, il sera satisfait de constater que le prix qu'il a payé est moindre. Bien qu'une inégalité positive puisse engendrer un sentiment d'injustice, l'augmentation de la valeur transactionnelle du client conduira à un niveau de satisfaction plus important.

Il est également possible de modérer l'injustice perçue en jouant sur la présentation du tarif. Ainsi, lorsqu'un hôtel souhaite offrir des tarifs plus élevés à certaines périodes, il est préférable qu'elle présente les tarifs moins élevés des autres périodes comme une réduction par rapport aux prix plus élevés. De cette manière, le client acceptera plus facilement la différence de prix, celle-ci étant présentée comme un gain plutôt que comme une perte. D'ailleurs, c'est la technique employée à l'hôtel Le Plaza, ses tarifs partant toujours d'un prix maximum où plusieurs niveaux de réductions lui sont attachés en fonction de la période.

5.1.2. Prendre en compte le contexte d'application du Revenue Management

Certains contextes sont plus favorables au Revenue Management que d'autres. Nous savons qu'un client plus sensible au prix aura plus de chance de ressentir de l'injustice. Ainsi, les entreprises qui ciblent ce type de clientèle, comme les compagnies aériennes ou les chaînes d'hôtels low-cost devraient agir avec plus de précaution quant à l'emploi du Revenue Management. Dans le même ordre d'idée, il est préférable d'éviter de trop grosses fluctuations tarifaires pour des billets d'avion réservés en classe économique.

Au contraire, des entreprises de service ayant un certain niveau de prestige pourraient utiliser le Revenue Management de manière plus aisée, les clients aux revenus plus importants étant moins enclins à ressentir de l'injustice. Dans le secteur aérien, des clients voyageant pour affaire ont tendance à être moins sensibles aux prix de par leurs revenus plus élevés ou à cause du fait qu'ils ne sont bien souvent pas responsables de l'achat de leur billet. Ceux-ci sont donc moins susceptibles de percevoir de l'injustice, permettant ainsi aux compagnies aériennes de pratiquer le Revenue Management de manière moins risquée pour ce type de clientèle.

Dans le secteur hôtelier, l'injustice perçue serait également fonction du contexte du séjour et de la clientèle visée. Un hôtel dont la majorité des clients est une clientèle d'affaire aura moins de chance de provoquer un sentiment d'injustice dans des situations d'inégalités tarifaires. En effet, ce type de client a moins tendance à échanger avec les autres clients, ceci diminuant ainsi le risque de comparaison sociale. Par contre, dans un hôtel ciblant une clientèle plus touristique,

il est plus fréquent que les clients passent une plus grande majorité de leur temps au sein de l'établissement, ceci augmentant donc la probabilité de comparaisons sociale. Pour réduire ce risque de comparaison, l'hôtel peut envisager de former son personnel de réception, de manière à ce qu'il évite de présenter le prix à régler oralement. Par exemple, le personnel pourrait signaler le montant à régler via un reçu écrit présenté au client (Choi et Matilla, 2003).

Enfin, lorsqu'une entreprise décide d'implémenter le Revenue Management, elle devrait également prendre en considération la culture du pays dans lequel elle décide d'exercer son activité. Bien que les résultats des études restent mitigés à ce propos, certains auteurs ont pu démontrer un degré d'injustice perçue différent sur le continent Asiatique, cette culture ayant tendance à considérer les pratiques de tarification du Revenue Management comme étant plus injustes, compte tenu de la culture collectiviste de ces pays.

5.1.3 Le rôle primordial de l'information

Lorsqu'un client fait face à une inégalité tarifaire ou à une augmentation de prix, nous avons vu que l'information fournie au client a le pouvoir de réduire la perception d'injustice, en améliorant la justice informationnelle de la transaction.

Dans la pratique, on est d'ailleurs conscient de son importance. En effet, comme nous l'explique Madame Virgine Mauxion, Revenue Manager à l'hôtel Radisson Blu à Bruxelles, l'acceptation d'un prix passe par la manière dont celui-ci sera présenté ou décrit sur le site internet de l'hôtel. Comme l'ont d'ailleurs conclu Choi et Matilla (2005), le client doit comprendre les différents facteurs ainsi que la manière dont ceux-ci vont l'influencer. Ainsi, fournir une information détaillée sur le site internet de l'établissement ou former le personnel responsable des réservations ou de la réception afin que celui-ci puisse expliquer les raisons d'un tel tarif sont des moyens permettant d'atteindre cet objectif. De plus, l'hôtel pourrait également repérer les questions les plus fréquemment posées afin de pouvoir leur offrir une réponse adéquate aboutissant à une meilleure compréhension de ses tarifs (Choi et Matilla, 2005).

Dans un contexte de réservations en ligne, on pourrait également imaginer un système qui permettrait de présenter uniquement les tarifs correspondants aux besoins du client, par exemple, via une fenêtre pop-up où celui-ci serait amené à devoir répondre à un ensemble de questions préalables (Choi et Matilla, 2005). Cela assurerait une meilleure compréhension des tarifs de la part des clients, et permettrait ainsi de diminuer la perception d'injustice.

5.1.4. Augmenter le degré de différenciation des services proposés

L'injustice perçue par un client peut provenir d'un manque de différenciation des offres proposées. En effet, un client pourrait ne pas comprendre pourquoi le prix de sa chambre est plus élevé que celui payé par un autre client pour une chambre pourtant si semblable. Il est donc primordial pour l'entreprise pratiquant des tarifications flexibles de différencier des services vendus à des prix différents grâce à des barrières tarifaires telles que celles présentées dans la première section de ce travail. Le client associera donc le prix payé aux différents éléments ajoutés au service. Un hôtel pourrait par exemple offrir l'accès gratuit au réseau wifi, ou inclure le petit-déjeuner dans le tarif. De la même manière, une compagnie aérienne peut différencier son offre grâce à des conditions d'annulation ou de modifications plus souples, ou même à un service privilégié comme un accès prioritaire à l'embarquement.

De plus, ces éléments différenciateurs entre les offres peuvent être déterminés en fonction du sexe du client. Nous avons vu que les femmes étaient plus susceptibles de ressentir de l'injustice que les hommes. Ainsi, l'entreprise pourrait adapter les avantages offerts, en offrant des commodités appréciées par les femmes, si ce sont elles qui effectuent une réservation. Un hôtel pourrait par exemple envisager d'ajouter un accès au spa à son offre (Heo et Lee, 2011).

Cependant, rappelons tout de même que ces barrières tarifaires peuvent également être la source d'injustice perçue si le client considère que les suppléments offerts ne représentent pas une contrepartie suffisante à une augmentation du prix. Il est dès lors nécessaire de définir judicieusement ces avantages, en prêtant attention à respecter le principe de justice distributive.

5.1.5. Intégrer le Revenue Management et le Customer Relationship Management

Afin de ne pas perdre un client fidèle et ayant une haute valeur à vie, il est essentiel que l'entreprise intègre ses pratiques de Revenue Management avec celles de Customer Relationship Management (Noon et al, 2003 ; Riddell, 2006). En effet, nous avons vu que la fidélité du client est un facteur pouvant entraîner une plus grande perception d'injustice, surtout dans le cas où un client fidèle se retrouve à devoir payer un prix beaucoup plus élevé qu'un client occasionnel. Dès lors, il est essentiel d'offrir des tarifs préférentiels à ces clients. De plus, rappelons que la gestion des capacités inhérente au Revenue Management pourrait entraîner des situations où un client fidèle se retrouve face à une indisponibilité du service, l'incitant ainsi à se tourner vers la concurrence. Une offre de garantie de disponibilité pour ces clients résoudrait ainsi ce problème. Cependant, il convient pour l'entreprise de définir clairement qui

sont les clients éligibles à de telles garanties, de manière à ne pas léser d'autres consommateurs qui pourraient considérer qu'ils sont tout aussi fidèles (Noon et al, 2003).

A l'heure actuelle, la technologie facilite cette intégration en donnant la possibilité de recueillir un nombre incalculable d'informations sur le client et sur son comportement. Il est dès lors possible de procéder à l'ajustement des prix et de la disponibilité d'un service selon chaque individu. Utiliser ces informations permettra non seulement de vendre le produit au bon consommateur, au bon moment et au bon prix, mais également qu'il soit adapté selon chaque transaction et plus uniquement selon une moyenne (Riddell, 2006, p. 168-169).

5.1.6. Susciter la confiance du client envers l'entreprise

Bien que l'utilisation des données relatives au client et à son comportement puisse faciliter la fixation des prix, l'entreprise doit rester prudente quant à ces méthodes. En effet, nous avons vu que les consommateurs considèrent ces pratiques comme injustes et qu'elles peuvent également détruire sa confiance envers l'entreprise et la réputation de cette dernière. Encore une fois, le processus de fixation des prix influence la manière dont le client perçoit un tarif. L'utilisation des données du consommateur ne devrait donc pas être envisagée sans un accord explicite de la part du client, de manière à ne pas détruire sa confiance envers l'entreprise.

De plus, il est également essentiel que l'entreprise démontre sa bienveillance envers le client en lui offrant par exemple plus de contrôle sur les tarifs qu'il paie. Elle pourrait ainsi proposer plusieurs alternatives de prix qui sont supérieures au coût d'opportunité du client (Chapuis, 2012).

5.2. Remédier à l'injustice perçue et à une rupture du service

Bien qu'il soit possible de réduire le sentiment d'injustice perçu grâce aux diverses stratégies que nous venons d'aborder, il est tout de même nécessaire de mettre en place des stratégies de *service recovery* permettant de traiter l'injustice perçue ainsi que les sentiments négatifs pouvant suivre. Celles-ci permettront à l'entreprise d'éviter au maximum les phénomènes de bouche-à-oreille négatif et par conséquent, une destruction de sa réputation ou la perte de clients qui décideraient de se s'en aller chez la concurrence.

Compte tenu de la nature imprévisible des annulations et des no-show et de la possibilité de faire face à une prévision erronée de la part de l'entreprise, l'entreprise pratiquante du surbooking est toujours susceptible de se retrouver dans l'impossibilité d'honorer le service tel

qu'il était prévu au contrat. Il est dès lors nécessaire de pouvoir faire face à toute éventualité et surtout de maîtriser la colère du client. Les résultats de notre recherche suggèrent qu'il est préférable d'éviter de reloger des clients voyageant dans le cadre des vacances, ceux-ci choisissant l'hôtel dans lequel ils séjournent selon des critères bien spécifiques. De plus, il est nécessaire d'envisager des compensations adéquates, celles-ci n'étant pas toujours acceptées par le client.

Il est également important que l'entreprise motive le client à se plaindre directement auprès de la firme. En effet, un client qui se plaint aura eu l'impression d'avoir exprimé son insatisfaction à l'entreprise et lui donnera l'impression d'avoir pris le contrôle de la situation. Il ne sera ainsi pas tenté de s'engager dans du bouche à oreille négatif, pouvant avoir des répercussions sur la réputation de l'entreprise (Zeelenberg et Pieters, 2004).

CONCLUSIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Les résultats de notre recherche et de notre enquête représentent une mise en garde des impacts liés aux leviers stratégiques du Revenue Management. Cette pratique, bien que présentant des bénéfices non négligeables en termes de revenus peut engendrer un certain nombre de phénomènes ayant un impact sur l'entreprise.

Ainsi la gestion du prix peut entraîner des fluctuations du prix parfois importantes, et la mise en place de barrières tarifaires peuvent conduire à une perception d'injustice par le client, celle-ci étant liée à une diminution de la valeur transactionnelle ou du prix de référence. De plus, lorsque le consommateur réalise que ses données sont en fait exploitées par l'entreprise ou lorsqu'il a du mal à comprendre la logique qui se cache derrière ces tarifs, une telle gestion des prix peut également avoir des conséquences sur la justice procédurale perçue. Cette injustice peut ainsi rendre le client plus sensible au prix et peut détruire sa confiance envers la firme ainsi que son niveau de satisfaction. La valeur perçue du service qu'il obtient serait moindre et son risque financier sera accru, conduisant le client à recourir toujours plus à des comportements stratégiques pouvant présenter une autre menace pour l'entreprise. Enfin, cette injustice peut également amener le consommateur à ressentir de la déception, de la colère ou même du regret.

La gestion des capacités, quant à elle, peut aussi mener à un sentiment d'injustice lorsque le service ne peut être assuré comme le client l'attendait, à une diminution de sa confiance et de sa satisfaction et peut encore une fois entraîner sa colère et son mécontentement.

La prise en compte de ces impacts est nécessaire pour l'entreprise dont les pratiques de Revenue Management font partie de sa stratégie. Ces impacts pourraient en effet être susceptibles de contrebalancer ses bénéfices. Notre étude démontre en effet que cette pratique est susceptible d'impacter la fidélité, d'accroître les plaintes du client et de détruire la réputation de l'entreprise.

Certaines limites sont cependant à formuler et débouchent sur des pistes d'exploration futures. Compte tenu des objectifs purement exploratoires de ce travail, nous ne pouvons émettre de conclusions précises quant à l'ampleur à long terme de ces impacts, bien que les résultats de notre étude et de la recherche empirique nous permettent de constater leur existence. Ainsi, l'impact sur la fidélité sera-t-il plus important que celui sur la réputation de la firme, ou le contraire ? Dans quelle mesure le Revenue Management accroît-il les plaintes ? Il serait intéressant d'étudier les réponses à ces questions.

De plus, notre recherche exploratoire ne nous permet de mesurer ces impacts en termes de chiffre d'affaire. Quel pourrait ainsi être l'ampleur de la diminution de celui-ci, suite à une destruction de la réputation de la firme liée aux pratiques de Revenue Management ? Les clients fidèles représentant une valeur non négligeable pour l'entreprise, à combien peut-on chiffrer la perte de ces clients qui quittent l'entreprise pour une raison liée à ces pratiques ?

Nous avons également abordé différentes stratégies permettant à l'entreprise de réduire ces impacts en termes d'injustice ou de réputation. Ces stratégies ont un coût. A combien pouvons-nous chiffrer le coût d'un supplément d'information à fournir, de formation du personnel ? Nous pensons qu'il est nécessaire d'investir en Service recovery management. Dans quelle mesure le Revenue Management va-t-il accroître l'activité de ce département et donc de ces investissements ?

L'impact du Revenue Management pourrait également dépendre du secteur dans lequel il est appliqué. En effet, le secteur aérien et hôtelier abordés dans cette étude sont des secteurs où cette pratique est devenue une réelle habitude. Les clients y sont toujours plus confrontés, et leurs réactions semblent tout de même limitées dans certains cas. Les résultats de notre étude montrent que les clients n'agissent pas toujours directement, ceux-ci se sentant parfois impuissants par rapport à ces compagnies aériennes qu'ils considèrent plus puissantes qu'eux. De plus, nos entretiens avec des experts du terrain révèlent que ces impacts ne semblent pas représenter un réel danger. Ils en sont conscients mais considèrent que ses bénéfices sont bien plus importants que ses éventuels méfaits.

Etudier l'impact de ces pratiques en termes de chiffre d'affaire et de coûts à supporter pour contrer ces conséquences négatives serait ainsi intéressant afin de connaître le bénéfice net du Revenue Management. Certes, les bénéfices à court termes ne sont plus à démontrer, mais qu'en est-il de l'effet à long terme ? Dans cette perspective, les coûts à supporter ne seront-ils pas supérieurs aux bénéfices ? Nous ne pouvons plus nier les conséquences qui peuvent découler de ces pratiques. Ainsi, il serait intéressant de pouvoir chiffrer de tels impacts, afin de savoir si les impacts abordés dans cette étude représentent réellement une menace pour l'entreprise.

Notre étude qualitative n'est pas non plus sans limites. Bien que la retranscription complète de nos entretiens nous ait permis de procéder à une analyse de verbatim, nous ne pouvons émettre de conclusions sûres quant à celle-ci. En effet, son caractère qualitatif nous met face à un éventuel biais de subjectivité dans notre analyse. De plus, le contexte situationnel pourrait également avoir un impact sur la manière dont le répondant aborde telle ou telle situation. Nous

n'avons abordé que des situations de comparaisons sociales dans le secteur aérien. Les réactions pourraient varier compte tenu de l'influence du point de comparaison choisi et de l'habitude du répondant face à ces pratiques. Notre recherche avait pour but d'étudier l'impact du Revenue Management d'un point de vue général. Ainsi, étudier les différents impacts abordés dans cette recherche dans des secteurs particuliers et plus étrangers au Revenue Management s'avèrerait intéressant et permettrait de nuancer nos conclusions.

Quoi qu'il en soit, le Revenue Management est une pratique qui, sans nul doute a encore de belles heures derrière elle. Cette étude est une mise en garde pour le futur et a ainsi tenté de rappeler que les conséquences qui y sont liées ne sont pas toujours positives dans tous les cas. Le tout est de ne pas l'oublier et de pouvoir agir en toute connaissance de cause.

Bibliographie

- Abela, A.V & Murphy, P.E. (2008). Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 39-53.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299.
- Anderson, E.W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5-17.
- Anderson, C. K., & Wilson, J. G. (2003). Wait or buy? The strategic consumer: Pricing and profit implication. Cornell University, School of Hotel Administration. En ligne : <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/440>, consulté le 15 avril 2016.
- Bechwati, N.N., Sisodia, R.S. & Sheth, J. N. (2009). Developing a model of antecedents to consumers' perceptions and evaluations of price unfairness, *Journal of Business Research*, 62(8), 761-767.
- Bei, L.T. & Chiao, Y.C. (2001). An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 125–140.
- Beldona, S. & Kwansa, F. (2008). The impact of cultural orientation on perceived fairness over demand-based pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 594–603.
- Beldona, S. & Namasivayam, K. (2006). Gender and demand-based pricing: differences in perceived (un)fairness and repatronage intentions. *Journal of hospitality and leisure marketing*, 14(4), 89-107.
- Bickart, B. & Schindler, R.M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31–40.
- Bolton, L.E., Warlop, L. & Alba, J.W. (2003). Consumer perceptions of price (un)fairness. *Journal of consumer research*, 29, 474-491.
- Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M., (2003). Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 31, 377–391.
- Bowen, J. & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: a strategic commitment. *Cornell and Restaurant and Administration Quarterly*, 39, 12–25.

- Boyd, E. A. (2004). Future of revenue management: dramatic changes in distribution will require renewed focus on pricing and revenue management models. *Journal of revenue and pricing management*, 3(1), 100-103.
- Brynjolfsson, E. & Smith, M.D. (2000). Frictionless Commerce? A comparison of internet and conventional retailers. *Management Science*, 46, 563–585.
- Campbell, M.C. (1999a). Perceptions of price unfairness: antecedents and consequences. *Journal of marketing research*, 36, 187-199.
- Campbell, M.C. (1999b). "Why did you do that?" The important role of inferred motive in perceptions of price fairness. *Journal of product and brand management*, 8(2), 145-152.
- Camus, S., Hikkerova, L. & Sahut, J-M. (2014). Yield Management et profil des consommateurs. *Working paper series*, 228, IPAG Business School.
- Carroll, W.J. & Grimes, R.C. (1995). Evolutionary change in product management:experiences in the car rental industry. *Interfaces*, 25(5), 84-104.
- Chapuis, J. M. (2013). A cross-cultural analysis of passenger's reactions to revenue and pricing management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(1), 16-25.
- Choi, S. & Mattila, A.S. (2003). Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 2(4), 303-314.
- Choi, S. & Mattila, A.S. (2005). Impact of information on customer fairness perceptions of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 46(4), 444-451.
- Choi, S. & Mattila, A.S. (2006). The role of disclosure in variable hotel pricing. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 27–35.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cox, J.L. (2001). Can differential prices be fair?. *Journal of Product & Brand Management*, 10(5), 264-275.
- De Jouvenel, H. (2004). Invitation à la prospective. Paris : Futuribles perspectives.
- Dekay, F., Yates, B. & Toh, R.S. (2004). Non-performance penalties in the hotel industry. *Hospitality Management*, 23, 273-286.
- Dickson, P.R. & Kalapurakal, R. (1994). The use and perceived fairness of price setting rules in the bulk electricity market. *Journal of economic psychology*, 15(3), 427-448.
- Enz, C.A. (2003). Hotel pricing in a networked world. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44(1), 4–5.

- Enz, C.A., Canina, L. & Lomanno, M. (2009). Competitive pricing decisions in uncertain times. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 325–341.
- Ferguson, J.L., Ellen, P.S. & Bearden, W.O. (2014). Procedural and distributive fairness: determinants of overall price fairness. *Journal of business ethics*, 121, 217-231.
- Folkes, V.S., Koletsky, S. & John, L.G. (1987). A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport. *Journal of Consumer Research*, 13, 534–539.
- Fournier, S., Dobscha, S. & Mick, D.G. (1998). Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, 1, 42-51.
- Frey, B.S. & Pommerehne, W.W. (1993). On the fairness of pricing – an empirical survey among the general population. *Journal of economic behavior and organization*, 20(3), 295-307.
- Ganesan, S. & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing letters*, 8(4), 439-448.
- Garbarino, E. & Lee, O.F. (2003). Dynamic pricing in internet retail: effects on consumer trust. *Psychology and marketing*, 20(6), 495-513.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, 135-148.
- Grewal, D., Hardesty, D.M. & Gopalkrishnan, R.I. (2004). The effects of buyer identification and purchase timing on consumers' perceptions of trust, price fairness and repurchase intentions. *Journal of interactive marketing*, 18(4), 87-100.
- Guiltinan, J. (2006). Dimensions of price differential policies and seller trustworthiness: a social justice perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 15(6), 367-376.
- Hanks, R. D., Cross, R. G. & Noland, P. R. (1992). Discounting in the hotel industry: a new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 23–31.
- Harris, L. & Goode, M. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of retailing*, 80, 139-158.
- Haws, .L. & Bearden, W.O. (2006). Dynamic pricing and consumer fairness perceptions. *Journal of consumer research*, 33, 304-311.
- Heo, C.Y. & Lee, S. (2011). Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 243-251.
- Hikkerova, L. (2011). Internet, stratégie de prix et yield management. *Management et avenir*, 42(2), 200-212.

- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Homburg, C., Hoyer, W.D., & Koschate, N. (2005). Customers' reactions to price increases: do customer satisfaction and perceived motive fairness matter. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36-49.
- Huang, J-H., Chang, C-T. & Chen, C.Y. (2005). Perceived fairness of pricing on the internet. *Journal of economic psychology*, 26, 343-361.
- Huppertz, J. W., Arenson, S.J. & Evans, R.H. (1978). An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, 15(5), 250-260.
- Hwang, J. & Wen, L. (2009). The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 659-675.
- Indounas, K. (2008). The relationship between pricing and ethics in two industrial service industries. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 161-169.
- Ivanov, S. & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *Tourism Review*, 60(2). 175-197.
- Iyer, G.R., Miyazaki, A.D., Grewal, D. & Giordano, M. (2002). Linking web-based segmentation to pricing tactics. *Journal of Product and Brand Management*, 11, 288–302.
- Jerath, K., Netessine, S. & Veeraraghavan, S.K. (2010). Revenue management with strategic customers: last-minute selling and opaque selling. *Management Science*, 56(3), 430-448.
- Kahneman, D., Knetsch, J.L. & Thaler, R. (1986a). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American economic review*, 76(4), 728-741.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1986b). Fairness and the assumption of Economics. *Journal of Business*, 59(3), 285–300.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1987). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kimes, S. (1989). The basics of yield management. *Cornell and Restaurant and Administration Quarterly*, 30, 14–19.
- Kimes, S.E. (2002). Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30.
- Kimes, S.E. (2004). Restaurant revenue management. *Cornell Hotel and restaurant administration quarterly*, 45(1). 52-67.

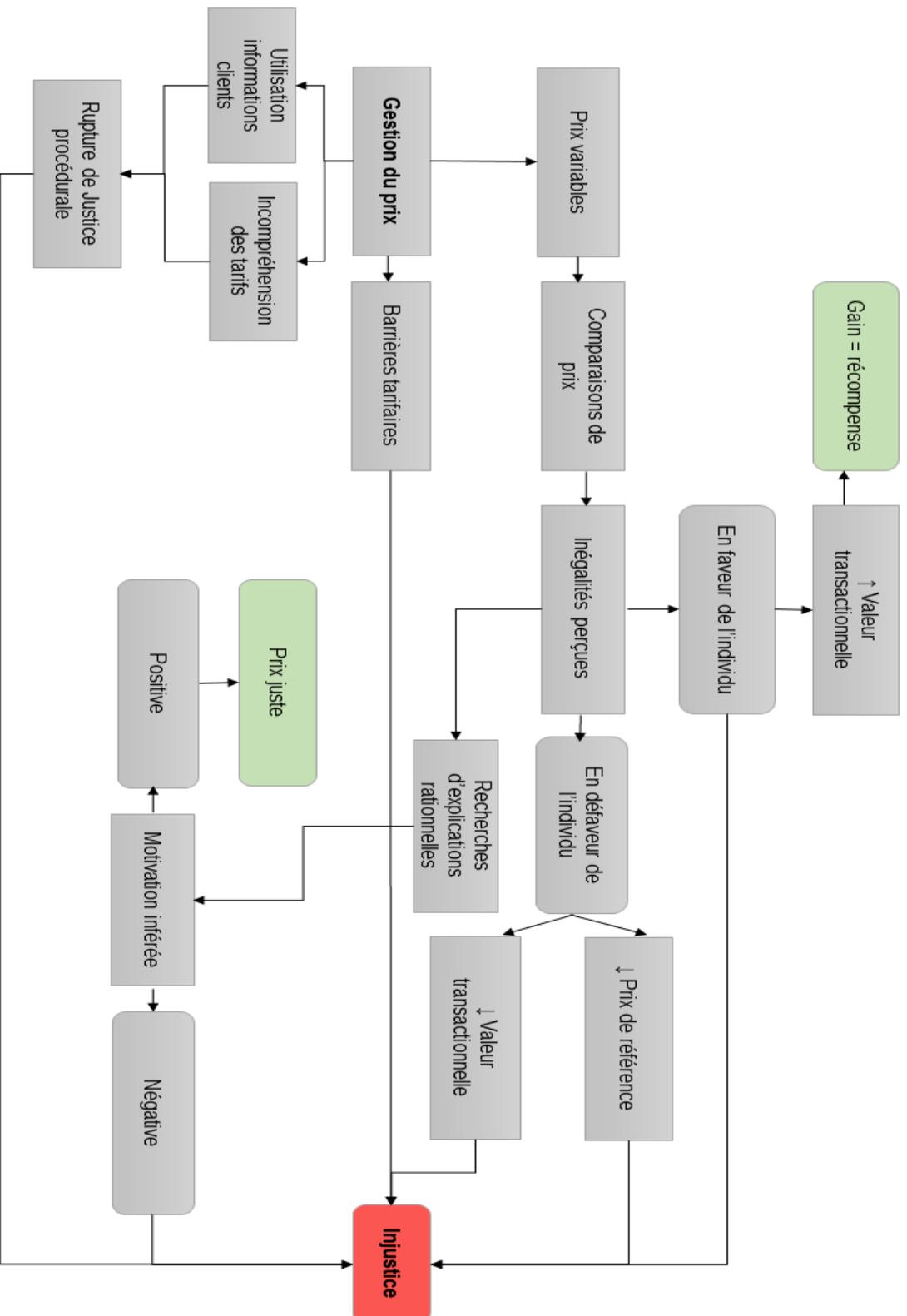
- Kimes, S. E. & Chase, R. B. (1998). The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research*, 1(2), 156–166.
- Kimes, S.E. & Wirtz, J. (2003a). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125–135.
- Kimes, S.E. & Wirtz, J. (2003b). Perceived fairness of revenue management in the US golf industry. *Journal of revenue and pricing management*, 1(4), 332-344.
- Kimes, S.E. & Wirtz, J. (2002). Perceived fairness of demand-based pricing for restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 43(1), 31-37.
- Lejeune, C. (2013). Séminaire d'accompagnement au mémoire : Analyse qualitative. *Louvain School of Management*.
- Levin, Y., McGill, J. & Nediak, M. (2009). Dynamic pricing in the presence of strategic consumers and oligopolistic competition. *Management science*, 55(1), 32-46.
- Lieberman, W.H. (2002). Revenue management: what lies ahead. *Journal of revenue and pricing management*, 1(2), 189-195.
- Lindenmeier, J.R. & Tscheulin, D.K. (2008). The effects of inventory control and denied boarding on customer satisfaction: The case of capacity-based airline revenue management. *Tourism Management*, 29(1), 32–43.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). Services marketing: people, technology, strategy. *Upper Saddle River*, 6ème Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- McGill, J.I. & Van Ryzin, G.J. (1999). Revenue Management : research overview and prospects. *Transportation science*, 33(2), 233-256.
- Marmorstein, H., Rossomme, J. & Sarel, D. (2003). Unleashing the power of yield management in the internet era: opportunities and challenges. *California management review*, 45(3), 147-167.
- Martinez, M.E., Borja, M.A., Jimenez, J.A. & Trinquécoste, J.F. (2011). Yield Management and consumer perception on the Internet. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9779-9786.
- Mathies, C. & Guderdan, S. (2007). Revenue management and customer centric marketing — How do they influence travellers' choices?. *Journal of revenue and pricing management*, 6(4), 331-346.
- Martins, M & Monroe, K.B. (1994). Perceived fairness: a new look at an old construct. Publié dans: *Advances in consumer research*, 21. Ed. C.T. Allen et D.R. John, 75-78.

- McCarthy, M.S. & Fram, E.H.(2000). An exploratory investigation of customer penalties: assessment of efficacy, consequences, and fairness perceptions. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 479-501.
- McMahan-Beattie, U. (2011). Trust, fairness and justice in revenue management: creating value for the consumer. *Journal of revenue and pricing management*, 10(1), 44-46.
- Mauri, A.G. (2007). Yield Management and perceptions of fairness in the hotel business. *International review of economics*, 54(2), 284-293.
- Maxwell, S. (2008). The price is wrong: understanding what makes a price seem fair and the true cost of unfair pricing. New Jersey: *John Willey & Sons*.
- Metters, R. & Vargas, V. (1999). Yield management for the nonprofit sector. *Journal of service research*, 1(3), 215-226.
- Nagle, T.T. & Holden, R.K. (2002). The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making. *Prentice Hall*. Pearson Education International.
- Noone, B.M, Kimes, S.E. & Renaghan, N. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of revenue and pricing management*, 2(1), 7-21.
- Oliver, R.L. & Swan, J.E. (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
- Oliver, R.L., Shor, M. & Todd, S.T. (2004). Induced over-benefiting and under-benefiting on the web: inequity effects on feelings and motivations with implications for consumption behavior. *Motivation and Emotion*, 28(3), 85–106.
- Pellemans, P. (1999). Recherche qualitative en marketing – perspective psychotique. Bruxelles : *De Boeck*.
- Phillips, R.L. (2005). Pricing and revenue optimization. Californie : *Stanford university press*.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Ridell, J.M. (2006). Adopting a customer view: moving from yielding to pricing. *Journal of revenue & pricing management*, 5(2), 167-169.
- Seiders, K. & Berry, L.L. (1998). Service fairness: What it is and why it matters. *Academy of management*, 12(2), 8-20
- Selmi, N. (2010). Effects of culture and service sector on customer’s perceptions of the practice of yield management. *International journal of marketing studies*, 2(1), 245-253.

- Shapiro, C. (1982). Consumer information, product quality, and seller reputation. *Bell Journal of Economics*, 13, 20-35.
- Shoemaker S. (2003). The Future of Pricing in Services. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(3), 271-279.
- Sinha, I. & Batra, R. (1999). The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *International journal of research in marketing*, 16, 237-251.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F. & Darrow, R.M. (1992). Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
- Smith, A., Bolton, R. & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 34, 356–372.
- Streitfeld, D. (2000). On the web, price tags blur. The Washington post. En ligne: <https://www.washingtonpost.com/archive/politics/2000/09/27/on-the-web-price-tags-blur/14daea51-3a64-488f-8e6b-c1a3654773da/>, consulté le 18 mars 2016.
- Talluri, K.T. & Van Rizin, G.J. (2004). The theory and practice of revenue management. New-York : *Springer*.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluation of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60-76.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Thiétard, R-A. (2003). Méthode de recherche en management. Paris : *Dunod*.
- Urbany, J.E., Madden, T.J. & Dickson, P.R. (1989). All's not fair in pricing: an initial look at the dual entitlement principle. *Marketing Letters*, 1(1), 17–25.
- Vaidyanathan, R. & Aggarwal, P. (2003). Who is the fairest of them all? An attributional approach to price fairness perceptions. *Journal of business research*, 56, 453-463.
- Van den Bos, K., Lind, E.A. & Wilke, H. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(5), 1034–1046.
- Wangenheim, F. & Bayon, T. (2007). Behavioral consequences of overbooking service capacity. *Journal of Marketing Research*, 71(4), 36-47.
- Weiner, B. (1985). Spontaneous causal thinking. *Psychological Bulletin*, 97(1), 74-84.

- Wirtz, J. & Kimes, S.E. (2007). The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing. *Journal of service research*, 9(3), 229-240.
- Wirtz, J., Kimes, S.E., Pheng Theng, J.H. & Patersson, P. (2003). Revenue management: resolving potential customer conflicts. *Journal of revenue and pricing management*, 2(3), 216-226.
- Wood, J.V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin*, 106(2), 231-48.
- Xia, L., Monroe, K.B., & Cox, J.L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of marketing*, 68, 1-15.
- Xia, L. & 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.
- Zeelenberg, M. & Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction: a review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of business research*, 57, 445-455.

La gestion du prix : Source d'injustice perçue par le client



Annexes

Annexe 1 :

Annexe 2 : Interview - Laurie Crevecoeur (A)

Bonjour. Tout d'abord, je te remercie de m'accorder cette interview dans le cadre de mon mémoire. Avant de commencer, je tiens à signaler qu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Sens-toi libre de me dire tout ce qui te passe par la tête. Bien entendu, le contenu de cette interview restera dans l'anonymat le plus complet, et les informations tirées ne seront en aucun cas divulguées. Si tu ne comprends pas bien l'une ou l'autre question ou scénario présenté, n'hésites pas à m'interrompre afin que je puisse t'éclaircir.

Tout d'abord, est-ce que tu effectues souvent des réservations de billets d'avion ou de chambres d'hôtels via internet ?

Je n'en fais pas souvent, mais j'en fais au moins une fois par an.

Admettons que tu doives réserver un billet d'avion pour tes prochaines vacances. Tu me dis que tu effectues tes réservations par internet. Pourrais-tu m'expliquer de la manière la plus complète possible la manière dont tu procèdes ? Admettons que tu es installée devant ton ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles tu passes ? N'hésites pas à me donner des détails, même si cela te semble peu intéressant.

Alors je vais sur Google et puis je tape vol Bruxelles-Japon par exemple. Ensuite je regarde les propositions que Google me propose et en fonction de ça, j'arrive sur des sites qui me donnent différents vols avec différentes compagnies aériennes. Ensuite, je regarde les vols les moins chers. Mais bien souvent, je demande à mes proches, à mes contacts car au final, j'y connais pas grand-chose, quelles sont les compagnies aériennes les plus « safe », et je vais sélectionner des compagnies européennes car je sais que les normes européennes sont extrêmement sûres...

Quand tu fais une réservation, est-ce que tu passes par le site de la compagnie ou tu passes par des comparateurs ?

Je vais faire ça sur le site qui me propose les différents vols, je prends le vol qui m'intéresse par rapport à ma compagnie aérienne et généralement, ce sont des comparateurs de prix car quand Google me donne différents choix, je ne vais pas prendre le site d'une compagnie, je prends un comparateur effectivement....

Pour le moment, des grands vols internationaux, c'est surtout avec mes parents que je suis partie, donc c'est plutôt eux qui s'en occupaient, moi je suis plutôt axée sur Ryanair vu que ce

sont des destinations Européennes... Mais par exemple, là je vais partir en Espagne en juillet, je me suis renseigné il y a un mois, les prix ne me satisfaisaient pas donc j'attends encore... J'attends de voir si il y a une fluctuation de prix, ce qui est généralement le cas... Ici, j'avoue que c'est une destination où je vais régulièrement... Donc si je vois que c'est 150€ l'aller-retour, ce n'était pas un prix qui me convenait pour cette destination où j'avais déjà payé beaucoup moins...

Donc tu te bases sur le prix que tu as déjà payé auparavant ?

Oui c'est ça, mais maintenant quand je vais arriver un mois avant mon départ, ou trois semaines ou deux, comme c'est un vol avec Ryanair, ce n'est pas un vol qui s'organise longtemps à l'avance, alors si dans trois semaines j'ai toujours pas mon vol et que le prix est cher, je vais le prendre... Si je vois que le prix ne baisse pas, je vais finir par le prendre parce que je n'ai pas le choix, je m'accorde une certaine fourchette que j'essaie de ne pas dépasser... maintenant, c'est vrai que j'ai du mal à comprendre ce système de prix de billet d'avion, on a toujours eu tendance à dire, c'est un last minutes donc c'est moins cher, on a tendance à penser que le prix va nettement baisser plus on se rapproche du vol... mais euh... c'est clair que ce n'est pas toujours le cas. Donc maintenant imagine que si j'ai été voir le prix et qu'il augmente à fond, ben là je vais peut-être réserver de peur qu'il n'augmente plus parce que je ne connais pas vraiment ce système de prix donc j'aurai peur qu'il augmente de trop.

Je vais maintenant te présenter un scénario :

« Tu es en route vers le Japon. Tu as payé ton billet d'avion 600€ pour un aller simple avec la compagnie X. Dans l'avion, tu es assise à côté de deux autres personnes. Tu écoutes discrètement leur conversation et apprends qu'elles ont payé leur billet à 320€ l'aller simple»

Quelles sont les pensées qui te traversent l'esprit ?

Je me dirais qu'elles n'ont pas réservé au même moment que moi... Ouais... je ne me poserais pas de questions, je me dirais qu'elles ont réservé beaucoup plus tôt et que j'ai tardé, que les prix ont doublés, que voilà... tant pis pour moi... Maintenant je me permettrais peut-être de leur poser la question afin de savoir comment elles ont obtenus ces tarifs. Si elles me disent qu'elles ont réservé la même période que moi, ce que je trouve peu probable car elles réservent en ligne et les prix sont fixes... Si ce n'était pas le cas, je pense que ce serait limite totalement interdit de changer les prix en fonction des clients... si c'était le cas, je

m'adresserais à la compagnie aérienne... Maintenant si elles ont réservé à une semaine d'intervalle, je serais vachement dégouté très certainement, mais ça me servirait plus de leçon qu'autre chose et je ne commencerais pas à faire un scandale... Je l'accepterais parce que je n'y connais rien, je me dirais que c'est normal et que c'est de ma faute car je n'ai pas les informations pour analyser les données que je reçois... euh... mais si je leur demande et qu'elles ont réservé à la même période que moi, je serais dégouté, mais je ne sais pas si j'aurais le courage d'entamer des démarches auprès de la compagnie aérienne... Le problème, c'est que je ne saurais pas quoi dire... J'irais leur dire que certaines personnes ont payé plus ? Je n'aurai aucune preuve, ça veut dire que je devrais entamer des recherches pour retrouver des consommateurs qui ont payé deux fois moins que moi... En termes de temps, je serais découragée... En général, quand je voyage, j'essaie d'en profiter, c'est sûr que sur le moment, ça me trotterait dans la tête, ça me donnerait envie de vomir au moment où j'y pense... euh... je crois que donc j'essaierais de me dire qu'il y a une logique à tout ça et que je profite de mon voyage...

Je vais maintenant te présenter un autre scénario :

« Tu as réservé un billet pour Barcelone à 19€ l'aller-retour avec la compagnie Y. Tu rencontres quelques jours plus tard une personne de ton entourage qui se rend également à Barcelone au même moment et avec la même compagnie aérienne que toi ...Il te fait savoir qu'il l'a obtenu pour un prix de 87€ l'aller-retour ».

Que lui réponds-tu et comment te sens-tu ? ».

Je me ficherais de lui... Je lui dirais : « pas de bol »... Forcément, si tu paies moins, tu ne vas pas commencer à te plaindre, tu vas te réjouir et ne pas te poser plus de questions, c'est tant mieux ! Je vais peut-être lui poser des questions pour savoir comment il s'y est pris, quelle compagnie aérienne il a pris... Et voilà, si jamais il me dit que c'est la même compagnie, tout est pareil, ben je lui dirais que si j'étais lui, j'écrirais à la compagnie aérienne, en sachant que si j'étais lui je ne le ferais peut-être pas...

Mais en soit, tu t'en ficherais un peu ?

Oui, ce n'est pas mon problème, je serai contente de payer moins cher, point à la ligne. Mais maintenant si jamais un ami me demande une preuve et de le soutenir dans sa démarche si il souhaite se plaindre, je le ferais sans hésiter, mais je ne vais pas entreprendre des démarches à sa place... maintenant si je devais me retrouver par hasard sur un forum de consommateurs, je

raconterais certainement l'histoire sur ce forum, je dirais qu'avec une telle compagnie, c'est arrivé à un ami à moi, qu'on a payé un prix totalement différent alors qu'on a réservé quasi au même moment et que c'est un peu bizarre comme situation, j'hésiterais pas à en faire part...

Voici un autre scénario :

« Tu es sur le point de partir aux Etats-Unis. Tu arrives à la porte d'embarquement et attends de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on t'annonce que le vol est complet et que tu ne pourras malheureusement embarquer. On te signale que tu devras prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard »

Comment réagis-tu ?

Si jamais j'ai réservé un hôtel dans le pays où je me rends et que c'est une nuit d'hôtel perdue, je vais d'abord essayer de réclamer cette nuit d'hôtel perdue... Si jamais je suis en Belgique et que je me rends dans un autre pays, j'estime que la compagnie aérienne doit me rembourser la nuit que je perds là-bas parce que je ne vais pas payer... à partir du moment où la compagnie me vend un billet, je dois recevoir le service... c'est de la faute à la compagnie si elle vend trop de places... C'est pas un cas de force majeure, c'est un problème de service, je ne serais pas d'accord... j'accepterais bien volontiers une réduction... Dans le cas où je devrais rentrer en Belgique, que je suis à l'étranger, la compagnie aérienne doit me payer l'hôtel et tout ce qui est nécessaire pour pouvoir prendre le vol suivant...

Bien souvent, elles offrent un upgrade aussi...

Alors là, c'est très bien, mais si ils me disent : vous ne savez pas prendre votre vol, mais pour nous excuser vous pouvez prendre le vol de demain en business au lieu de la classe eco, là je ne serais pas d'accord... enfin, si c'est un vol de 10h, pourquoi pas, mais si c'est 2-3h, je m'en fiche d'être en business et je veux une réduction en argent.... Faut pas se moquer des gens non plus...

Autre scénario :

« Tu es arrivée à l'hôtel où tu as effectué une réservation. A la réception, on te signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on te propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires »

Comment réagis-tu ?

Je leur demanderais d'abord où est cet hôtel. Si je suis en vacances, j'aimerais qu'il soit placé plus ou moins à l'endroit où j'avais décidé d'être placé, quand j'ai fait ma réservation. S'il est placé plus ou moins au même endroit, qu'il n'est pas loin, ok. Mais dans tous les cas, je leur ferais la remarque qu'ils ont une mauvaise gestion et que ce n'est pas normal, qu'à partir du moment où on réserve, qu'ils disent que la réservation est ok, qu'il n'y a pas assez de chambre pour le nombre de réservation quoi. Etant donné que je serais en vacances, je leur ferais juste une remarque, je n'aurais pas envie de m'énerver avec ça alors que je suis en vacances... Mais, je ne réserverais plus là, parce que je ne serais jamais sûre de ma réservation et ils ne mériteraient pas que je reste fidèle à leur chaîne d'hôtel à partir du moment où ils ne sont pas capable de respecter le consommateur.

Ça diminuerait ta confiance vis-à-vis de l'établissement si je comprends bien ?

Oui, bien sûr. Ça l'anéantirait même, je dirais.

L'interview touche à sa fin ! Un grand merci pour ta participation.

Annexe 3 : Interview - Sarah Detalle (B)

Bonjour. Tout d'abord, je te remercie de m'accorder cette interview dans le cadre de mon mémoire. Avant de commencer, je tiens à signaler qu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Sens-toi libre de me dire tout ce qui te passe par la tête. Bien entendu, le contenu de cette interview restera dans l'anonymat le plus complet, et les informations tirées ne seront en aucun cas divulguées. Si tu ne comprends pas bien l'une ou l'autre question ou scénario présenté, n'hésites pas à m'interrompre afin que je puisse t'éclaircir.

Tout d'abord, est-ce que tu effectues souvent des réservations de billets d'avion ou de chambres d'hôtels via internet ?

Oui, c'est surtout sur internet que je réserve, c'est quasiment le cas la plupart du temps.

Et peux-tu me donner une indication sur la fréquence à laquelle tu voyages ?

Mmh, je dirais deux fois à trois fois peut être... deux ou trois fois par an...

Admettons que tu doives réserver un billet d'avion pour tes prochaines vacances. Tu me dis que tu effectues tes réservations par internet. Pourrais-tu m'expliquer de la manière la plus complète possible la manière dont tu procèdes ? Admettons que tu es installée devant ton ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles tu passes ? N'hésites pas à me donner des détails, même si cela te semble peu intéressant.

Euh...Alors, ce que je vais faire en premier, c'est taper dans Google : « vol + ma destination, le pays à partir d'où je veux partir... l'aéroport de départ. Je vais voir un peu sur quoi je tombe, généralement on tombe sur les comparateurs et euh... ben je regarde en fonction des comparateurs, c'est souvent Edreams, mais en fonction de Google, tu regardes souvent le premier qui est dans ta liste... puis je compare un peu les prix, et quand je vois qu'il y a un prix intéressant, j'essaie d'aller...euh...directement sur le site de la compagnie aérienne, voir si le prix est différent ou moins élevé... En général, les comparateurs prennent une marge, donc je vais sur le site de la compagnie aérienne pour voir s'il n'est pas moins cher tout simplement...

Donc tu passes toujours par un comparateur de prix ?

La plupart du temps si c'est pour des destinations internationales, si je ne sais pas quelle est la compagnie qui pourrait m'y emmener pour le moins cher... Sinon, quand ce sont des

destinations européennes, je vais plus souvent sur Ryanair, sur Easyjet, tout dépend, et là je regarderai un peu les prix... et j'irai moi-même sur le site de la compagnie aérienne par la suite.

Et quand tu juges un prix, tu te bases sur quoi, sur quels critères ?

Je me base sur les prix que j'ai déjà eus dans le passé, et surtout... euh... en fonction du prix des autres vols tout simplement, si j'ai envie d'aller à une certaine destination, j'essaierai de prendre le vol le moins cher en me fixant toujours une limite de budget. Par exemple, si je veux aller aux Etats-Unis, je n'irai quand même pas pour un vol qui me coûte 1000 € l'aller... J'ai une limite de budget, et je me dis, voilà, je sais que pour les Etats-Unis, j'ai déjà été, je sais que j'avais payé, je pense, 700€... Et voilà, je ne mettrai pas plus que ça pour mon vol... Ou alors je mettrai un peu plus mais je ne prendrais pas un aller à 1000€, hors de question et je me fixe vraiment un budget pour l'aller que j'essaie de ne pas dépasser ou alors... c'est que ce n'est pas la bonne période pour le prendre ou que je m'y suis prise trop tard...

Et, est-ce que tu as déjà remarqué de grosses différences de prix entre des comparateurs et entre les sites de la compagnie aérienne, est-ce qu'il y a des choses qui t'ont marqué dans les prix pratiqués dans le secteur aérien ?

La seule fois où ça m'a marqué, quand j'ai été à Hong Kong, là aussi j'ai réservé mes billets par internet, là j'ai réservé directement sur le site de la compagnie, car j'avais une amie qui était déjà à Hong Kong, elle avait déjà utilisé cette compagnie là... Hainan je crois... Une très bonne compagnie d'ailleurs, et en plus elle n'est pas très chère, et donc c'est mon amie qui déjà est asiatique elle avait fait son Erasmus à Macao, elle a été plusieurs fois en Asie, donc elle connaissait les compagnies qui étaient les plus intéressantes et m'a dit : « si tu veux, pour le moment l'aller est à 500€, c'est super intéressant »... Pour un aller à 500€... c'était l'aller-retour même... 550€ je crois aller-retour... Ce n'était vraiment pas grand-chose, c'est pour ça que j'ai réservé directement sur le site de la compagnie, et là, c'est vrai que j'ai comparé tout de même sur les sites de comparateurs et c'est vrai que là les prix n'étaient pas du tout... euh... n'étaient pas du tout à ce niveau-là, c'était beaucoup plus cher, et il n'y avait pas euh... il n'y avait pas la compagnie Hainan, je ne trouvais pas moins cher que 550€... c'était même plus cher que sur le site de la compagnie... En tout cas, ça me semblait vachement plus cher...

Et en général, quand tu réserves des billets d'avion ou un hôtel, est-ce que tu trouves que les tarifs sont bien expliqués ? Est-ce que tu te poses des questions ?

Bah... oui comme tout le monde, par exemple, même quand tu réserves des hôtels sur Booking, tu sais bien que les prix varient en fonction d'un jour à l'autre, tu as des promotions mais tu ne sais pas vraiment pourquoi, parce qu'il y a un jour où tu l'as, un autre où tu ne l'as pas... Ryanair, on sait tous comment ça fonctionne, plus tu visites le site, plus ils augmentent le prix, ils savent que tu hésites et donc voilà... Généralement, on conseille de nettoyer les cookies, ils savent que tu as visité plusieurs fois le même vol et en fonction de ça ils augmentent les prix... Ryanair, c'est un peu obscure, mais ils disaient aussi que quand tu réserves pendant les heures de travail ça peut être un peu plus cher que quand tu réserves en dehors de tes heures de travail... C'est fort obscure, c'est comme les algorithmes de Google, c'est très obscure... J'avais vu un reportage à la tv sur Ryanair... D'ailleurs ce n'est pas que Ryanair, c'est la plupart des sites euh... de compagnies aériennes.

En parlant de ces histoires de cookies, est-ce que tu as déjà remarqué ces phénomènes ?

Oui j'ai déjà remarqué que ça se passait... Maintenant pas à chaque fois... j'ai déjà nettoyé mes cookies sans que le prix ne change, mais ça m'est aussi déjà arrivé d'aller à un ordi à un autre et que ce n'était pas le même prix... Je fais donc en sorte de réserver le moins cher, si j'y arrive... Là par exemple, je suis à la recherche d'un billet d'avion pour aller à Barcelone et j'ai le site ouvert, si tu veux, il y a une semaine, je regardais pour y aller et c'était à 16€ le ticket... et je suis bête... je n'étais pas sûre des dates, j'hésitais, je ne savais pas trop si je devais le prendre maintenant... j'ai attendu, et c'est toujours une mauvaise idée d'attendre, je le sais bien, et au final, si je regarde aujourd'hui, ils sont à 34.99€... Donc plus du double... si j'avais su je l'aurais acheté il y a une semaine... au pire j'aurais perdu mes 16€ mais c'est quoi 16€ comparé au prix que j'ai aujourd'hui ? Même un montant de 5€ ce n'est pas grand-chose... mais bon, au final, je vais quand même les perdre... J'aurais dû l'acheter... au final, je n'ai pas changé mes dates, mais le prix a changé, je l'ai payé le double... c'est dommage... enfin voilà... c'est frustrant... et en plus, sur Ryanair ils te mettent le tarif, et puis ils te disent : « deux sièges à x€ », puis « quatre sièges à ce prix »... ils décomptent les sièges qui ont été achetés, et puis tu sais que quand les sièges à ces prix auront été achetés, ça va être un prix supérieur.... Tu te doutes... ça te pousse à acheter... c'est limite angoissant... C'est dommage ce système de prix je trouve parce que... Ça te, enfin... enfin toute façon tout est angoissant avec moi mais je me sens un peu oppressé... et ça enfle très vite... dès que l'avion commence à se remplir un peu, ils augmentent leurs prix d'une façon faramineuse et donc ben tu te sens obligé de vite te dépêcher dans ta décision car sinon ce ne sera plus abordable...

Je vais maintenant te présenter un scénario :

« Tu es en route vers le Japon. Tu as payé ton billet d'avion 600€ pour un aller simple avec la compagnie X. Dans l'avion, tu es assise à côté de deux autres personnes. Tu écoutes discrètement leur conversation et apprends qu'elles ont payé leur billet à 320€ l'aller simple».

Quelles sont les pensées qui te traversent l'esprit ?

A ben je serais mécontente, mais bon... enfin... je serais mécontente mais je ne serais pas surprise parce que... c'est un peu le jeu entre guillemet des compagnies aériennes, je pense qu'il y a toujours moyen d'avoir des promotions, il faut trouver le bon filon quoi, il y a toujours moyen de trouver moins cher même pour la même compagnie aérienne, enfin... enfin je sais pas, leur politique tarifaire est tellement... compliquée... que parfois ils donnent des tarifs préférentiels à certaines agences de voyage par exemple, Connections, je sais qu'ils ont certains avantages à destination des Etats-Unis... Et alors, donc on ne sait pas trop comment ça fonctionne toute leur politique de prix, on pourrait avoir des personnes qui ont été en agence et ont bénéficié de promotions en agence... Moi j'ai été sur internet je n'ai pas cherché plus loin, j'ai pris le premier prix qui vient... je serais déçue d'avoir payé 300€ en plus, mais maintenant, je peux rien y faire et c'est un peu le jeu entre guillemets...

Tu dis que tu serais mécontente...contre qui ?

Contre moi et la compagnie je pense... Moi parce que je me dis qu'il y avait forcément une alternative moins cher mais que je ne l'ai pas trouvée, et puis la compagnie aérienne, car ce n'est pas normal de vendre un même ticket à un même moment à une même destination, et à des prix différents... Je ne peux rien y faire de toute façon, je n'irai pas râler auprès de la compagnie... Je ne sais pas si c'est une bonne idée de ne pas le faire, peut-être que si je le faisais je gagnerais quelque chose... mais bon... J'en reviens à Connections, c'est une agence que je connais bien, je suis allé à New York l'année passée, c'est avec eux qu'on avait réservé, j'ai oublié de dire, quand je suis parti à Hong Kong, j'ai quand même été chez connections regarder les prix et effectivement, ils avaient trouvé la compagnie Hainan, en fait, elle m'a dit : « forcément ça va être dans les 1000€ », et moi j'étais un peu étonné, j'avais été sur internet avant, j'avais vu la compagnie Hainan et c'était dans les 500€ l'aller-retour... et d'ailleurs elle a été aussi surprise que moi... A la base je me disais, c'est un voyage longue distance, donc je me suis dit qu'il valait mieux avoir l'assurance d'une agence de voyage, comme si il y a un

problème, c'est elle qui gère. Au final, c'était quand même un peu plus cher chez Connections, donc je l'ai fait sur internet directement...

Je vais maintenant te présenter un autre scénario :

« Tu as réservé un billet pour Barcelone à 19€ l'aller-retour avec la compagnie Y. Tu rencontres quelques jours plus tard une personne de ton entourage qui se rend également à Barcelone au même moment et avec la même compagnie aérienne que toi ...Il te fait savoir qu'il l'a obtenu pour un prix de 87€ l'aller-retour...».

Comment vas-tu réagir ?

Je serais contente de n'avoir payé que 19€ pour mon ticket, et je me dirais qu'il n'a sûrement pas dû chercher très loin pour payer autant, maintenant il n'a peut-être pas pris une compagnie low-cost non plus... Il a peut-être été dans du moyenne gamme... Tout ça c'est à prendre en compte... je serais bien contente avec mes 19€ en tout cas...

Voici un autre scénario :

« Tu es sur le point de partir aux Etats-Unis. Tu arrives à la porte d'embarquement et attends de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on t'annonce que le vol est complet et que tu ne pourras malheureusement embarquer. On te signale que tu devras prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard »

Comment réagis-tu ?

Ça... ce serait une très mauvaise surprise... si la compagnie me faisait ça...là je leur envoie un mail... Ça ne me plairait pas...Je réagirais mal... j'ai réservé pour une heure bien précise, ce n'est pas pour attendre deux heures dans l'aéroport à ne rien faire... Même une heure... Tu paies pour quelque chose, pour un service, tu as droit à ce service, à cette heure-là... Si c'est demandé, il n'y a pas de soucis, mais exiger des passagers qu'ils prennent un autre vol, ce ne serait pas correct, ou du moins, il faudrait une compensation financière... S'il y avait une compensation financière, tout dépendrait du délai entre les deux vols, et tout dépendrait du montant de la compensation... Si ça me revenait à devoir payer mon vol extrêmement moins cher et qu'au final j'arrive deux heures après à la destination...Ca dépend aussi quelle destination, si c'est une destination pour laquelle je suis censé y rester deux jours, ça m'ennuierait de devoir perdre deux heures car je suis là pour profiter à fond de la journée,

maintenant si j'arrive deux heures après tout le monde et que je dois rester deux semaine et qu'une compensation financière est offerte pour un délais d'attente de deux heures, ça fait toujours plaisir...

Autre scénario :

« Tu es arrivée à l'hôtel où tu as effectué une réservation. A la réception, on te signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on te propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires »

Comment réagis-tu ?

Encore une fois, ce serait inacceptable... je ne réagis pas bien... Surtout un hôtel, tu ne le choisis pas n'importe comment, il y a des hôtels de la même catégorie qui ne fonctionnent pas de la même façon et non... Tu t'attends à ton hôtel, ça je refuserais encore plus facilement qu'un vol je trouve... Un hôtel c'est quand même quelque chose d'important pour le bon déroulement de tes vacances... maintenant tout dépend, si c'est un club Med ou tu l'as payé parce qu'il y a des infrastructures bien spécifiques... maintenant si c'est un city trip et que tu choisis un hôtel juste pour passer une nuit, que tu passerais quasi tout ton temps à l'extérieur, et qu'on t'envoie dans un hôtel qui a quasi la même situation, quasi la même infrastructure...alors oui il n'y a pas de problèmes.. Quand c'est un voyage d'été, où c'est vraiment quelque chose... plage transat, des vacances... je trouve que c'est important d'avoir l'hôtel que tu as demandé, mais si c'est un hôtel où tu passes juste la nuit, sans piscine, avec des chambres basiques, des hôtels de passage... quand tu n'y passe pas beaucoup de temps, l'hôtel importe peu au final, mais si tu dois y passer un certain temps, c'est totalement différent...

L'interview touche à sa fin ! Un grand merci pour ta participation.

Annexe 4 : Interview - Joy Buchet (C)

Bonjour. Tout d'abord, je vous remercie de m'accorder cette interview dans le cadre de mon mémoire. Avant de commencer, je tiens à signaler qu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Sentez-vous libre de me dire tout ce qui vous passe par la tête. Bien entendu, le contenu de cette interview restera dans l'anonymat le plus complet, et les informations tirées ne seront en aucun cas divulguées. Si vous ne comprenez pas bien l'une ou l'autre question ou scénario présenté, n'hésitez pas à m'interrompre afin que je puisse vous éclaircir.

Tout d'abord, est-ce que vous effectuez souvent des réservations de billets d'avion ou de chambres d'hôtels via internet ?

Oui... Je ne passe quasiment que par internet, au niveau vol c'est très rare que je passe par une agence de voyage et au niveau hôtel ce n'est quasi jamais, je passe quasi toujours par internet.

Admettons que vous deviez réserver un billet d'avion pour vos prochaines vacances. Vous me dites que vous effectuez vos réservations par internet. Pourriez-vous m'expliquer de la manière la plus complète possible la manière dont vous procédez ? Admettons que vous êtes installée devant votre ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles vous passez ? N'hésitez pas à me donner des détails, même si cela vous semble peu intéressant.

Ben, en fait, si c'est un voyage pour les Etats-Unis, je vais d'office passer par Brussels Airlines parce que je trouve que leur site est extrêmement bien fait et j'arrive à avoir une bonne visibilité de la variation entre une date et une autre, euh...voilà, je pense que leur site est vraiment bien fait à ce niveau-là. Euh... si leur offre ne m'intéresse pas plus que ça, je me dirige vers d'autres pistes telles que Connections mais en général, ça varie entre Brussels Airlines et Connections.

Sinon, jusqu'à je dirais, il y a un an, j'avais tendance à bien réserver à l'avance, mais depuis à peu près un an, je réserve plus tard car j'ai pu constater en août dernier, je venais de rentrer des Etats-Unis, je regardais pour y retourner la semaine suivante, et j'ai pu voir pour deux semaines plus tard, un prix super intéressant donc je me suis dit que finalement ça ne servait à rien de regarder des semaines, voire des mois à l'avance, euh... parce que je pouvais trouver quelque chose de très compétitif même en réservant un mois à l'avance. Donc, maintenant je suis plus ouverte à réserver plus tard...

Est-ce qu'il y a des choses qui vous ont interpellé dans les tarifs auxquels vous faites face pour ce type d'achat ?

Euh... ben...mes exemples récents sont plus vers les Etats-Unis, donc voilà... mais oui, s'il y a quelque chose qui m'a choqué, clairement, c'est les prix des billets d'avion dans le sens Etats-Unis – Europe qui triplent... Admettons qu'un billet d'avion à partir d'ici vers les Etats-Unis est à peu près à 500€ en basse saison, le moins cher qu'on peut trouver dans l'autre sens, c'est entre 800 et 1000€. Donc, c'est considérablement plus cher dans l'autre sens, sur les mêmes compagnies, sur les mêmes vols avec les mêmes horaires, donc vraiment exactement les mêmes vols, ça double, voire triple les prix...D'ailleurs, j'avais pensé dans cette optique-là, acheter deux billets aller-retour, qui au final m'auraient coutés moins cher qu'un billet au départ des Etats-Unis, donc utiliser que le vol retour de l'aller-retour à partir des Etats-Unis... j'aurais perdu un aller et un retour mais ça m'aurait quand même couté moins cher... mais voilà, la situation ne s'est pas encore présentée vu que la personne pour qui je regardais ça n'a pas encore décidé si elle venait en Europe ou pas...

Quand vous souhaitez réserver un hôtel, comment vous y prenez-vous ?

Alors quand c'est par rapport à un hôtel, si je ne connais pas les hôtels de la région, c'est par Booking, sinon euh...Si je connais un peu la région et que je connais l'hôtel dans lequel je veux aller, je vais directement sur le site de l'hôtel car j'ai déjà remarqué des différences entre les prix affichés sur le site de l'hôtel et le prix affiché sur Booking.

Je vais maintenant vous présenter un scénario :

« Vous êtes en route vers le Japon. Vous avez payé votre billet d'avion 600€ pour un aller simple avec la compagnie X. Dans l'avion, vous êtes assis(e) à côté de deux autres personnes. Vous écoutez discrètement leur conversation et apprenez qu'elles ont payé leur billet à 320€ l'aller simple»

Quelles sont les pensées qui vous traversent l'esprit ?

Ben si ça m'arrivait j'aurais tendance à leur demander comment elles ont fait pour avoir ce tarif-là, car c'était peut-être aussi dans le cadre d'une promotion...ou...peut-être qu'elles sont tombés à un moment où il y avait une super bonne offre...euh...ou en dernière minute, ou super longtemps à l'avance...

Admettons que vous ayez quasi réservé à quelques jours d'intervalles ?

Je sais que quelques jours d'intervalles peuvent changer beaucoup... La preuve, j'ai déjà eu des réservations où pendant trois jours, toutes les compagnies cassaient leurs prix. Voilà... ça arrive que trois jours en début d'année, et si c'est un coup de bol pour la personne, je me dirais... « Voilà, je n'ai pas eu de chance »... Je connais des gens qui s'énerveraient un peu ou qui se sentiraient frustrées, mais moi personnellement je me dirais qu'elles ont eu de la chance... et voilà... Bon, ça me ferait peut-être un peu râler mais je n'irais pas faire un esclandre en disant : « ouais ces filles là on eut un prix, et moi pas, je veux être remboursé... »... ça certainement pas...

Et si ce genre de situation devait arriver dans le cas d'un hôtel ?

Je serais curieuse de savoir comment ils ont fait, de manière à procéder de la même manière la fois suivante... Je poserais peut-être plus de questions à la réception, savoir ce qui a défini le prix de ma chambre par rapport à un autre... Je chercherais à en savoir plus...

Je vais maintenant vous présenter un autre scénario :

« Vous avez réservé un billet pour Barcelone à 19€ l'aller-retour avec la compagnie Y. Vous rencontrez quelques jours plus tard une personne de votre entourage qui se rend également à Barcelone au même moment et avec la même compagnie aérienne que vous ...Il vous fait savoir qu'il l'a obtenu pour un prix de 87€ l'aller-retour»

Comment allez-vous réagir ?

Je serais très embêtée pour cette personne... Je lui dirais « comment tu as réservé ton billet ?, comment as-tu fait pour te faire avoir ? ».

Pour se faire avoir ?

D'une certaine manière, oui car des vols vers Barcelone, allez... dans le rayonnage de Ryanair ou de Brussels Airlines Europe, il y a tellement des bons prix tout le temps que je me demanderais comment il a fait pour en arriver là ? C'est vrai qu'à côté de ça, l'été dernier je suis allée en France, j'avais fait Bruxelles-Nice avec Ryan air et puis Nice – Biarritz en faisant une escale à paris... je crois que c'était avec Air-France, et je suis revenue avec Ryanair de Biarritz à Bruxelles et ça, ça m'a coûté vraiment les yeux de la tête... Le vol Ryanair et Airfrance réunis, tous ces vols ensemble, et je crois que j'ai payé quelque chose du genre... euh... 360€-400€ pour ce trajet-là quoi... Juste pour Bruxelles-Nice, Nice-Biarritz... Avec cette combinaison là et vu que c'était en plein été et que je ne m'y suis pas prise suffisamment tôt, je

suis tombé sur des prix comme ça... donc... là ça m'a fait péter un plomb, mais il n'y avait aucun autre moyen de trouver un vol intéressant...

Et vous avez cherché à comprendre pourquoi ?

J'ai pas cherché car j'avais pas le choix et on m'a dit que c'était parce que je n'y étais pas pris suffisamment tôt, je pense que c'était la raison principale, c'était moins d'un mois avant le départ...

Vous disiez au début de l'interview que vous aviez finalement l'impression que ce n'était pas le fait de réserver assez tôt qui jouait ?

Ouais mais sur ces vols là... il y a peut-être des variations, j'en sais rien... franchement, je sais pas du tout, il y a des choses qui ne sont pas logiques dans tout ça... [Soupir]

En général, vous trouvez que les tarifs sont bien expliqués ?

Je ne trouve pas spécialement qu'il y a une bonne suite d'informations dans ce qu'on reçoit, sauf pour les vols pour les Etats-Unis, je trouve ça souvent super bien expliqué, le prix de la taxe d'aéroport et le prix du vol réels sont renseignés... J'ai déjà vu plusieurs fois ce prix-là détaillé et voilà... d'ailleurs, c'est effarant ce qui est pris comme frais de taxe d'aéroport car c'est plus cher que le fait de voler... par exemple sur un vol à 500€, je vais payer une taxe d'aéroport de 350€... Et donc au final, le billet d'avion, il coûte 150€ quoi... mais bon, c'est comme ça, c'est comme ça et je suppose qu'il y a de bonnes explications à ça et j'imagine que si c'est ce prix-là, c'est qu'il y a une bonne raison...

Dans les cas où ce n'est pas bien expliqué, ce serait dans quel cas alors ?

Dans les compagnies low-cost...maintenant, c'est vrai que je fais énormément avec Brussels Airlines, c'est principalement par ça... voilà, j'ai toujours été vraiment contente de leur façon de fonctionner sauf la dernière fois où j'ai voyagé avec Connections et je suis vraiment heureuse d'avoir voyagé avec Connections vu les complications qu'il y a eu avec les attentats, mais c'était agréable de voir à quel point ils étaient en mesure de réagir...

Voici un autre scénario :

« Vous êtes sur le point de partir aux Etats-Unis. Vous arrivez à la porte d'embarquement et attendez de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on vous annonce que le vol est complet et que vous ne pouvez malheureusement embarquer. On vous signale que vous devrez prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard »

Comment réagissez-vous ?

Je suis sûr à 95% que ça m'est déjà arrivé... euh...mais c'était pour un vol vers les Caraïbes... Donc j'ai été trois fois sur la même année là-bas et pour y aller, je devais faire une escale à Miami et à Miami, en effet, je sais que j'ai dû passer la nuit-là parce que le vol était déjà plein, et on a demandé qui voulait bien rester sur place.

Et si cela devait vous arriver et qu'on ne vous laissait pas le choix par manque de volontaire ?***Comment réagiriez-vous ?***

Je péterais un plomb. Je serais...pff...désespérée. Par exemple, je pars cet été aux Etats-Unis, et je me dis que si ça devait m'arriver, je serais vraiment furieuse... J'exigerais un accès au salon VIP pour pouvoir attendre les heures qui me sont imposées de manière plus agréable. Et s'ils ne me l'accordaient pas, je ferais un esclandre... parce que...parce que ce serait inacceptable tout simplement... Je paierais pour un service dont je ne pourrais pas bénéficier... Or, un contrat est un contrat, qu'il soit commercial ou autre, je trouve que la compagnie doit l'honorer quoi qu'il arrive... donc une compensation serait le minimum des choses dans une situation pareille.

Voici un autre scénario :

« Vous êtes arrivé(e) à l'hôtel où vous avez effectué une réservation. A la réception, on vous signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on vous propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires »

Comment réagissez-vous ?

Ça, encore une fois c'est le genre de truc qui me fait péter un plomb. D'ailleurs c'est arrivé à mon père, et je me rappelle qu'il était dans une colère monumentale ! Je crois que c'était en France... Il a fait une de ces colères, en fait, ce n'est pas que l'hôtel était plein mais la réservation était au lendemain... Ils voulaient faire payer un supplément pour une erreur qu'eux avaient commise.

Et si cela devait vous arriver ?

Si ils ont une solution établie et qu'ils s'occupent de tout et que le transfert vers l'autre hôtel est pris en charge etc... alors... Euh...ça va... Ça ne me dérange pas et j'accepte...A moins bon que je doive rejoindre quelqu'un sur place qui est dans le même hôtel... ce serait peut-être

différent... Mais par contre, si on ne me propose pas une solution, ou du moins qu'on me demande de me rendre à un autre hôtel sans assurer le transfert par exemple... là je pète un plomb ! Parce que ce que j'imagine après une journée de voyage...euh... arriver en étant fatigué et me dire qu'on a pas de chambre... ça c'est le genre de truc que...ou je m'effondre sur place...Si la situation est bien prise en main, je considérerais que ce sont des gens qui sont commerciaux qui sont voilà, qui savent comment gérer ce genre de situation...

Vous retourneriez dans cet hôtel ?

Ben, si la situation est bien prise en main, non, ça ne me dérangerait pas du tout de retourner dans cette hôtel, parce que c'est une marque de confiance tout simplement ! Si je vois qu'ils sont de bonne foi et qu'ils gèrent bien la situation.... Les erreurs ça arrive partout donc....voilà... S'ils gèrent bien la situation, je n'ai vraiment aucun souci avec ça...

L'interview touche à sa fin ! Un grand merci pour votre participation.

Annexe 5 : Interview - Catherine Debusscher (D)

Bonjour. Tout d'abord, je vous remercie de m'accorder cette interview dans le cadre de mon mémoire. Avant de commencer, je tiens à signaler qu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Sentez-vous libre de me dire tout ce qui vous passe par la tête. Bien entendu, le contenu de cette interview restera dans l'anonymat le plus complet, et les informations tirées ne seront en aucun cas divulguées. Si vous ne comprenez pas bien l'une ou l'autre question ou scénario présenté, n'hésitez pas à m'interrompre afin que je puisse vous éclaircir.

Tout d'abord, est-ce que vous effectuez souvent des réservations de billets d'avion ou de chambres d'hôtels via internet ?

Oui, tout le temps, tout ce qui concerne les billets d'avion, une chambre d'hôtel, je passe toujours par internet car c'est plus simple. Je ne passe jamais par une agence de voyage.

Admettons que vous deviez réserver un billet d'avion pour vos prochaines vacances. Vous me dites que vous effectuez vos réservations par internet. Pourriez-vous m'expliquer de la manière la plus complète possible la manière dont vous procédez ? Admettons que vous êtes installée devant votre ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles vous passez ? N'hésitez pas à me donner des détails, même si cela vous semble peu intéressant.

D'abord, ça dépend de la destination et d'où je pars. Déjà je fais des recherches pour savoir quelle compagnie va dans tel pays. Si par exemple, je dois partir en Australie, je vais regarder toute des compagnies qui vont vers cette destination-là. Habituellement, je vais toujours sur Skyscanner, c'est toujours des vols pas chers. Donc, d'office je fais mes recherches là-dessus. Et puis, à partir de là, donc je vois, car ça rassemble plusieurs compagnies low cost, dès que je vois qu'il y a un vol avec telle compagnie, je vais sur le site de ces compagnies là pour voir si ce n'est pas encore moins cher sur leur site. Ou bien, il y aussi connections. Je fais pareil, je regarde mon point de départ jusqu'en Australie par exemple, je regarde si il y a Air Asia par exemple, et puis je vais voir sur le site de cette compagnie. Dès fois, c'est encore moins cher, ça dépend un peu. Aussi, je regarde différentes dates vu que ça varie toujours. Si je ne dois pas partir à une telle date, je regarde quelques jours avant, quelques jours après. Dès fois, c'est même avantageux de réserver plusieurs vols séparément. Par exemple, sur des sites comme Connections, tu peux réserver tout ton trajet en une fois on va dire. Donc tu réserves sur Connections, ben, tu as plusieurs vols mais tout peut se réserver en une seule réservation. Si j'ai une escale quelque part, je peux diviser mon trajet en plusieurs petits trajets. Du coup,

ça m'arrive de voyager avec plusieurs compagnies différentes. Quand je réserve un aller-retour, des fois ça m'arrive aussi de réserver avec deux compagnies différentes, par exemple, si je suis sur un site, je regarde l'aller-retour, combien il coûte, et des fois, c'est mieux de réserver l'aller sur un certain site et le retour sur un autre. C'est ce que j'ai fait quand je suis allé à Adelaïde en Australie. Sinon, je préfère toujours réserver à l'avance vu que les prix augmentent. Si c'est loin, je préfère réserver quelques mois à l'avance, mais si c'est un petit vol, même quelques jours avant, je le fais encore, comme pour des petits vols internes par exemple où je n'ai pas l'impression que les prix varient tant que ça. Mais bon, si je ne peux pas réserver mon vol parce que d'autres décisions doivent être prises à côté, c'est vrai que ça me stresse parce que je sais que les prix pourraient augmenter. Des fois, les prix changent avec le temps et du coup, j'aime mieux de réserver directement si c'est un bon prix.

De par votre expérience, est-ce qu'il y a des choses qui vous ont frappées, qui vous ont marquées par rapport au prix des billets d'avion ?

Mmh... souvent, quand tu réserves l'aller-retour c'est souvent beaucoup moins cher que de réserver un aller ET un retour, il y a de grosses différences. Par exemple, avec la même compagnie, si l'aller et le retour sont réservés séparément, l'aller-retour est moins cher pour les grands trajets. Des fois, de pays en pays, les prix sont différents. Pour aller au Canada, j'avais réservé quand même longtemps à l'avance, j'avais payé 1200€ l'aller-retour et ici en Australie, j'ai regardé les billets pour aller à Vancouver, pour juillet ou août, il y a un vol à 780€ l'aller-retour. Peut-être que c'est plus proche, mais le vol était aussi long donc il y a des choses qui ne sont pas toujours super logiques. Des fois, aussi, si tu regardes plusieurs fois sur des sites pour la même destination, souvent avec les cookies, ils augmentent les prix. Ça m'est arrivé une fois. Par exemple, au travail, quand je travaillais et que j'ai dû réserver des billets pour Lyon, les prix ont augmenté d'un coup le jour d'après. Et aussi, une fois pour un trajet personnel que j'ai réservé de chez moi, j'avais une fois supprimé mes cookies, et les prix avaient diminué d'un coup. J'étais quand même surprise, j'avais un peu l'impression de me faire espionner en quelques sortes. On réalise qu'ils utilisent nos données, et éthiquement parlant, je ne trouve pas ça spécialement correct. On n'a pas à être tarifé en fonction de ça.

Et quand vous devez réserver un hôtel, ça se passe comment ?

Par Booking, tout simplement. Je me pose moins de questions sur les tarifs quand c'est pour un hôtel car j'ai l'impression qu'il y a moins de fluctuations... Je me trompe peut-être mais en tout cas, ça me choque moins que pour les billets d'avion... Oui, il y en a, mais je crois que je vais faire moins de comparaisons pour un hôtel. Peut-être que je devrais après tout, mais voilà...

Et comment expliqueriez-vous que vous faites moins de comparaisons pour un hôtel ?

Peut-être que c'est parce que c'est plus facile de payer pour une chambre d'hôtel car peut-être que c'est plus « physique », dans le sens où la chambre d'hôtel, tu peux t'imaginer que tu paies pour toute les commodités qu'il y a... tandis que le billet d'avion, parfois tu as l'impression de payer 800€ pour un bout de papier... C'est peut-être un peu ridicule ce que je dis, mais c'est peut-être pour ça que je compare moins les prix... J'aurai tendance à chercher le moins cher pour un billet d'avion car on a plus de mal à s'imaginer ce pour quoi on paie que pour une chambre d'hôtel.

Je vais maintenant vous présenter un scénario :

« Vous êtes en route vers le Japon. Vous avez payé votre billet d'avion 600€ pour un aller simple avec la compagnie X. Dans l'avion, vous êtes assis(e) à côté de deux autres personnes. Vous écoutez discrètement leur conversation et apprenez qu'elles ont payé leur billet à 320€ l'aller simple »

Quelles sont les pensées qui vous traversent l'esprit ?

Ça dépend. Si j'ai réservé mon vol en dernière minute et qu'elles l'ont réservé il y a des mois, ce n'est pas si étonnant que ça. Maintenant, si on se rendait compte qu'il n'y a pas beaucoup de différence dans nos périodes de réservation, je penserais que je me suis fait arnaquer.

Arnaquer ?

C'est peut-être un peu exagéré...mais...euh...je ne sais pas... ok, on est d'accord que les tarifs peuvent fluctuer à la vitesse de l'éclair... Mais quand c'est pour une même compagnie, il ne devrait pas y avoir de si gros changement dans les prix en si peu de temps... Oui, ça arrive souvent, mais ce n'est pas logique... Enfin, sur le moment, je crois que je serais un peu...euh...déçue...mais de toute manière, que peut-on y faire ? Je me vois mal aller trouver la compagnie en disant que j'ai payé un prix plus élevé que mon voisin... Ils trouveraient

sûrement une raison à ça, et je ne pourrais rien y changer... C'est comme ça... Si je devais chaque fois me plaindre d'un prix, je crois que je pourrai me plaindre souvent...

Je vais maintenant vous présenter un autre scénario :

« Vous avez réservé un billet pour Barcelone à 19€ l'aller-retour avec la compagnie Y. Vous rencontrez quelques jours plus tard une personne de votre entourage qui se rend également à Barcelone au même moment et avec la même compagnie aérienne que vous ...Il vous fait savoir qu'il l'a obtenu pour un prix de 87€ l'aller-retour».

Comment allez-vous réagir ?

Euh... je dirais qu'il n'a pas eu de chance, je pense que ça dépend un peu des jours, et donc des fois ça arrive que tu tombes sur un hyper bon prix et puis les jours suivants, de nouveau c'est le prix plus élevé. Ça dépend, si il n'y a qu'un seul jour où c'est 90€ et que tous les autres jours sont bons marchés, c'est vrai que c'est un peu bizarre... Comme je disais, les tarifs ne sont pas toujours hyper logiques... Mais encore une fois, je me dirais que c'est une question de chance... On sait tous qu'il y a toujours un risque que les prix diminuent d'un coup d'un jour à l'autre, mais ça on ne peut rien y faire, c'est comme ça... On est habitué à ce genre de phénomène...

Est-ce que vous vous sentiriez coupable de payer moins cher que cette personne ?

Euh...non, pas du tout. Je crois que je serais surtout contente d'avoir pu bénéficier d'un bon tarif. Bon, je serais peut-être un peu dégoûté pour la personne, comme je disais, si ça m'arrivait, je serais déçue, mais bon, c'est un peu la règle du jeu...

Voici un autre scénario :

« Vous êtes sur le point de partir aux Etats-Unis. Vous arrivez à la porte d'embarquement et attendez de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on vous annonce que le vol est complet et que vous ne pouvez malheureusement embarquer. On vous signale que vous devrez prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard. Comment réagissez-vous face à cette situation ? »

Ah ben c'est quelque chose qui m'est arrivé il n'y a pas si longtemps ! C'était pour aller au Canada. J'avais réservé mon billet comme d'habitude... et on m'a refusé d'embarquer, tout simplement. J'avais déjà entendu certains échos à l'époque de personnes à qui c'était arrivé, mais je m'étais toujours dit qu'ils y étaient pour quelque chose, qu'ils étaient arrivés en retard ou quoi...Donc quand ça m'est arrivé, j'ai compris que ça se passait réellement, et autant dire

que sur le moment, ça te refroidit ! Heureusement, je devais aller au Canada pour des vacances, mais ça m'a quand même causé pas mal de changements dans mon programme. Quand tu prévois tout sur place, même quelques heures de décalages, ça peut faire la différence. Et puis en plus, quand tu es en vacances, tu n'es pas censé t'énerver... Tu prépares tout à l'avance pour que tout roule... et puis hop, on te refuse d'embarquer... J'avais insisté en disant que je ne trouvais pas ça normal... Enfin... je veux dire, quand tu paies un billet pour une telle heure, c'est pour une bonne raison, et je ne voyais pas pourquoi j'étais refusé... Admettons même qu'il n'y ait réellement plus de place, ce n'est pas à moi de supporter tout ça... C'est sûr qu'ils n'ont pas trop le choix sur le moment... l'avion est plein, on ne sait rien y faire, on ne va pas jeter des personnes dehors, mais c'est avant qu'il faut y penser... Encore une fois, ils cherchent à se faire un maximum de profit sur le dos du client. Enfin... c'est comme ça que je l'ai ressenti sur le moment. Au final, j'ai dû faire de mes pieds et de mes mains pour avoir une compensation... J'ai dû recontacter la compagnie par la suite... encore une fois, j'ai dû perdre pas mal de temps pour ça... Bref, autant dire que je ne voyagerai plus jamais avec cette compagnie... Admettons que ça arrive rarement, je ne prendrai plus de risque ! Comme quoi ça n'arrive pas qu'aux autres...

Voici un autre scénario :

« Vous êtes arrivée à l'hôtel où vous avez effectué une réservation. A la réception, on vous signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on vous propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires »

Comment réagissez-vous ?

Euh... si c'est le même type de chambre, je demanderais quand même une réduction ! Au final, si tu veux aller dans tel hôtel, c'est que je voulais aller là et pas autre part, donc je demanderais clairement une réduction, et alors être dans une meilleure chambre que celle que j'ai réservé. Si ils n'en ont plus du tout, à ce moment-là, soit une réduction pour le même type de chambre soit avoir une meilleure chambre. Ca dépend aussi où l'autre hôtel est situé. Si je veux être dans le centre, ils doivent me trouver un autre hôtel dans le centre. S'ils m'envoient dans un autre hôtel à l'autre bout de la ville, ça ne m'arrangerait vraiment pas... En quelque sorte, c'est la qualité de l'hôtel qui en pâtit. Logiquement, s'ils sont dignes de confiance, ils devraient m'offrir une compensation raisonnable. Et si ce n'est pas le cas, alors c'est que l'hôtel que j'ai choisi n'est pas aussi bien que ce que je l'imaginai, et je n'y retournerais

certainement pas. D'ailleurs, ça m'est arrivé à Bali cette situation. J'avais réservé une chambre avec balcon, j'arrive et elle me dit que ma chambre est au rez-de-chaussée, et donc sans balcon. Du coup, elle a essayé de me faire comprendre qu'elle n'avait plus de chambre avec balcon. Mais à ça, je lui ai répondu que j'avais demandé une chambre avec balcon, et que si j'avais réservé une telle chambre, c'est parce que je la voulais, et pas une autre. Elle m'a sorti une autre excuse, je ne sais plus. Au final, j'ai demandé une réduction. Du coup, elle était un peu embêtée et est allé trouver sa supérieure. Au final, elle nous a donné une des villas. Ils avaient une villa de libre, donc au final, c'était beaucoup mieux. On a dû un peu insister c'est sûr, mais au final, on était satisfait.

Et admettons que cette villa ne soit pas disponible et que la seule compensation possible soit une réduction ?

Ça m'aurait quand même vraiment embêté, mais bon...

L'interview touche à sa fin ! Un grand merci pour votre participation.

Annexe 6 : Interview - Sandrine Umuhire (E)

Bonjour. Tout d'abord, je te remercie de m'accorder cette interview dans le cadre de mon mémoire. Avant de commencer, je tiens à signaler qu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Sens-toi libre de me dire tout ce qui te passe par la tête. Bien entendu, le contenu de cette interview restera dans l'anonymat le plus complet, et les informations tirées ne seront en aucun cas divulguées. Si tu ne comprends pas bien l'une ou l'autre question ou scénario présenté, n'hésites pas à m'interrompre afin que je puisse t'éclaircir.

Tout d'abord, est-ce que tu effectues souvent des réservations de billets d'avion ou de chambres d'hôtels via internet ?

Toujours ! Enfin, ça m'arrive parfois de passer par Connections, mais la plupart du temps, c'est par internet, oui.

Admettons que tu doives réserver un billet d'avion pour tes prochaines vacances. Tu me dis que tu effectues tes réservations par internet. Pourrais-tu m'expliquer de la manière la plus complète possible la manière dont tu procèdes ? Admettons que tu es installée devant ton ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles tu passes ? N'hésites pas à me donner des détails, même si cela te semble peu intéressant.

D'habitude, je vais souvent passer par Connections.be, parce que je l'ai déjà utilisé une fois pour partir aux USA, et ce n'était pas cher du tout. Souvent, le prix qu'ils proposent est très compétitif, donc c'est un peu ma première référence si je dois aller en dehors de l'Europe. Si c'est en Europe, ce sera plutôt sur Ryanair.

Après, je commence à chercher sur Google. Je tape ma destination et je vais voir ce qu'ils proposent si c'est moins cher que Connection ou plus. Je suis parti pour des recherches qui peuvent durer des heures. J'utilise aussi des comparateurs de prix comme Kayak, Ebooks... Il y a plusieurs sites par lesquels je passe. Mais j'ai l'impression que les comparateurs de prix sont parfois plus chers que les sites des compagnies aériennes. Si je vais sur ces sites, je ne réserve pas par là pour éviter les commissions imposées par ces sites-là mais je les vérifie toujours, au cas où... Dans toutes mes recherches, je passe par là, mais je finis toujours par trouver des billets qui sont moins chers ailleurs que sur ces sites. Si c'est en Europe, c'est plus cher sur ces sites que sur RyanAir qui n'est parfois même pas pris en compte.

Y a-t-il des choses qui t'ont marquées dans les pratiques de prix mises en place par les compagnies aériennes ?

Généralement, je me dis que plus on se rapproche de la date, ça devient plus cher... Mais quand les différences de prix sont trop grandes en très peu de temps, je ne trouve pas cela logique... Quand il y a un grand laps de temps entre deux prix, ok, je me dis que ça a sûrement avoir avec la demande qui a changé entre temps, mais quand le laps de temps est court... Surtout que quand on y pense, c'est la même chambre d'hôtel, le même siège... On a la même expérience, et avoir de si grandes différences de prix, quand on y pense, ce n'est pas spécialement logique... Mais je pense qu'on finit tellement par s'y habituer qu'on ne cherche plus à comprendre, on ne se pose plus de questions... Si les prix diminuent, je serai contente c'est sûr, mais si ils augmentent, sur le moment, je vais être déçue, mais bon, je ne chercherai pas midi à 14h et je réserverai tout de même au final... Ça arrive tellement souvent que ça en devient normal...

Oui, donc tu es en train de me dire que tu ne comprends pas bien la logique de ces fluctuations de prix, mais qu'on n'y fait plus attention tellement on y est habitué, c'est bien ça ?

Oui voilà... Je sais aussi que quand tu as déjà fait des recherches, les sites tiennent compte des cookies, ou des adresses IP, je ne sais plus trop, et je sais qu'ils font ça pour te forcer à acheter et te faire croire que les prix augmentent au fil de tes visites... D'ailleurs, je me rappelle qu'un moment, je devais réserver des billets d'avion pour l'Espagne... Ça m'est arrivé... Mon amie était en France et son billet d'avion était beaucoup plus cher pour un départ de la France que de la Belgique. Donc elle s'était dit qu'elle allait venir en car jusqu'en Belgique pour pouvoir bénéficier de ces tarifs-là. Nous on regardait Belgique – Majorque, et elle regardait Paris-Majorque. Elle s'est dit qu'elle allait regarder si Belgique-Majorque était moins cher pour partir de là-bas. Du coup, mon amie a fait la recherche de la France et elle a vu un prix moins cher pour le même trajet que celui que l'on regardait en Belgique. Les tarifs pour un même trajet étaient donc différents d'un pays à l'autre, et donc, pour le même trajet... Et c'était sur le même site... Je ne saurais plus dire lequel, mais je pense que c'était un comparateur. Enfin, quoi qu'il en soit, j'ai trouvé ça bizarre d'avoir des prix différents pour un même trajet en fonction du pays de réservation... J'imagine que ça a avoir avec les adresses IP... Du coup, on s'était dit qu'on allait lui faire réserver nos billets pour nous, mais finalement, on avait attendu et les prix avaient augmenté, tellement augmenté qu'on s'est décidé à la dernière minute... On a finalement payé 164€ alors qu'au départ c'était 120€

environ... Alors on a finalement payé pour ne pas risquer que ça augmente encore... On s'est dit que c'était peut-être ces systèmes qui augmentent les prix petit à petit... Donc j'ai essayé de contrer ça, je pense qu'il y a des astuces sur internet où tu dois désactiver les cookies ou quelque chose ainsi, j'ai déjà essayé mais ça n'avait pas marché... J'étais un peu confuse... En tout cas, je sais que chaque jour les prix peuvent varier très fortement... Même le jour même, ça dépend des heures. Une fois on devait réserver pour Prague, je devais me charger de réserver les billets. Seulement, mes amies m'ont dit que ça dépendait des heures à laquelle je réservais mon billet. Une de mes amies avait entendu parler que si tu réserves vers 2-3h du matin, les prix peuvent diminuer car la demande est moins forte. J'avais essayé et il me semble que je n'avais finalement pas réservé car je n'ai pas vu de différences... Je me demande si ce n'était pas qu'une rumeur. Maintenant je me rappelle aussi qu'on m'avait dit que c'était moins cher quand on réservait le week-end...

Je vais maintenant te présenter un scénario :

« Tu es en route vers le Japon. Tu as payé ton billet d'avion 600€ pour un aller simple avec la compagnie X. Dans l'avion, tu es assise à côté de deux autres personnes. Tu écoutes discrètement leur conversation et apprends qu'elles ont payé leur billet à 320€ l'aller simple »

Quelles sont les pensées qui te traversent l'esprit ?

Je me dirais que je me suis faite avoir, que j'aurais peut-être du réserver au même moment que ces gens-là... Je serais frustrée et déçue de payer le double du prix. C'est un peu comme la dernière fois que où suis partie à Londres avec Eurolines, on avait pris des billets en promotion à la dernière minute, deux jours avant le départ, et dans le car, on a rencontré une anglaise qui était restée une semaine, et elle nous dit qu'elle a eu son billet 15€ aller-retour alors que j'avais payé malgré les sois disant promotions 39€ l'aller-retour et ma sœur environ 35€. Quand on a entendu ça, on était assez déçues... On lui a demandé car on était un peu intrigué de cette différence, et elle nous a dit qu'elle guettait les prix tout le temps, jusqu'à un mois avant de partir, même si elle n'est pas sûre de partir, car pour 15€, même si elle ne part pas, elle ne perd pas grand-chose et si elle part, elle y gagne... D'ailleurs, j'ai trouvé ça bizarre que ma sœur paie moins cher parce qu'elle était plus âgée (plus de 25 ans), alors qu'en général, ça devrait être l'inverse... J'ai trouvé ça bizarre... Je ne comprenais pas pourquoi je payais plus cher que ma sœur qui n'avait que 3 ans de plus que moi... Même sur nos billets,

on expliquait que c'était une promotion adulte... j'ai trouvé ça bizarre... J'ai réservé les deux billets en même temps et j'ai payé le billet adulte moins cher...

Je vais maintenant te présenter un autre scénario :

« Tu as réservé un billet pour Barcelone à 19€ l'aller-retour avec la compagnie Y. Tu rencontres quelques jours plus tard une personne de ton entourage qui se rend également à Barcelone au même moment et avec la même compagnie aérienne que toi ...Il te fait savoir qu'il l'a obtenu pour un prix de 87€ l'aller-retour».

Comment vas-tu réagir ?

Déjà, je serais rassurée de ne pas être à sa place. Car je crois que je l'aurais vraiment mauvaise. Je serais un peu mal à l'aise...Mais bon, le fait que je ne paie que 19€ me consolerait vite et peut-être que j'essaierais de comprendre ce qui a fait qu'il a payé ce prix. Peut-être qu'au final, on n'a peut-être tout simplement pas réservé au même moment... Et puis bon comme j'ai dit plus tôt, je crois aussi qu'on commence tous à être habitué à ces prix qui varient constamment... On finit par ne plus se poser de questions... On passerait certainement vite à autre chose...

Voici un autre scénario :

« Tu es sur le point de partir aux Etats-Unis. Tu arrives à la porte d'embarquement et attends de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on t'annonce que le vol est complet et que tu ne pourras malheureusement embarquer. On te signale que tu devras prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard»

Comment réagis-tu ?

Ça peut vraiment arriver ça ? Car si c'est sur un vol longue distance, je crois que je leur dirais clairement ce que je pense. Je trouverais ça dingue de ne pas me laisser le choix alors que j'ai payé mon billet et que j'ai payé pour avoir un service ! En plus, généralement tu t'arranges pour qu'on vienne te chercher à l'aéroport, pour voir si tu dois prendre des transports en commun, bref, tu prends tes dispositions et le fait qu'on te dise ça et que limite, si tu pars aux USA , avec 6-8h de décalage en plus de ton vol, c'est pas vraiment acceptable pour ce genre de trajet. Ils devraient s'assurer que les places qu'ils vendent soient bien disponibles. Je demanderais clairement une compensation si ça devait m'arriver, ça serait la moindre des choses, compte tenu des désagréments que ça peut causer. En plus, quand tu vois le prix de certains billets, je

crois que je deviendrais dingue si un truc pareil devait m'arriver, heureusement, ça n'a encore jamais été le cas.

Autre scénario :

« Tu es arrivée à l'hôtel où tu as effectué une réservation. A la réception, on te signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on te propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires »

Comment réagis-tu ?

Une fois de plus, je pense que ce serait très dérangeant, je pense que voilà pour un hôtel, que tu pars surtout dans l'esprit de te détendre, du moins quand c'est pour des vacances, tu t'attends à avoir un certain service et arriver pour déposer tes bagages dans ta chambre sans te poser de questions... et donc ne même pas avoir une chambre, je trouverais ça tout de même scandaleux pour un hôtel. Ok, ils nous relogeraient, d'ailleurs heureusement, c'est un peu la moindre des choses, mais malgré ça, je crois que j'hésiterais si je devais réserver encore une fois dans cet hôtel, je ne pense pas que je réserverais à l'avenir... J'aurais bien trop peur que ça m'arrive à nouveau, et puis même... j'estime qu'un hôtel qui ne peut pas assurer son service correctement ne mérite pas qu'on y retourne, tout simplement !

Annexe 7 : Interview - Stéphanie McWilliams (F) (Traduction en français)

Bonjour. Tout d'abord, je vous remercie de m'accorder cette interview dans le cadre de mon mémoire. Avant de commencer, je tiens à signaler qu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Sentez-vous libre de me dire tout ce qui vous passe par la tête. Bien entendu, le contenu de cette interview restera dans l'anonymat le plus complet, et les informations tirées ne seront en aucun cas divulguées. Si vous ne comprenez pas bien l'une ou l'autre question ou scénario présenté, n'hésitez pas à m'interrompre afin que je puisse vous éclaircir.

Tout d'abord, est-ce que vous effectuez souvent des réservations de billets d'avion ou de chambres d'hôtels via internet ?

Oui...Oui, tout ce que j'achète, que ce soit des billets d'avions ou une chambre d'hôtel, c'est sur internet que je le fais...

Vous en effectuez à quelle fréquence ?

Je dirais que je voyage trois ou quatre fois par an.

Admettons que vous deviez réserver un billet d'avion pour vos prochaines vacances. Vous me dites que vous effectuez vos réservations par internet. Pourriez-vous m'expliquer de la manière la plus complète possible la manière dont vous procédez ? Admettons que vous êtes installée devant votre ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles vous passez ? N'hésitez pas à me donner des détails, même si cela vous semble peu intéressant.

Donc...si je dois réserver un billet d'avion...euh...Par exemple, mes amis vivent en Floride, je vais sur skyscanner.com et ensuite je vais sur Expedia et je vais sur ces deux sites pour voir combien ça me coûterait pour aller de Philadelphie jusqu'à Orlando...et je...tu sais, j'irais voir quelle compagnie a le meilleur prix et...par exemple, avec Skyscanner, je regarde quelle compagnie aérienne a les prix les plus bas et ensuite je vais sur le site de la compagnie aérienne. Je ne réserve pas par le comparateur de prix car j'ai toujours l'impression qu'il y a des frais cachés et j'ai plus confiance quand je réserve sur le site de la compagnie directement... Mais quoi qu'il en soit, je vais toujours faire pas mal de recherche avant sur les comparateurs car c'est beaucoup plus facile pour trouver le vol idéal, il y a tellement de possibilités différentes, tellement de combinaisons je veux dire... si tu dois faire des...des

simulations sur chaque site de chaque compagnie, tu peux en avoir pour des jours et des jours de recherche, et ça me permet donc parfois d'avoir de très bons prix !

Est-ce qu'il y a des choses qui vous ont interpellé dans les tarifs auxquels vous faites face pour ce type d'achat ?

En fait, je trouve que les prix ne sont pas toujours super clairs...Et j'ai déjà eu de mauvaises blagues surtout en ce qui concerne les frais des bagages. Par exemple, j'aime bien voyager avec American Airlines parce que dans les prix, les bagages sont inclus... Parce que quand je regarde les autres compagnies aériennes, même si les prix sont plus bas... Si tu regardes Spirit, ils te donnent un prix très bas, ils te tarifient beaucoup pour les bagages...C'est un peu des frais cachés, et du coup, tu crois que tu vas avoir un bon prix, et au final, tu te retrouves avec un prix beaucoup plus élevé qu'une compagnie aérienne traditionnelle... En fait, maintenant j'ai tendance à être beaucoup plus attentive aux prix car j'ai déjà eu des mauvaises blagues...Une fois, je me suis retrouvé à devoir payer 45\$ en plus au check-in pour les bagages... Je leur ai dit : « mais je pensais que le prix comprenait les bagages ? », et en fait ce n'était pas le cas, du coup, j'ai dû ajouter ces frais à la dernière minute... C'est un peu trompeur, tu es parfois mis sur le fait accompli parce que leurs tarifs ne sont pas clairs... Donc maintenant, avec cette expérience, je vérifie beaucoup plus maintenant...

Je vais maintenant vous présenter un scénario :

« Vous êtes en route vers le Japon. Vous avez payé votre billet d'avion 600\$ pour un aller simple. Dans l'avion, vous êtes assise à côté de deux autres personnes. Vous écoutez discrètement leur conversation et apprenez qu'elles ont payé leur billet à 320\$ l'aller simple ».

Quelles sont les pensées qui vous traversent l'esprit ?

Si ça devait m'arriver, la première chose que je leur dirais c'est : « excusez-moi, où avez-vous acheté votre ticket, j'aimerais savoir ce que je n'ai pas bien fait pour avoir un billet beaucoup plus cher que le vôtre de manière à ce que je puisse tirer un avantage la prochaine fois...mais bon... vu que je suis déjà dans l'avion, que j'ai déjà payé les 600\$, je serais un peu embêté, mais à ce stade, il n'y a rien que je pourrais faire et vu que les prix varient tellement et si rapidement, je ne pense pas que je tiendrais la compagnie aérienne responsable...

Je ne pense pas que ça soit juste, mais je pense que c'est quelque chose à laquelle on est habitué quand on achète un billet d'avion...c'est un peu comme un lancer de dés... Tu ne sais

jamais à combien tu achèteras ton billet, tu peux l'acheter à 600\$ et puis il peut être à 900\$ la prochaine fois... Et là, tu te dis : « chouette, j'ai eu un bon prix »... Tout comme ça pourrait être l'inverse, et là tu te dirais : « mince, j'ai payé 300\$ en plus »... mais je pense qu'on sait tous que l'industrie aérienne est « joueuse »... Tu peux être furieux quand tu dépenses beaucoup plus que prévu, que ce n'est pas juste... mais bon, c'est quelque chose à laquelle on doit se faire... on a pas trop le choix de toute façon...

Autre scénario :

« Vous avez réservé un billet pour la Floride à 80\$ l'aller simple avec la compagnie Y. Vous rencontrez quelques jours plus tard une personne de votre entourage qui se rend également en Floride au même moment et avec la même compagnie aérienne que vous ...Il vous fait savoir qu'il l'a obtenu pour un prix de 180\$ l'aller simple... Que lui répondez-vous et comment vous sentez-vous ? »

Comme je disais, je pense qu'on sait tous que l'industrie aérienne joue constamment sur ses tarifs. Donc peut-être que je lui demanderais comment il s'y est pris, car il n'est peut-être pas suffisamment habile pour obtenir les meilleurs prix... Peut-être qu'il n'a pas cherché plus loin et a pris le premier billet qui passait, sans se dire qu'en faisant des recherches plus longues et en comparant, il aurait pu trouver un billet bien moins cher...

Voici un autre scénario :

« Vous êtes sur le point de partir à Bruxelles. Vous arrivez à la porte d'embarquement et attendez de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on vous annonce que le vol est complet et que vous ne pouvez malheureusement embarquer. On vous signale que vous devrez prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard. Comment réagissez-vous face à cette situation ? »

Ici aux Etats-Unis, on a des lois qui nous protègent contre ça...J'imagine que c'est pareil en Europe... Personnellement, je n'ai jamais vécu un refus d'embarquement... et heureusement d'ailleurs car je crois que ça me mettrait dans tous mes états...mais je crois que si ça m'arrivait, la première chose que je ferais, c'est me renseigner sur mes droits afin de réclamer une compensation ! Je sais d'expérience que c'est parfois difficile de réclamer une compensation...il faut parfois être patient et ne pas hésiter à revenir souvent... Franchement, j'ai toujours eu du mal avec ces pratiques... Il faudrait que les gens se révoltent plus pour que

ça n'arrive plus... Bon, ok j'avoue si ça me retardait d'une heure, ça pourrait passer... encore faut-il que ça ne soit pas un vol où tout est calculé pour être là à l'heure. Mais admettons que ça soit pour des vacances, ce n'est pas une heure qui changerait grand-chose, donc là je serais plus indulgente, je n'aurais pas envie de commencer des poursuites pour une heure... mais si c'est plusieurs heures... là laisse tomber... Je deviens folle !

Voici un autre scénario :

« Vous êtes arrivée à l'hôtel où vous avez effectué une réservation. A la réception, on vous signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on vous propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires »

Comment réagissez-vous ?

La première chose, c'est que je prendrais mon email de confirmation et je dirais : « écoutez, j'ai payé ce prix pour rester dans cet hôtel et j'ai mon email de confirmation, j'ai mon email qui me confirme que ma chambre est disponible et vous m'avez vendu une chambre. Et j'attends de vous que vous me donniez cette chambre. Si vous ne pouvez pas le faire, alors je veux non seulement un remboursement pour la chambre que j'ai demandé, mais je veux aussi une nuit gratuite pour mon jour suivant, parce que vous avez rompu votre contrat et c'est vous qui avez vendu trop de chambres...pas moi...ce n'est pas à moi d'être puni pour quelque chose que vous avez mal fait ». Donc je ne serais vraiment pas heureuse du tout...je serais vraiment furieuse... D'ailleurs je ne savais pas que ça pouvait se produire dans un hôtel... Jusqu'à ce que ça arrive à des amis à moi...Euh... des amis ont vécu cette situation, ou une situation similaire et...ils ont réagi comme moi j'aurais réagi, comme je te l'ai expliqué...Habituellement, si tu leur dit que tu es très bon au niveau des réseaux sociaux et que tu n'auras aucun scrupule à aller donner ton avis sur leur hôtel, ils finissent toujours par trouver une solution... Bon, au début je verrais gentiment s'ils peuvent arranger la situation, mais s'ils ne peuvent pas me donner une compensation, là c'est une autre histoire... Donc, concernant mes amis à qui c'est arrivé...l'hôtel avait tout de suite pris les choses en main vu la tournure que ça prenait... Ils ne voulaient pas qu'on dise du mal d'eux... Et puis, une fois que tu as tes papiers qui prouvent que ta réservation a bien été effectuée, ils savent que c'est eux qui sont en tort et que tu pourrais les poursuivre... Mais je sais que mes amis, ce qui s'est passé c'est qu'ils ont eu leur caution remboursée, et l'hôtel leur a offert un séjour futur dans leur hôtel...

Annexe 8 : Interview - Sarah Ott (G)

Bonjour. Tout d'abord, je te remercie de m'accorder cette interview dans le cadre de mon mémoire. Avant de commencer, je tiens à signaler qu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Sens-toi libre de me dire tout ce qui te passe par la tête. Bien entendu, le contenu de cette interview restera dans l'anonymat le plus complet, et les informations tirées ne seront en aucun cas divulguées. Si tu ne comprends pas bien l'une ou l'autre question ou scénario présenté, n'hésites pas à m'interrompre afin que je puisse t'éclaircir.

Tout d'abord, est-ce que tu effectues souvent des réservations de billets d'avion ou de chambres d'hôtels via internet ?

A chaque fois que je vais en vacances, une fois par an l'été. Donc, l'année passée par exemple, j'ai réservé énormément de choses parce qu'on a fait un road trip donc il y avait pas mal de billets à réserver...

Admettons que tu doives réserver un billet d'avion pour tes prochaines vacances. Tu me dis que tu effectues tes réservations par internet. Pourrais-tu m'expliquer de la manière la plus complète possible la manière dont tu procèdes ? Admettons que tu es installée devant ton ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles tu passes ? N'hésites pas à me donner des détails, même si cela te semble peu intéressant.

Donc, pour les billets d'avion en général je vais sur Google pour voir les lignes qui sont possibles ou non. J'habite dans une région où soit je peux aller soit à Bruxelles, à Francfort ou Paris, je regarde lequel est le moins cher, à partir de quel aéroport... Ils me proposent souvent des comparateurs de prix et je réserve généralement par ces sites-là. En fonction de la destination, on a été par exemple à Miami, on a réservé très tôt parce qu'il fallait organiser le voyage de un et parce qu'en général c'est moins cher quand tu t'y prends à l'avance. Donc là c'est vrai on réserve bien 6 mois à l'avance. Mais pour la Bulgarie où j'ai été récemment ou Londres, des plus petits vols, j'y ai été avec Ryanair et j'ai réservé un mois à l'avance. Quand je pars moins loin, je réserve moins à l'avance. Donc plus mon billet est cher, et plus j'ai tendance à réserver à l'avance... Mais sinon, une fois que je trouve un prix qui me convient, je ne tarde pas et j'achète directement. De toute façon, je sais en général quand je vais partir vu mon planning donc ça ne me laisse pas une énorme marge de manœuvre...

Et pour les hôtels ?

Pour les hôtels, j'utilise uniquement Booking, ça fait plusieurs années que j'utilise ce site-là... Il y a souvent des offres spéciales en plus...

Est-ce que tu t'es posé des questions sur les variations de prix qui ont parfois lieu ? Y a-t-il des choses qui t'ont frappé ?

Quand je vais sur un site, je suis tout de même attentive car on connaît ces pratiques là... C'est un peu à double tranchant, car moi ça me permet d'avoir des prix nettement moins cher, c'est le côté positif... Parfois ça permet d'avoir un hôtel quatre étoile à moitié prix car ils ont encore quelques places à remplir, donc je trouve ça assez positif. Par moment, c'est sûr que ça peut être décevant ou frustrant quand tu paies plus cher, mais bien souvent, tu ne le sais pas... Vu que je ne vais qu'une seule fois sur le site, je ne compare pas...

Je vais maintenant te présenter un scénario :

« Tu étais en route vers le Japon. Tu as payé ton billet d'avion 600€ pour un aller simple avec la compagnie X. Dans l'avion, tu es assise à côté de deux autres personnes. Tu écoutes discrètement leur conversation et apprends qu'elles ont payé leur billet à 320€ l'aller simple ».

Quelles sont les pensées qui te traversent l'esprit ?

Alors, je m'énerverais... Forcément, c'est frustrant mais concrètement je ne pense pas que je ferais quelque chose par la suite... Je m'énerverais... c'est sûr... mais je n'entreprendrais aucune action... En connaissant ces pratiques, tu relativises aussi... Si tu étais à la place de la compagnie aérienne, tu le ferais aussi, car j'imagine que c'est nécessaire vu les coûts qu'ils doivent avoir... Et puis s'ils ne faisaient pas ça, ça coûterait cher pour tout le monde aussi...

Autre scénario :

« Tu as réservé un billet pour Barcelone à 19€ l'aller-retour avec la compagnie Y. Tu rencontres quelques jours plus tard une personne de ton entourage qui se rend également à Barcelone au même moment et avec la même compagnie que toi... Il t'apprend qu'il l'a obtenu pour 87€ l'aller-retour. »

Comment vas-tu réagir ?

Je rigole...peut-être que j'essaierais de me pavaner un peu en disant que j'ai été un peu meilleur que lui à ce niveau là...Non, sérieusement, pour moi, ce sont des situations qui peuvent arriver à tout moment vu les pratiques... on est un peu habitué je crois... on ne va pas en faire tout un drame, c'est un peu la règle du jeu... Si on devait commencer à se révolter pour une différence de prix, on ne serait pas sorti de l'auberge, surtout en ce qui concerne les billets d'avion...

Voici un autre scénario :

« Tu es sur le point de partir aux Etats-Unis. Tu arrives à la porte d'embarquement et attends de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on t'annonce que le vol est complet et que tu ne pourras malheureusement embarquer. On te signale que tu devras prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard »

Comment réagis-tu ?

Une fois j'ai vécu une situation qui me fait penser à ça, c'était avec le TGV... J'avais réservé un billet et quand je suis arrivé à ma place, mon siège était déjà occupé par une autre personne qui avait exactement le même billet que moi... Du coup, je me suis dit que c'était peut-être dû à ces fameuses pratiques de surbooking, et sur le moment, j'étais vraiment fâchée...Au final, ça s'est arrangé car il restait une autre place dans le TGV...

Et si la situation exposée dans le scénario se présentait vraiment, comment réagirais-tu ?

Si ça m'arrivait, sur le coup ça m'énervait, mais tu n'as pas vraiment le choix, ton avion tu dois quand même le prendre, mais c'est vrai que j'essaierais tout de même d'avoir une réduction... Si tu as déjà prévu tout ton voyage...J'essaierais d'avoir une réduction, et après on peut toujours négocier certains avantages... demander une meilleure place sur le vol suivant...et puis tout dépend si le vol suivant est deux heures ou 14h plus tard...

Dernier scénario :

« Tu es arrivée à l'hôtel où tu as effectué une réservation. A la réception, on te signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on te propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires »

Comment réagis-tu ?

Ah ben je ne serais sans doute pas contente... Mais bon, au final, tu dois t'énervé 5 minutes... ça dépend si tu choisis ton hôtel en fonction de ta localisation. J'avais une fois choisi un hôtel

parce qu'il était super proche du centre-ville et donc ça m'aurait énervé d'être déplacé dans un hôtel plus éloigné... Si ça devait arriver, je commencerais à me méfier de cet hôtel, même inconsciemment, je préférerais aller ailleurs la prochaine fois, ma confiance diminuerait... Tu organise toute tes vacances en fonction de la localisation, donc si ça chamboule tout tes plans, ça ne fait pas plaisir... En général, je suis quelqu'un qui organise tout à la minute près, et s'il y a quelque chose qui vient bousiller mes plans, ça ne m'enchante pas du tout...

L'interview touche à sa fin. Un grand merci pour ta participation.

Annexe 9 : Interview - Caroline Defays (H)

Bonjour. Tout d'abord, je te remercie de m'accorder cette interview dans le cadre de mon mémoire. Avant de commencer, je tiens à signaler qu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Sens-toi libre de me dire tout ce qui te passe par la tête. Bien entendu, le contenu de cette interview restera dans l'anonymat le plus complet, et les informations tirées ne seront en aucun cas divulguées. Si tu ne comprends pas bien l'une ou l'autre question ou scénario présenté, n'hésites pas à m'interrompre afin que je puisse t'éclaircir.

Tout d'abord, est-ce que tu effectues souvent des réservations de billets d'avion ou de chambres d'hôtels via internet ?

Oui, c'est toujours le cas, je ne passe jamais par les agences de voyage.

Et tu voyages souvent sur une année ?

Euh... je ne me considère pas comme une grande voyageuse, mais je dirais deux voyages par an...

Admettons que tu doives réserver un billet d'avion pour tes prochaines vacances. Tu me dis que tu effectues tes réservations par internet. Pourrais-tu m'expliquer de la manière la plus complète possible la manière dont tu procèdes ? Admettons que tu es installée devant ton ordinateur, quelles sont toutes les étapes par lesquelles tu passes ? N'hésites pas à me donner des détails, même si cela te semble peu intéressant.

Alors, la première chose que je fais, c'est aller sur des sites comparateurs, comme beaucoup de personnes j'imagine... je choisis souvent expedia.fr car il n'y a pas de frais supplémentaires pour le paiement par carte de crédit par exemple... Bien souvent, avec les comparateurs tu as des frais que tu découvres à la fin, et au final, ton billet n'est pas si bon marché que ce qu'il n'en avait l'air à la base... Donc je vérifie les prix-là, et puis après la seconde étape, je compare avec les sites des compagnies aériennes pour voir s'il n'y a pas une différence, mais en général, ça se conclue par un achat sur les comparateurs de prix...

Y-a-t-il des choses qui t'ont interpellées au niveau des prix auxquels tu fais face ? Des choses qui t'ont choquées ?

Je crois que tu as déjà dû en entendre parler... Mais j'ai déjà remarqué qu'au fur et à mesure de mes recherches, parce que je fais pas mal de recherches avant l'achat... Et bien plus je recherchais et plus les prix augmentaient... Et puis un jour on m'a expliqué qu'il fallait absolument que je supprime mes cookies ou que je change d'ordi car ils se servent de ton adresse IP pour augmenter les prix... Par la suite, j'ai vu une émission sur le sujet... d'ailleurs j'ai trouvé ça choquant cette manière d'utiliser autant nos données... on est vraiment manipulé... Mais bon, à l'heure à laquelle on vit, je pense que c'est quelque chose à laquelle on va devoir se faire... Sinon, j'ai aussi connu quelqu'un qui m'expliquait qu'il réservait ses billets d'avion systématiquement pendant la nuit ou très tôt le matin pour pouvoir bénéficier de vols moins chers... Il y a une grosse différence de prix quand on fait ça apparemment... mais je n'ai encore jamais eu l'occasion d'essayer.

Je vais maintenant te présenter un scénario :

« Tu es en route vers le Japon. Tu as payé ton billet d'avion à 600€ pour un aller simple avec la compagnie X. Dans l'avion, tu es assis à côté de deux autres personnes. Tu écoutes discrètement leur conversation et apprends qu'elles ont payé leur billet à 320€ l'aller simple. Quelles sont les pensées qui te traversent l'esprit ? »

Je serais hyper énervée et je crois que je ne reprendrais pas la compagnie avec laquelle je vole, mais je ne me plaindrais pas non plus car je sais que ça ne servirait à rien, ce serait perdre son temps pour rien...

Peux-tu développer ? Quand tu dis que tu perdrais ton temps pour rien, que veux-tu dire par là ?

Ben... Je ne chercherais pas à comprendre pourquoi ça se passe ainsi. En général quand je voyage, j'ai envie de passer du bon temps, et j'ai autre chose à faire que de penser à tout ça. Ce sont des compagnies tellement intouchables et tellement puissantes, je ne pourrais rien y faire... Et ça va m'énerver car je suis sûre qu'il n'y a pas de raisons valables, c'est de nouveau des moyens pour se faire toujours plus d'argent... Mais je ne pense pas que je prendrais cette compagnie à nouveau... Si ça arrive plusieurs fois, je me renseignerais tout de même pour me faire à l'idée, je n'aurais pas le choix de toute manière, sinon j'arrête de voyager...

Je vais maintenant te présenter un autre scénario :

« Tu as réservé un billet pour Barcelone à 19€ l'aller-retour avec la compagnie Y. Tu rencontres quelques jours plus tard une personne de ton entourage qui se rend également à Barcelone au même moment et avec la même compagnie aérienne que toi...Il t'apprend qu'il l'a obtenu pour 87€ l'aller-retour. »

Comment vas-tu réagir ?

Je serais contente mais si j'avais été à sa place encore une fois, je trouverais ça quand même... malhonnête... enfin, c'est peut-être un peu fort comme terme mais je me poserais quand même des questions sur l'honnêteté des compagnies aériennes... Mais quand c'est à ton avantage, soyons honnête, on ne va pas commencer à se poser mille questions, tant mieux. J'imagine mal quelqu'un se plaindre d'avoir eu un bon prix !

Voici un autre scénario :

« Tu es sur le point de partir aux Etats-Unis. Tu arrives à la porte d'embarquement et attends de pouvoir embarquer. Quelques instants plus tard, on t'annonce que le vol est complet et que tu ne pourras malheureusement embarquer. On te signale que tu devras prendre le vol suivant qui est quelques heures plus tard»

Comment réagis-tu ?

Cette situation m'embêterait beaucoup... et je me demanderais pourquoi c'est tombé sur moi et pas sur quelqu'un d'autre... je ne comprendrais pas sur quoi ils se basent pour me refuser moi et pas quelqu'un d'autre alors qu'on a tous le même billet... J'essaierais de quand même pouvoir prendre le vol, j'insisterais et m'énerverais sans doute un peu et puis bon... S'il s'avère réellement impossible de le prendre, je m'accommoderais de la situation mais ne manquerais pas de contacter la compagnie à mon retour en espérant recevoir un dédommagement ! Enfin...tout dépend du contexte du vol. Si je suis tenu par un horaire strict, il va de soi que je serai beaucoup moins compréhensive...

Autre scénario :

« Tu es arrivée à l'hôtel où tu as effectué une réservation. A la réception, on te signale que malheureusement, plus aucune chambre ne sont disponibles. En guise de compensation, on te propose de séjourner dans un hôtel voisin de même catégorie, sans aucun frais supplémentaires »

Comment réagis-tu ?

Encore une fois, tout dépend du contexte... Si je suis en vacances, je trouverais ça vachement culoté de me demander d'aller dans un autre hôtel... Déjà en termes de temps perdu quoi... En vacances, le temps fait souvent défaut donc si justement je prends mes précautions de réserver un hôtel, c'est pour que ça soit efficace et rapide... Et puis bon... Souvent, on réserve tel hôtel parce qu'on s'est mis d'accord ensemble, parce que certaines commodités nous attirent... Si je vais dans tel hôtel parce que j'aime la piscine, ou parce qu'ils ont des chambres qui me plaisent, ce serait quand même le comble que je me retrouve dans un autre hôtel... Ok, il sera de même catégorie, mais un hôtel 4 étoile, n'est pas le même qu'un autre... peut-être qu'ils auront un style qui ne me plaira pas... et quand tu dois passer tes vacances dans un endroit qui ne te convient pas... ça pourrait presque gâcher tes vacances...

Et donc ça arriverait, tu réagirais comment concrètement ?

Je crois que j'exigerais qu'ils trouvent une solution, sans quoi je ne me gênerais pas pour crier haut et fort à tout le monde de ne jamais mettre les pieds dans cet hôtel... où ils risqueraient de ne pas avoir de chambre... Maintenant, si il s'avère que la compensation offerte est de me reloger dans un hôtel encore plus prestigieux et qui me plait d'avantage, là c'est clair que je verrais les choses sous un autre angle... Mais bon, je ne suis pas sûre qu'ils le feraient car je risquerais de choisir cet hôtel-là plutôt que le leur si je devais retourner à la même destination... et leur but est quand même qu'on revienne... enfin... je pense...

L'interview touche à sa fin, un grand merci pour ta participation !

Annexe 10 : Entretien avec Monsieur Sébastien François – Revenue Manager à « Le Plaza » Hôtel, Bruxelles

Bonjour et merci de m'accorder cette interview ! Tout d'abord, je tiens à signaler que je m'engage à détruire l'enregistrement de cette interview juste après la rédaction de mon mémoire. La transcription sera, quant à elle, gardée dans le plus strict anonymat. Cette interview devrait durer une demi-heure.

Tout d'abord, j'aimerais savoir si vous avez toujours travaillé dans le secteur hôtelier en tant que Revenue Manager ?

J'ai commencé en tant que réceptionniste pendant un an avec l'intention d'aller en revenue management mais quand tu postules en sortant de l'école, ils ne te prennent pas directement. Soit il faut une première expérience en réception/réservation au sein d'un département opérationnel, soit avoir déjà fait des stages en RM, ce que je n'avais pas. J'ai commencé dans les chaînes Marriott ici à Bruxelles, c'est chez eux que j'ai commencé et j'ai fait 4 ans de RM chez eux, et maintenant ça fait 5 ans que je suis au Plaza.

Toujours dans le secteur de l'hôtellerie de luxe du coup ?

Oui, tout à fait.

Est-ce que le RM a toujours été appliqué ici au Plaza ou est-ce que ça a été mis en place par la suite ?

Avant que j'arrive il y a 5 ans et demi, il y avait une structure déjà mise en place mais qui était assez simple, parce que la personne qui était en place n'avait jamais eu de formation dans les chaînes hôtelières. Il se débrouillait pas mal mais il apprenait par lui-même. Moi, j'ai quand même appris chez Marriott la bonne technique, à la bonne école comment calculer et comment faire et quand je suis arrivé au Plaza, j'ai un peu essayé de mettre tout en place tout ce que j'avais appris pendant 4 ans chez Marriott.

Est-ce qu'en termes de résultats vous pourriez me donner un ordre de grandeur, un retour sur investissement du RM dans un hôtel comme celui-ci ?

Ça c'est très compliqué à calculer parce que bon l'investissement, ici on a pas d'outil de RM, comme Ideas qui sont des systèmes greffés à ton système Fidelio, ton outil de gestion, et qui vont te calculer les guide line, te dire quand tu dois baisser tes prix ; ce sont des systèmes qui coûtent très cher. Pour un hôtel comme le nôtre, on avait fait une simulation et on arrivait à

20.000€ par an, ce qu'on n'a pas. Ici, je fais tout en manuel, donc ici à l'hôtel, à part mon salaire, il n'y a rien. Ici, on vend pour un hôtel de 182 chambres, on vend 50.000 chambres par année avec un taux d'occupation de 70%. Si on rapporte ne fut ce qu'un 1€ par chambre, c'est 50.000€ qui rentre, par des petits trucs. Le RM a deux rôles dans la gestion de l'hôtel, quand il y a une période creuse, pousser les ventes et quand c'est une période forte, il faut optimiser les ventes en vendant au plus offrant, en prenant celui qui nous rapporte le plus.

***Est-ce qu'ici le RM est appliqué uniquement pour les chambres ou pour d'autres services ?
Par exemple, j'ai pu voir que le RM était appliquée dans les restaurants de l'hôtel.***

Alors la restauration, non car on a juste une carte fixe... allez je veux dire que c'est vraiment le calcul basique avec le prix de revient... On analyse le prix du bar, le prix du coca cola, est-ce qu'il se vend bien, est-ce qu'il n'est pas trop cher ? On va en faire un peu, mais ce n'est pas ce qu'on peut appeler du RM, c'est plus de l'analyse. Sinon on fait pas mal de RM pour les locations des salles de meeting, ou des packages séminaire.

Ça fonctionne sur le même principe que la réservation des chambres alors ?

Oui tout à fait, ça va être, sur une période plus forte ou on est sûr d'avoir d'autres demandes, on va prendre le risque de vendre un peu plus cher, sachant que si on a une autre demande, elle sera derrière... C'est un peu le principe du RM, après l'impact est un peu moins fort mais reste tout aussi important, chaque € gagné compte...

Je parle de cela car j'ai pu lire que certains restaurants appliquent des tarifs qui varient en fonction du moment de la journée par exemple...

Ca non on ne fait pas... Dans les hôtels de notre catégorie, je ne pense pas que cela se voit. Par contre, chez Quick ou Macdo ils font ça... Par exemple, tu as les menus « okey » de 14 à 18h car c'est là qu'ils ne vendent presque rien... donc ils poussent les ventes. Nous on a déjà fait des promotions sur le petit déjeuner car les gens venaient souvent à la même heure le week-end, vers 10h du matin, alors que le petit déjeuner fini à 10h30. Donc quand on a des clients qui débarquent à 10h, il y a un peu de file... Donc on poussait les gens à venir un peu plus tôt et donc on faisait des petits déjeuners un peu moins cher si ils venaient avant 9h du matin. Ça reste une façon d'optimiser ses ventes même si on ne peut pas vraiment appeler ça du RM.

Je vais maintenant rentrer dans le cœur de mon sujet si vous le voulez bien. J'aimerais vous demander...si vous deviez-me citer les risques liés à la pratique du RM, les dangers qui peuvent être engendrés par cette pratique...que me répondriez-vous ?

Alors je dirais que c'est la frustration des gens qui vont un jour payer la chambre 100€ et le lendemain la payer 300€. Le prix des chambres peut varier du simple au quintuple.

Dans un hôtel comme celui-ci, est-ce qu'on applique de grosses réductions ?

La même chambre peut être vendue entre 100 et 500€, le même service. Donc quelqu'un qui va payer 5 fois plus cher sa chambre ou 5 fois moins cher, ça va faire 80% de réduction. Après, c'est comme nous on compare aux billets d'avion. Un jour, on va l'avoir à 100, et le lendemain il sera à 450. Qu'est-ce qui explique que le prix est 4 fois plus cher qu'aujourd'hui ?

Et est-ce que vous mettez de l'info à disposition des clients pour leur expliquer ces différences ?

Le client ne voit pas vraiment ça... Il va voir que tel jour, c'est tel prix mais lui, vu qu'il devra y aller ce jour-là, il ne va pas regarder ça et il va prendre le tarif sans se poser trop de questions. Après, je pense que les gens sont quand même au courant aujourd'hui des pratiques de prix tellement ils ont eu l'habitude sur les billets d'avion. Et... et on part toujours d'un prix affiché qui est le prix maximum et on fait des niveaux de discount. Plus la discount est grande et plus le client sera content... IL ne va pas se plaindre de payer moins cher que le prix qui est affiché.

Pourtant, la littérature conclue parfois que le client qui paie moins cher qu'un autre, lorsqu'il se compare socialement donc, va ressentir un sentiment de culpabilité...

Un des gros vendeurs de prix, c'est Groupon, et moi j'ai déjà acheté des groupons pour des services, c'est vrai que je me sentais un peu gêné... J'étais gêné d'aller manger pour 20€ pour deux personnes dans un restaurant qui était très bon et je me disais... le pauvre restaurateur, il ne gagne vraiment rien sur sa journée... Et j'étais un peu gêné de manger chez lui... Après, dans un grand hôtel comme le nôtre, ce n'est pas pareil, le salaire ne changera en rien du fait que l'hôtel vend sa chambre à 100 ou 200€.

Quand on applique un tarif très bas, est-ce que ça ne peut pas attirer un mauvais segment de clientèle, qui n'est pas adapté au service ? Par exemple, un groupe de touriste qui

bénéficie d'un super tarif et qui débarque dans un hôtel 5*, est-ce que ça n'a pas un impact négatif sur la qualité de l'hôtel ?

Est-ce que toi en tant que client tu vas venir chez nous, tu vas payer ta chambre 250€ tu serais choqué de voir un groupe de touriste qui débarque en short et qui ne fait que passer à la réception, monter dans leur chambre, ils restent 10 minutes sur place...

Dans ce cas-là, non, mais admettons qu'ils débarqueraient dans le salon à l'entrée en groupe et feraient du bruit, par exemple... avec une clientèle assez relevée ?

On vend des chambres moins chères, on a des touristes qui viennent en slash à la réception comme dans tous les hôtels, il y en a... Après, est-ce que ces gens vont être plus dérangeants qu'un riche Emirat avec toute sa famille et qui paie 500€ par chambre et qui sera peut-être encore plus bruyant que les touristes, ou ces chinois qui ne sont pas toujours très propres...

On vend nos chambres sur internet... Que ce soit un milliardaire qui met 500€ de sa chambre, que ça ne lui fasse ni chaud, ni froid, ou que ce soit un petit ouvrier du coin de la rue qui a économisé pendant 2 mois pour payer, il sera traité de la même façon car il paie 500€ sa chambre...

Moi-même dans ma vie de tous les jours, j'avais une fois réservé un hôtel. J'ai bénéficié d'une super promotion pour un hôtel 4* en last minutes. Je suis arrivé et j'ai été très mal reçu par le réceptionniste qui m'a clairement fait comprendre que je n'avais pas payé le tarif plein...

A partir du moment où un hôtel fait une promotion, c'est qu'il est d'accord de recevoir des clients à ce prix-là, il assume jusqu'au bout... Il doit accueillir ses clients de la même manière, quel que soit le prix qu'il va payer... Donc là, c'est une réflexion que le propriétaire, gestionnaire de l'hôtel doit se faire quand il établit sa promotion. Est-ce que je suis content d'avoir des clients à ces prix-là ? Si après, il n'est pas content, qu'il ne fasse pas la promotion... Tout est une question de stratégie... Nous aussi on va toujours faire des promotions, mais jusqu'à un niveau qui nous permette de ne pas avoir trop de promotions non plus, de manière à ne pas avoir l'hôtel complètement rempli pendant un week-end avec des promotions... Ce ne serait pas très rentable, et d'un point de vue image... Plus le client paie un prix moins cher, plus il va s'attendre à un haut service, plus il est demanding... Un client qui va payer sa chambre 400€ sa chambre, bien souvent, on ne les voit pas, le lendemain, ils prennent leurs clés et on ne les voit pas... Un client qui va payer sa chambre avec une promotion, il va demander des informations à la réception, va se promener dans le lobby, va

demander une carte de ville... Il va vouloir bénéficier de la totalité du service... Quand on fait une promotion, il veut en profiter un maximum, ce sont les plus ennuyeux... On a deux catégories de clients... Les business et les loisirs. Les business viennent parce qu'on leur a demandé, ce n'est pas lui qui paie sa chambre, c'est la société qui lui a demandé de venir. Déjà on ne le voit pas beaucoup parce qu'il travaille, et comme ce n'est pas lui qui paie, il s'en fiche d'avoir un service excellent, il veut juste dormir et repartir le lendemain. Tandis que c'est quelqu'un qui vient pour les loisirs, c'est son argent, il a regardé un peu plus quel hôtel il voulait, il sait à quoi s'attendre dans l'hôtel qu'il a réservé par rapport au businessman qui n'a pas réservé lui-même son hôtel... donc il a envie de bénéficier de tout le service pour lequel il a payé.

Pour revenir à la frustration des personnes qui ont payé deux tarifs complètement différents, est-ce que ça vous est déjà arrivé d'avoir des retours dans votre carrière, est-ce c'est quelque chose dont on parle dans la profession ou pas ?

Non... il y a parfois des clients qui paient 150€ au check-in, le client qui fait la file juste après paie 300€ parce qu'il n'a pas réservé au même moment, parce qu'il n'a pas réservé de la même manière, ni par le même réseau. Il y a rarement deux clients qui paient le même tarif l'un à la suite de l'autre... Après, ils en parlent pas spécialement entre eux, car les clients ne se parlent pas... C'est plus sur internet qu'ils vont en parler, ils disent « tient j'ai réservé à tel prix », donc les clients savent un peu... Je veux dire, oui, on est assez transparent, tous nos prix sont sur internet....

Quand on cherche l'aspect vraiment négatif, c'est surtout ça qui ressort, et je me suis demandé, est-ce vraiment quelque chose dont on parle dans la pratique ou est-ce juste une forme de « cas d'école »...

Après, nous ce qu'on essaie de faire, et c'est un peu le but dans notre manière de vendre, c'est qu'on démarre avec un prix du bas et plus on va approcher de la date et plus on va augmenter, parce que celui qui réserve il y a un mois, si il vérifie aujourd'hui et voit qu'aujourd'hui on vend à un prix plus cher, il va être content car il va voir que les prix sont plus cher et qu'il aura bénéficié d'un tarif moins cher. Car si il a payé plus cher, soit il peut annuler et rebooker et nous on va perdre de l'argent, soit il peut plus annuler parce qu'il a pris un truc non annulable et le client ne sera du coup pas content, et ça fera un client qui ne sera pas content du début à la fin de son séjour parce qu'il sait qu'on aura vendu moins cher que ce que lui paie. Donc il faut toujours essayer de partir avec un prix plus bas et monter, mais l'optimum

est de vendre depuis le début de l'ouverture de ce jour sur les ventes, de vendre le bon prix au bon moment, et ce prix qui reste le même du début à la fin, pour qu'il soit pile poil avec la demande du jour et arriver complet ce jour-là. Il y a toujours... donc le RM c'est le prix de l'offre par rapport à la demande... A chaque fois, avec l'offre et la demande dans le graphique, il y a un point optimal pour tel prix ou on tombera avec l'occupation de l'hôtel le plus profitable et c'est là qu'on veut arriver et si on arrive à mettre ce prix-là dès le début, on aura pas eu besoin de baisser ou d'augmenter le prix et tous les clients paieront le même tarif et donc tout le monde sera content... .

C'est un peu une manière de présenter les choses aussi...

Ben c'est plus facile, on essaie toujours de faire le moins de variation possible et de mettre le bon prix dès le début... Après, voilà, on ouvre les ventes souvent un an à l'avance, est-ce que l'année prochaine, mon prix est-il déjà le bon ? Je ne suis pas sûr... on va devoir faire des ajustements... Si c'est une bonne année, on va devoir augmenter un peu les prix, si c'est une mauvaise année, on va devoir un peu baisser les prix, on va essayer de faire ça le plus longtemps à l'avance pour éviter les fluctuations...

Donc indirectement, on tient compte de l'impact que toutes ces variations peuvent avoir...

Oui, bien-sûr, et mon rôle, tous les jours, je regarde le nombre de chambres vendues, et je regarde si je dois baisser ou augmenter mon prix, 'j'essaie de le faire le moins possible, c'est pas que je n'ai pas le choix, mais c'est mon métier donc...

J'ai pu lire que si on voulait diminuer au maximum le sentiment d'injustice, il faut leur fournir toute l'information nécessaire sur la manière dont les prix varient, à savoir les facteurs qui les font varier mais aussi comment les facteurs font varier les tarifs. Donc en gros, il faudrait dire au client : on fait varier nos prix au moment de la réservation mais si vous réservez pendant la semaine, vous paierez plus cher que si vous réservez le week-end...

Déjà, si les clients nous le demandent on peut leur expliquer, mais les clients nous ne le demandent pas, ça c'est déjà une chose... Donc, nous on ne va pas de notre propre gré, on ne va pas aller vers le client et lui dire : tient vous vous réservez à tel prix pour telle ou telle raison... Non, le client veut juste savoir le tarif du jour, pont à la ligne. Après, on a aussi pas mal d'informations sur internet où on sait que telle ou telle ville est plus chère qu'une autre et que certaines périodes à Bruxelles, les week-ends sont moins chers que pendant la semaine...

Si on veut se justifier, oui on doit dire qu'on a beaucoup d'hommes d'affaires qui paient des prix un peu plus chers, le week-end, ces hommes d'affaire ne viennent pas donc on vise une clientèle de touristes qui est un peu plus attentionnée au tarif qu'il paie et donc on baisse nos tarifs pour pouvoir attirer cette clientèle-là. C'est notre stratégie à tous les hôtels... Pendant la semaine, il y a un mix des deux... On a des touristes qui viennent pour une semaine, après à Bruxelles des touristes qui viennent une semaine il n'y en a pas beaucoup, surtout pour le moment... Il y a un peu de touristes sur la semaine et beaucoup d'hommes d'affaires, de politiciens, et tous ces hommes d'affaires partent le week-end et il ne reste plus que des touristes... Donc il y a une proportion de clients sur la semaine beaucoup plus grande que celle qui vient le week-end et le tarif va être ajusté en fonction de ça...

Donc j'imagine que s'il y a des congrès qui ont lieu en ville à un certain moment, ça va jouer...

Oui, ça ça joue énormément... Les congrès comme cette semaine, seefood, c'est le plus gros congrès de l'année, les prix sont à leur maximum la plupart du temps... mais cette année est un peu spéciale suite aux attentats...

On parlait des comportements stratégiques des clients qui s'habituent de plus en plus au RM...est-ce que vous ne pensez- pas qu'à force d'avoir l'habitude, les clients vont se comporter de manière stratégique... ?

Grand bien leur fasse, ils viendront là où c'est le moins cher et c'est là qu'on a besoin d'eux...

Et ça n'aurait pas un impact à LT sur le profit par exemple ?

Il y a une grande phrase qui est sur mon grand tableau à côté de mon bureau et que je pointe régulièrement quand mes collègues veulent en savoir plus sur les tarifs, c'est : « you chose the date, I chose the rate ; you chose the rate, I chose the date ». C'est du donnant-donnant. Si jamais les clients comprennent le système et regardent quand l'hôtel vend le moins cher, c'est que l'hôtel a besoin de business, si les gens comprennent ça, c'est formidable, ils vont remplir l'hôtel là où j'en ai le besoin... Plus ils seront attentifs à ça, plus je serai content car ils viendront quand j'ai besoin d'eux. Et sur les dates où je vends plus cher, c'est que je n'ai pas besoin d'eux... Ça ne veut pas dire que je ne veux pas le client, ça veut dire que j'ai d'autres clients qui sont prêts à payer plus cher et que si lui peut bouger son séjour et aller sur une date pas cher et où j'ai besoin de lui, j'ai mon client qui paie plus cher qui prend la chambre et moi j'ai du revenu en plus... Si je vends cher, c'est que j'ai assez de clients et que je dois les

« trier »... Le RM c'est ça, je trie parmi les clients, et je prends ceux qui me rapportent le plus.

Donc au final, les comportements stratégiques des clients, pour vous, ce n'est pas si négatif que ça...

Non, je pense justement que ça sera bénéfique, plus les gens comprendront le système, et meilleur ce sera pour nous...

Dans le secteur aérien, on dit qu'il y a parfois des variations avec les adresses IP, avec les cookies, on augmente le prix pour faire croire au client que le prix augmente et qu'il est temps de réserver...

Oui, c'est une pratique qui existe, pas tous les hôtels... Pas nous car on est un hôtel indépendant et on n'a pas une technologie aussi pointue que ça... Je pense que pour les billets d'avions, c'est quelque chose qui existe... Nous en tant qu'hôtelier, on a d'autres moyens, ça va dépendre du site avec lequel on travaille. Par exemple, avec Expédia, si l'adresse IP est basée en Amérique ou à Londres, je peux faire un prix différent en fonction du pays de l'adresse IP. Par exemple, si ma chambre est à Londres, je peux la mettre à 95€ pour un américain, à 89€ pour un Suisse...

J'ai pu comprendre que certains clients trafiquaient leur adresse IP pour acheter dans un autre pays parce que c'est moins cher.

Après, il y aussi beaucoup de comparateurs de prix comme Trivago ou Kayak qui comparent tous les sites, mais eux comparent pour une seule adresse IP d'un pays. Je pense qu'il n'existe pas encore de moteurs de recherche qui vont comparer les prix pour des adresses IP différentes et qui va dire... Ça ne peut que tarder...

Certaines personnes se réveillent même pendant la nuit pour réserver leur billet pour obtenir des prix plus avantageux...

Ça c'est un autre moyen que l'on peut faire en tant qu'hôtelier, on peut créer des plans tarifaires qui seront moins chers tels jours, ou de telle heure à telle heure, c'est vraiment avec certains sites que l'on peut le faire, c'est du cas par cas. Donc je peux dire... voilà, tous les jours comme last minutes.com disent, on a un pic de loisirs entre 19 et 20h. On a des hommes d'affaire qui rentrent à la maison, ils parlent à leur femme de vacances et c'est à ce moment-là qu'ils effectuent des réservations pour les loisirs, et à ce moment-là on peut faire des réductions de 10, 15, 20%... entre 19 et 21h... Aussi Orbitz qui a été racheté par Expedia qui

lui affichait son listing d'hôtel selon que son ordinateur est un PC ou un mac. Selon la résolution de l'écran on sait dire que c'est un mac ou un pc, et on va donc lui offrir des hôtels plus chers d'abord... Ce n'était pas pour le prix, c'est pour le classement des hôtels surtout... Si c'est un plus bel ordinateur, on met des hôtels plus prestigieux avant un hôtel plus basique...

Est-ce que vous pratiquez le surbooking ?

Oui bien sûr, en moyenne 3% des clients ne viennent pas ou annulent le jour même. Ils ne préviennent pas et passent no-show. Il y a aussi des clients qui sont bloqués à l'aéroport ou leur avion est détourné ou sont malades en dernière minute et avec en moyenne une centaine d'arrivée par jour on sait statistiquement qu'on a deux ou trois no show par jour... ça reste une statistique. Il y a certains jours où on va en avoir dix et toute une semaine ou on n'en aura pas. Mais en moyenne on s'attend à 3 « no show » par jour. Donc on pousse l'occupation à 102 ou 103%...

Et au cas où la prévision est mauvaise...

Si c'est le cas, et ça arrive très fréquemment, il y a tellement d'annulations en dernière minute qu'on sait qu'on peut prendre un certain risque, et il est très payant. Car si on vend trois chambres en plus chaque jour et que chaque jour on a trois clients qui ne viennent pas, trois clients par jour x 200 jours où on est complet x 150€, ça nous fait un beau petit pactole de revenus qui n'a aucun frais car les clients ne sont pas venus donc on ne doit pas nettoyer la chambre, donc c'est un revenu intéressant. Par contre, si les clients viennent et qu'on est overbooké, ça arrive, on doit reloger le client, on doit le reloger dans un hôtel de catégorie égale ou supérieur et dans les environs de l'hôtel.

Et ici c'est déjà arrivé ? C'est bien perçu ?

Non les clients ne sont pas très contents, ça dépend quel type de client... L'homme d'affaire, ça va car on lui a dit « va dormir au Plaza », si je lui dit qu'on est complet mais qu'il y a le métropole juste à côté et que c'est un hôtel de même catégorie, on a une voiture de l'hôtel, on te conduit à l'hôtel, dans 10 minutes t'es dans ta chambre et on paie la différence, le client perd 10 minutes, c'est pas grave... Par contre si c'est le touriste qui a choisi l'hôtel, qui aimait bien les lampes du bar... et qu'on lui dit, déjà il vient avec sa femme et essaie d'impressionner, on lui dit que l'hôtel est complet... On est embêté...

Au secteur aérien, ça pourrait poser plus problème...

Dans les avions je ne sais pas comment ils le gèrent... Les upgrade, on en fait aussi.. On a 100 chambres standard, 50 de luxes et 40 suites, parfois, beaucoup plus que 100 classiques, car les suites on a plus de mal à les vendre, on upgrade tous les clients pour arriver à l'hôtel complet que l'on fait des overbooking. Il y a des clients qui avaient réservé une chambre standard à 150€ et se retrouvent dans la suite présidentielle qui est à 7000€. Tous nos clients upgradés sont content et on a plaisir à le faire... L'overbooking quand on doit déloger quelqu'un, ça reste des cas assez rares et on essaie de bien faire ça... Ça arrive de temps en temps

Et ça se passe bien car c'est un hôtel de luxe ou ça peut se passer différemment dans un autre type d'hôtel ?

Dans tous les hôtels, c'est comme ça que ça se passe, c'est une question d'essayer de calmer le client, que ça ne sert à rien de s'énerver que l'issue sera la même et qu'on a tout prévu pour lui, pour qu'il soit relogé dans les plus brefs délais. Il sera dans un hôtel de même catégorie aussi bien sûr. On essaie que ça reste dans le quartier. Si c'est un homme d'affaire et qu'il vient parce que son entreprise est à 100m, on va pas le mettre à l'autre bout de la ville car ça ne lui plaira pas...

Au final, quand on vous écoute, c'est beaucoup plus de positif que de négatif le RM ?

Ah mais il n'y a que du positif... (Rires).

Aujourd'hui, le RM, nous on le fait encore d'une façon très humaine, car c'est moi qui le fais. Après il y a de plus en plus, dans les chaînes hôtelières, ce sont des robots qui calculent... Donc le lundi ça va être 127€, le mardi 148€... le mercredi 356.. Vraiment un prix calculé par un algorithme pour qu'il soit parfait... Pas si parfait que ça vu qu'il bouge tous les jours... Si l'algorithme était si parfait, il trouverait le prix juste dès le début, mais ici avec l'expérience, on essaie d'avoir une stabilité dans le prix et avoir le moins de différence d'un jour à l'autre car ce n'est pas agréable de savoir qu'un jour la chambre est à un tel prix et que le lendemain elle a doublé, ce n'est pas agréable pour le client de constater de telles différences de prix... Ce qu'on va faire aussi, c'est une technique de RM, si on a une chambre classique qui est à 200€ et une chambre de luxe qui est à 300, on va mettre une restriction de durée de séjour sur le jour où on a le plus d'occupation...

Donc on impose à la personne de rester x jours ?

Ce n'est pas qu'on lui impose... c'est que si le client voit le mardi, voit chambre classique 200€, chambre de luxe 300€ sur le mercredi, le jour où on est presque complet, la chambre

classique, on la ferme pas mais il y a une restriction de durée de séjour de 2 jours dessus. Du coup, il va voir chambre de luxe 300€, donc sans modifier le tarif de la classique, celui qui vient pour une nuit et qui nous intéresse le mercredi, il va avoir un prix de 300€ et ce sera une chambre de luxe. Il ne sera pas fâché car le prix la veille est de 300€ aussi. On dira, des classiques ce jour-là on en a plus, mais on en a encore pour ceux qui restent deux nuits. Parce que quelqu'un qui va booker 200€ le mardi et mercredi, il nous rapporte 400 que celui qui reste que le mercredi, c'est 300€, donc mettre une restriction sur la durée de séjour, c'est pas qu'on demande de prolonger d'une nuit, c'est que celui qui va sur internet et qui fait son shopping, il verra que le mercredi on a plus que des Deluxe à 300€ et le mardi on a des chambres à 200 et 300€. Si il est flexible, il viendra mardi une nuit et sinon, qu'il doit absolument venir le mercredi et qu'il est d'accord de payer 300€, il les prend ou va dans un autre hôtel... Si on a 200 chambres, à la réception on fait l'attribution des chambres, j'ai 100 chambres classiques et 200 chambres sans compter les Deluxe et suites... Mais sur les périodes creuses, les chambres Deluxe etc., on les vend pas bien donc on va vendre plus de classiques et donc on va vendre 150 classiques, et in va avoir des clients qui vont prendre des suites ou junior suite et donc la réception doit élire des clients qui vont avoir des upgrades. On va donner des séjours les plus courts possibles à ces gens-là, car si un client reste une semaine et qu'on le met dans la suite, il va bloquer la suite toute la semaine. Alors que si des gens arrivent et veulent la suite en payant plus, elle va être bloquée et on ne pourra pas... On va mettre ceux qui restent le moins de temps possible en upgrade. Après on a aussi nos clients habituels, il y a une procédure d'attribution de chambre...

Oui s'il y a un client fidèle, j'imagine qu'on ne peut pas faire n'importe quoi avec eux...

Les clients habitués ont leur chambre qu'ils préfèrent. Directement qu'on a un habitué on sait quelle chambre il veut. On essaie de ne pas y toucher. Après, et ça c'est dans beaucoup d'hôtels ; la chambre 101 est la même que la 201, 301, on travaille souvent en colonne, donc si un habitué aime bien la 301, si on lui explique qu'elle est vendue et qu'il sera dans la 401, il n'y verra que du feu à part qu'il prendra une seconde de plus dans l'ascenseur. Après, il y en a certains qui veulent cette chambre là... On a beaucoup de clients capricieux...

Dans un article que j'ai pu lire, l'auteur a rapporté une expérience personnelle disant que sa chambre avait été totalement vidée, serrures changées car son séjour devait se clôturer à une telle date... C'est un peu intrusif comme pratique non ? Est-ce que ce genre de situations peut arriver ?

Je pense que c'est sûrement exagéré. Quand on a un client qui réserve pour deux nuits, et que le jour de son check-out toute ses affaires sont toujours là, nous on essaie toujours de prendre contact avec le client et on lui dit : voilà votre chambre a été réservée jusqu'à ce matin, il faut vite vider votre chambre sinon elle sera facturée, ben si le client n'est pas parti et qu'il a laissé ses affaires, il est facturé une nuit en plus parce qu'on n'a pas pu nettoyer sa chambre. Est-ce qu'en tant que client je préfère qu'on retire mes affaires afin d'éviter d'être facturé ou... ? Après, on n'a pas le droit en tant qu'hôtelier de toucher aux affaires des clients. Si il dit qu'il ne sait pas revenir avant demain parce qu'il est parti, alors on facture. Une fois, on a quand même eu un client qui a insisté pour vider la chambre, alors ce qu'on a fait c'est qu'on a fait un reportage vidéo où on filmait la chambre. On filmait tout ce qu'il y avait dans la chambre, le rangement dans la valise du client, on a scellé sous vidéo, on a arrêté la vidéo et montré au client qu'elle était bien scellée sinon le client peut porter plainte.

Est-ce que vous collaborez avec d'autres départements de l'hôtel ?

Oui tout le temps. Moi je suis basé dans le bureau des réservations individuelles, j'écoute beaucoup le téléphone et la réaction des clients au prix. Si j'entends ma collègue qui dit que le prix est de 200€ et que le client trouve que c'est trop cher, je vais voir le jour où je vends à ce prix-là, et si je vois que c'est un jour où je ne suis pas en prévision complète, je vais baisser mon prix, parce que si un client réagit ainsi, peut-être que les autres réagiront de la même manière... beaucoup est basé sur l'expérience. Ça fait dix ans que je suis à Bruxelles, et le prix des hôtels varient en fonction de certains critères donc je sais que tel jour, ça doit être tel prix.

