

Brigitte JAKUBOWSKI

Stratégie et management du voyage d'affaires

Mettre en place
un *Travel Management* performant

DUNOD

Mise en page : Belle Page
Couverture : © Fotolia - INFINITY

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072465-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	VII
Préface	IX
Prologue	XIII
Introduction	1
1 Voyages d'affaires : panorama d'une industrie complexe	7
Le transport aérien, une industrie jeune	8
Le transport ferroviaire est-il si différent dans sa démarche ?	14
L'industrie hôtelière est-elle en danger ?	17
Comment la distribution est-elle organisée ?	19
2 Politique de voyages	29
De la politique de voyages à la performance de l'entreprise	32
Qui doit être impliqué dans un projet de politique de voyages ?	34
Quels sont les axes de réflexion à mener en amont de la rédaction de la PVE ?	40
Comment élaborer le contenu de la politique de voyages ?	53
Élaboration et rédaction d'une politique de voyages ...	56
Cycle de vie de la politique de voyages	67

3 Enjeux stratégiques des achats de voyages ...	71
Quelles sont les particularités du secteur d’activité ? ...	72
Les enjeux achats d’un programme voyages	81
Choix et mise en œuvre des actions achats	96
Synthèse des actions achats	109
Comment établir un budget prévisionnel	112
Le suivi budgétaire au quotidien	117
Comment présenter les résultats ?	119
Zoom sur les marchés publics	121
4 Impacts d’un programme voyages sur l’organisation	125
Culture d’entreprise et projet voyage	126
Évolution des organisations en matière de gestion des voyages	128
Influences organisationnelles d’un projet voyages	134
Accompagner le changement d’organisation des voyages	153
5 Voyages d’affaires et RSE	163
La responsabilité sociétale des entreprises : une définition	165
Sécurité et santé des voyageurs	167
Les enjeux environnementaux du Business Travel	183
Vers le mobility management ?	196
Glossaire	201
Index	207

REMERCIEMENTS

Ce livre est l'aboutissement d'une aventure commencée il y a vingt ans dans l'univers des voyages d'affaires. Il n'aurait jamais vu le jour sans l'expertise de Marie-Laure Cahier de Cahier & Co. Merci encore pour ton aide si précieuse et ton amitié qui m'ont permis de persévérer dans la rédaction de cet ouvrage.

Je tiens à remercier les Éditions Dunod qui ont cru en ce projet et son équipe éditoriale pour sa patience et son accompagnement.

Toute ma gratitude va à Nathalie Maréchal, Emmanuel Gaury, mes fidèles collaborateurs pour leurs conseils dans l'organisation, la progression et la relecture de mes chapitres et également leurs soutiens dans les moments de doute.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à tous les interlocuteurs d'entreprises ou d'établissements publics qui me font confiance depuis tant d'années ainsi qu'aux fournisseurs de ce marché passionnant sans lesquels ma vision du voyage d'affaires ne pourrait exister. Une mention particulière pour Yann Barbizet (Concomitance) et son point de vue pertinent de notre environnement « Métier ».

Mes plus vifs remerciements vont à Claude Abraham (président du groupe de rédaction du rapport de France Stratégie « Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles? Perspectives à vingt ans »), Patrice Pourchet (responsable pédagogique des programmes de formation achat du Groupe Essec

Business School), Emmanuel Daoud (avocat, cabinet Vigo), Franck Michel (anthropologue), Sylvie Noël (directrice achats Covéa et présidente de l'Adra) et Hugues Tranchant (magistrat, directeur-adjoint d'une direction du ministère de la Justice) qui n'ont eu aucune hésitation à répondre favorablement à mes sollicitations pour apporter leurs contributions à ce livre.

Merci Didier, Emmanuel et Joachim pour ce que vous apportez à ma vie. Ce livre vous est dédié.

PRÉFACE

Lors de ma première prise de poste comme responsable achat au sein d'une multinationale industrielle, il y a presque trente ans, notre périmètre achat logeait un « implant voyage » d'un grand prestataire international et historique. Les prestations de service vendues, à l'époque, couvraient les questions de déplacement et de logement des collaborateurs et, comme nous les nommions à l'époque, les grands voyageurs. Des prestations dont la portée stratégique n'apparaissait pas si évidente de notre point de vue de l'époque mais dont nous estimions avec justesse la portée symbolique auprès des collaborateurs et des membres de la direction générale. Pour l'époque le déplacement professionnel portait la marque d'une certaine distinction et d'une portée statutaire forte réservée à un certain groupe de collaborateurs éminemment globe-trotteurs pour le bénéfice et la renommée de notre entreprise et, pour ma part, porteur d'une part de rêve vers des horizons lointains.

Notre matrice achat dite de Kraljik¹, était représentative, au pire des « bottleneck items² » au mieux des « non critical items » donc d'un intérêt moindre ! Nous pouvions ainsi nous

1. Outil de diagnostic permettant une représentation des différents types d'achats qui composent le portefeuille. D'après *La boîte à outils de l'Acheteur*, Canonne S., Petit P., 2^e éd., Dunod, 2013.

2. Produits ne pouvant être acquis qu'auprès de fournisseurs ayant un faible impact.

focaliser sur notre cœur de métier d'acheteur industriel au service d'un manufacturing conquérant, une autre époque !

Plus d'un quart de siècle plus tard le paysage du déplacement d'affaires, aujourd'hui le « Travel Management », est complètement bouleversé à l'image de l'entreprise et de la société !

Complexe, multipolaire, polysémique, cette catégorie d'achat recouvre un continent d'opportunités et de services en évolution permanente qui se révèle comme un marqueur remarquable de l'environnement économique actuel et à venir dans lequel l'ensemble des entreprises évolue.

La globalisation et la complexité de nos activités économiques ont redessiné le déplacement professionnel, nous dirions aujourd'hui la mobilité professionnelle, comme une activité nécessaire, voire stratégique, créatrice de valeur pour les acteurs de l'entreprise quel que soit sa taille et son métier !

Pour la fonction achat, il est devenu un domaine d'achat à part entière dont les défis importants (mondialisation, risques, flux économiques, création de valeur, sécurité, RSE, transformation digitale) réclament des expertises attendues mais non satisfaites totalement et des modes de gestion en recherche de bonnes pratiques mais encore loin de la maturité obtenue dans d'autres domaines d'achats.

La fonction achat a-t-elle les moyens et les ressources, aujourd'hui, de répondre à ces enjeux ?

Cette fonction, forte de son expérience dans de nombreux domaines d'achat, a-t-elle, les compétences, la structure et l'organisation adaptées pour répondre aux défis du moment ?

Est-elle en mesure de produire et de mettre en œuvre les stratégies achats adaptées à cet environnement complexe ?

Aujourd'hui, en tant qu'acteur du développement du management de la fonction achat, il me paraît urgent d'apporter des réponses innovantes à ces questions.

L'auteur, Brigitte Jakubowski vous les propose. Elle dépoussière nos vieilles croyances dans ce domaine d'achat, actualise notre « logiciel », envisage d'autres horizons et ose la créativité dans ces propositions d'action !

Patrice POURCHET

Responsable pédagogique
des programmes de formation achat du Groupe Essec
Business School et directeur d'Héka & Associés

PROLOGUE

VOYAGES D'AFFAIRES ET SITES À FAIRE

Le voyage d'affaires, combinant travail et loisir, a le vent en poupe à notre présente ère des mobilités. Il représente autour de 20 % de l'ensemble du secteur touristique mondial, ce qui est considérable. Mais voyager tout en faisant du business, n'est-ce pas s'engager dans une mission impossible ? On peut certes voyager, après les affaires, mais il est difficile d'aller « plus loin » que de visiter l'incontournable musée, le site le plus connu, déambuler au bord d'un fleuve célèbre ou dans les rayons de la boutique de mode ou de souvenirs la plus proche... Nul doute qu'entre le voyage et les affaires, l'un des deux domaines l'emportera. Entre les deux, il s'agit d'un mariage arrangé, la rupture n'est jamais très loin. Le risque est de constater que celle ou celui qui aura bien profité de son voyage revienne bredouille de sa mission de travail, et inversement, que celle ou celui qui aura bien réussi son opération de business n'ait pas eu l'occasion de voyager correctement. C'est l'un ou l'autre... et pourtant tout le monde veut faire les deux « activités ». Hélas, le faire s'est substitué au vivre. Et pas sûr qu'il soit plus aisé de vivre un voyage que de faire des affaires !

Trop souvent, ce touriste affairé est pressé, voire opprimé par le temps, son séjour est raccourci comme le sont les expressions consacrées (MICE, VRP, VIP, etc.), on lui a appris qu'être efficace c'est aller vite, alors il abrège tout, à commencer

la durée du voyage pour n'en conserver que son parfum de prestige, à grands renforts de fard, à défaut de grandeur, d'esprit et d'âme. La nécessaire immersion dans l'espace-temps de l'autre et de l'ailleurs est illico presto remplacée par l'illusion du sacro-saint mot de « rentabilité », terme ravageur s'il en est, qui se matérialise, souvent le soir épuisé par une journée de réunions ou de labeur, au bar d'un restaurant guindé ou au bord d'une piscine d'un hôtel classé, par un consumérisme ostentatoire souvent complété d'un exotisme de pacotille... La sur-organisation des voyages et la course au confort et au luxe ne sont pas de grands atouts pour tendre davantage vers les habitants du pays qu'on découvre, pardon, qu'on traverse, qu'on effleure, qu'on entrevoit. La curiosité, l'imprévu, la lenteur, l'échange et le partage, ne sont guère des priorités lors des voyages « express ». Pourtant, combien de contrats auraient sans doute pu être signés si on avait concédé un peu plus d'égard et de temps à la culture de l'autre, à son humanité, à sa présence même ? Certes, des trips « incentives » jouent de cette tendance mais ne suffisent pas à ralentir la cadence des congrès, conventions, conférences et autres secteurs du « business travel », univers où la langue anglaise – langue économique pour tous – est reine.

Le voyage est une école de la vie, une ouverture au monde, un apprentissage de la diversité. Indiscutablement des vertus dans l'univers impitoyable du monde des affaires d'aujourd'hui. Le voyage, d'affaires ou non, est ce moment privilégié qui devrait unir les êtres humains pour les pousser à mieux se connaître, à s'entendre et à coopérer ensemble, au-delà des différences sociales, économiques, politiques, linguistiques, religieuses, etc. À l'étranger, malheureusement, parce qu'il met en scène les inégalités et la misère du monde, le voyage est parfois une mauvaise affaire. Il revient finalement à chaque

touriste-individu de voyager du mieux qu'il peut et de s'interroger du bien-fondé de sa présence sur place et au monde. Y compris dans le monde des affaires. Pour le rendre meilleur, avec ou sans bonnes affaires à la clé. La vraie affaire du monde est de rester vivable.

Franck MICHEL

Anthropologue et auteur du livre, *Du voyage et des hommes : Désirs d'ailleurs revisited. Essai d'anthropologie des voyages*,
Éditions Livres du monde, 2013

INTRODUCTION

*“L'essence de la stratégie
est le choix d'accomplir ses activités
d'une manière différente de celle de ses concurrents.”*

Michael E. Porter¹

« Voyages d'affaires », « Business Travel », « Missions », « Déplacements professionnels », autant de termes employés pour définir une seule chose : nous sommes amenés à nous déplacer. Qu'il s'agisse de prospecter de nouveaux clients, de rencontrer ceux existants ou de participer à des réunions internes, nous voyageons, utilisons des transports, réservons des hôtels, louons des voitures, etc.

Les voyages d'affaires sont indispensables au développement ou, a minima, au maintien économique des activités, rappelons que les budgets alloués à ces objectifs ont représenté en 2014, 1,1 billion de dollars² dans le monde dont 35 milliards de dollars en France.

-
1. Michael E. Porter est né le 23 mai 1947 à Ann Arbor dans le Michigan. Il est diplômé de Princeton et de Harvard et est aujourd'hui professeur de stratégie d'entreprise à l'université d'Harvard où il dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness.
 2. Équivaut à 1 100 milliards de dollars.

La crise économique mondiale, depuis 2009, a cependant profondément modifié le panorama des déplacements professionnels. Dans un contexte économiquement tendu, les entreprises ont tendance à renforcer l'organisation et la gestion de leurs budgets voyages au détriment d'autres considérations. La réduction des coûts constitue, depuis quelque temps, un objectif majeur pour bon nombre d'entre elles. Ce processus a eu pour effet une dégradation des conditions de confort octroyées aux salariés.

La thèse centrale de cet ouvrage est que cette vision court-termiste engendre des dommages économiques et sociétaux à court et moyen terme qui impactent les activités et la rentabilité des entreprises.

Peut-on se satisfaire uniquement des fondamentaux que sont la mise en place d'une politique de voyages et d'une politique d'achats, centrées sur la régulation et le contrôle de coûts, sans prise en compte de leur adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise ?

Cet ouvrage s'est assigné pour principal objectif de faire saisir à ses lecteurs à quel point la politique voyages ne saurait être dissociée de la politique générale de l'entreprise. À la fois liée à la stratégie, à la politique commerciale, relationnelle et de communication, à la gestion des ressources humaines et aux résultats financiers, elle ne saurait être ramenée à une simple variable d'ajustement annuelle destinée à améliorer la présentation des comptes.

Attention, il ne s'agit pas de dire ici que l'optimisation des coûts n'est pas un objectif légitime des entreprises. Mais que celui-ci ne saurait être à terme la finalité. Le voyage d'affaires doit être considéré comme un investissement, aligné sur la stratégie au même titre que la R&D ou la formation professionnelle. Pour répondre aux interrogations que suscite encore le voyage d'affaires auprès des directions générales et les amener

à considérer le voyage d'affaires comme une activité stratégique au service de la compétitivité des entreprises, il paraît nécessaire d'en comprendre les fondamentaux.

La politique de voyages constitue le socle de la construction d'un programme Voyages. Elle définit les règles applicables en termes de procédures, de confort et constitue la ligne directrice nécessaire au bon fonctionnement du domaine d'activité. Elle ne peut vivre que si elle est en pleine cohérence avec les objectifs visés par la politique générale de l'entreprise et, en particulier, avec les objectifs RH et d'image de la société.

La mise en place d'une **stratégie « achat de voyages »** nécessite de bien comprendre un secteur d'activité particulièrement instable et en pleine mutation. L'irruption du commerce collaboratif dans le panorama des achats de voyages va-t-il changer fondamentalement les pratiques existantes? L'ambition des éditeurs de faire du voyage un monde « digital » va-t-il modifier notre façon d'acheter? Il convient sans doute pour anticiper ces changements inéluctables de connaître l'ensemble des fournisseurs, leurs offres et leur approche pour prendre les bonnes décisions dans cet environnement qui évolue en permanence. Rappelons la perception négative des dirigeants qui considèrent que le voyage d'affaires représente davantage un coût qu'un investissement¹.

Pour faire évoluer les mentalités et contribuer positivement au développement de l'entreprise, le pilotage budgétaire sera un levier précieux. De nombreuses sources statistiques permettent de suivre l'activité, de procéder au bilan financier et de statuer sur d'éventuels investissements. Toute la difficulté réside dans les estimations budgétaires des dépenses et non pas dans le suivi *a posteriori* de celles-ci.

1. *European Business Travel Barometer American Express*, 24th édition, January 2015.

En fonction des projets ou des choix managériaux, **l'impact sur les organisations** pourra s'avérer important. La gestion de la chaîne de valeur liée aux déplacements est si imbriquée à la vision d'ensemble que les modifications structurelles n'apparaissent qu'après un certain temps. Comme une fouille archéologique, un programme voyages se découvre au fur et à mesure; et l'on s'aperçoit que le dimensionnement du projet (ressources, temps alloué, budget, etc.) n'est plus adapté.

Mener un programme voyages est stratégique puisqu'on se situe dans une zone mitoyenne entre activité interne et évolution de l'environnement; mais aussi parce que la (les) source(s) du programme voyage peut (peuvent) se situer à différents niveaux de l'organisation (stratégique/tactique/opérationnel/logistique)¹.

Par ailleurs le monde dans lequel nous évoluons, nous oblige à prendre en considération de nouveaux paramètres qui bien que non maîtrisables dans leur globalité, sont néanmoins importants pour les salariés et les organisations. Est-il encore possible de ne pas être attentifs à la **sécurité des voyageurs et à l'impact RSE des voyages**? Évidemment non, car au-delà d'une responsabilité éthique, il existe d'ores et déjà des obligations juridiques ou de *soft law* à prendre en compte.

En ouvrant ce livre, le lecteur sera sans doute surpris de constater que la gestion des voyages n'est pas abordée uniquement sous des aspects financiers et achats.

Ce livre est né de la volonté de faire partager une approche stratégique et managériale des budgets voyages. Il n'a pas la prétention d'être un manuel de bonnes pratiques dont le

1. Paquin Jean-Paul et al., « L'alignement de projets sur la stratégie d'organisation : une démarche systémique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/2 n°218, p. 87-96.

contenu serait à suivre « pas à pas », mais il a l'ambition d'apporter un éclairage suffisant pour que les budgets voyages soient enfin considérés comme un levier pertinent d'amélioration de la vie économique et sociétale de l'entreprise.

VOYAGES D'AFFAIRES : PANORAMA D'UNE INDUSTRIE COMPLEXE

Souvent noyé au sein d'un large marché qui est celui du tourisme de loisirs et du tourisme d'affaires¹, le marché des voyages d'affaires relève des mêmes catégories de produits que le tourisme en général, qu'il soit de villégiature ou d'affaires.

Dans un environnement industriel à produits identiques, quel que soit le motif du déplacement, le marché des voyages d'affaires se distingue par une approche stratégique des fournisseurs dont l'objectif est de développer des offres commerciales uniquement destinées aux entreprises.

Ainsi les transporteurs aériens et ferroviaires, les hôteliers et loueurs de voitures de courte durée, acteurs majeurs du domaine d'activité, adaptent leurs offres, produits et services pour ce segment de marché spécifique. Au-delà d'offres financières qui

1. Le tourisme d'affaires englobe quatre secteurs : les congrès et les conventions d'entreprises, les « incentives » ou voyages de stimulation (par exemple, à destination des commerciaux ou avec des objectifs de team building), les voyages de récompense, et enfin le voyage d'affaires qui n'en représente donc qu'une composante. En anglais, le tourisme d'affaires est souvent désigné par le sigle MICE (meetings, incentives, conferencing, exhibitions). L'International Congress and Convention Association (ICCA), Meeting Professionals International (MPI) et Reed Travel préfèrent l'expression « industrie des congrès, réunions, foires et salons » à l'acronyme MICE qui ne reconnaît pas la nature industrielle de ces activités.

s'appuient sur un principe de tarifs négociés par entreprise, il est important de comprendre et d'identifier ce qui est réellement différenciant par rapport aux offres « grand public ».

Il s'agit d'un point particulièrement sensible puisque les contrats et accords passés entre fournisseurs et entreprises ne sont pas systématiquement portés à la connaissance des voyageurs ; ces derniers, qui ont facilement accès à des sites internet d'offres touristiques peuvent donc comparer les prestations. L'accès à des offres « générales » pouvant être ponctuellement moins chères, peut alors créer une incompréhension vis-à-vis des choix que l'entreprise leur impose. C'est pourquoi, la communication autour d'un projet ou programme voyages est primordiale pour obtenir une parfaite adhésion de l'ensemble des acteurs.

Pour bien appréhender cette industrie complexe, il est nécessaire d'en rappeler les fondamentaux et faits marquants.

LE TRANSPORT AÉRIEN, UNE INDUSTRIE JEUNE¹

L'avion est inventé à la fin du XIX^e siècle. C'est à partir de 1919 que se créent les premières lignes commerciales transportant des passagers. Entre les deux guerres mondiales, de multiples compagnies naissent, et de 1945 à la fin des années 1950, un réseau de lignes couvre progressivement le monde.

À partir de 1958-1959, l'industrie du transport aérien a connu un développement spectaculaire. Les compagnies aériennes **gagnent ainsi la clientèle d'affaires**, la plus rémunératrice, sur la

1. Extrait du rapport CGSP : *Les compagnies européennes sont-elles mortelles? Perspectives à vingt ans*, juillet 2013, www.strategie.gouv.fr

concurrence maritime ou ferroviaire, tout en intensifiant la fréquence des déplacements.

Face à cette évolution, les instances internationales ont été dans l'obligation de légiférer pour apporter des garanties aux voyageurs dans le cadre de l'utilisation de transports aériens.

La Convention de Varsovie (1929)

La Convention de Varsovie a instauré le principe de la responsabilité civile du transporteur aérien. Elle a été successivement complétée et amendée par de nombreux protocoles ou accords, donnant lieu à un système juridique complexe et peu clair sur le plan du droit international des transports aériens.

La Convention de Chicago (1944)

52 pays signent à Chicago une nouvelle convention portant sur l'aviation civile, assortie de la création de l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale). L'OACI a pour mission, en tant qu'organe des Nations unies dont elle devient une agence spécialisée fin 1947, de coordonner et contrôler les règles d'exploitation de l'aviation civile. La quasi-totalité des pays de l'Organisation des Nations unies (ONU) en sont aujourd'hui membres.

La Convention de Montréal (1999 et entrée en vigueur, pour l'ensemble des États membres de l'Union européenne, le 28 juin 2004)

La Convention de Montréal vise à remédier aux nombreux inconvénients suscités par cette fragmentation et inadaptation des textes pour mieux intégrer les évolutions qu'a connues le secteur du transport aérien au cours de ces dernières années. La Convention



de Montréal instaure un principe de responsabilité civile illimitée du transporteur aérien en cas de dommages corporels.

Les effets de la libéralisation du ciel ou déréglementation aérienne

Les compagnies aériennes historiques de chaque pays bénéficiaient d'un réel monopole. À partir de 1978, les États-Unis introduisent la concurrence dans leur ciel. La liberté tarifaire se traduit par une augmentation des prix sur les axes à faible potentiel de trafic et peu de concurrence. À l'inverse, une guerre des prix se déclenche sur les lignes principales.

À la même période les évolutions technologiques permettent aux compagnies aériennes d'établir des bases de données clients et de développer une stratégie marketing pour capter une nouvelle clientèle.

C'est ainsi qu'en 1981 American Airlines fut la première compagnie aérienne à lancer un programme de fidélisation (AAdvantages) suivi rapidement par les autres compagnies aériennes américaines. En Europe par exemple, Air France ouvrit Fréquence Plus en 1992.

Quels sont les objectifs des programmes de fidélisation¹?

- Créer une base de données marketing recensant les comportements de consommation des clients.
- Fidéliser les clients en leur donnant droit à des billets *primes* (billets gratuits) ou des surclassements.



1. Source : <http://transport.sia-partners.com/20111007/evolutions-mutations-programmes-fidelisation-industrie-transport-aerien/>



- Distinguer les meilleurs clients en leur donnant un statut particulier leur permettant de bénéficier d'avantages exclusifs comme l'accès à des salons en aéroports, l'accès à des guichets spécifiques pour l'embarquement, etc.

La politique tarifaire évolue et en 1984 Delta Air Lines invente le *Yield management*.

Yield management (ou encore « revenue management »)

Cette technique se traduit par un impératif simple : vendre le bon produit, au bon client, au bon moment et au bon prix.

D'abord utilisé pour l'aérien, le *Yield management* s'est ensuite étendu à d'autres secteurs comme l'hôtellerie, les transports ferroviaires, les loueurs de voitures.

Il s'agit d'une méthode permettant d'ajuster en temps réel les prix en fonction des ventes. Sur cette base et en fonction de prévisions établies sur un historique de plusieurs années, il s'agit de trouver le meilleur équilibre possible entre le prix moyen unitaire et le taux d'occupation¹.

En Europe de 1987 à 1993, la libéralisation permet l'assouplissement de la réglementation. Cette démarche favorise la concurrence entre compagnies et autorise des offres tarifaires présentant une large gamme de réductions. La déréglementation a permis aux compagnies aériennes de choisir les lignes à exploiter et de fixer leurs tarifs.

1. Source : Réseau de veille en tourisme, Chaire de tourisme Transat, École des Sciences de la gestion, UQAM Canada : <http://veilletourisme.ca/reseau-de-veille>