

CONSTRUCTION DU SYSTEME DE SUIVI DES PERFORMANCES D'UN PROGRAMME DE FIDELISATION

Blandine Madinier¹

Résumé

Le suivi des performances passe par une analyse de la valeur perçue par le client et des coûts générés. L'analyse par processus et par activités peut constituer un cadre méthodologique intéressant pour construire un outil d'instrumentation de l'arbitrage coût – valeur. Cette problématique est étudiée à travers l'étude empirique du programme de fidélisation d'une compagnie aérienne.

Abstract

Performance measure stands in the comparison of the value created for the customer and the resources used. Process and activity analysis might be an interesting methodologic tool for a cost-value approach. This problematic will be developed through the empirical study of a Frequent Flyer Programm.

¹ Doctorante, LRSGUN, Université de Nantes.
7, boulevard Richard Lenoir
75011 PARIS
blandine.madinier@wanadoo.fr

Cette contribution s'inscrit dans les évolutions récentes menées en contrôle de gestion concernant l'analyse de la valeur. La notion de valeur désigne en Finance la valeur créée pour les actionnaires. En Marketing, elle représente le chiffre d'affaires associé à un segment de clientèle ou un marché. En Contrôle de gestion, la valeur représente la valeur perçue par le client. C'est dans la perspective d'une analyse coût-valeur de la performance économique des organisations que notre recherche se construit : la valeur perçue par le client est alors mise en regard des coûts générés pour l'obtenir.

Il est nécessaire de préciser la notion de performance. Nous adoptons la définition de Lorino [1996] : " Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple coût-valeur ". Se pose alors la problématique du cadre méthodologique adéquat pour cette analyse coût-valeur. L'objet de notre recherche est de montrer qu'une analyse par processus et par activités de l'organisation offre un cadre d'analyse intéressant à un arbitrage coût-valeur. Nous nous baserons pour cela sur une étude empirique, à savoir le système de suivi des performances d'une compagnie aérienne.

Dans un contexte fortement concurrentiel, la mise en place d'un programme de fidélisation s'impose aujourd'hui à toute compagnie aérienne. Ce service était à l'origine un service connexe au cœur de métier des compagnies : le transport des passagers dans les meilleures conditions de prix et de confort. Il fait désormais partie intégrante du service offert aux voyageurs réguliers, puisque *American Airlines*, première compagnie aérienne à offrir un *Frequent Flyer Programm*, fut suivi par l'ensemble des compagnies aériennes américaines, puis européennes. Dorénavant, les programmes de fidélisation sont une prestation de base du transport aérien. Il importe dès lors de développer des outils de pilotage adéquats pour ces activités de service particulières.

L'étude empirique, présentée dans ce document, sera construite autour d'une analyse par processus, qui permettra d'identifier les inducteurs de coût mais aussi les inducteurs de valeur des activités mobilisées. La méthode retenue pour la construction du système de coût est celle d'une comptabilité par activités, construite dans la perspective d'une analyse de la valeur articulée autour des processus et activités assurant le fonctionnement du programme.

Au démarrage de l'étude présentée dans ce document, le fonctionnement et l'animation du programme de fidélisation sont confiés à la filiale en charge de la gestion du programme, sur la base d'un contrat de service. Celui-ci amène la maison mère, client de la filiale, à déterminer le niveau d'activité de la filiale, et à convenir avec elle du niveau de charges associé, dans le cadre d'un Comité des Objectifs, réunissant formellement des représentants de la maison mère et de sa filiale, autour de la construction du budget de la filiale. Cette dernière est alors un centre de responsabilité jugé uniquement sur la maîtrise des ressources qui lui sont allouées ; c'est donc un " centre de coûts ". C'est ainsi la performance monétaire qui est privilégiée, mesurée par un suivi budgétaire classique au cours de l'exercice. La filiale se voit ainsi fixer des objectifs exprimés en termes comptables, sans que le rôle stratégique du programme ne soit appréhendé.

Or le programme de fidélisation constitue précisément un enjeu stratégique pour la compagnie aérienne en termes d'induction de trafic, d'image de marque, et de fidélisation de la clientèle, notamment pour les segments les plus rentables. Apparaît peu à peu la nécessité d'appréhender la performance du programme non pas seulement dans une logique économique de court terme mais dans une logique stratégique de long terme.

On trouve là les griefs couramment portés aux systèmes de comptabilité de gestion caractéristiques des grandes entreprises occidentales, essentiellement limités, selon H. Bouquin [1997], au contrôle de gestion, au détriment des contrôles stratégique et d'exécution.

L'importance croissante du programme de fidélisation dans l'offre des compagnies aériennes fait de cet outil marketing un instrument essentiel de leur stratégie. Désireuse d'améliorer le pilotage de cet outil stratégique, la compagnie a choisi de redéfinir le périmètre de responsabilité de sa filiale, en lui confiant le fonctionnement opérationnel du programme de fidélisation et en l'autorisant à acquérir de nouveaux clients. Le centre de responsabilité évolue ainsi du statut de "centre de coût" à celui de "centre de profit". Une clarification des modes de régulation entre la maison mère et sa filiale semble alors nécessaire. Cela oblige, d'une part, la maison mère à affirmer clairement sa stratégie en matière de fidélisation et par là-même à identifier clairement les attributs de valeur qu'elle souhaite voir assumer par le programme de fidélisation. D'autre part, la filiale est invitée à améliorer la lisibilité sur ses coûts de fonctionnement et son organisation.

Construit autour d'une analyse par processus, ce système a pour objectif de mesurer la rentabilité économique du programme de fidélisation. Cette analyse permettra la construction de l'arbitrage du couple coût-valeur au niveau des activités constituant des processus créateurs de valeur. La performance économique du programme de fidélisation repose sur la valeur perçue par le client, mise en regard des coûts générés.

Nous analyserons dans une première partie le système de pilotage existant, avant de développer dans une seconde partie la démarche de construction d'un modèle d'analyse processus-activités du programme de fidélisation de la compagnie aérienne, puis de montrer dans une troisième partie en quoi une analyse par processus et activités offre un cadre méthodologique intéressant pour une analyse coût-valeur

1. Analyse de l'existant

Au démarrage de l'étude, le système de comptabilité analytique en place ne semble pas satisfaire la demande d'information sur l'économie des processus de fidélisation, à défaut d'une appréhension globale de ces processus. Néanmoins, des outils de pilotage ont été développés. Nous nous proposons de présenter une analyse critique de l'existant, en soulignant dans quelle mesure les outils développés constituent une grille d'analyse incomplète.

1. 1. Analyse des activités dimensionnantes

Lorsque l'étude est lancée, la comptabilité analytique de la filiale offre une décomposition partielle des coûts par activités. En premier lieu, elle ne concerne que le *centre opérationnel* français, alors que, comme nous le verrons plus bas, les *centres opérationnels* localisés à l'étrangers ont une comptabilité analytique très sommaire. En second lieu, le chiffrage par activités réalisé par le centre français n'est réalisé que pour les principales activités de chaque service, considérées comme "dimensionnantes" par le contrôle de gestion. Ces "autres activités" sont traitées globalement mais représentent parfois jusqu'à 50 % des charges d'un service opérationnel. Par contre, les coûts par activités permettent d'isoler une bonne partie des ressources mobilisées par les partenariats lors du lancement de l'étude. Une cellule

partenariat a été créée à l'issue de cette étude complètement isolées car, regroupant l'ensemble des activités liées aux partenaires.

Concernant les consommations externes, les activités traitées par des sous-traitants sont intégrées globalement dans les chiffrages de coûts, alors que le sous-traitant offre une décomposition de la facturation qui permet de détailler les charges avant de les allouer aux processus. C'est le cas des charges de communication facturées par l'agence de publicité en charge de l'ensemble des supports de communication de la compagnie.

Enfin, la visibilité sur les ressources consommées en amont de la chaîne de valeur ajoutée est faible : les activités de conception du programme mobilisent des ressources au sein du marketing mais aucune analyse sur ces activités n'existe au démarrage de l'étude.

Il existe donc un système embryonnaire d'activités, limité au périmètre de la filiale, et plus précisément au centre opérationnel français. Se pose alors un problème d'interprétation car le programme de fidélisation mobilise des activités dans la filiale, mais aussi au sein de la maison mère, alors que les analyses concernant la performance économique du programme se limitent à un suivi des coûts de la filiale. Une analyse par processus et activités doit permettre d'appréhender l'ensemble du programme de fidélisation, en intégrant d'une part l'ensemble des ressources consommées, et d'autre part, la production des services porteurs de valeur pour le client.

1. 2. Cartographie existante : des processus de normalisation du service

Une cartographie des processus a été établie dans la perspective d'une certification ISO 9002 au sein de la filiale. Les processus retenus sont au nombre de 20. Ils nous offrent une mise à plat très utile des activités de la filiale et une schématisation de l'organisation, mais ne peuvent constituer un cadre d'analyse pertinent pour une analyse coût-valeur. :

Ils correspondent à un périmètre limité à l'activité de la filiale (exploitation du programme de fidélisation, partenariat aérien et non aérien compris), alors que notre analyse est transverse entre certains services de la filiale et la compagnie.

La cartographie comporte quatre processus d'Assurance Qualité qui sont inhérents à la démarche de certification. Destinés à l'accompagner et à l'organiser, ils sont amenés à disparaître une fois la démarche complètement aboutie.

Les processus identifiés dans le cadre de cette certification sont des processus correspondant à une norme de moyens et non de résultat. Ils permettent de s'assurer que la prestation de service offerte est réalisée selon les normes ISO. Or nous cherchons à procéder à des regroupements dans des processus qui se caractérisent par une production, l'attribut porteur de valeur.

Le système d'information sur l'économie des processus de fidélisation offre donc une vision partielle de la performance du programme. Si les masses de ressources mobilisées sont identifiées et les coûts partiellement analysés, ils ne sont pas mis en regard de la valeur créée. C'est ce que nous nous attachons à améliorer par la construction d'un système d'information autour d'un modèle processus-activités

2. . La construction d'un système d'information autour d'un modèle processus-activités

“ Le contrôle de gestion doit s'attacher, d'une part à proposer une métrique adaptée aux attributs attractifs constitutifs de l'offre et, d'autre part, à suivre par un dispositif de pilotage les activités et processus qui les fondent. Le développement d'un tel système d'information doit reposer non sur l'organisation fonctionnelle et hiérarchique mais sur une analyse de ce qui se fait et se vit dans l'organisation. C'est ce que proposent les démarches d'analyse du fonctionnement des organisations s'appuyant sur la notion d'activité. ”, Brechet, Mévellec, [1998, p11].

Nous cherchons donc à calculer le coût des différentes activités qui ont contribué à la production du service. Cela nous permettra de répartir les ressources de l'entreprise entre les différents savoir-faires qui la composent. Nous pourrions alors regrouper ces activités dans une modélisation de la production de service de l'entreprise à travers une cartographie des processus.

2. 1. Identification des activités par rapport au périmètre retenu

La méthode adoptée suit le modèle de comptabilité par activités. Elle passe par :

- l'identification des activités contribuant au fonctionnement du programme,
- l'identification de l'inducteur de coût de chaque activité,
- le chiffrage du coût de chaque activité,
- le regroupement de ces activités au sein de processus dont l'output a une valeur économique clairement identifiée,
- et enfin le chiffrage du coût de chacun des processus .

2. 1. 1. Périmètre retenu

La gestion opérationnelle du programme de fidélisation été dès son origine confiée à une filiale, dont le capital est intégralement détenu par la compagnie aérienne. Mais la compagnie développe de nombreux efforts en matière de marketing relationnel. La communication à l'égard des adhérents doit donc être parfaitement cohérente avec les outils de marketing one to one. C'est la raison pour laquelle la communication liée au programme de fidélisation, jusque là co-gérée par le marketing et la filiale, a été entièrement réintégrée au sein de la compagnie : la conception et l'animation de la politique de communication sont dorénavant entièrement assumées par le service marketing.

Le périmètre de cette étude visant à construire un système de suivi des performances du programme de fidélisation, englobe les activités visant à assurer le fonctionnement opérationnel du programme au sein de la filiale, ainsi que les ressources mobilisées autour de la politique de communication à l'égard des adhérents au sein du service marketing. Une analyse par processus offre le cadre méthodologique idoine pour appréhender la transversalité de la gestion du programme entre la compagnie et sa filiale.

C'est ici le programme de fidélisation au sens strict qui est étudié, et non pas la politique de fidélisation globale de la compagnie aérienne. Elle se limite donc à l'activation du programme et ne s'intéresse pas aux actions de marketing relationnel. En matière de communication par exemple, ne seront étudiées que les actions de communication concernant

le programme, par opposition aux actions de marketing relationnel, telles que les offres spécifiques réservées à certaines catégories d'adhérents.

Le programme de fidélisation est géré par différents centres opérationnels, dont le périmètre est géographique :

- un centre opérationnel français gère les adhérents résidant principalement en France.

- un centre opérationnel couvre toute l'Amérique .

- un centre opérationnel couvre l'Asie du Sud-Est.

différents centres européens gèrent les adhérents résidant sur leurs pays respectifs. Au cours de l'étude, leur activité a été regroupée au sein d'un seul centre européen unique, qui assume dès lors la gestion des adhérents européens, à l'exception des français.

Le programme de fidélisation mobilise par ailleurs des ressources au sein de la compagnie. Il ne s'agit pas bien sûr de celles en charge de la politique de fidélisation au sens large, mais de services directement impliqués dans le fonctionnement du programme. La politique de communication est menée par le service marketing de la compagnie et mobilisait en 1998 cinq personnes. Par ailleurs, les agences de voyage et les comptoirs sont amenés à réserver et émettre des billets primes². L'ensemble de ces activités doit être intégré dans notre analyse.

2. 1. 2. Identification des activités et de leurs inducteurs

La collecte d'information conduisant à l'identification des activités mises en œuvre dans l'entreprise s'est faite par les sources suivantes :

- des entretiens avec les responsables ;

- une auto-analyse de ce qui est fait par le personnel ;

- observation des départements sur une période donnée.

Les centres de travail peuvent ainsi être décomposés en activités élémentaires. Une amélioration des processus et des performances implique une analyse très détaillée des activités, alors que le calcul des coûts de revient se satisfait d'activités plus globales.

Une analyse des comptes de l'entreprise permet alors de ventiler le coût de chaque centre de travail entre les activités, en faisant en sorte que les charges allouées soient directes par rapport aux activités.

Nous recherchons alors pour chaque activité le facteur explicatif essentiel de sa consommation de ressources : l'inducteur d'activités.

Cette première étape d'identification des activités au sein de chaque centre opérationnel, au delà des seules activités suivies par la filiale, permet de construire la matrice des activités présentée en annexe 1.

2. 2. Regroupement au sein de processus

2. 2. 1. Pourquoi les processus s'imposent comme centres de regroupement

Selon Mévellec [1998, p.84], il s'agit à présent de s'attacher "à regrouper les activités qui forment, de par leurs relations, un segment de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ces activités concourent toutes à la délivrance d'un attribut porteur de valeur pour un client." L'objectif est

² Les billets primes sont des billets gratuits que l'adhérent au programme de fidélisation peut obtenir, grâce à l'accumulation de points sur son compte par la consommation de billets payants.

de construire “ un système qui nous permettra d’analyser au sein d’un même périmètre le coût et la valeur ”.

“ Comme la valeur s’obtient par la coopération et non par l’addition d’activités, la notion de processus est incontournable. Chaque processus se caractérise par une **production** qui en constitue l’inducteur de coût... ce qui importe c’est que la production, issue de chaque processus, soit porteuse de valeur. Ce n’est qu’à cette condition que le coût de l’inducteur pourra être rapproché d’un prix et contribuer à l’amélioration de l’allocation des ressources, ce qui reste l’objectif de tout système de coûts. ” [Mévellec, 1999].

Une analyse par processus semble donc offrir le cadre d’analyse idoine pour une analyse coût valeur : les ressources consommées par les activités pourront alors être mises en regard de la valeur qu’elles contribuent à créer. Dans ce cas présent d’une activité de service non marchande, la valeur créée par le programme de fidélisation est la valeur perçue par le client. Les processus que nous avons retenus sont tous caractérisés par la production d’un attribut de valeur perceptible par le client.

2. 2. 2. Cartographie des processus

Nous appuyant sur la cartographie établie dans le cadre de la démarche de certification, nous avons regroupé les activités dans des processus dont la production est un attribut, porteur de valeur pour le programme. En identifiant les principaux services constituant le programme de fidélisation, nous avons pu construire une architecture basée sur la production économique de services, constituant un premier niveau d’analyse des attributs de valeur.

Produire des flux de nouveaux adhérents

Le processus de conquête vise à conquérir de nouveaux adhérents parmi les clients de la compagnie. Il consiste à toucher les voyageurs par des supports de recrutement diffusés dans les agences de voyage, les aéroports, les magazines distribués à bord ou par le parrainage d’un adhérent du programme de fidélisation. La production de ce processus est alors la croissance du fichier clientèle, sans que n’intervienne à ce stade la qualité de l’information collectée.

Tenir à jour les stocks de comptes-clients

Le processus de gestion et d’animation du compte client assure la mise à jour du compte client et la diffusion d’information au client. Tout voyage donnant lieu à un crédit est enregistré (par une régularisation manuelle ou un crédit automatique). Le client est informé sur la situation de son compte, soit par les relevés de compte, différenciés selon le segment de clientèle auquel l’adhérent appartient, soit en contactant directement les services de la filiale par téléphone. Il est par ailleurs informé du suivi de son compte et des offres qui lui sont réservées par les différents mailings proposés.

Offrir une prestation de service à l’adhérent

Le processus de réservation et d’émission du billet prime regroupe l’ensemble des activités permettant de mettre à disposition de l’adhérent le billet gratuit auquel il a droit, au regard des points qu’il a accumulés sur son compte.

Ces trois processus sont des processus principaux, dans le sens où ils assurent le fonctionnement opérationnel du programme de fidélisation et correspondent donc au cœur de métier de la filiale ou du marketing. Ces processus constituent donc la base de l’analyse de la valeur orientée vers le client, adhérent du programme de fidélisation.

Nous avons choisi de compléter notre analyse par un quatrième processus, connexe à l’activation de base du programme de fidélisation.

Offrir une prestation de service à un client interne

Le processus de qualification consiste à assurer la maintenance du fichier clientèle. Il répond à une demande croissante de la part de la compagnie aérienne qui souhaite utiliser la base de données de sa filiale comme un outil de marketing relationnel. Ce processus semble apporter de la valeur, non pas au client de la compagnie, adhérent du programme de fidélisation, mais à la compagnie elle-même, client de sa filiale pour une prestation de service complémentaire de sa mission de base.

2. 3. Chiffrage des activités

A la suite de l'identification des activités et de leurs inducteurs, puis de la construction de la cartographie des processus, il s'agit à présent de répartir les ressources entre les activités, avant de pouvoir les regrouper dans les processus.

2. 3. 1. Chiffrage des activités du centre opérationnel.

C'est sur la base d'entretiens avec le contrôle de gestion et le services opérationnels que nous avons pu identifier ces activités, identifier leurs inducteurs et estimer le montant des ressources à leur affecter.

Aucune répartition secondaire n'est faite, à l'exception des charges des "superviseurs", chargés d'animer les services opérationnels. Nous les avons donc imputé directement dans les ressources de chaque service concerné, afin de calculer le coût de chaque activité, qu'elle soit opérationnelle ou bien de support. Les charges de support ne seront déversés qu'au niveau des processus.

2. 3. 2. Chiffrage des activités des centres opérationnels étrangers

- ***Centre opérationnel américain***

Un sous-traitant est en charge de l'ensemble des activités du centre opérationnel américain. Ce sous-traitant est familier du programme de fidélisation puisqu'il travaille depuis plusieurs années avec la filiale. Il sous-traite par exemple un plateau téléphonique où les débordements d'appel du centre français sont orientés et traités.

Le sous-traitant établit une facturation qui permet de décomposer partiellement le montant globalement payé par la filiale en coût unitaires par opération. Ainsi, les coûts par appel reçu ou le coût par courrier traité sont disponibles. Cela permet de construire un système de coûts par activités.

- ***Centre opérationnel asiatique***

La facturation du centre opérationnel asiatique apporte des éléments très limités sur la décomposition des charges. La seule décomposition des charges existante est une décomposition par grandes masses. L'information disponible sur le fonctionnement de ce centre opérationnel est très insuffisante.

- ***Centres opérationnels européens***

Lorsque l'étude démarre, les adhérents européens peuvent s'adresser au centre opérationnel de leur pays s'il existe, ou dans le cas contraire sont gérés par le centre opérationnel de

français. Les centres européens ne fournissent pas de décomposition par activité de leurs coûts.

Durant l'étude, l'activité de ces centres sera regroupée dans un centre unique pour l'Europe. L'occasion sera alors saisie d'implanter dès le développement de ce centre un chiffrage des coûts par activités, sur le modèle de celui qui aura été développé en France.

2. 3. 3. Traitement effectués

Les retraitements effectués consistent ainsi à analyser les activités, et à chiffrer les ressources correspondantes, qui n'étaient pas traitées dans le modèle de comptabilité analytique construit par la filiale. Ces retraitements sont réalisés à partir de diverses sources d'information :

Sur la base d'entretiens dans les services opérationnels, afin d'identifier leurs activités et d'isoler la part consacrée par les acteurs à chacune des activités

Exemple : L'agent en charge de l'activité " Club " a déclaré partager son temps de travail à égalité entre une activité dédiée aux adhérents clubs, et une activité liée au partenariat non-aérien, et donc non incorporable dans notre analyse.

- A partir de traitements effectués au sein des services opérationnels sans être utilisés par la comptabilité de gestion existante.

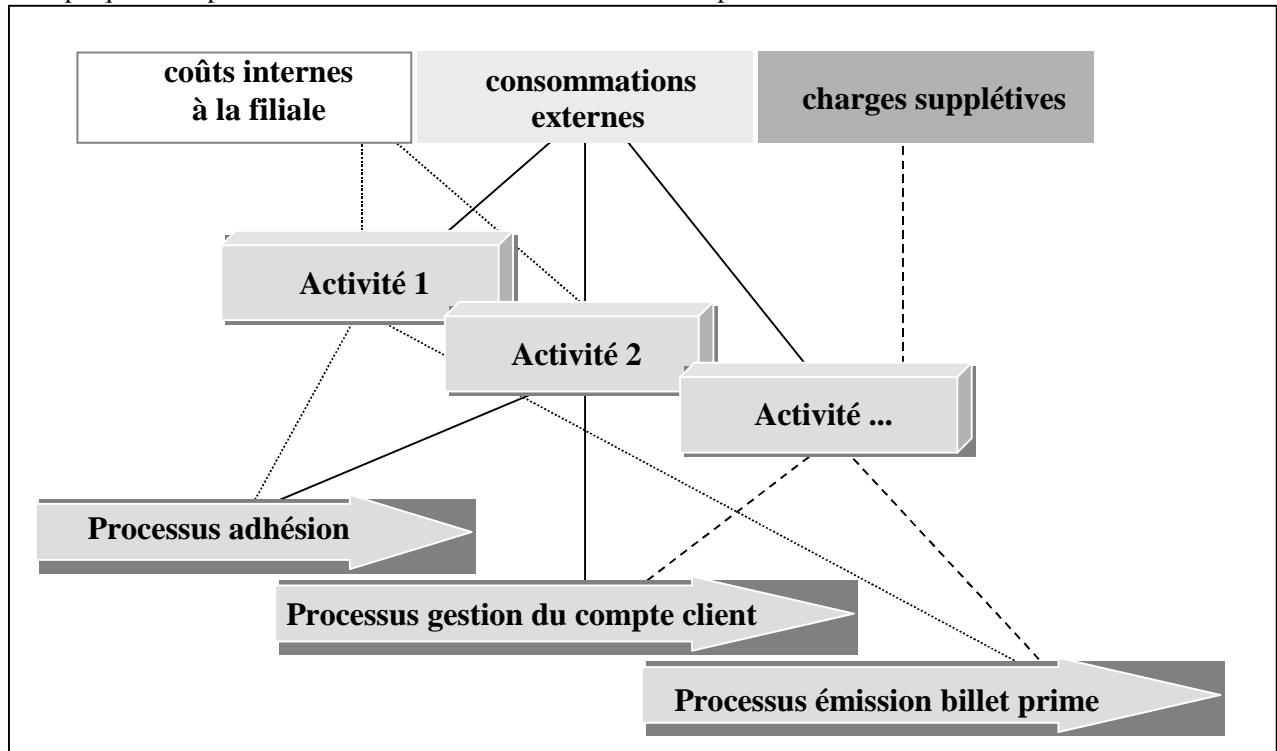
Exemple :Le service en charge du courrier tient un tableau de bord qui permet de décomposer les volumes de courriers en arrivée, et notamment d'isoler ceux liés aux partenaires.

Un codage des appels téléphoniques permet d'isoler le nombre d'appels correspondant aux différents motifs, et par là-même de les allouer au processus concerné.

- Faute d'information, nous avons été amené à faire certaines hypothèses afin de répartir les ressources entre les activités.

Exemple :La répartition des charges des activités de qualification repose sur l'hypothèse suivante : la consommation de ressources par les activités est proportionnelle au effectifs qu'elles mobilisent.

Graphique 1 : Répartition des ressources entre les activités et les processus



Les retraitements effectués permettent de construire un système de coût par activités et par processus du programme. Voyons à présent quelle information économique est ainsi produite.

2. 4. Système d'information

Le modèle d'analyse par processus et activités ainsi construit apporte une meilleure visibilité sur la production des processus économiques, sur les dysfonctionnements observés dans l'organisation du programme et offre un cadre conceptuel à l'analyse de la valeur.

2. 4. 1. Production

L'information produite permet de chiffrer le coût de la production de chaque processus pour chaque centre opérationnel, qu'il soit français, américain ou asiatique : le coût de conquête d'un nouvel adhérent, le coût de gestion d'un adhérent actif, le coût de réservation et d'émission d'un billet prime, et le coût de mise à jour de la base de données par adhérent. L'analyse par processus et activités construite permet de différencier les calculs de ces coûts et de produire ainsi une information adaptée à la complexité du programme.

Elle offre la possibilité de segmenter le système de coût par segment de clientèle. Le coût des adhérents selon leur niveau de carte peut ainsi être différencié. Le coût du processus pour chacun des segments de clientèle pourra alors être mis en regard de la valeur associée à chaque segment, la valeur étant ici, dans une logique marketing, le chiffre d'affaires associé à chaque segment.

Elle permet de différencier les coûts de fonctionnement du programme de fidélisation selon le comportement du client. Il est par exemple possible de calculer le coût spécifique d'un client sollicitant un traitement particulier, ou celui d'un adhérent habitué des réclamations.

Elle offre enfin la possibilité de réaliser un *benchmarking* entre les entités opérationnelles réalisant les mêmes activités.

Cette évolution du système de suivi des performances s'inscrit dans le mouvement de développement du marketing relationnel dans la compagnie. L'objectif poursuivi est d'assurer un suivi personnalisé du client. Celui-ci est facilité par la mise en place, durant l'étude, d'une base de données clientèle fournissant des informations telles que l'historique du client (vols réalisés par le client sur la compagnie, incidents subis par le client, etc), son attitude par rapport aux services de la compagnie parmi lesquels le programme de fidélisation. Ces informations offrent la possibilité de personnaliser le contact avec le client, de lui proposer, en cas d'incident clientèle, des modalités de compensation ciblées par rapport à son attitude.

2. 4. 2. Dysfonctionnements

Le modèle d'analyse par processus activités permet d'isoler les dysfonctionnements existant au sein des processus, tant internes qu'externes.

- **Dysfonctionnements internes**

Ils constituent des signaux d'alerte sur des dysfonctionnements existant au sein des processus opérationnels. L'activité " Adhésion incomplète " pour le processus de conquête ou l'activité " Réclamation " sont révélatrice de dysfonctionnement générés dans la gestion du programme de fidélisation par la compagnie aérienne ou sa filiale.

Ils alimentent ainsi les réflexions en matière de réorganisation, qui seront fondées sur un arbitrage coût-valeur mené au niveau des activités concernées. Si l'activité " Réclamation " ne peut être réduite car ses inducteurs sont non maîtrisables en amont, il importe d'identifier les attributs de valeur qui lui sont associés.

- **Dysfonctionnements externes**

Les dysfonctionnements externes sont symptomatiques de la transversalité du programme de fidélisation. Celui-ci est directement lié à des activités répandues dans l'ensemble de la compagnie.

Une activité telle que la " Régularisation manuelle " est induite par des dysfonctionnements en amont de l'ensemble de la chaîne de production du service aérien. Ces dysfonctionnements peuvent trouver leur origine dans des défaillances au niveau de la réservation, ou de l'enregistrement, tant techniques qu'humaines.

3. Le modèle d'analyse par processus-activités pour une analyse coût-valeur.

3. 1. La recherche de la performance globale

3. 1. 1. La performance globale

"Le modèle contractuel de l'entreprise, avec la doctrine des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction, et la théorie de l'agence, pose le postulat selon lequel toutes les décisions doivent converger vers une finalité stratégique précise qui est celle de l'optimisation de la valeur pour l'actionnaire. Sous une autre forme, il s'agit d'optimiser la valeur de

l'actionnaire. ”³ Les méthodes financières sont nombreuses pour estimer la valeur créée, mais aucune ne reflète la valeur stratégique de l'entreprise, représentative de la valeur financière potentiellement créée à moyen ou long terme. Cité par [Malo, Mathé, 1998], P. Doyle écrit à ce propos : “ La comptabilité des bénéfices constitue une mesure conceptuellement nulle de la valeur d'une entreprise. Les revenus par action ou le retour sur investissement mesurent la performance passée d'une entreprise, et non sa performance future en termes de génération de capital. ”. Selon cet auteur, la performance globale résultera d'un compromis entre les objectifs des actionnaires, des cadres, des clients, des employés, des créanciers, et d'autres acteurs comme les pouvoirs publics, les fournisseurs, etc. Mais peu de chercheurs ont pu proposer des solutions alternatives à la seule évaluation de la performance financière. Malo et Mathé [1998, p. 182 et suivantes], s'inspirant de la théorie de l'agence, proposent de distinguer deux dimensions de la performance :

la nature des objectifs des différents *stakeholders* détenteurs (ou non) de droits de propriétés formels (**obligation de résultats**)

le jugement sur la qualité des moyens utilisés pour atteindre ces objectifs (**obligation de moyens**)

Les auteurs concluent alors : “ Quelle que soit la nature des objectifs des partenaires, il est possible de s'accorder sur le fait que la performance globale de l'entreprise réside dans l'optimisation de la valeur nette créée par l'organisation. ”

Dans la perspective d'un pilotage du programme de fidélisation, il convient de décliner la performance globale entre les composantes de l'organisation.

3. 1. 2 La déclinaison de la performance globale en performance locale.

La performance du programme de fidélisation étudié réside dans l'arbitrage entre les coûts générés par la production de service et la valeur perçue par le client. Cet arbitrage doit être appréhendé selon les trois niveaux d'un contrôle de gestion stratégique, décrits par H. Bouquin [1997, p. 203-210]

Au **niveau stratégique**, il s'agit d'estimer dans quelle mesure le programme de fidélisation contribue à créer de la valeur pour la compagnie.

Une fois identifiés les enjeux stratégiques du programme de fidélisation, il est alors intéressant de les décliner au **niveau de gestion** : quels sont les leviers d'action sur la valeur du programme, quels éléments du programme sont générateurs de valeur ?

L'enjeu est alors de pouvoir instrumenter les arbitrages économiques en déclinant l'arbitrage entre la valeur perçue et les coûts générés sur les processus opérationnel de production du service. On se situe alors à un **niveau opérationnel**.

Puisque la performance repose sur l'arbitrage entre coût et valeur [Lorino, 1996, p.18] aux différents niveaux du contrôle stratégique, se pose alors le problème du cadre pertinent pour une analyse coût valeur.

³ Malo J.L et Mathé J.C [1998], *L'essentiel du contrôle de gestion*, p. 182 et suivantes.

3. 2. Cadre d'analyse d'un arbitrage coût-valeur

3. 2. 1. Une analyse de la valeur à décliner sur les activités de la chaîne de valeur ajoutée

Jusqu'aux années 50, la valeur était principalement déterminée du côté de l'offre par le niveau de ressources consommées. Les liens entre coût et valeur se distendent dès les années 60, avec la différenciation des produits et la montée en puissance de la fonction marketing. La valeur est dès lors déterminée du côté de la demande, par le prix que le marché donne au produit ou service.

Cela amène Porter à expliquer : “ En terme de concurrence, la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre . La valeur se mesure par les recettes totales qui reflètent le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités qu'elle peut vendre. Une firme est rentable si la valeur qu'elle obtient est supérieure aux coûts qu'implique la création du produit... ” (Porter, 1986, p.54)

Mais si la valeur perçue par le client peut se mesurer par le prix qu'il est prêt à payer dans le cas de produits ou services marchands, cela est moins aisé dans le cas de produits ou services non payants. Citons à titre d'exemple les services publics non payants.

Dans le cadre du programme de fidélisation, la valeur perçue ne peut se mesurer par le prix payé par le client, mais par des éléments perçus, tels que l'équivalent monétaire de cette offre gratuite dans la représentation du client, la qualité des services offerts, le sentiment de bénéficiaire de services spécifiques donnant à ce client l'impression d'être “ privilégié ”.

La différenciation d'une firme consiste selon Porter à proposer une offre unique, par la nature du produit ou les services qui l'accompagnent. La technologie utilisée, le mode de distribution, l'information fournie au client sont autant de possibilités de se différencier de ses concurrents et de créer par là-même de la valeur, alors récompensée par la part de marché. Il préconise alors de décliner les modalités de différenciation tout au long de la chaîne de valeur ajoutée.

Il peut sembler intéressant de décliner les possibilités de créer de la valeur tout au long de la chaîne de valeur, en recherchant en quoi les activités mobilisées et une bonne coordination entre ces activités le long de la chaîne de valeur ajoutée peut améliorer la valeur perçue par le client.

Selon Bréchet et Mévellec [1998, p.7], la notion d'avantage concurrentiel se définit au regard du couple (valeur, prix) de la prestation, sachant que “ la valeur reflète l'attrait pour le consommateur du panier de caractéristiques que recouvre la prestation. ”. Ils précisent alors que “ la capacité d'une entreprise de proposer une offre attractive au regard du couple valeur/prix dépend ainsi de ses capacités de se différencier et/ou de maîtriser les coûts de façon compétitive. On retrouve le lien entre les avantages concurrentiels et leurs sources.”

C'est pourquoi il semble intéressant de construire une analyse par processus dans le but de mesurer la rentabilité économique du programme de fidélisation. Cette analyse permettra la construction de l'arbitrage du couple coût-valeur au niveau des activités constituant des processus créateurs de valeur. La performance économique du programme de fidélisation repose donc sur la valeur perçue par le client, mise en regard des coûts générés.

3. 2. 2. Un référentiel pour l'analyse des coûts : l'activité

Le problème qui se pose alors est celui du référentiel retenu pour la déclinaison du contrôle stratégique sur le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel.

“ Pour mettre en œuvre le pilotage, il faut se fixer des référentiels qui guideront les décisions et les actions à entreprendre ” [Malo, Mathé, 1998, p.190]. Or les fluctuations de l’environnement, la différenciation croissante des produits, et le développement de services dans les produits offerts enlèvent au produit ce rôle de référentiel.

Les activités ne sont pas liées aux produits, mais découlent des savoir-faires du personnel. Ce sont le savoir-faire, les compétences qui sont permanents et non les produits. “ En reconstruisant une représentation du fonctionnement des organisations sur cette base, il devrait être possible de disposer d’un modèle relativement pérenne capable de rendre compte de la diversité des produits ”. [Mévellec, 1998, p83]⁴

Dans le cas du programme de fidélisation, les caractéristiques du programme sont déterminées dans le cadre d’une politique marketing dont l’objectif principal est de se différencier par rapport aux concurrents. Le transport aérien en lui-même offre des possibilités de différenciation étroite, et l’importance des services commerciaux comme les programmes de fidélisation va croissante. Les prestations de services demandées à la filiale sont donc soumises à changement. Par contre, les savoir-faires et les compétences des membres de la filiale sont permanents. Le référentiel “ activité ” semble donc s’imposer. La démarche adoptée pour améliorer la mesure et le suivi de la performance du programme de fidélisation sera celle du modèle de comptabilité par activités.

Au delà d’une amélioration des calculs du coût de la fidélisation, l’analyse par processus et par activités doit permettre un pilotage des processus développés entre la filiale et la compagnie, et notamment le service marketing. L’internalisation de la fonction communication externe au sein du service Marketing rend nécessaire une analyse transverse client-fournisseur du programme de fidélisation

Conclusion

L’analyse par processus-activités présentée dans ce document a permis d’améliorer le système d’information sur la production des processus économiques et les dysfonctionnements générés par l’organisation du programme. Il apporte donc un éclairage sur la gestion des moyens consacrés à la filiale, mais offre un cadre trop restrictif pour construire une analyse de la valeur. En effet, les processus étudiés schématisent le pôle de moyens garantissant le fonctionnement du programme, mais ils ne sont en réalité qu’une partie visible des coûts et de la performance du programme de fidélisation.

La filiale est une société de moyens qui pilote ses ressources indépendamment des objectifs stratégiques du programme, décidés ailleurs. Elle est en fait une activité de support pour le programme de fidélisation, et la performance économique du programme ne se mesure pas dans le périmètre de cette entité. Elle se limite donc à estimer la performance de son activité, qui se traduit en qualité de service opérationnelle et coûts opérationnels.

Mais la performance globale du programme se manifeste à travers des attributs de valeur qui dépassent les seuls indicateurs de qualité de services opérationnels liés au fonctionnement du programme. Ainsi, les privilèges accordés par la compagnie à ses adhérents lors de l'accueil à l'aéroport, tels que la priorité à l'enregistrement, ou l'accès aux salons, ont plus d'impact sur les clients que la qualité des services opérationnels, mesuré par des indicateurs tels que le délai de réponse au courrier.

L'analyse présentée ici doit donc être enrichie d'une analyse de la valeur allant au delà du simple fonctionnement du programme. Une analyse de la performance du programme passera donc par l'identification des activités mobilisées par le programme de fidélisation au delà du périmètre étudié et des attributs de valeur qui leur sont associés.

⁴ Mévellec Pierre, “ Les nouvelles dimensions du management ; Le contrôle de gestion à la recherche d'une nouvelle assise ”, Cahiers Français n°287, pp 80-86

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bescos P-L. et Mendoza C.(1994), *Le management de la performance*, Editions Comptables Malesherbes, Paris.

Bouquin H., (1997), *Comptabilité de Gestion*, Editions SIREY, 2.

Lorino P., (1996), *Méthodes et pratiques de la performance; le guide du pilotage*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Malo J-L et Mathé J-C (1998), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Editions d'Organisation, 1998.

Mévellec Pierre (1998), “Les nouvelles dimensions du management ; Le contrôle de gestion à la recherche d'une nouvelle assise”, *Cahiers Français*, n°287, pp 80-86.

Mévellec Pierre (1995), “La comptabilité à base d'activités”, *Revue Fiduciaire Comptable*, Paris.

Mévellec Pierre (1999), “Proposition d'une grille d'analyse des systèmes de coûts”, *Document de travail*, Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion de l'Université de Nantes.

Moison (sous la direction de) J.C. [1997], *Du mode d'existence des outils de gestion - Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, Paris.

Porter Michael [1986], *L'avantage concurrentiel*, Interéditions.

Reichheld F.F.[1996], *The Loyalty Effect - The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press.

Shank et Govindarajan [1992], “ Strategic Cost Management : the value chain perspective ”, *Journal of cost management for the manufacturing industry*, winter, n°4.

ANNEXE 1

MATRICE DES ACTIVITES

Activité	Inducteur de coût
Téléphone	Appel pris
Primes traités	Primes émises
Relais Commercial/Billets retour/Litiges primes	Dossiers traités
Help Desk	Appels&Telex traités
Billets OP "classiques"	OP envoyés
Billets OP dispo agences	OP mis à disposition
Suivi de caisse	Billets pime

File d'appels	
Correspondance	Réclamations traitées
Tri courrier adhésion	Courriers triés
Tri courrier hors adhésion	Courriers triés
Régularisations hors partenaires	Dossiers traités hors partenaires
Lettres types	Lettres envoyées
<i>Frequent Travel List</i>	
Traitement des listing	
Transferts de compte	Transfert effectué
Réidentification	Réidentification traitée
Contrôle doublons	Contrôles doublons
Contrôle et rapprochement des abonnements	
NPAI	
Fusions	
Adhésions incomplètes	
Homonymies	
Liens parrainages	
Adhésions statut A	
Listings	
Agent Hebdo	
Activité Cartes Clubs	
Assistance Communication interne	
Formation	
Logistique	
Exploitation Commerciale	
Apprentis	
Qualité	
Direction	
Communication externe	
Activité Téléphone Tokyo	

Activité Primes Tokyo	
Activité Correspondance Tokyo	
Activité Régularisations Tokyo	
Activité Adhésions Tokyo	