

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master  
en sciences commerciales**

**Option : Affaires Internationales**

### **THEME :**

**L'apport du Yield Management sur la  
performance commerciale**

**ETUDE DE CAS : Air Algérie**

**Elaboré par :**

**Mlle. IZARIREN Maya**

**Encadré par :**

**Mme. BELLOULA Sakina**

**Maître Assistante « A » à EHEC Kolea**

**4<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2017**



# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master  
en sciences commerciales**

**Option : Affaires Internationales**

### **THEME :**

**L'apport du Yield Management sur la  
performance commerciale**

**ETUDE DE CAS : Air Algérie**

**Elaboré par :**

**Mlle. IZARIREN Maya**

**Encadré par :**

**Mme. BELLOULA Sakina**

**Maître Assistante « A » à EHEC Kolea**

**4<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2017**

## Résumé

A la fin des années 1980, une déréglementation du transport aérien a été établie aux Etats-Unis, dans le but de rendre ce dernier plus flexible et répondre aux nouvelles caractéristiques du marché dans le monde. D'où l'apparition d'une nouvelle pratique de gestion des capacités appelée « Yield Management » ou « Revenue Management ».

Le Revenue Management est une expression d'origine anglaise, se base sur une segmentation de la clientèle, suivant sa sensibilité au prix et une allocation optimale des capacités dans chaque classe tarifaire. Le but étant d'affecter le bon prix, au bon siège, au bon client et au bon moment, afin de maximiser la recette globale de l'entreprise.

Dans un environnement étroitement concurrentiel, la performance commerciale est le fruit des efforts consentis par une entreprise, c'est le but majeur de cette dernière. Et cela, en maximisant le chiffre d'affaire tout en répondant aux besoins des clients et les satisfaire.

Pour vérifier l'apport du Yield Management sur la performance commerciale, qui est le thème de notre projet de fin de cycle, un entretien auprès des responsables d'Air Algérie et une enquête se sont imposés.

### **Mots clés**

Yield Management, performance commerciale, secteur aérien, satisfaction, chiffre d'affaire, enquête, Air Algérie.

## **Abstract**

At the end of the 1980s, deregulation of air transport has been established in the United States, in order to make it more flexible and respond to the new features of the market in the world. Where the appearance of a new capacity management practice called "Yield Management" or "Revenue Management".

Revenue Management is an expression of an English origin that is based on a customer segmentation following its price sensitivity and an optimal allocation of capacities in each fare class. The goal is to set the right price, the right seat, and the right customer at the right time, in order to maximize the overall revenue of the company.

In an environment closely competitive, business performance is the fruit of the efforts of a company, it is the major purpose of this last. Moreover, by maximizing revenue and earned a profit while meeting the needs of customers and keep them satisfied.

To verify the contribution of Yield Management on business performance, which is the theme of our project of end of cycle, an interview with officials of Air Algeria and an investigation themselves.

### **Key words**

Yield Management, sales performance, airline industry, Revenue Management, business performance, investigation, Air Algeria.

## ملخص

وفي أواخر الثمانينيات، تم إلغاء تنظيم النقل الجوي في الولايات المتحدة، بهدف جعله أكثر مرونة واستجابة لخصائص السوق الجديدة في جميع أنحاء العالم. ومن ثم ظهور ممارسة جديدة لإدارة القدرات تسمى "إدارة العائد" أو "إدارة الإيرادات".

إدارة الإيرادات هي تعبير عن الأصل الإنجليزي، بناء على تصنيف العمالء، وفقا لحساسيته للسعر والتخصيص الأمثل للقدرات في كل فئة من فئات التعريفات. والهدف من ذلك هو تخصيص السعر المناسب، في المقر الصحيح، للعميل المناسب وفي الوقت المناسب، من أجل تحقيق أقصى قدر من الإيرادات الإجمالية للشركة

في بيئة تنافسية للغاية، أداء الأعمال هو نتيجة لجهود الشركة، والتي هي الهدف الرئيسي للشركة. وهذا، من خلال تعظيم دوران في حين الاستجابة لاحتياجات العملاء وتلبية لهم

للتحقق من مساهمة إدارة العائد في أداء المبيعات، والذي هو موضوع مشروعنا في نهاية الدورة، أجريت مقابلة مع مسؤولين في شركة طيران الجزائر والتحقيق

## الكلمات الرئيسية

إدارة العائد، أداء المبيعات، صناعة الطيران، الارتياح، دوران، التحقيق

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail de fin de cycle,  
à mes chers parents qui m'ont soutenu et encouragé, mes trois  
frères, mes oncles et ma très chère grand-mère.*

*A mes sœurs d'âmes Amel et Marwa. A Sabrina, Amina,  
Yacine et tous ceux qui ont collaboré à la réalisation de ce  
travail.*

*Pour avoir cru en moi et soutenue sans relâche.*

## **Remerciement**

**Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon encadreur et mon professeur Mme BELLOULA Sakina pour tout le temps qu'elle m'a consacré et ses directives précieuses, et la qualité de son suivi durant l'élaboration de mon mémoire de fin de cycle.**

**Je tiens aussi à remercier vivement mon responsable de stage à Air Algérie, Mr RADJAH Kamel pour m'avoir donné la chance d'élaborer mon travail et son soutien tout au long de mon étude, et ainsi que le sous-directeur Pricing d'avoir répondu à mon interview et de m'avoir accueilli en stage au sein de leur compagnie.**

**De plus, mes vifs remerciements s'adressent à tous mes professeurs de l'école des hautes études commerciales qui voient en ce travail le fruit de leurs efforts, ainsi qu'à toute l'équipe Air Algérie qui m'a offert un environnement professionnel et agréable.**

**Je n'oublierai pas tous les passagers qui ont accepté de répondre à mon questionnaire.**

**Mes remerciements vont enfin à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, notamment Amina, Lamia, Imene, Yasmine, Maya, Sarah, Kenza et pleins d'autres personnes pour ses années passées ensemble, ainsi que toutes personne ayant apporté son aide de près ou de loin.**

## Liste des tableaux

<b>N° du tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre 03</b>		
<b>Tableau 3-01</b>	<b>L'évolution du CA d'Air Algérie (en milliard de dinars)</b>	<b>64</b>
<b>Tableau 3-02</b>	<b>La flotte passagère d'Air Algérie</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 3-03</b>	<b>Effectifs d'Air Algérie</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 3-04</b>	<b>Les indices tarifaires d'Air Algérie</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 3-05</b>	<b>Les principales tâches d'un analyste de vols chez Air Algérie</b>	<b>78</b>
<b>Chapitre 04</b>		
<b>Tableau 4-01</b>	<b>Répartition de l'échantillon par genre</b>	<b>95</b>
<b>Tableau 4-02</b>	<b>Répartition des répondants selon leur tranche d'âge</b>	<b>96</b>
<b>Tableau 4-03</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon leur situation familiale</b>	<b>97</b>
<b>Tableau 4-04</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle</b>	<b>97</b>
<b>Tableau 4-05</b>	<b>Fréquence de voyage par an vers l'international</b>	<b>98</b>
<b>Tableau 4-06</b>	<b>Le motif de voyage</b>	<b>99</b>
<b>Tableau 4-07</b>	<b>La classe la plus empruntée</b>	<b>100</b>
<b>Tableau 4-08</b>	<b>Le type de vol</b>	<b>101</b>
<b>Tableau 4-09</b>	<b>Le nombre de compagnies empruntées ses 3 dernières années</b>	<b>102</b>
<b>Tableau 4-10</b>	<b>Les canaux d'information lors du choix d'une compagnie aérienne</b>	<b>103</b>
<b>Tableau 4-11</b>	<b>La compagnie la plus empruntée</b>	<b>104</b>
<b>Tableau 4-12</b>	<b>Le degré d'importance des offres globales proposées par Air Algérie</b>	<b>105</b>
<b>Tableau 4-13</b>	<b>Temps d'attente au sein d'Air Algérie</b>	<b>106</b>

<b>Tableau 4-14</b>	<b>Nombre de personne qui sont au courant des prix différenciés</b>	<b>107</b>
<b>Tableau 4-15</b>	<b>Le type de tarif</b>	<b>108</b>
<b>Tableau 4-16</b>	<b>Déterminer les critères les plus importants d'Air Algérie</b>	<b>110</b>
<b>Tableau 4-17</b>	<b>Le degré de satisfaction</b>	<b>112</b>
<b>Tableau 4-18</b>	<b>Taux de fidélisation</b>	<b>113</b>
<b>Tableau 4-19</b>	<b>Taux de suggestions</b>	<b>114</b>
<b>Tableau 4-20</b>	<b>Croisé (Le degré de satisfaction*le degré d'importance des offres proposées par Air Algérie)</b>	<b>116</b>
<b>Tableau 4-21</b>	<b>Croisé (Le degré de satisfaction*comptez-vous restez fidèle)</b>	<b>118</b>

## Liste des figures

N° de la figure	Titre	Page
<b>Chapitre 01</b>		
<b>Figure 1-01</b>	<b>la position du Yield Management en relation avec le marketing programmation et distribution</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre 02</b>		
<b>Figure 2-01</b>	<b>Les sources de la performance</b>	<b>38</b>
<b>Figure 2-02</b>	<b>Représentation graphique du pilotage</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre 03</b>		
<b>Figure 3-01</b>	<b>Evolution du capital d’Air Algérie</b>	<b>64</b>
<b>Figure 3-02</b>	<b>La nécessité d’acquérir le Revenu Management</b>	<b>71</b>
<b>Figure 3-03</b>	<b>Les trois métiers du système Yield Management a Air Algérie</b>	<b>72</b>
<b>Figure 3-04</b>	<b>La typologie tarifaire d’Air Algérie</b>	<b>74</b>
<b>Figure 3-05</b>	<b>Présentation de la configuration des cabines</b>	<b>76</b>
<b>Figure 3-06</b>	<b>La distribution des sous-classes tarifaires</b>	<b>77</b>
<b>Figure 3-07</b>	<b>La gestion des vols au sein d’Air Algérie</b>	<b>80</b>
<b>Chapitre 04</b>		
<b>Figure 4-01</b>	<b>Répartition de l’échantillon par genre</b>	<b>95</b>
<b>Figure 4-02</b>	<b>Répartition des répondants selon leur tranche d’âge</b>	<b>96</b>
<b>Figure 4-03</b>	<b>Répartition de l’échantillon selon leur situation familiale</b>	<b>97</b>
<b>Figure 4-04</b>	<b>Répartition de l’échantillon selon la catégorie socio-professionnelle</b>	<b>98</b>
<b>Figure 4-05</b>	<b>Fréquence de voyage par an vers l’international</b>	<b>99</b>
<b>Figure 4-06</b>	<b>Le motif de voyage</b>	<b>100</b>
<b>Figure 4-07</b>	<b>La classe la plus empruntée</b>	<b>101</b>
<b>Figure 4-08</b>	<b>Le type de vol</b>	<b>102</b>
<b>Figure 4-09</b>	<b>Le nombre de compagnies empruntées ses 3 dernières années</b>	<b>103</b>
<b>Figure 4-10</b>	<b>Les canaux d’information lors du choix d’une compagnie aérienne</b>	<b>104</b>

<b>Figure 4-11</b>	<b>La compagnie la plus empruntée</b>	<b>105</b>
<b>Figure 4-12</b>	<b>Le degré d'importance des offres globales proposées par Air Algérie</b>	<b>106</b>
<b>Figure 4-13</b>	<b>Temps d'attente au sein d'Air Algérie</b>	<b>107</b>
<b>Figure 4-14</b>	<b>Nombre de personne qui sont au courant des prix différenciés</b>	<b>108</b>
<b>Figure 4-15</b>	<b>Le type de tarif</b>	<b>109</b>
<b>Figure 4-16</b>	<b>Déterminer les critères les plus importants d'Air Algérie</b>	<b>111</b>
<b>Figure 4-17</b>	<b>Le degré de satisfaction</b>	<b>112</b>
<b>Figure 4-18</b>	<b>Taux de fidélisation</b>	<b>113</b>
<b>Figure 4-19</b>	<b>Taux de suggestions</b>	<b>114</b>

## Liste des abréviations

- **AH** : Code alphabétique iso d'Air Algérie, code aérien d'Air Algérie, peut aussi désigner une agence d'Air Algérie.
- **CA** : Chiffre d'affaire.
- **CGT** : Compagnie Générale de transport.
- **DPT** : Département
- **DRM** : Direction Revenue Management.
- **GDS** : « Globale distribution system », système global de distribution (horaires, vols, tarifs....)
- **IATA** : « International Airlines Transport Association », association internationale du transport aérien. - MAD: Madrid
- **RevPer** : Revenue per Available Room
- **ITA** : Société de travail aérien
- **SNTTA** : Société national de transport et de travail aérien

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b><u>Chapitre 01 : Le Yield Management concepts et fondements.....</u></b>	<b>6</b>
1.1. Les fondements du Yield Management .....	7
1.2. Les bases et les concepts clés du Yield Management.....	11
1.3. Les facteurs clés de succès du Yield Management .....	22
<b><u>Chapitre 02 : Les notions de base de la performance commerciale .....</u></b>	<b>33</b>
2.1. Généralité sur la performance .....	34
2.2. La performance commerciale .....	40
2.3. La relation entre le Yield Management et la performance commerciale.....	44
<b><u>Chapitre 03 : La pratique du Yield Management au sein d’Air Algérie .....</u></b>	<b>58</b>
3.1. Généralité sur le transport aérien .....	59
3.2. La structure organisationnelle d’Air Algérie .....	68
3.3. Le Yield Management au sein d’Air Algérie.....	70
<b><u>Chapitre 04 : L’impact du Yield Management sur l’amélioration de la performance commerciale .....</u></b>	<b>85</b>
4.1. Etude qualitative .....	86
4.2. Cadre méthodologique de l’enquête .....	91
4.3. Analyse des résultats de l’enquête .....	95
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>124</b>



# **Introduction générale**

Un peu à la façon d'Internet, le business des services se développe grâce à d'innombrables entreprises qui ont, de nos jours, pignon sur rue dans le monde entier. Et l'Algérie n'est pas en reste dans cette nouvelle ruée vers l'or. Il faut dire en effet, que le secteur des services est un marché en pleine expansion, par ailleurs très lucratif. Seules les entreprises ayant la capacité d'inventer, d'innover et de s'adapter dans un monde en pleine mutation et en perpétuel mouvement, pourront tirer leurs épingles du jeu. De nos jours, les entreprises de services sont soumises à une concurrence rude, voire féroce et, doivent, si elles veulent pérenniser leurs activités, se distinguer les unes des autres par le ou les produits qu'elles se proposent d'offrir à leurs clientèles. Pour ce faire, c'est-à-dire atteindre les objectifs escomptés et améliorer significativement leurs performances commerciales, cinq (05) axes stratégiques de réflexion semblent pertinents à même de rendre pérenne une entreprise comme AIR ALGERIE. Tout d'abord il est indispensable qu'elles envisagent des solutions qui permettent de les rendre plus profitable et pour ce faire, la première piste de réflexion est l'externalisation. En effet, c'est un moyen simple et efficace pour pallier aux charges ponctuelles de travail supplémentaire tout en conservant les coûts fixes stables. La seconde a trait à l'innovation. Les économistes ont en effet remarqué que ce sont les périodes de crise qui sont les plus créatrices d'innovation car la raréfaction des ressources poussent les hommes à revoir leurs processus pour être plus efficaces. C'est d'ailleurs durant les périodes de crises qu'émergent les plus grandes innovations de rupture. L'innovation permet l'émergence de nouvelles idées pour une organisation plus efficiente. La maîtrise des coûts et des dépenses, est le troisième élément clé pour améliorer sa performance commerciale. Viennent ensuite la mise en place des outils de pilotage, permettant l'identification d'éventuels dysfonctionnements, et enfin la récupération de son Cash, c'est-à-dire le recouvrement de ses créances. En ceci, la performance commerciale est et demeure un élément capital pour une entreprise, puisqu'il y va de sa survie et de sa pérennité.

Naguère, les entreprises de services, au travers de systèmes, généraient de la demande, en général en actionnant le levier prix ou tarif. Aujourd'hui, le consommateur, désormais beaucoup plus exigeant, car plus au fait des pratiques, scrute "à la loupe" les différentes offres proposées par les compagnies aériennes et plus généralement par les entreprises de services. Celui-ci cherche naturellement à être entièrement satisfait au meilleur prix.

La mondialisation et la déréglementation du transport aérien, dans les années soixante-dix, les compagnies aériennes sont en face une guerre de tarification et d'offre afin de lutter contre leurs adversaires et la faillite de la clientèle intensifié par des difficultés conjoncturelles dues notamment, à la multiplication des moyens de transport et le développement des infrastructures. De ce fait, elles ont pris d'autres stratagèmes pour pouvoir éradiquer les entraves et faire face aux concurrents.

Elles ont pu arriver à une solution optimale et par là est née l'indispensabilité de développer et d'avoir en sa possession d'autres outils telle que le Yield Management.

Le Yield Management ou « Revenue Management » dénommé aussi « tarification en temps réel » est un système de gestion tarifaire des capacités disponibles, qui permet de calculer systématiquement les meilleurs tarifs dans le but de maximiser le chiffre d'affaire et généré du profit par la vente d'un bien ou d'un service.

Cette nouvelle technique d'optimisation, s'appuie sur une segmentation de la clientèle, se focalisant sur leurs sensibilités au prix et une allocation optimale des capacités dans chaque classe tarifaire, en offrant le bon siège, à la bonne personne au bon moment et au meilleur prix dans le but de maximiser le revenu globale. C'est par ce principe, qu'Air Algérie a adopté ce système.

Ce qui a motivé le choix de ce nouvel instrument « Le Yield Management » c'est son aptitude à achever l'objectif fondamental d'une compagnie aérienne et procurer des solutions de rentabilités dans un monde largement compétitif sans négliger le capital humain de l'entreprise.

Notre travail de recherche vise à mesurer l'apport du Yield Management sur l'amélioration performance commerciale, nous allons ainsi essayer de répondre à notre problématique qui est la suivante « **Comment le Yield Management contribue-t-il à l'amélioration de la performance commerciale ?** », De cette problématique, découle les sous-questions suivantes :

**Q1** : les clients passagers d'Air Algérie perçoivent-t-il un rapport prix/ qualité de service satisfaisant leurs attentes ?

**Q2** : Est-ce que la satisfaction client est un critère de la performance commerciale ?

**Q3** : Est-ce que le Yield Management favorise l'amélioration de la performance commerciale au sein d'Air Algérie ?

Afin de cerner notre sujet de recherche et canaliser nos efforts, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**H1** : Les clients passagers d'Air Algérie sont satisfait du rapport prix/ qualité du service fourni

**H2** : La satisfaction client est l'élément générateur de la performance commerciale

**H3** : Le Yield Management est le facteur de succès de la performance commerciale de la compagnie aérienne Air Algérie.

Pour le bon aboutissement de notre étude nous avons choisi une méthodologie qui débute par une recherche documentaire, afin d'avoir une approche globale et théorique sur notre sujet, entre ouvrages, travaux scientifiques, encyclopédies, sites web, cette récolte d'information s'est faite en deux chapitres, quant à notre partie pratique nous avons mené en premier lieu une étude qualitative à travers deux guides d'entretiens, destinés à deux employés d'Air Algérie, le premier occupe la fonction de conseiller de la directrice et le second sous-directeur Pricing . Après la récolte des réponses de notre étude qualitative nous avons opté pour la méthode du résumé pour analyser nos guides d'entretiens.

Ensuite nous avons effectué une seconde étude, celle-ci est quantitative, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons diffusé au sein des agences commerciales d'Air Algérie et l'aéroport de Houari Boumediene, nous avons eu 100 réponses, l'analyse de notre questionnaire s'est fait par un tri à plat et un tri croisé.

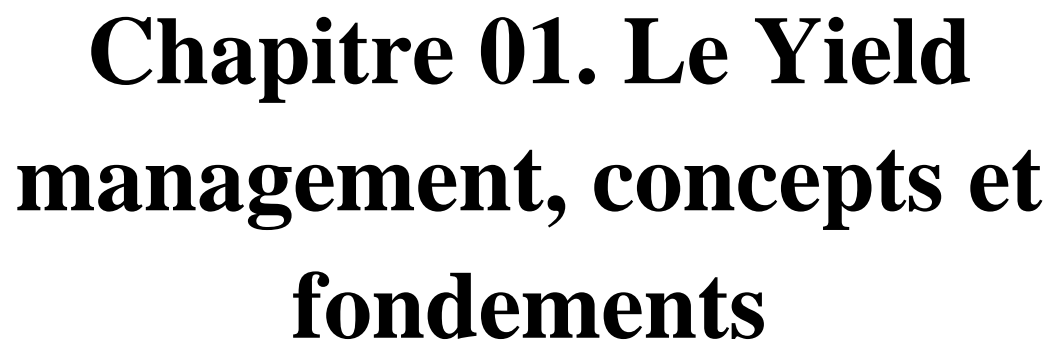
Pour mener à bien notre étude, nous avons réparti notre travail en quatre chapitre :

Le premier chapitre intitulé « Les bases fondamentales du Yield Management » qui va définir le concept du Yield Management et ses conditions d'application, pour arriver à ses bases et ses concepts. Pour enfin, aborder les facteurs clés de succès du Yield Management.

Le deuxième chapitre intitulé « les notions de bases de la performance commerciale », nous allons d'abord traiter des généralités sur la performance. Puis, la performance commerciale et ses indicateurs et enfin la relation entre le Yield Management et la performance commerciale.

Le troisième chapitre, sera consacré à la présentation d'Air Algérie, de par ses missions et l'analyse de son environnement. Ensuite, l'organisation structurelle de la division commerciale. Pour arriver à expliquer et définir le concept du Yield Management au sein d'Air Algérie.

Le quatrième chapitre, nous analyserons l'apport du Yield Management sur l'amélioration de la performance commerciale par une approche qualitative. Puis juste après, on interprète ses résultats obtenus de notre enquête sur terrain. Et on va conclure avec une synthèse générale et quelques recommandations.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both ending in rounded, scroll-like shapes.

**Chapitre 01. Le Yield  
management, concepts et  
fondements**

# **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

## **Introduction**

Le Yield management est une technique marketing et commerciale basée sur une tarification et une offre flexibles qui est utilisée dans les services. Il consiste à optimiser le chiffre d'affaire et d'apporter un équilibre entre l'offre et la demande. Le Yield Management est un facteur commercial tourné vers la satisfaction des besoins des consommateurs et maximiser le chiffre d'affaire. Son application nécessite à répondre aux attentes et aux exigences des consommateurs afin de satisfaire leurs besoins et d'achever l'objective initiale.

L'entreprise peut garantir une bonne marge, améliore la qualité de relation entre un prestataire et sa clientèle. Au début, nous allons émaner l'historique et l'évolution du Yield management, sa définition et les champs d'application du Yield Management. Puis en second lieu, on aborde Les bases et les concepts clés du Yield management et enfin les facteurs clés de succès du Yield Management.

### **1.1. Les fondements du Yield Management**

Le Yield management, expression d'origine anglaise, en Français gestion fine, est un système de gestion des capacités disponibles telles des chambres en hôtellerie ou des sièges dans le transport aérien, qui a pour objectif l'optimisation du chiffre d'affaires. On l'appelle également revenue management, ou encore, de manière plus restrictive, tarification en temps réel. De nombreuses autres définitions ont été avancées en fonction de l'approche envisagée.

Le Yield management est une technique marketing de tarification flexible utilisée dans les services caractérisés par une forte présence de coûts fixes et par une certaine inertie des capacités proposées (transport en commun, hôtellerie, ...).

Le Yield management consiste à maximiser le chiffre d'affaires généré en jouant sur les variables prix et le coefficient d'occupation à l'aide d'une politique de tarification différenciée. Dans ce cadre, les prix les plus bas sont proposés pour des réservations effectuées très en avance ou au contraire à la dernière minute. Les applications de Yield management ont connu récemment de nouvelles applications avec le développement de l'Internet qui favorise les procédures de gestion tarifaire en temps réel (exemple de la SNCF).

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

### **1.1.1. L'historique et l'évolution du Yield Management**

Selon le Professionnel du marketing JEAN-MARC LEHU, la technique du Revenue Management est née aux environs de 1958, aux États-Unis, lorsque certaines compagnies aériennes ont cherché des solutions face aux passagers qui, malgré une réservation voire un achat, ne se présentaient pas à l'embarquement. On peut donc assurer que la première étape du Revenue Management fut la quantification et la prévision du nombre de passagers défaillants (ou en anglais: no show passengers). L'objectif était de vendre plus de billets que de places "physiques", tout en évitant les passagers refusés à l'embarquement pour cause de surréservation (code aérien : OVB pour over-booking, ou encore DNB pour Denied Boarding). Le Revenue Management est la technique qui permet d'offrir "au bon moment, la bonne quantité d'un service spécifique au bon prix." Appliqué à une compagnie aérienne par exemple nous avons : 10 places à 100 euros 10 jours avant le départ. L'on peut envisager dans ce cas que, la veille il y avait 15 places de disponibles, ou que la veille le prix unitaire était de 90 euros, voire les deux.

En 1984, à la suite de la dérégulation du secteur aérien aux États-Unis, Robert Cross de la société Delta Air Lines inventa la technique de Revenue Management telle que nous la connaissons aujourd'hui. Avec un budget inférieur à 3 000 000 \$ et environ 50 personnes (qui à l'époque travaillaient déjà pour la société au sein du département « space control »), il parvint en moins d'un an à réaliser plus de 300 000 000 \$ de rentrées supplémentaires, en segmentant l'offre, la demande, la quantité, le prix, et le moment.<sup>1</sup>

Dans les années 2000, à la suite de la poursuite des déréglementations sous George W. Bush, le Yield management s'est scindé en deux, créant une autre approche le « marketing de contrainte », on parle alors de « taux d'équipement », de « taux de capture », de « client contraints ».

Ce type de marketing est usité dans toutes les grandes entreprises en situation d'oligopole et concerne les clients liés soit par un contrat (téléphonie, assurance, crédit, distribution d'eau...) soit par un élément extérieur entravant le départ du client vers la concurrence. Il consiste à rechercher les contraintes ou vulnérabilités extérieures au contrat liant le client à la société et à facturer des prestations avec des marges très élevées.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

### **1.1.2. Définition du Yield management**

Le Yield management est une expression d'origine anglaise, qui désigne un système de gestion des capacités disponibles, ayant pour objectif, l'optimisation du chiffre d'affaires.

« Le Yield management du rendement se définit comme une politique qui cherche un meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible ».<sup>1</sup>

« Le revenu management est l'application disciplinée de tactiques permettant de prévoir le comportement du consommateur au niveau de micromarché et d'optimiser l'offre et le prix du produit afin de maximiser la croissance du chiffre d'affaires ».<sup>2</sup>

« Le Yield management est l'ensemble de technique au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation du revenu global d'une entreprise de services ».<sup>3</sup>

« Le yield management est la technique de revenu ayant comme objectif l'augmentation de rendement net à travers l'allocation de la capacité disponible prévue à des segments de marché prédéterminés et à un prix optimum ».<sup>4</sup>

« Le Yield management offre la possibilité de gérer en temps réel les capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de la vente à une classe tarifaire plus favorable que celle à laquelle elles étaient préalablement acceptées afin d'optimiser le revenu global du site ».<sup>5</sup>

Le Yield management est une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> AUTISSIER, (D) : le Revenu management ou la problématique du contrôle de gestion dans les services, édition Angers, 2000, P.59.

<sup>2</sup> CROSS, (G. R) : la tarification flexible, les éditions d'organisations, Paris, 1998, P.43.

<sup>3</sup> DAUDEL, (S) et VIALLE, (V) : le Yield management, la face encore cachée du marketing de services, éditions inter, Paris, 1989, P.35.

<sup>4</sup> Donaghy, (K), McDowell, (U) et McMahon, (D) : le Yield management an overview, in international journal of hospitality management, N°2, 1995, PP.135-150.

<sup>5</sup> Dubois, (P.L) et Frenedo, (M.C) : le Yield Management et Marketing des services, in revue Décisions Marketing, 1995, P.50.

<sup>6</sup> LEGOHEREL, (P) et POUTIER, (E) : Revenue Management, édition Dunod, Paris, 2011, P.3.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

Comme le Revenue management, le Yield est une notion qui peut être interprétée différemment selon les acteurs. Le mot Yield vient d'un terme agraire qui veut dire « récolter ».

L'office québécois de la langue française (OQLF) le définit comme « Le principe de maximisation des revenus totaux, qui consiste à atteindre à l'aide de diverses stratégies commerciales, le meilleur équilibre possible entre le prix moyen unitaire et le taux d'occupation ».<sup>1</sup>

La diversité exprime la difficulté de formuler une définition unique et universelle lorsqu'on part de point de vue différent. Pour cela le Yield management dépend principalement de la culture de l'auteur selon son métier (Gestionnaire, Comptable...) et son secteur d'activité (transport aérien, hôtellerie...)<sup>2</sup>.

### **1.1.3. Les champs d'application du Yield Management**

Les différents secteurs d'activité qui ont mis en place des techniques de Yield management ont des caractéristiques communes qui sont<sup>3</sup> :

#### **1.1.3.1. Des produits périssables**

Ces entreprises commercialisent des services ou des produits périssables dont valeur tombe à zéro après leur date de production ; tout siège d'avion non occupé à une valeur résiduelle nulle ; on parle alors de « stocks à rotation nulle »<sup>4</sup>

#### **1.1.3.2. Une demande variable et une capacité de production rigide**

La demande est fluctuante (tantôt supérieure et tantôt inférieure à la capacité offerte). Les ressources de production sont le plus souvent fixes et l'ajustement des capacités a un coût élevé.

<sup>1</sup> <https://www.oqlf.gouv.qc.ca> : (publié le 24/08/2017, consulté le 28/08/2017 à 22h00).

<sup>2</sup> HADDAD, (I) : Yield management outil d'optimisation des recettes, in revue des sciences commerciales, P.5.

<sup>3</sup> CAPIEZ, (A) : Yield management, Optimisation du revenu dans les services, Edition Lavoisier, Paris, 2003, PP.11-12.

<sup>4</sup> DESIRAJU, (R) et SHUGAN, (S) : strategic Service Pricing and Yield Management, in journal of Marketing, N° 63, 1999, PP. 44-56.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

### **1.1.3.3. La vente par réservation**

L'application du Yield management implique la possibilité de réservation et d'achat avant la date d'usage, grâce à un système de réservation.

Le Yield Management agit sur deux variables afin de remplir la capacité disponible : le prix et le temps. Il s'agit de proposer, pour des services semblables, des tarifs différenciés pendant différents intervalles de temps, ce qui suppose la possibilité de réserver avant la date de consommation.

## **1.2. Les bases et les concepts clés du Yield management**

Dans cette section nous allons évoquer les bases du Yield Management et ses concepts clés, qui sont les éléments primaires de ce concept, afin de mieux le comprendre et pouvoir l'appliquer.

### **1.2.1. Les bases fondamentales du Yield management**

Les bases du Yield Management est la liste la plus exhaustive possible du Yield Management. Il est en effet primordiale de comprendre et de cerner les fondamentaux de ce concept avant de commencer de l'utiliser comme stratégie commerciale. Les bases fondamentales du Yield management peuvent être traitées en quatre points qui sont les suivants<sup>1</sup> :

#### **1.2.1.1. Le Yield Management est une approche existante**

Lorsqu'un tour-opérateur négocie avec une compagnie aérienne les tarifs de groupe, ils mettent en pratique le Yield Management puisqu'ils distinguent ici entre le passager seul et le passager en groupe donc ils segmentent la clientèle.

Quand une compagnie aérienne augmente ses tarifs pendant les périodes de congés, elle utilise aussi un outil du Yield Management. C'est ainsi qu'on peut affirmer que le transport aérien a toujours eu recours à cette méthode dans la gestion courante de son activité.

---

<sup>1</sup> BENAMEUR, (S) et GUIDOUCHE, (I) : l'impact du Yield Management sur le comportement d'achat du consommateur, mémoire en master option marketing, EHEC, juin, Alger, 2012, PP.13-17.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

Le Yield Management est en fait inscrit dans un processus de volonté naturelle d'augmentation des profits. La différence provient de l'utilisation optimale ou non de ses outils. La situation idéale revient à dire qu'il produit le profit maximal pour un vol donné sans endommager la qualité du service offert.

### **1.2.1.2. Le Yield Management et l'intensité concurrentielle**

Karl PETERS, spécialiste du Yield Management chez United Airlines, affirme : « Nous voulons que tous nos concurrents utilisent les concepts du Yield Management. Notre objectif est tout simplement de le faire mieux qu'eux ».

Les compagnies aériennes adoptent plusieurs stratégies afin d'attirer et de fidéliser la clientèle, certaines fixent des tarifs qui sont associés à différents services, tandis que les autres se focalisent sur le transport des groupes, ce dernier est le fruit de négociations sur des volumes conséquents qui lui permet de transporter des personnes à des prix bas tout en augmentant son prix grâce à un service basique et des frais de réservation moindres. Enfin il y a des compagnies qui optent à fidéliser le client afin d'avoir des clients individuels potentiels pour optimiser les profits à long terme.

L'efficacité de toutes ces actions est clairement menée par les actions des concurrents. En répondant à des attentes différentes et en se positionnant vers telles ou telles cibles, les compagnies créent un certain équilibre sur le marché. Le Yield Management existe grâce aux différences de demande, de prix et de services. La complémentarité des compagnies aériennes cultivent en quelque sorte ces différences. Il est évident que sans concurrence, le Yield Management n'aurait pas lieu d'être.

### **1.2.1.3. Le Yield Management et La problématique de la demande**

Les deux applications majeures du Yield management, l'overbooking et le contrôle du prix, sont utilisés lorsque la demande excède l'offre. En effet, la compagnie aérienne se situe en position favorable pour déterminer son offre.

Cette condition est particulièrement valable pour le transport aérien. Si la demande pour un vol est relativement basse. Il est extrêmement difficile pour une compagnie de stimuler la

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

demande pour ce vol. Contrairement à l'industrie hôtelière où il est plus facile de gérer sa politique de prix en fonction de facteurs saisonniers.

En période creuse, on attire le client par une baisse générale des prix ou par des services supplémentaires sans hausse des tarifs. Cette différence provient de la nature de l'activité.

C'est dans ce cadre que la prévision de la demande est un enjeu très important dans la stratégie commerciale des entreprises de services. Plutôt on est capable d'estimer la demande, plutôt on peut agir sur les prix et les services afin de gérer et répartir au mieux cette demande.

### **1.2.1.4. Le Yield Management et L'aspect technique**

C'est un outil permettant de traduire d'innombrables et complexes calculs mathématiques à l'aide de logiciels de statistiques et de prévision de la demande. Ce sont aussi des immenses bases de données (issues de l'historique de ventes) qui permettent maximiser les réservations, en limitant par exemple le nombre de places à tarif réduit. Cela correspond en fait à un processus et à une façon de mieux gérer sa stratégie.

L'outil informatique est ainsi indispensable à la gestion des principales caractéristiques de cette technique :

- Prévision de la demande, des annulations, des « No-Show » ;
- Définition du prix optimum ;
- Réseaux et systèmes de réservations.

Cependant, il est concevable, à petite échelle, de n'effectuer que peu d'investissements en terme de ressources informatiques. Pour des compagnies régionales, il ne serait pas rentable d'investir lourdement pour ce type d'outils. Chaque compagnie bénéficie de l'effet d'expérience et est capable d'anticiper l'impact de facteurs comme la saisonnalité. Il n'est pas difficile non plus de réaliser des mesures de performances avec des logiciels élémentaires.

### **1.2.2. Les bases marketing du Yield management**

#### **1.2.2.1. Le Yield Management nécessite une flexibilité du facteur prix**

Dans la logique d'un postulat précédent, il faut fixer le prix afin de s'adapter aux fluctuations de la demande. Il est important de comprendre qu'augmenter ou baisser le prix des billets à une date donnée est une décision de gestion. Cependant, Nous sommes dans l'optique de la gestion de capacités du marketing des services. Il est aussi important de

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

rappeler que le Yield Management est un indicateur précieux ; il s'agit d'un outil d'aide à la décision.

Le Yield management nécessite la flexibilité du facteur prix ainsi que son adaptation à chaque situation mais l'utilisation de ses outils provoque l'insatisfaction de la clientèle.

### **1.2.2.2. Le Yield Management et le marketing relationnel**

L'utilisation des outils du Yield Management comme l'overbooking et le Pricing pour accroître la profitabilité d'une compagnie aérienne engendre la réduction de la qualité du service client. En fait, le Yield Management ne prend pas en compte la valeur à long terme des clients réguliers ce qui risque logiquement de les décevoir et nuire à leur fidélisation.

Dans un même temps, le Yield Management est le plus souvent profitable aux clients réguliers, qui par leurs fréquence d'achats, connaissent les mécanismes de cette technique. Ainsi, même lorsque la demande est anormalement élevée un jour donné, il n'est pas sage de refuser l'accès à une classe tarifaire économique à un client qui se représentera régulièrement à l'avenir. Un bon système de Yield Management doit être capable d'évaluer l'effet de la gestion des capacités sur les profits à court et long terme.

L'overbooking provoque le non satisfaction des clients et nuit à la qualité du service clients. En effet, une compagnie aérienne ne pourra pas toujours honorer toutes ses réservations si elle fixe des prévisions élevées en terme d'annulations et de « NO-Show » afin d'augmenter ses profits.

C'est la raison pour laquelle on assiste parfois à des scènes de colères violentes dans les aéroports de la part de clients mécontents qui n'arrivent pas à embarquer même s'ils ont des billets parce que l'avion est plein.

En contrepartie, des compensations sont offertes aux clients affectés par ces erreurs de gestion : embarquer dans le prochain vol, indemnisation de frais... Dans d'autres cas, les compagnies aériennes s'arrangent elles pour les dédommager. Un avion, non plein, d'une autre compagnie et avec la même destination en profite pour se remplir<sup>1</sup>. Mais c'est dans le meilleur des cas.

---

<sup>1</sup> ZRELLI, (I) : les déterminants de l'orientation Yield Management, in Revue française de gestion, 2012, N°207, PP.63-82.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

### **1.2.2.3. L'adaptabilité du Yield Management**

Même si les objectifs relatifs à l'utilisation du Yield Management demeurent les mêmes pour toutes les compagnies, les problématiques de chacune d'entre elles ne sont pas tout à fait identiques, De ce fait il faudra tenir compte de certains paramètres qui diffèrent d'une compagnie à l'autre, comme la taille du marché, la nature des vols (courts, moyen ou long-courriers), la culture des passagers, la saisonnalité... Cela résulte qu'un modèle unique de Yield Management n'existe pas.

Plus une compagnie possède un nombre de passagers important, plus elle profitera de son historique qui représentera une base de données riche en informations pour des analyses de gestion des capacités. Par ailleurs, Le Yield Management devra faire partie intégrante de la culture de l'entreprise afin qu'il devienne un outil efficace et profitable.

D'un autre côté, une compagnie régionale connaît plus les caractéristiques et les comportements de son petit échantillon de clients. Le Yield Management doit donc être adaptée tant à la culture de l'entreprise qu'à son environnement pour qu'il devienne un outil efficace et profitable.

### **1.2.3. Les bases stratégiques du Yield Management**

#### **1.2.3.1. L'impact du Yield Management sur l'accroissement des profits**

Une politique de Yield Management bien menée induit et entraîne presque automatiquement une amélioration des résultats. Mais il est cependant à l'origine d'incidents commerciaux s'il n'est pas conduit avec précaution. Une des raisons qui explique son succès auprès des compagnies est qu'il permet d'une part de quantifier aisément l'impact de la politique tarifaire et de contrôler les capacités disponibles.

La mise en place d'un programme de Yield Management sans cette possibilité d'anticipation serait beaucoup trop risquée. Les différents outils et les mesures de performances affinent les décisions à venir. Ces outils, tels que les modèles informatiques de simulation, très couramment utilisés pour les systèmes de réservations, révèlent des estimations erronées de réservations. Ces techniques identifient aussi des stratégies de prix, qui paraissent logiques sur le papier, mais qui résulteraient sur une perte de revenus s'il elles étaient mises en pratique. Réticents au départ, de nombreux cadres du transport aérien n'ont

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

plus de doutes sur l'application de ces méthodes. On peut, que pour British Airways, un bon management du Yield a un impact positif de 5% sur ses profits.<sup>1</sup>

Réticent au commencement, les compagnies aériennes ont pris plus confiance à l'application de ces méthodes.

### **1.2.3.2. Le rôle du Yield Management dans la prise de décision**

Certaines personnes sont légitimement réticentes voire hostiles à l'implémentation du Yield Management au sein de leur organisation. Elles pensent que ce système informatique met en péril le travail des employés.

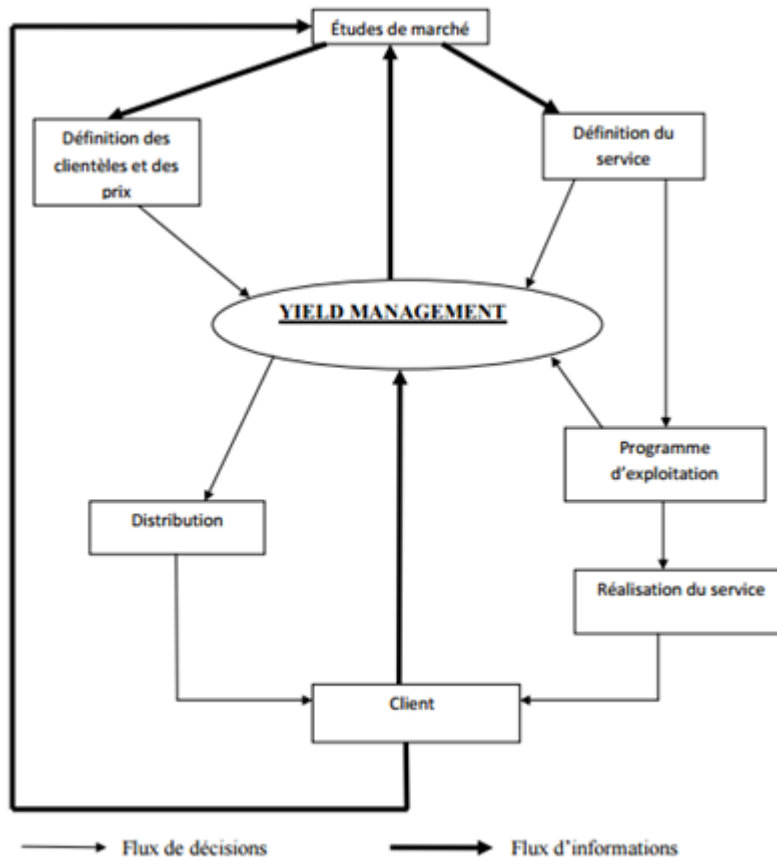
Les outils du Yield offrent de l'information aux membres de l'entreprise afin d'établir de meilleures prévisions. C'est un véritable outil d'aide à la décision, une interface entre les services afin d'optimiser la rentabilité de l'activité. Ces propos sont illustrés sur le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> DAUDEL, (S) et VIALLE, (G) : op.cit, P.159.

## Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements

Figure 1-01 : la position du Yield Management en relation avec le marketing programmation et distribution



Source : CAPIEZ, (A) : Yield Management optimisation du revenu dans les services, édition lavoisier, Paris, P.33.

### 1.2.3.3. La complexité du Yield Management

Un programme Yield Management doit être amené à évoluer progressivement, lentement accompagné de la formation du personnel, à l'image de British Airways et Virgin Airlines, deux compagnies aériennes qui ont formé leurs personnels et élaboré des procédures internes sur une durée de quinze ans. Ce sont d'ailleurs des entreprises pionnières dans le domaine.

La mise en place d'un système aussi sophistiqué et complexe doit réellement s'inscrire dans le cadre d'une politique et d'une culture d'entreprise. Certaines compagnies, ayant adopté récemment ce système, ont maladroitement calqué les méthodes des compagnies concurrentes sans prendre en considération leurs longues expériences dans ce domaine. Pour

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

être efficace, ces programmes doivent obligatoirement augmenter en complexité au fil des années.

D'autre part, un programme de Yield Management doit tenir compte de l'environnement de l'entreprise, les limites de son réseau informatique, les spécificités de son personnel et de son organisation globale.<sup>1</sup>

Le Yield Management est donc un outil d'aide à la décision qui permet à l'entreprise de réaliser des profits et, son existence ne se justifie que par une demande fluctuante dans un environnement de forte concurrence. Toutefois, ce système demeure complexe et requiert une formation de personnel afin d'optimiser l'utilisation de toutes ses fonctionnalités. Une compagnie dont le turnover est élevé doit par exemple prendre des précautions quant à l'évolution de son programme de Yield Management.

### **1.2.4. Les concepts clés du Yield Management**

L'application du Yield Management, repose sur sept grands principes que nous présenterons dans les développements suivants :

#### **1.2.4.1. Equilibrer l'offre et la demande en attachant plus d'importance au prix qu'aux coûts**

Généralement, toutes les entreprises ont du mal à ajuster leur offre à la demande. Il est presque impossible de parvenir à un équilibre parfait entre l'offre et le besoin du marché. Même si cet équilibre parfait est atteint, il ne résistera pas longtemps au marché d'aujourd'hui. Face à ce problème, plusieurs entreprises tendent à varier leur actif. Le secteur aérien n'a pas l'exclusivité de ce genre de tendances, en effet, les entreprises, quelle que soit leur capacité, considérées comme des réactions logiques aux changements du marché, sont souvent très coûteuses face à des problèmes à court terme. La méthode du Yield Management consiste à : « s'attaquer d'abord aux fluctuations à court terme en jouant sur le prix, puis, le cas échéant, ajuster la capacité de production ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GUINEBRETIERE, (V) : Les facteurs clés de succès du Yield Management dans le transport aérien, mémoire de maîtrise, institut universitaire professionnalisé marketing vente, institut d'administration des entreprises, université de Lille, 2000, P.14.

<sup>2</sup> CROSS, (G. R) : Op.cit, P.70.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

### **1.2.4.2. Fixer les prix en fonction du marché**

Il existe une tendance naturelle à établir le prix des produits en fonction de leurs coûts de production, de commercialisation et de livraison. Cependant, le consommateur attache une certaine valeur perçue qui dépend de plusieurs facteurs : existence d'alternatives proposées par les concurrents, revenu disponible et urgence du besoin.

Le consommateur n'achète pas le produit si son prix excède cette valeur. Une connaissance approfondie du marché aide l'entreprise à déterminer le point où le prix devient acceptable pour le consommateur, tout en permettant d'obtenir une rentabilité satisfaisante.

« Fixer ses prix à partir du marché ne signifie pas automatiquement les sacrifier. Le marché permet parfois de pratiquer des prix couvrant les coûts et au-delà, à condition toutefois de comprendre le comportement du consommateur au niveau du micromarché »<sup>1</sup>

### **1.2.4.3. Vendre sur des micromarchés segmentés**

Aujourd'hui, l'entreprise a pour objectif de satisfaire au mieux les besoins du client, mais pour atteindre cet objectif, elle doit comprendre que les consommateurs ne veulent pas tous la même chose. La segmentation du marché est une façon rationnelle, pour les entreprises, d'optimiser leur chiffre d'affaires qu'elles réalisent sur un marché aux composantes multiples. Elle consiste à séparer les consommateurs appartenant à la haute contribution, c'est-à-dire peu regardant sur les prix, de ceux qui sont à l'inverse, sensibles à ce dernier et qui appartiennent à la clientèle dite de basse contribution.

Le Revenue Management vise à déterminer pour chaque micromarché la valeur du produit, un moment bien précis. Son objectif consiste à allouer « A chaque segment, son prix .En effet, pour maximiser le chiffre d'affaires tout en restant concurrentiel, il faut être en mesure de varier les prix en fonction de la sensibilité au prix de chaque segment du marché».<sup>2</sup>

### **1.2.4.4. Réserver ses produits à ses meilleurs clients**

Diverses entreprises, dans différents secteurs, vendent leurs produits et leurs services en appliquant le principe « premier arrivé, premier servi », alors qu'il n'a de sens que lorsque la demande est supérieure à l'offre, dans le cas inverse, on peut servir tout le monde. .

Par conséquent, il semble juste, tant du point de vue de l'entreprise que celui des

---

<sup>1</sup> Cross, (G.R), Op.cit, P.70.

<sup>2</sup> Ibid, P.63.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

consommateurs que le premier à demander le produit le mérite plus que les autres. Cependant, cette pratique traditionnelle ne satisfait plus les exigences d'investisseurs souhaitant une croissance agressive du chiffre d'affaires.

D'autre part, les entreprises se doivent de trouver le moyen de prédire quels segments de clients accepteront de payer le produit le plus cher et le leur réserver. Le Yield Management vise à : « Connaitre de façon aussi précise et exacte que possible, la demande au niveau du micromarché et réserver ses produits aux clients les plus précieux afin de réaliser un chiffre d'affaires maximal ». <sup>1</sup>

### **1.2.4.5. Fonder ses décisions sur des connaissances**

De nos jours, de nombreuses entreprises utilisent des modèles sophistiqués de traitement des données et des informations collectées, permettant des prévisions de la demande, afin de prendre les meilleures décisions possibles. En effet, il ne suffit pas de rassembler les informations, il faut en mesurer et les traiter et de les transformer en connaissances. C'est ensuite seulement que l'application de techniques mathématiques avancées de prévision peut permettre de prédire l'activité future des consommateurs.

La prévision est l'outil du Yield Management qui permet de fonder des décisions sur des connaissances et non sur des hypothèses, elle donne du marché une vision détachée, dans laquelle les réactions affectives n'ont aucune place. Cependant, quelle que soit l'efficacité de la technologie mise en œuvre, il restera bien entendu toujours une marge d'erreur, vu que le comportement du consommateur ne sera jamais prévisible à 100%.

Une meilleure prévision ➡ De meilleures décisions ➡ Une rentabilité accrue

Le Yield Management incite à : « prévoir la demande à l'échelle du micromarché pour déceler les plus minces modifications dans les schémas de comportement des consommateurs ». <sup>2</sup>

### **1.2.4.6. Exploiter le cycle de chaque produit**

Une fois que l'entreprise parvient à prévoir le comportement de ses clients, elle cherche à

---

<sup>1</sup> CROSS,(G.R), Op.cit, P.66.

<sup>2</sup> Ibid, P.70.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

maximiser, sur la durée, la valeur du produit sur les micromarchés. Il s'agit donc d'exploiter le cycle de chaque produit : Une fois que l'entreprise parvient à prévoir le comportement de ses clients, elle cherche à maximiser, sur la durée, la valeur du produit sur les micromarchés. Il s'agit donc d'exploiter au mieux le cycle de valeur, c'est-à-dire son optimisation, dont le Yield Management tire sa substance.

En effet, après avoir identifié les différents segments du marché et prédit le comportement des clients dans chaque segment, l'entreprise doit gérer sa capacité disponible par une tarification différenciée et une offre de services adaptée à la spécificité de chaque segment, afin de maximiser les recettes.

Le produit lui-même n'a pas besoin d'être physiquement différent ; simplement, il faut distinguer les différents segments afin de les suivre séparément et de leur vendre le produit à un prix différent.

Le Yield Management permet de : « Générer un chiffre d'affaires optimal grâce à une meilleure compréhension du cycle de valeur et à l'optimisation de la date de lancement du produit et son prix, par segment de micromarché ». Ainsi, il remet en cause les approches traditionnelles, qui consistent à prendre les décisions de prix et de volume mis à la disposition du marché en se basant sur l'expérience, l'intuition ou le hasard.

### **1.2.4.7. Réévaluer sans cesse les opportunités**

Pour les grandes entreprises, les guerres concurrentielles de l'avenir se gagneront grâce à l'analyse des micromarchés, qui permet d'exploiter les opportunités offertes. Le succès ou l'échec de cette exploitation va dépendre de leurs capacités à capitaliser leurs expériences.

En effet, les décisions doivent se situer au niveau du micromarché pour capter les opportunités. Les entreprises doivent donc disposer d'une connaissance plus fine et plus détaillée, et ainsi analyser et interpréter rapidement les données pour qu'elles puissent réagir immédiatement aux modifications du marché et revoir la grille des prix dès qu'une optimisation semble possible.

Le Yield Management implique la nécessité de donner des outils d'aide à la décision au personnel sur le terrain, de façon à ce qu'il puisse prendre des décisions dynamiques au niveau du micromarché.

## Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements

### 1.3. Les facteurs clés de succès du Yield management

Afin de réussir l'implémentation du Yield Management, faudra appliquer des facteurs clés pour assurer le succès de ce dernier, qui sont énumérés comme suit<sup>1</sup> :

#### 1.3.1. Le RAGE

Le Yield Management a pour but d'obtenir le meilleur rendement par unité de capacité disponible. Il s'agit de trouver la meilleure combinaison. C'est là qu'intervient le RAGE (Revenue des Actifs Générateurs d'Efficiences) qui représente la mesure du rendement.

- PMOY= Prix moyen actuellement facturé par unité de service
- PMAX= Prix maximal potentiellement facturable par unité de service
- Yield pourcentage=YP= PMOY/PMAX
- Taux d'utilisation= TU= capacité utilisée/ capacité

$$\mathbf{RAGE = TU * YP.}$$

Afin d'illustrer ses formules et avoir une idée plus claire, nous allons prendre un exemple simple. Considérons un avion de 500 places, dont le prix maximal pour une destination donnée est de 10 000 francs (classe affaires). Ce jour-là, 300 sièges sont occupés : 150 à 10 000 francs et les 150 autres à 6 000 francs (classe économique). Les résultats sont donc les suivants :

- $PMOY = (10\ 000 + 6\ 000) / 2 = 8\ 000$
- $PMAX = 10\ 000$
- D'ou
- $YP = 8\ 000 / 10\ 000 = 80\ \%$
- $TU = 300 / 500 = 60\ \%$

$$\mathbf{RAGE = 0,48}$$

Ce résultat est très mauvais puisqu'il signifie que ce vol n'est pas même parvenu à la moitié de ses capacités en termes de rentabilité.

Ce calcul permet de mesurer la performance elle exige une reconnaissance explicite du coût d'opportunité pour accepter des clients d'un segment alors qu'un autre segment pourrait générer une rentabilité plus élevée. Il est au cœur de la problématique du Yield Management

<sup>1</sup> GUINEBRETIERE, (V) : Op.cit, PP. 16-30.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

puisqu'il a pour but de répondre à la question : Sur un vol donné, combien de places une ligne aérienne doit-elle vendre à l'avance aux groupes et aux passagers qui voyagent à tarif réduit ?

Une bonne information du marché soutenue par un bon marketing est la clé du succès pour la prise de décisions appropriées pour un tel exemple. La décision d'accepter ou de repousser des clients doit se faire sur la base d'une évaluation réaliste des probabilités d'obtention de l'affaire à des tarifs plus élevés, avec une reconnaissance de l'impact négatif dans la relation avec le client qui peut résulter du fait d'avoir repoussé des petits clients. En se basant sur l'expérience et sur une compréhension du marché, on peut établir des prix qui illustrent les courbes de la demande sur différents segments de marché. Ces décisions d'allocation par segment constituent autant d'informations vitales pour le personnel de réservations, lui indiquant quand il faut arrêter d'accepter des réservations pour certains segments.

Le calcul du RAGE est ici très simplifié mais il respecte la démarche logique de cette technique. Il est traduit par des logiciels très complexes qui prennent en compte des multitudes de paramètres et de statistiques. La maîtrise du RAGE signifie la maîtrise de l'outil informatique et mathématique.

### **1.3.2. Adapter la capacité aux différents niveaux de services**

Les entreprises de services offrent souvent différents niveaux d'un même service et le niveau de service le plus élevé contient des éléments de valeur ajoutée tels que plus de confort, plus de prestations et des aménagements supplémentaires. Il est parfois possible de changer le mix des capacités assignées aux différents niveaux de service. En effet, le mix du produit doit changer dans le temps afin de mieux satisfaire les besoins changeants du mix client.

Les responsables marketing des compagnies aériennes qui ont à gérer les niveaux de service ont besoin de développer un modèle pour établir une politique de prix et prendre les bonnes décisions concernant l'allocation de la capacité par classe de service et par période de temps. L'intérêt est donc de combiner les 2 classes de service (économique / affaires) avec des périodes de temps (période creuse / week-end / congés). On arrive alors à une matrice à 6 cellules, chacune d'elle pouvant exiger une approche marketing distincte, c'est-à-dire une adaptation adéquate du service.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

On attribue ainsi à chaque cellule le pourcentage de la capacité totale allouée à chaque classe pendant le cycle de la demande du produit. Une prévision aussi précise que possible de la demande et de la compréhension du comportement du client sont importantes pour réaliser ce processus. Les résultats ou recommandations qui résultent d'un tel processus permettent la détermination de deux éléments : la mise en place de contingents (ou quotas) par classe tarifaire (cf. tableau) mais aussi l'imbrication de ces quotas.

La mise en place de contingents consiste à ce que le système attribue des capacités offertes à la vente pour chaque classe tarifaire. Cette allocation n'est pas statique. Des fonctions de lissage, tenant compte en temps réel d'évènements inopinés, permettent de les modifier afin de calquer l'offre à l'évolution de la demande. C'est cette adéquation optimale offre –demande qui met en relief l'aspect stratégique de l'utilisation du Yield Management.

L'imbrication des quotas consiste en un emboîtement des classes du tarif le plus bas au tarif le plus élevé. Le quota total de ventes potentielles d'une classe résulte de l'addition de son contingent et de celui des classes qui lui sont imbriquées. Ainsi cette imbrication affecte un quota, équivalent à l'ensemble des capacités, à la classe tarifaire la plus élevée. A la différence des attributions classiques qui étaient statiques par classe, il est maintenant possible de concevoir, pour une compagnie aérienne, la vente de l'ensemble de sa capacité d'accueil à la classe tarifaire la plus élevée. Il existe deux types d'imbrication :

- L'imbrication standard : la vente d'une capacité dans une classe tarifaire donnée entraîne la seule diminution des contingents des autres classes dans lesquelles elle est imbriquée.

- L'imbrication protectrice : la vente d'une capacité dans une classe donnée entraîne la minoration des contingents de toutes les classes tarifaires. A la différence de l'imbrication standard, ce procédé permet le privilège de classes tarifaires de haute contribution par rapport aux autres, dites de basse contribution.

### **1.3.3. L'allocation des coûts**

Les responsables souhaitant maximiser les revenus générés par chaque unité ne peuvent pas tabler sur le fait que les coûts resteront inchangés. Pratiquement, ces coûts varient

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

régulièrement. Les coûts moyens par km/siège pour une ligne aérienne varient avec la distance en déclinant avec l'augmentation de la durée des vols. Cela provient du fait que l'avion peut voler plusieurs heures à haute altitude sans accumuler les dépenses liées à de fréquents décollages et atterrissages, auxquelles s'ajoutent les coûts de manutention et taxes d'aéroports.

Réussir des objectifs de rentabilité exige l'identification du coût variable par unité de vente, tel que le siège pour le transport aérien. Il est possible que ce coût varie par niveau de service quand la valeur ajoutée est introduite en fournissant plus de service. Une décision doit alors être prise sur la manière d'allouer les coûts fixes aux différentes cellules. Quand le marketing demande un prix proche du coût variable pour stimuler la demande de places en classe économique, il peut être judicieux de ne pas allouer de coûts fixes à cette cellule. L'idée est d'admettre que 100% de la capacité assignée à chaque cellule ne peut pas toujours être assurée. De nouveau, l'allocation des coûts par unité de vente doit illustrer le taux prévu d'utilisation de chaque cellule. Encore une fois, cela montre l'importance liée à l'exactitude des prévisions.

Le problème particulier des opérations de transport est que leurs ressources productives sont mobiles. Les compagnies aériennes envoient des avions de capacités différentes sur un large éventail d'itinéraires. La tâche du Yield Management n'est pas seulement de penser au nombre et à la sensibilité au prix des passagers souhaitant voyager sur un itinéraire particulier, mais aussi de comparer les différentes alternatives d'avions par itinéraire. Ici, l'unité pertinente d'analyse est le nombre de sièges disponibles un jour précis pour tel avion. La décision d'une compagnie aérienne d'accepter un nombre de passagers aller simple doit être évaluée non seulement sur l'attrait relatif de ce voyage, mais aussi en fonction des chances d'obtenir un voyage de retour avantageux. La possibilité de retour à la charge de l'entreprise doit aussi être évaluée.

### **1.3.4. L'intervention indispensable et essentielle du marketing**

Les tâches du Yield Management peuvent sembler être de la responsabilité des opérationnels, et traditionnellement ils en ont souvent été chargés avec un intérêt limité pour la rentabilité des différents types de domaines d'activité stratégiques qu'ils supervisaient. Voilà pourquoi il est nécessaire d'injecter une forte orientation marketing pour développer un juste équilibre entre les considérations opérationnelles et marketing. La principale tâche du

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

marketing est en fait de maximiser le RAGE (Revenu des Actifs Générateur d'Efficienc). Il implique les procédures suivantes, composées de 6 points :

- Identifier les segments de marché principaux qui peuvent être attirés vers le site de services et qui sont cohérents avec sa mission et ses capacités.
- Prévoir les volumes qui peuvent être réalisés par chaque segment selon différents niveaux de prix (en fonction de l'analyse de l'offre et de la demande).
- Recommander le « mix idéal » pour chaque site, dans le but de maximiser le revenu net qui ne peut être le même que le mix permettant de maximiser l'utilisation de la capacité.
- Fournir à la force de vente des cibles spécifiques et recommander des dates spécifiques pour chaque segment. Cette information peut être aussi utile pour la planification de la publicité et des autres moyens de communication.
- Fournir des recommandations pour fixer l'évolution des prix dans le temps pour chaque segment et pour chaque site. Ces directives doivent être adoptées majoritairement sauf pour quelques segments qui constituent une simple base de négociation.
- Suivre la performance dans le temps, évaluer les raisons pour lesquelles les résultats sont bons ou mauvais, et en conséquence modifier la stratégie pour l'avenir. Un indice RAGE logiquement haut peut indiquer la possibilité d'augmenter les prix, alors qu'un indice RAGE au-dessous de la cible peut mettre en évidence un mauvais mix provenant d'erreur de prévision ou d'un changement de l'environnement.

L'adoption d'une cible client, qui peut varier au jour le jour (voire même heure par heure), met l'accent sur une analyse du marché précise et sur la prévision. Mais il est possible que les avantages économiques et stratégiques obtenus alourdissent les coûts de planification et de recherche. En mettant en place des cibles spécifiques par segment avec des prix recommandés pour chacun, on réduit le risque que le client réserve en avance à un prix de remise alors qu'il y a une bonne probabilité d'obtenir une solution à un meilleur prix provenant d'un autre segment. Le ciblage a également pour but de s'adresser à la catégorie de clients pouvant payer le plus possible avec le maximum de chances de conclure des

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

transactions. De la même façon, le personnel opérationnel est mieux à même de planifier la livraison des services, éventuellement de prestations particulières, s'il a une idée précise du type de clients qu'il a à traiter.

### **1.3.5. Le Yield Management doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise**

L'application systématique du Yield Management a un impact positif, toutes choses égales par ailleurs, de l'ordre de 3% à 7% sur le chiffre d'affaires. En effet, le Yield Management permet d'exploiter deux types de gisements de revenu, qui restent souvent latents en l'absence d'un tel système. Le « gisement volume », qui comprend les leviers de modulation du prix, de gestion des ressources et du surbooking, a un effet capacitaire permettant de capter des volumes supplémentaires de demande. Le gisement « prix unitaire », comprend lui les leviers de gestion des quotas tarifaires, des capacités et des cotations des contrats. Il a un effet sur le prix unitaire puisqu'il permet de l'augmenter sensiblement en période de forte demande. L'impact en terme de rentabilité est d'autant plus important que le taux de marge initial est faible et que les coûts variables représentent une part faible de l'ensemble des coûts d'exploitation.

De tels enjeux expliquent le développement rapide des outils du Yield Management au sein des compagnies aériennes. Cependant, l'implantation d'un processus aussi complexe exige une implication significative de tous les acteurs de l'organisation. Les décideurs doivent donc démontrer leur intérêt pour les concepts de cette technique et affecter les ressources disponibles nécessaires à l'implantation d'un tel modèle. Pour développer le Yield Management, l'adapter à l'évolution de l'activité et à l'organisation de la compagnie, il est indispensable de le considérer comme une véritable arme stratégique. Cela se fait généralement naturellement car il concerne une grande part des services.

Le Yield Management doit ainsi faire partie intégrante de la culture d'entreprise. Une compagnie comme British Airways implique régulièrement son personnel en lui faisant profiter de formations à ce sujet. Le plus souvent, le Yield Management devient un service à part entière. Il est composé d'experts qui connaissent aussi bien cette science que les mécanismes internes de l'entreprise. Il est trop imprégné dans les maillons de la compagnie pour être géré de manière externe. Le Yield Management est devenu indispensable aux compagnies aériennes mais à condition qu'il soit mené de façon optimale. Les rares échecs viennent des compagnies qui ne se sont pas investies au maximum dans ce projet. Celles qui

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

ne s'y sont pas lancées n'ont pas survécu car il s'agit d'un avantage marketing et stratégique trop lourd pour les concurrents qui en bénéficient.

### **1.3.1.6. La Communication doit être externe mais aussi interne**

Pour le bon fonctionnement de ce système, une politique de communication efficace est inéluctable. Elle est souvent reconnue comme telle, mais rarement bien exploitée. Il ne faut pas oublier que le Yield Management est un processus complexe qui concerne beaucoup de services en interne : réservation, vente, marketing, fidélisation et personnel opérationnel. Trop souvent, la communication entre ces entités est hasardeuse et floue. Or, il s'agit d'une étape cruciale pour la cohérence du Yield Management.

Durant la conception du système de Yield Management, il est donc important de penser à faciliter les transferts d'informations entre ces départements. La gestion d'un service se fait la plupart du temps en flux tendus. Nous sommes au cœur de la problématique du Yield Management. Plus de profit signifie ici des décisions jusqu'à la dernière heure, selon des prévisions très précises. De tels paramètres expliquent qu'une information mal transmise entre deux services débouche sur des erreurs monumentales en aval. On peut par exemple assister à des situations de panique en période de fort trafic dans les aéroports. Il arrive, même si cela est rare, de voir 50 à 100 passagers de trop pour un vol d'un avion de 500 places. On peut ainsi s'imaginer que les conséquences d'une mauvaise transmission d'une information au niveau de la surréservation sont très lourdes dans la gestion des capacités.

D'un autre côté, la communication envers les clients est déterminante dans la gestion de l'offre et de la demande. Les compagnies peuvent ainsi inciter une catégorie de clients à partir tel jour de la semaine afin de réguler le flux des passagers. L'objectif est ici de communiquer en amont pour optimiser le déroulement du processus de ce système de gestion. Cette communication se fait principalement sur le prix pour les classes économiques et sur les services pour les classes affaires. La clientèle professionnelle a beaucoup moins le souci du coût car il s'agit souvent de frais de société. Ce qui la préoccupe, c'est d'arriver au plus vite et dans les meilleures conditions de confort. Voilà les raisons qui déterminent le fait qu'une communication en adéquation avec le Yield Management est indispensable dans la perspective de profit pour la compagnie aérienne.

## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

### **1.3.7. L'optimisation du Yield Management passe par l'utilisation des dernières technologies**

Tout le monde s'accorde à dire que c'est la déréglementation du transport aérien aux Etats-Unis qui a provoqué l'avènement du Yield Management au début des années 1980. C'est une origine évidente mais il est indéniable que le développement des technologies a favorisé son intégration rapide et croissante dans les compagnies aériennes du monde entier.

En effet, les grandes compagnies aériennes américaines ont en effet dû faire face à un nouvel environnement fortement concurrentiel créé par les possibilités de distribution offertes par les systèmes de distribution électroniques : les GDS (Global Distribution Systems). C'est dans ce sens que la percée du Yield Management va de pair avec le développement de la distribution électronique. Pour comprendre le véritable portée du Yield Management, il est tout à fait intéressant de noter qu'il s'est développé dans le transport aérien concomitamment à la mise en place de ces nouveaux réseaux de transfert instantanée de l'information : Sabre, Apollo, et System One. Ces réseaux GDS permettent en effet d'afficher les produits des compagnies aériennes dans un réseau très étendu d'agences de voyage (les GDS couvrent aujourd'hui 500 000 agences de voyages). Ce développement de la distribution succédait à une époque où l'agence téléphonait ou envoyait un télex à la compagnie aérienne pour réserver le voyage du client. Il signifiait une révolution importante puisque les règles de tarification et d'accès à la disponibilité devaient être formalisées pour que les produits puissent être distribués. Faute de quoi la compagnie perdait tout contrôle de son inventaire.

On comprend ainsi aisément l'analogie avec Internet qui d'ores et déjà permet de diffuser des prix et la disponibilité des produits auprès non pas de quelques milliers d'agences de voyage mais vers des centaines de millions de consommateurs internautes (domaine du B2C) et vers des millions d'intranets d'entreprises (domaine du B2B). Sans la maîtrise du Yield Management, les entreprises se livrant au commerce électronique risquent au pire de perdre la maîtrise de leur inventaire et au mieux de ne pas utiliser pleinement les possibilités offertes par ces nouveaux canaux de distribution.

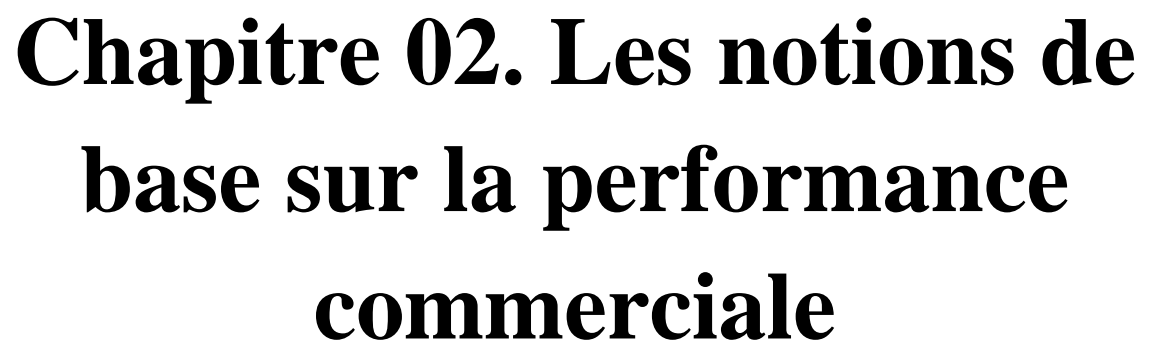
## **Chapitre 01 : le Yield management concept et fondements**

### **Conclusion**

Le Yield Management ou Revenue Management recouvre l'ensemble des techniques permettant grâce à un réajustement permanent et en temps réel des prix, une optimisation de la gestion des capacités et par conséquent, une augmentation du revenu global de l'entreprise.

Il repose sur l'intangibilité des prestations de service qui doivent toutes être vendues avant le jour de la réalisation de la prestation. Cet outil de gestion opérationnel et de marketing permet de répondre au problème du caractère périssable des services. Il sert à anticiper et à optimiser les ventes en introduisant la notion de gestion des capacités et satisfaire les clients. Pour atteindre cet objectif, elle met en œuvre trois grands principes, à savoir : la prévision de la demande, la maximisation du profit et le contrôle des ventes. Cependant, les mécanismes du Yield Management peuvent favoriser dans certains cas l'opportunité d'augmenter la structure des prix. Ils apportent des informations intéressantes en termes de rentabilité et profitabilité. C'est pourquoi il est important de rappeler que le Yield Management est un indicateur précieux; il s'agit d'un outil d'aide à la décision mais non d'un outil de décision.

De plus, le Yield Management au sein d'une compagnie aérienne participe à la performance commerciale de cette dernière, c'est d'ailleurs ce que nous allons traiter dans le chapitre suivant.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical bar on the left and curved ends at the top and bottom. The text is centered within this border.

# **Chapitre 02. Les notions de base sur la performance commerciale**



### **Introduction**

Dans un environnement étroitement concurrentiel, les entreprises doivent fournir des efforts et être performante afin de se positionner sur le marché et assurer une garantie de vie, d'où on relève le concept de performance commerciale.

De ce fait, la performance commerciale dans une entreprise est nécessairement le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes.

Par ailleurs, on va d'abord commencer par définir le concept de performance, sa mesure et ses facteurs. En second lieu, on s'intègre à la performance dans la fonction commerciale

Puis enfin, on va arriver à la relation entre le Yield Management et la performance commerciale, en évoquant le marketing mix des compagnies aériennes qui est un élément central de la stratégie marketing des compagnies aériennes, il intègre l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché ciblé et parvenir à la satisfaction de la clientèle afin d'améliorer sa performance commerciale pour arriver à la relation entre ses deux concepts.

### 2.1. Généralité sur la performance

Dans cette section on va essayer d'analyser les différentes définitions de la performance afin qu'on puisse proposer une définition, les concepts liés à la performance ainsi que les facteurs de la performance.

#### 2.1.1. Définition de la performance

Plusieurs perceptions ont engendré plusieurs définitions. Ainsi, la performance est-elle vue par quelques opérateurs comme un résultat et d'autres comme un facteur pour atteindre un résultat. Cela nous incite à savoir si la performance est un résultat ou un facteur pour atteindre un résultat d'une part, ou les deux d'autre part.

Pour A. KHEMAKHEM « La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »<sup>1</sup>.

La performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité ».
- La manière dont cet objectif est atteint : qui est traduite par le terme « efficience ».

Pour BESCOS (P) et MENDOZA (C)<sup>2</sup>, ils résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;
- Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ;

Cette définition repose sur les notions de valeur, de coût et d'action stratégique.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM, (A) : la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1992, P.311.

<sup>2</sup> BESCOS, (P) et MENDOZA, (C) : Le management de la performance, Edition comptables Malesherbes, Paris, 1994, P.219.

- La valeur est de jugement porté par le marché et les clients potentiels sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation...
- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini ;
- Un levier d'action est une cause de performance (un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques) sur laquelle l'entreprise a choisi d'agir.

Pour DE BOISLANDELLE (H.M)<sup>2</sup>, il constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- La performance est le résultat de l'action ;
- La performance est le succès ;-
- La performance est l'action.

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, HENRI MAHE DE BOISLANDELLE<sup>3</sup> constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- La performance est le résultat de l'action : la mesure de la performance peut être entendue comme la mesure ex post des résultats obtenus (cette acception est détachée de tout jugement de valeur). Il s'agit en gestion du sens le plus courant et le plus pertinent. Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation. La performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultats.

Les indicateurs exprime le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre (ils mesurent dans ce cas des degrés d'efficacité), ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif visé (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité), ils peuvent également être

---

<sup>1</sup> OTSMANE, (A) : Impact de la stratégie numérique sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de Master en management et entrepreneuriat, HEC, Alger, 2015, P.27.

<sup>2</sup> DE BOISLANDELLE, (M, H) : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Edition Economica, Paris, 1998, p.318.

<sup>3</sup> Ibid., P.318.

de simple données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport au passé ou par rapport à des concurrents).

- La performance est succès : elle est alors fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs (cette acception se confond avec un jugement de valeur, sa valeur pratique est alors discutable). Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

- La performance est action : celle qui mène au succès. Elle est entendue ici comme un processus, une mise en acte des compétences qui ne sont que des potentialités.

### 2.1.2. La différence entre les notions voisines et la performance

<sup>1</sup>Le mot performance nous induit très souvent en erreur avec efficacité, efficience et effectivité malgré les différences flagrantes entre ces concepts.

- L'efficacité : La définition de l'efficacité est : « comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractérisés 1 les performances d'un système »<sup>2</sup>

L'efficacité donne donc la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats Atteints} / \text{Objectifs Visés}$$

- L'efficience : La définition de l'efficience est : « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »<sup>3</sup>.

L'efficience donne donc la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats Atteints} / \text{Moyens Mis En Œuvre}$$

- L'effectivité : La définition de l'effectivité est : « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> OTSMANE, (A) : Op.cit, P.28.

<sup>2</sup> DE BOISLANDELLE, (M, H) : Op.cit, P.139.

<sup>3</sup> OTSMANE, (A) : Op.cit, P.28.

L'effectivité donne donc la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau De Satisfaction Obtenu} / \text{Résultats Obtenus}$$

Cependant, on pourra conclure que la performance est la combinaison des deux concepts efficacité + efficience.

### **2.1.3. Les sources et les facteurs de la Performance**

#### **2.1.3.1. Les sources de performance**

La performance, obtenue et évaluée au niveau de l'entreprise, trouve son origine dans quatre sources résumé comme suit :<sup>2</sup>

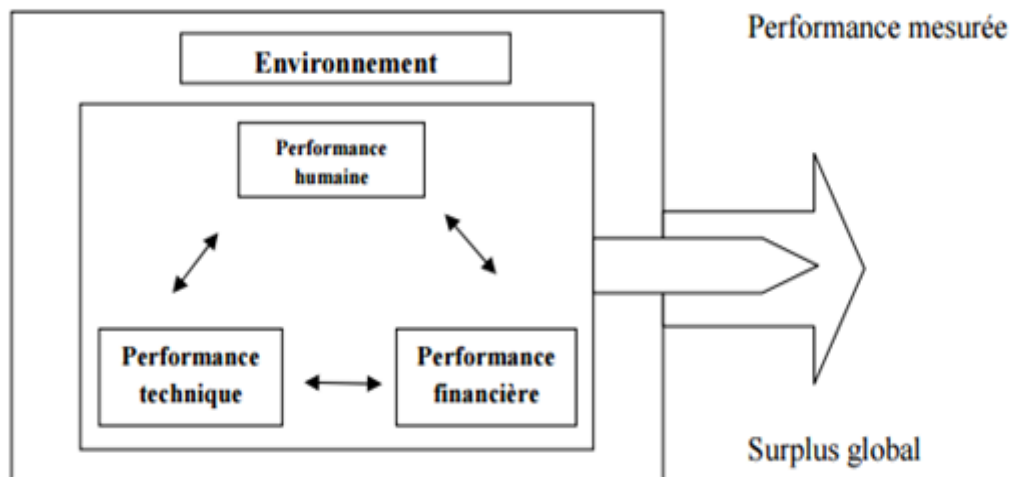
- La performance humaine : c'est l'efficacité des employés à effectuer les tâches nécessaires pour le bon déroulement et l'atteinte des objectifs au sein de l'entreprise.
- La performance technique : c'est l'aptitude d'user avec efficacité les investissements.
- La performance financière : c'est l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.
- La performance héritée de l'environnement : c'est la source de la performance qui se trouve à l'extérieur de l'entreprise ou bien une performance héritée de l'environnement. qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

---

<sup>1</sup> LE MOIGNE, (J.L) : l'évaluation des systèmes complexes , in revue système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999, P.203.

<sup>2</sup> OTSMANE, (A) : Op.cit, P.28.

Figure N° 2-01: Les sources de la performance.



Source : MARTORY, (B) et BROZET, (D) : gestion des ressources humaines : pilotage et performances, édition Dunod, Paris, 2002, P.165.

### 2.1.3.2. Les facteurs de la performance

Selon l'auteur BARRAUX (J), les facteurs de la performance sont les suivants :<sup>1</sup>

- **Les clients** : doivent être satisfaits, et impliqués dans l'amélioration des produits.
- **La mission et les objectifs** : doivent être clairs, connus et communiqués.
- **Les produits et les services** : doivent être de qualité, au moindre coût, et disponible.
- **Les processus** : doivent être efficaces et efficients.
- **L'information** : doit être de fiable, utile et partagée par tous les intervenants.
- **La technologie d'information, de communication et de production** : doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- **Les ressources humaines** : doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées les mêmes valeurs.

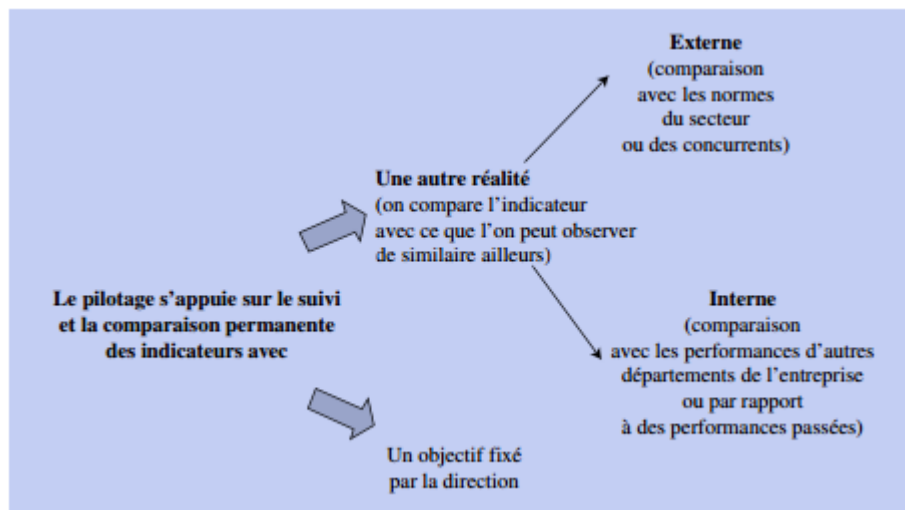
<sup>1</sup> BARRAUX, (J) : entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage. Edition Economica, Paris, 1997, P.29.

- **Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail** : doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.
- **Les indicateurs de performance** : doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, et être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise. Ces éléments sont tous interdépendants. Mais, Si un élément clés est plus fiable par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

### 2.1.4. Le suivi et la mesure de la performance

<sup>1</sup>Le pilotage d'une entreprise implique un suivi d'indicateur de performance et leurs comparaison permanente avec des référentiels, la figure ci-dessus illustre les différents référentiels possible afin que le manager puisse porter un jugement positif ou négatif sur la performance du processus et/ou d'identifier les causes d'une sous-performance.

**Figure N°2-02 : Représentation graphique du pilotage**



Source : BARABEL, (M) ET MEIER, (O) : Manageur, Edition Dunod, Paris, 2010, P.339.

#### **2.1.4.1. Les objectifs du pilotage**

<sup>1</sup> BARABEL, (M) ET MEIER, (O) : Manageur, édition Dunod, Paris, 2010, P.339-340.

- mesurer et suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ;
- définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative, à partir d'une interprétation de la situation réalisée à partir d'une lecture combinée de l'évolution des indicateurs de performance.

### **2.1.4.2. Le rôle des indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance représentent des événements complexes, ils sont utilisés afin de pouvoir suivre le cheminement d'un système dans le temps. Ils peuvent être :

- une variable (le nombre de clients, le chiffre d'affaires par client, le montant total des dépenses) ;
- une fonction de variables (par exemple, le rapport CA/salaires).

Généralement quantitatifs mais les indicateurs peuvent aussi faire intervenir des variables qualitatives (par exemple, le degré de satisfaction des clients). Dans cette perspective, la construction et le calibrage des indicateurs de performance constituent un acte essentiel et un préalable à tout pilotage d'activité.

### **2.1.4.3. Le rôle du manager**

- Fixer ses objectifs à moyen terme ;
- Formaliser les processus clés ;
- Identifier les inducteurs de performance relatifs au processus de l'entreprise ;
- Formaliser un ou plusieurs indicateurs permettant de mesurer et de suivre ses inducteurs (il s'agit de construire un indicateur qui permet de suivre l'évolution d'un inducteur de performance ou de mesurer un niveau de performance intermédiaire);
- Etalonner les indicateurs retenus en se basant sur des référentiels interne et externe ;
- Expliquer et interpréter le sens de ses indicateurs.

## **2.2. La Performance commerciale**

### **2.2.1. Définition de la fonction commerciale**

Selon HENRI Fayol<sup>1</sup> « la prospérité d'une entreprise industrielle dépend souvent de la fonction commerciale autant que de la fonction technique ; si le produit ne s'écoule pas, c'est la ruine »

Cependant on constate que la fonction commerciale est un élément perspicace qui crée de la richesse au sein d'une entreprise.

Dans le champ de l'action commerciale et en s'appuyant sur les apports de Barnard<sup>2</sup> à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dit autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre.

### **2.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale**

La performance d'une organisation s'évalue donc pour une part au regard de l'efficacité qu'elle aura su démontrer. Cette efficacité se traduit par l'atteinte d'un niveau de réalisation sur les indicateurs préalablement identifiés. S'agissant des entreprises, les indicateurs<sup>3</sup> utilisés sont :

#### **2.2.2.1. Les indicateurs quantitatifs**

L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux que sont le chiffre d'affaires et la part de marché dans le cas des entreprises. Des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance sont spécifiques aux autres organisations.

##### **➤ Le chiffre d'affaires (CA)**

L'activité se mesure en volume et en valeur. Dans le cas d'une entreprise, l'activité en volume est représentée par les ventes c'est-à-dire par la quantité de biens ou services vendus. Les ventes en valeur correspondent au chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires est donc le

---

<sup>1</sup> Henri, (F) : Administration industrielle et générale, Edition Dunod, 1999, P.5.

<sup>2</sup> BARNARD, (C) : *the functions of the executive*, 1938, P.34.

<sup>3</sup> [http://www.memoireonline.com/07/09/2245/m\\_Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une4.html](http://www.memoireonline.com/07/09/2245/m_Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une4.html) ( Publié le 10/07/2015 ,consulté le 28/08/2017 à 23 :03)

montant total des ventes de l'entreprise. Il est le produit d'une quantité (de biens ou services) par un prix (de vente).  $CA = \text{Quantité vendue} \times \text{Prix}$  ou  $CA = \text{Volume des ventes} \times \text{Prix moyen}$ .

### ➤ **La part de marché (PDM)**

Comme son nom l'indique, la part de marché représente la part de ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. La PDM s'exprime en volume ou en valeur.  $PDM_{\text{en volume}} = \frac{\text{Volume des ventes de l'entreprise}}{\text{Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché}} \times 100$   $PDM_{\text{en valeur}} = \frac{CA \text{ de l'entreprise}}{\text{Total des CA de tous les offreurs du le marché}} \times 100$  L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction d'une plus grande compétitivité de cette entreprise sur le marché. Cela signifie que ses ventes sont relativement plus importantes d'une année sur l'autre par rapport à ses concurrents. Une entreprise leader (ou chef de file, en français) sur un marché est celle enregistrant la plus grande part de marché de tous les concurrents. Le challenger (ou prétendant en français) est l'entreprise qui enregistre la 2e meilleure part de marché.

La part de marché est donc l'indicateur qui permet de classer les entreprises sur un marché en fonction de leur plus ou moins grande compétitivité commerciale.

### **2.2.2.2. Les indicateurs qualitatifs de la performance**

Une autre manière d'appréhender la performance commerciale d'une organisation consiste à observer la relation que celle-ci entretient avec sa clientèle, ses usagers, adhérents et autres donateurs (on se place ainsi du côté de la demande). La fidélité des publics est un critère important traduisant la qualité de la relation que l'organisation entretient avec eux.

➤ La fidélité et la fidélisation des publics de l'organisation La fidélité des publics désigne le comportement répété de ces publics (de fréquentation, d'utilisation, de contribution financière, d'achat dans le cas des entreprises...). La fidélité est le plus souvent la conséquence positive de la satisfaction de l'individu concerné. La fidélisation est le processus qui permet à une organisation d'inscrire dans le temps sa relation avec des clients, usagers, membres, donateurs etc. dans le but de les conserver.

Les enjeux de la fidélité et de la fidélisation : est une loi empirique dispose qu'il est 5 à 10 fois plus coûteux de conquérir un nouveau public que d'en conserver un. La fidélité est donc un gage de rentabilité pour l'organisation dans la mesure où elle lui permet de maîtriser

ses coûts et de ne pas s'engager dans une guerre avec ses concurrents (pour tenter de conquérir de nouveaux publics). Un certain nombre d'études font le constat qu'à moyen et long terme, on observe une corrélation entre la capacité d'une organisation à fidéliser ses publics et sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit entre capacité à fidéliser et performance de l'organisation.

### **2.2.3. Le choix de l'indicateur de performance**

Le choix de l'indicateur ne fait généralement pas discussion dans l'entreprise pour ce qui concerne les entités opérationnelles. Il s'impose en effet de façon assez naturelle selon la nature de l'activité de l'entité concernée (centre de coût ou centre de profit) et le secteur d'activité. Le niveau de réalisation attendu sur les indicateurs de performance sélectionnés peut quant à lui faire l'objet de discussion dans l'entreprise, même si le processus de fixation des objectifs suit généralement une trajectoire descendante depuis la direction générale jusqu'aux entités opérationnelles en suivant la ligne hiérarchique, suivant une logique à dominante financière<sup>1</sup>.

L'identification des indicateurs pertinents de performance peut se révéler problématique lorsque la contribution d'une entité organisationnelle (exerçant le plus souvent une fonction dans l'entreprise, telle que le marketing) à l'atteinte des objectifs de l'organisation est difficile à évaluer.

Le niveau de réalisation sur chacun des indicateurs étant défini, il s'agit de suivre régulièrement le degré de réalisation des objectifs. Au sein des entités opérationnelles, le degré de réalisation des objectifs est souvent suivi quotidiennement au travers de la lecture des tableaux de bords quotidiens, facilitée par l'information de l'environnement de travail des équipes commerciales et du traitement des flux de marchandises, depuis le fournisseur jusqu'au consommateur final.

Au plus on remonte la ligne hiérarchique, au plus le délai de consolidation des performances de chaque unité commerciale impose un pilotage plus distancié du suivi des performances. Au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la base opérationnelle, le « reporting » intègre toujours plus d'indicateurs comptables et financiers, sur lesquels sera évaluée in fine l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BARNARD, ( C ) : Op.cit, P.40-44.

<sup>2</sup> LORINI, ( P ) : Compte et récits de la performance, Editions d'organisation, Paris, 1996, P.13.

Enfin, quel que soit le niveau hiérarchique d'une entreprise, la procédure de suivi de réalisation des objectifs est une étape fondamentale qui autorisera de questionner la pertinence du volume, de la nature et de l'organisation des ressources disponibles pour atteindre les niveaux de réalisation fixés précédemment<sup>1</sup>

### **2.3. la relation entre le Yield Management et la performance commerciale au sein d'une compagnie aérienne**

#### **2.3.1. Evolution du transport aérien**

Le marché du transport aérien a connu au cours de ses dernières années une évolution très importante de par sa forte contribution capitalistique et la rude concurrence qui anime ses compagnies en s'ouvrant au grand public. Aujourd'hui il réalise des recettes colossales grâce notamment à l'essor économique et culturel que connaît notre siècle moderne qui a favorisé les échanges internationaux entre les pays. Ils sont des millions de voyageurs à choisir quotidiennement la voie aérienne pour leurs déplacements. Ainsi, en ce qui concerne la distribution des produits, la mise en place de systèmes de réservation mondiaux a complètement changé la nature même de l'industrie des voyages et aura à long terme, une incidence sur les relations entre l'industrie du transport aérien et la clientèle.<sup>2</sup>

##### **2.3.1.1. Une compagnie aérienne**

Une compagnie aérienne<sup>3</sup> est une entreprise de service de transport aérien, national ou internationale, qui transporte des passagers ou du fret. Les compagnies aériennes louent ou achètent leurs avions pour offrir et mettre à disposition leurs services et peuvent former des partenariats ou des alliances pour des bénéfices mutuels.

##### **2.3.1.2. Les catégories de service de transport aérien<sup>4</sup>**

---

<sup>1</sup> LORINO, (P) : méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, 2003, P.50.

<sup>2</sup> BENDRIMIA, (H) : l'impact du Yield Management sur le comportement d'achat du consommateur, mémoire de master en marketing, juin 2016, PP.49-51.

<sup>3</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Compagnie\\_a%C3%A9rienne](https://fr.wikipedia.org/wiki/Compagnie_a%C3%A9rienne) ( Publié le 25/08/2017 à 18:35 et Consulté le 06/09/2017 à 12:49)

<sup>4</sup> MALAVAL, (P) et BENAROYA, (C) : Marketing aéronautique et spatial , Edition Pearson Education, Paris, 2001, P.226

Dans le contexte des services réalisés dans le transport aérien, il est possible de distinguer des différentes prestations, depuis celles assurées par le gestionnaire d'aéroport (information des passagers, sécurité et contrôle ...) jusqu'à celles effectuées par les compagnies auprès des passagers (transport, accueil et information...) et des prestations réalisées par des sociétés partenaires avec les compagnies aériennes (Catering, nettoyage ...)

Dans le marketing du transport aérien on peut choisir deux catégories de services :

- Les services professionnels
- Les services concernant les passagers

Premièrement, les services professionnels regroupent l'ensemble des services marchands, dont plus de 50 pour cent de l'activité est destinée aux entreprises, parmi les services professionnels on retrouve ceux qui sont affectés aux entreprises pour leurs propre compte (Banque, assurance ...) et ceux destinés au client final (restauration, écran à bord)

Le développement des services industriels en résulte de ses trois principaux facteurs :

- La croissance de la production industrielle, tel que : la fréquence des vols, la publicité, etc.
- L'externalisation de certaines activités qui ne sont guère au cœur des compétences des entreprises, tel que : restauration
- L'apparition de nouveaux services

En second lieu, Les services grand public : les compagnies aériennes ont instauré des systèmes de fidélisation de la clientèle afin qu'ils puissent préserver leurs place dans le marché et la pérennité de l'entreprise.

Les compagnies aériennes ont pour objectives de conserver leur capital clientèle, se sont inspirées des approches marketing poussées en business. Cela consiste à considérer chaque client comme unique grâce à l'utilisation optimisée de base de données, traiter et analyser des quantités considérables d'informations récoltées.

Cela se fait par l'instauration d'une gestion personnalisée des clients et leurs caractéristiques permettant d'élaborer une offre individualisée avec des messages, des modes de distribution,

des modes de paiements adéquats. En conséquence ceci permet d'augmenter la satisfaction client par l'apport d'une offre valorisée.

### **2.3.2. Les principes de base du marketing aérien :**

Le marketing aérien<sup>1</sup> est un ensemble d'activités qui a pour but la satisfaction des clients, nous citons ci-dessous celles qui paraissent les plus pertinentes :

- La prévision de trafic et la programmation des vols.
- L'étude et l'analyse des marchés.
- La recherche et le développement du produit.
- La détermination du prix.
- La promotion du produit, incluant la publicité ainsi que les activités financières liées à la vente des billets.

### **2.3.3. Le mix marketing des compagnies aériennes**

La compagnie aérienne est une entreprise commerciale qui s'occupe du transport de personnes et de biens. C'est pourquoi le marketing mix diffère du marketing traditionnel. Le marketing mix est l'élément majeur de la stratégie marketing des compagnies aériennes, il intègre l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché ciblé et parvenir à la satisfaction de la clientèle. Les caractéristiques du mix aérien se compose comme suit: le produit, le prix, la distribution, la communication. Toute variable est susceptible d'avoir un impact sur le comportement de l'acheteur, ainsi toute entreprise de service, comme une compagnie aérienne doit prendre en compte ces quatre axes en termes d'équilibre et de cohérence afin d'atteindre les objectifs de leur stratégie marketing.

#### **2.3.3.1. Le produit**

L'entreprise, préoccupée de répondre à long terme aux exigences de sa clientèle, doit régulièrement remettre en question son portefeuille de produits. Elle doit tout le temps mettre à jours sa politique, soit en lançant de nouveaux produits, ou en en modifiant certains, soit en abandonnant l'un ou l'autre. Dans le transport aérien, la notion<sup>2</sup> a de multiples aspects ; de

---

<sup>1</sup>Némin, (F) et Marnet-Cornus, (H) : Transport aérien : le dossier noir, Edition privé, 2006, P.67.

<sup>2</sup> CAMBOURNAC, (P) : Dictionnaire du transport aérien, Presses de l'institut du transport aérien, Paris, 1993, P.145.

plus, les besoins et les attentes des clients diffèrent d'un type de passager à un autre. Les principales composantes du produit aérien sont :

- La flotte : Elle a une influence sur :
  - La consommation du carburant (qui à son tour affecte le prix payé).
  - La charge utile.
  - Les coûts d'exploitation.
  - L'aménagement de la cabine (offices, toilettes, allée centrale, sièges, distractions...).
  - Le bruit en cabine.
  - La capacité qui à son tour affecte le caractère flexible des réservations
  - La ponctualité.
  
- L'horaire : L'horaire est d'une importance fulgurante, dans le secteur aérien, pouvoir tenir ses engagement en matière de respect de délai est primordial ; cela englobe les heures de départs, les heures d'arrivées, la durée des vols ainsi que les heures d'enregistrement.
  
- Le service client : c'est un outil indispensable de satisfaction client. Il permet de répondre aux spécificités d'une demande, d'accompagner dans l'acte d'avoir en sa possession de produit et de répondre aux éventuelles questions et insatisfactions après l'achat. C'est un outil de fidélisation qui répond aux attentes de personnalisation des clients<sup>1</sup>. Et cela influence directement la rentabilité de la compagnie.

### **3.3.3.2. Le prix**

Le prix est un facteur très important pour le succès d'un produit, le prix peut être défini comme : «le montant en argent nécessaire pour obtenir une certaine combinaison de produit et services, aptes à satisfaire un besoin exprimé par un groupe de consommateurs situés dans un cadre psychique donné »<sup>2</sup>

Fixer le prix<sup>3</sup> d'un service est loin d'être une tâche facile et ceci est due à la difficulté d'établir les coûts de ces derniers, de comparer les qualités de services des concurrents et de

---

<sup>1</sup> <http://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/Service-client-245360.htm#L2YB0A9GEMbdakDO.97>  
(Publié le 08/09/2015, consulté 24/08/2017 à 10 :24)

<sup>2</sup> TOYE, (A) : La politique de prix, CIFEM, Bruxelles, 1986, P.2.

<sup>3</sup> Ibid., P.10.

retrouver le rapport: qualité/prix, il faudra donc fixer des tarifs forfaitaires procurant une rentabilité moyenne satisfaisante et un bon positionnement par rapport à ses concurrents.

L'élasticité de la demande en matière de prix : Il existe toujours une relation entre la demande et le prix, ce qui veut dire que l'augmentation du prix conduit à une baisse de la demande et vice versa. Pour indiquer que le prix a peu d'effet sur la demande, on utilise le terme « demande inélastique » et pour indiquer le cas inverse, on emploie l'expression « demande élastique ». On peut conclure que moins la demande est élastique, plus la compagnie ne peut envisager d'augmenter le prix. Les compagnies aériennes peuvent utiliser différentes méthodes pour évaluer l'élasticité de la demande, les plus répandues sont :

a. Etude d'attitude : Elle consiste à demander aux clients potentiels : comment réagiraient-ils à un changement de prix ?

b. L'analyse statistique : Elle est sous forme d'analyse historique ou croisée entre le prix et la demande. Une analyse historique consiste à analyser à quoi ont servi les anciennes augmentations de prix/produit, il est donc impératif de bien comprendre l'élasticité de la demande.

Une analyse croisée consiste à analyser de quelle manière les changements de prix ont une influence sur les compagnies.

c. Le test de marché : Il se fait lorsqu'une compagnie établit un changement de prix pour un certain temps et on étudie les retombées. Lorsque les prix sont modifiés, il est difficile à court terme de revenir sur cette décision sans entraîner une réaction inverse de la part du client.

### ➤ **La régulation de l'offre et de la demande :**

Le Yield Management est la tarification des services. Puisqu'elle ne peut stocker leurs services, les compagnies aériennes risquent d'être fréquemment en décalage avec la demande. L'offre de siège peut être insuffisante aux moments de pointe (Perte de clients) ou bien est parfois en surcapacité avec des pertes financières liées à des coûts fixes importants. La régulation de l'offre et de la demande passe d'abord par une bonne connaissance du marché. Cela permet de définir la capacité et la politique de prix adéquate pour ne pas être systématiquement en sur ou sous-capacité. Une régulation très fine peut générer un supplément de revenue substantiel.

### ➤ **La régulation par l'adaptation de l'offre :**

Ceci peut se faire par exemple dans le transport et la distribution. La compagnie aérienne met en service des vols supplémentaires au départ et au retour des vacances. Elle engage donc des saisonniers durant cette période ; en contrepartie, elle risque de diminuer la qualité des services en faisant appel à un personnel temporaire, moins bien formé et moins bien intégré à la compagnie.

### **2.3.3.3. La distribution :**

La distribution peut se définir comme : « l'ensemble des personnes et des méthodes permettant et facilitant le transfert commercial des produits et services de la production au consommateur final. Son but est de mettre le produit à la disposition des utilisateurs dans les meilleures conditions de temps, de lieu d'image, de prix et de service après-vente ». <sup>1</sup>

La distribution<sup>2</sup> de services présente des spécificités dues aux caractéristiques des services (intangibilité, non stockabilité ...) Il faut donc anticiper la demande et la prévoir. Il est nécessaire pour l'entreprise de rapprocher ces points de ventes pour les consommateurs lorsque leur présence est importante. On peut énumérer la distribution dans le transport aérien comme suit :

➤ Les points de vente des compagnies aériennes : La plupart des compagnies disposent de points de vente de billets dans les grandes villes qui génèrent un volume d'affaires très important. Certaines compagnies ne voient que l'aspect promotionnel de ces points de ventes tandis que d'autres les considèrent comme de vraies agences de voyage qui ne proposent que des produits propres à la compagnie. Ils permettent d'éviter le versement des frais de commissions aux agents de tourisme.

➤ Les points d'information :  
Certaines compagnies maintiennent également de petits bureaux dans le but d'informer leur clientèle.

➤ Les commerciaux non exclusifs :  
Sur les marchés qui ne sont pas directement par une compagnie aérienne ou pour lesquels son volume d'affaires ne permet pas d'ouvrir ses propres bureaux de réservation, il est préférable

---

<sup>1</sup> KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) : Marketing Management , 10<sup>ème</sup> Edition Publiunion, Paris, 2000, PP.502-503.

<sup>2</sup> TARDIEU, (J-M) : Marketing et gestion des services, Éditions Chirons, Paris, 2004, P. 303.

pour cette compagnie de nommer un agent commercial non exclusif des ventes. Les commissions qui lui sont versées dépendent du nombre de ventes qu'il a réalisé.

- Les autres compagnies aériennes :

Un client peut réserver chez une compagnie particulière sur un vol particulier par l'intermédiaire d'une autre compagnie, éventuellement concurrente (code share ou partage de code), ceci dit, on ne peut parler d'« intermédiation » mais plutôt d'« intercommunication » puisqu'il n'y a pas de commission à verser, et c'est grâce à l'informatisation, qui a facilité l'interdépendance en matière de réservation entre compagnies, que ce genre d'opération peut ce faire.

### **2.3.3.4. La communication :**

Pour une entreprise aérienne, la communication<sup>1</sup> doit mettre l'accent sur la satisfaction de sa clientèle ou sur certains aspects visibles de son système de servuction. La communication interpersonnelle et le bouche à oreille vont jouer un rôle important. Le problème essentiel de la communication dans les compagnies aérienne réside dans le caractère immatériel et intangible. En outre, la communication constitue un élément très important du marketing mix, elle consiste à transmettre des messages à un public ciblé, quels que soient les moyens. Les moyens de communication composant le mix promotionnel (mix de communication) sont<sup>2</sup> :

- La publicité : est une forme de communication en masse utilisant un support tel que les journaux et la presse pour présenter les services et offres des compagnies aériennes.

Les compagnies aériennes Qatar Airways et Turkish Airlines font appel aux grandes célébrités pour la réalisation de leurs publicités, comme Ronaldo et Messi les deux meilleurs joueurs de football.

- La promotion des ventes : ou marketing promotionnel ; élément clé du marketing opérationnel est la technique la plus efficace pour attirer et satisfaire les clients au moyen de cadeau de séminaires de conférences ...

à titre d'exemple, les voyages de familiarisation constituent les plus importantes promotions de ventes organisées par des compagnies aériennes

---

<sup>1</sup> TARDIEU, (J-M), Op.cit, P.307.

<sup>2</sup> LOVELOCK, (Ch) et autres : marketing des services, Edition Pearson Education, France, 2004, P.21.

➤ Les relations publiques : les relations publiques : sont une fonction de communication qui permet à une entreprise de mettre en place des relations de confiance (contacts personnels) avec un public particulier et important. Ce dernier diffusera par la suite les informations fournies à un public plus large et de ce fait façonner et entretenir l'image positive de cette entreprise.

➤ Le marketing direct : c'est une technique de communication et de vente qu'exerce la plupart des compagnies aériennes afin d'assurer la promotion de leurs produits et services auprès des agences de voyage. Cette vente personnelle a pour but de fournir plus d'informations que les autres formes de ventes personnelles.

➤ Le sponsoring et le mécénat : des moyens de communication qui donnent une bonne image de marque et permettent à l'entreprise d'être plus notoire.

Ces derniers sont très efficaces devant le développement des activités sportives et culturelles.

Parmi les avantages liés aux activités de sponsoring et de mécénat on cite :

-mettre en promotion les produits de la compagnie que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du pays et cela en les exposant à titre d'exemple dans le cadre des foires.

-entretenir des contacts personnels avec toute structure officielle

-des portes ouvertes ainsi que des visites guidées de la compagnie devront être organisées pour le grand public.

➤ La force de vente : La force de vente peut être considérée comme un moyen de communication. En effet elle se compose de l'ensemble des personnes chargées de visiter la clientèle actuelle ou potentielle dans le but de développer les ventes ou de faire la promotion des produits. Elle a donc à la fois un rôle de vente et un rôle de prospection. Les fonctions traditionnelles d'une compagnie aérienne sont le développement, la production et l'administration, quant au marketing, celui-ci est apparu comme une nouvelle fonction car les marchés étaient plus complexes, et ce n'est qu'après la révolution industrielle que les transports étaient devenus plus rapides et plus efficaces. L'environnement économique ayant profondément changé, les compagnies aériennes se sont vu obligées de faire face à la réalité du marché grâce à un outil largement éprouvé, le marketing. L'établissement du champ décisionnel de l'entreprise s'accompagne d'une nouvelle approche en matière de conception

du produit, qui devra constamment être à l'écoute du marché l'obligeant à adopter une approche marketing.

➤ Le personnel de contact : Historiquement, l'industrie aérienne a été la première à utiliser l'apparence du personnel, le costume en particulier, comme outil de marketing. Le personnel qui est en contact avec le client joue un rôle particulier dans les services et le marketing des services. Les frontières de l'organisation étant poreuses, les attitudes et les comportements du personnel en contact donnent beaucoup d'information aux clients sur le climat interne de l'entreprise. Sa motivation et sa satisfaction au travail influenceront la qualité de service perçue par les clients<sup>1</sup>. Une des clés du succès du marketing des services consiste bien à cibler le personnel en contact, c'est-à-dire le personnel qui communique directement avec les clients, répond à leurs questions et assure les prestations attendues. C'est le cas des stewards et hôtesses à bord d'un avion qui peuvent par exemple prendre en charge les mineurs non accompagnés. Recruter le personnel adéquat et le former de manière appropriée dans l'exercice de sa fonction est essentiel si l'organisation veut obtenir un avantage concurrentiel.

➤ Le processus :

Représente toute la créativité, la discipline et la structure, apporté à la gestion du marketing. Les spécialistes du marketing doivent éviter la planification et la prise de décisions ponctuelles et veiller à ce que les idées et les concepts marketing les plus modernes jouent un rôle approprié dans tout ce qu'ils font, y compris la création de relations mutuellement bénéfiques à long terme. Le processus est défini comme étant un ensemble de procédures, mécanismes et de flux d'activités par lesquels des services sont consommés. C'est un élément essentiel de la stratégie marketing. Le processus est caractérisé par l'interaction avec le client et fait référence aux systèmes utilisés pour aider l'organisation à la prestation du service. C'est tout ce qui a un rapport avec l'accueil, les horaires d'ouverture, les conseils...etc. Délivrer un service nécessite l'établissement de processus dédiés, spécialisés, et souvent standardisés pour une très grande part. Mal définis, lents, bureaucratiques, et inefficaces dans leurs mises en place, ils pénalisent les clients en rendant difficile voire impossible la réalisation de la prestation de service, ce qui entraîne inévitablement une baisse de la

---

<sup>1</sup> Langlois, (M), op. cit, P.10.

productivité de l'entreprise et un accroissement des échecs de mise à disposition effective du service.

➤ Le support physique : Il se traduit par la somme des moyens matériels et éléments tangibles mis œuvre dans le cadre de la réalisation de la prestation de service. C'est l'élément de la gamme des services qui permet au consommateur de porter un jugement sur l'organisation. Le client construit donc ses attentes et ses perceptions sur l'ensemble des éléments matériels auxquels il a accès. Prenons l'exemple d'un passager qui réserve son séjour en première classe ; il va s'attendre à trouver un niveau de confort, une fréquentation élégante et du calme. Une fois à bord, il doit trouver les « preuves matérielles » du service qu'il a payé. La présence attentive du personnel à bord doit répondre aux attentes du client. Ainsi, ce dernier sera satisfait de la prestation de service offerte.

### **2.3.4. Les indicateurs clés de la performance commerciale dans le secteur aérien**

Les indicateurs clés de performance sont des événements ou des systèmes complexes utilisés pour le bon fonctionnement du concept Yield Management au sein d'une compagnie aérienne. On pourra énumérer ses indicateurs<sup>1</sup> comme suit :

- Taux d'occupation et le prix moyen

Les entreprises de services gèrent des capacités fixes, et utilisent principalement deux indicateurs afin de mesurer leur efficacité commerciale.

➤ En premier lieu, le taux d'occupation demeure l'information privilégiée par les entreprises de services, la politique de maximisation du taux de remplissage implique l'exploitation des ressources à des prix bas des unités invendues peu de temps avant le Jour ou la prestation est délivrée.

➤ En second lieu, d'autres entreprises sont plus attentives au prix moyen des unités vendus. Afin de préserver l'image de marque et le positionnement du produit sur le marché. Vu que la pratique de discount pourra donner l'impression à la clientèle habituelle que la prestation de service fournie est devenue médiocre et à dégrader.

---

<sup>1</sup> LEHOHEREL, (P) et POUTIER, (E) : Op.cit, PP. 32-33.

De nos jours, aucune des deux pratiques commerciales ne sera porter comme favorable car elles ne conduisent pas à l'amélioration de la performance commerciale cependant à maximiser le chiffre d'affaire. Désormais la stratégie recherchée par les entreprises de services demeure combiner et trouver le bon équilibre entre « vendre un maximum d'unités de vente » et « conserver un niveau tarifaire acceptable ». De nouveaux indicateurs de performance d'analyse sont alors développés.

- Revenu par unité disponible (Revpar et autres indicateurs)

Le revenu par unité disponible est considéré comme un bon indicateur de la performance commerciale des entreprises de service. Il s'obtient en divisant le chiffre d'affaire engrangé au cours d'une période par le nombre d'unités de vente disponible ( au cours de cette même période) ou en multipliant le taux d'occupation par le prix moyen ( sur une période de référence à déterminer)

Cependant, différents secteurs d'activité appliquent les principes de revenue management, chaque secteurs a ses propres indicateurs de performance qui s'adoptent à leurs secteurs d'activité

Dans le secteur aérien, la RSKO (Recette au siège kilomètre offert) est un indicateur de référence car il autorise la comparaison de la rentabilité de destinations différentes en s'appuyant sur le nombre de sièges disponibles à la vente et de la distance parcourue qui peut varier d'une destination à une autre. La RPKT (Recette au Passager Kilomètre Transporté) est un indicateur clé et propice, son calcul est le nombre de passagers transportés, et non plus sur le nombre de sièges offerts.

D'autres indicateurs sont notamment pris en considération pour une analyse complète d'une analyse commerciale réelle qui est :

- Le taux de gâchis ;
- Le taux de débarqués ;
- L'indicateur de revenu dilué.

Ils existent des exemples qui prouvent qu'il faut prendre en compte les spécificités des produits pour créer un indicateur perspicace afin de mesurer la performance commerciale. Mais les principes fondamentaux de raisonnement ne changent pas quelle que soit la situation

rencontrée : comment analyser au mieux le rapport entre l'espace/temps disponible (à la vente) et la performance commerciale réelle (chiffre d'affaire).

### **2.3.5. Le Yield Management et la fidélisation**

Bowen et Shoemaker<sup>1</sup> signalent que si le Yield Management permet un accroissement significatif de la rentabilité à court terme, des effets négatifs à long terme concernant la fidélisation du client existent bel et bien. La logique des programmes de fidélisation s'inscrit donc clairement dans la durée. Au contraire, le Yield Management tente de maximiser les revenus de l'entreprise, en optimisant les stratégies de prix en fonction des stocks disponibles à la vente, à un moment donné et en tenant compte de l'intensité du besoin du client. Cette stratégie de maximisation à l'instant « t » est une stratégie d'optimisation permettant la réalisation de gains immédiats. Cette perspective est par ailleurs, de plus en plus, en phase avec les logiques organisationnelles et les exigences de rentabilité à court terme des entreprises.<sup>2</sup> Par exemple, un billet réservé à la dernière minute au guichet d'une compagnie aérienne, correspond à un besoin urgent du client qui pourra être satisfait du prix élevé, compte tenu de sa dépendance.

### **2.3.6. La relation entre le Yield Management et la performance commerciale :**

Le Yield Management au sein d'une compagnie aérienne participe à la performance commerciale de cette dernière, dans la mesure où le concept joue un rôle moteur par rapport à la satisfaction de la clientèle puisqu'il permet grâce à son volet Pricing de fournir un produit compétitif par l'entremise de tarif préférentiel et par voie de conséquence à maximiser le chiffre d'affaire qui est le but ultime du Yield Management.

Toute entreprise de services en particulier les compagnies aériennes gagneraient en performance commerciale par une implémentation du Yield Management à travers ses trois métiers qui sont : le revenu management, le pricing et le revenu integrity, qui travailleront en étroite collaboration et que chaque département accomplisse les tâches de l'autre.

---

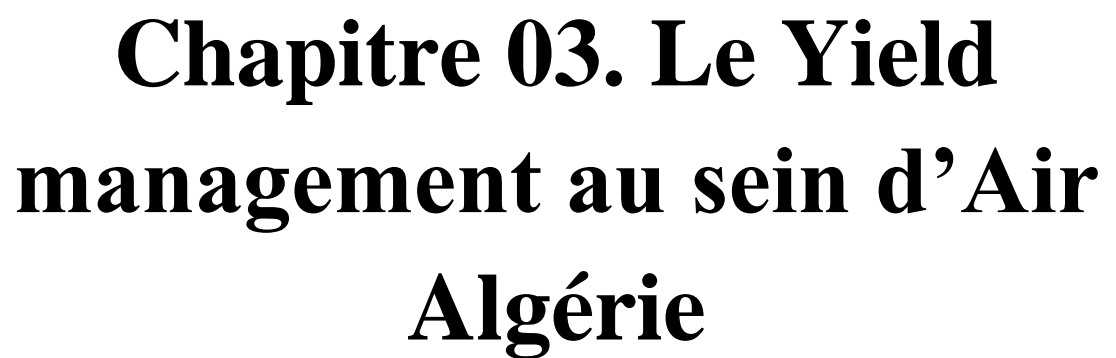
<sup>1</sup> BOWEN, (E.R) et SHOEMAKER, (J.R) : L'avenir de la tarification dans les services, in *revenu de la gestion.* , N° 3, 1998, P.120.

### **Conclusion**

A la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que, la performance au sein d'une entreprise ne s'appréhende pas aussi facilement, c'est une notion très complexe quel que soit l'activité de l'entreprise.

D'autres part, le choix de l'indicateur de performance pertinent nécessite un suivi accru et minutieux, afin qu'on puisse atteindre un niveau de performance préalablement identifié et répondre aux attentes des membres qui compose l'entreprise. Mais ceci, reste comme très difficile à réaliser.

Enfin, les indicateurs propices afin d'améliorer la performance commerciale d'une compagnie aérienne sera d'axer tout son travail sur la maximisation du chiffre d'affaire tout en répondant aux attentes des passagers.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both with rounded ends and small loops at the corners.

**Chapitre 03. Le Yield  
management au sein d’Air  
Algérie**

### **Introduction**

Le transport aérien représente un des piliers fondamentaux du développement durable et de la prospérité de tout pays qui nécessite des systèmes efficaces et modernes. En Algérie, il connaît une véritable mutation d’où un grand nombre de projets ont été réalisés ou sont en phase de réalisation, afin de le rendre plus performant et plus efficace dans sa contribution dans le développement économique du pays.

Dans le but de mener à bien notre étude, et d’analyser plus en profondeur la pratique du Yield Management, nous avons choisi la compagnie nationale du transport aérien Air Algérie, et plus précisément à la direction Revenue Management, créée spécialement afin d’implémenter le concept du Yield Management en 2006. Air Algérie, est considérée comme l’une des plus grandes compagnies aériennes à l’échelle nationale et continentale. Ses activités principales sont le transport de passagers, du fret ainsi que la maintenance et l’entretien des avions. Elle se positionne comme étant le premier transporteur aérien d’Algérie et contribue, depuis plus d’un demi-siècle, à y’asseoir une industrie du transport aérien en Algérie.

Dans ce chapitre, nous allons définir globalement dans la première section la compagnie Air Algérie ainsi que ses fonctions, puis nous passant à la deuxième section, pour évoquer la structure organisationnelle de cette dernière et dans la troisième section, on va aborder la pratique du Yield Management au sein d’air Algérie, et tout cela à partir des documents interne à l’entreprise.

### **3.1. Généralités sur le marché du transport aérien en Algérie**

L'Algérie compte trente-cinq (35) aéroports, dont treize (13) internationaux. Le plus important est l'aéroport HOUARI BOUMEDIENE d'Alger code IATA ALG peut atteindre une capacité de 12 millions de passagers/an pour un flux réel de 4,5 millions en 2009.<sup>1</sup>

La compagnie aérienne nationale Air Algérie domine quant à elle le marché du transport aérien, mais depuis l'ouverture du réseau international à la concurrence plusieurs compagnies aériennes étrangères ont des vols au départ et à destination de l'Algérie parmi elles nous pouvons citer : Tunisair, Royal Air Maroc, Air France, Alitalia, Aigle Azur, Lufthansa, Turkish Airlines, British Airways, Etihad Airways, Emirates Airlines etc.

#### **3.1.1. Evolution du marché du transport aérien en Algérie**

De par sa position géographique entre l'Europe et l'Afrique, de tous temps l'Algérie a été un carrefour incontournable pour les divers marchands et passagers. Le développement de l'aéronautique et du transport aérien en général a permis à l'Algérie d'être un des axes principaux des relations établies entre l'Europe Occidentale et les diverses contrées africaines, d'autre part, sur une transversale méditerranéenne, entre le Proche-Orient et l'Extrême-Occident - qui est aussi la ligne de grand cabotage entre la Tunisie et le Maroc – l'Algérie est la terre de l'escale et du relais sur les chemins suivis par le transit aérien, national et international.

Air Algérie est la compagnie nationale de prestation de service dans le domaine du transport aérien de passagers et de fret, c'est une société par actions (SPA) avec un capital social de 43.000.000 000DA en 2009 et dont le siège social se situe au numéro 1, place Maurice Audin, Alger Centre<sup>2</sup>.

En tant que transporteur aérien privilégié, Air Algérie contribue au développement économique et à l'aménagement du territoire. La compagnie nationale a joué un rôle prépondérant dans l'activité économique algérienne et ce, en étant l'un des principaux outils permettant la mise en œuvre de la politique économique du pays, permettant à l'Algérie de se développer et de réaffirmer la coopération commerciale et culturelle avec ses partenaires.

---

<sup>1</sup> <http://www.aeroportalger.dz/site/?page=aeroport> (Publié le 09-04-2014, consulté le 28/08/2017).

<sup>2</sup> Document interne d'Air Algérie.

### **3.1.2. Historique de la compagnie**

<sup>1</sup>Dès le lendemain de l'indépendance, Air Algérie est considérée comme l'instrument privilégié de l'exercice de la politique du pays, qui devait permettre à l'Algérie de développer et réaffirmer les coopérations commerciales et culturelles avec les différents partenaires au niveau national et international, la principale préoccupation des pouvoirs publics consistait à promouvoir l'aviation de façon à répondre à des besoins de plusieurs aides géographiques, économiques, sociales et transitoires.

Depuis la fin de la 2<sup>e</sup> guerre mondiale, le réseau des lignes aériennes entre l'Algérie et la France était desservi par la société Air Algérie.

1946, création de la C.G.T (Compagnie Générale de transport) avec un réseau principalement orienté vers la France. La C.G.T et la Compagnie Air Transport fusionnent en juin pour former C.G.T Air Algérie.

Le 23 Mai 1953, après la fusion des deux compagnies, la compagnie de transport aérien entra officiellement en activité.

Après l'indépendance de l'Algérie, et précisément en Janvier 1963, Air Algérie devient une compagnie nationale sous tutelle du ministère des transports, mais durant cette période, le contrôle de l'Etat était assuré à 51%, les 49% restantes étaient détenues par Air France.

La multiplication des liaisons par Air Algérie suscitera la mise en place d'une série de mesures de réorganisation de toutes les structures de la compagnie, des mesures qui s'imposent compte tenu des nouvelles exigences d'un pays souverain.

Toutefois cette souveraineté nationale ne peut être pleine et entière qu'à travers un cadre juridique facilitant la création et le développement de services spécifiquement Algériens. Ce cadre sera précisément établi par la promulgation de la loi 64-166 du 08 juin 1964 relative aux services aériens.

De 1965 à 1969, l'effort principal a porté sur l'adaptation de la législation nationale avec la tarification des textes internationaux, tout en assurant une prise en main effective de son espace aérien ; c'est ainsi que le réseau international atteindra les 26 escales en 1969.

En 1970, les parts de l'Etat algérien atteignent les 80% y compris le capital de la compagnie. Air Algérie a procédé par la même occasion au renouvellement de sa flotte.

L'année 1971, étant une date historique dans la vie de la Compagnie, venant de Seattle (USA) deux Boeing 727-200 à Alger, date des perfectionnements techniques et commerciaux.

---

<sup>1</sup> <https://airalgerie.dz/> (Publié le 22/11/2016, Consulté le 09/07/2017 à 17 :15).

De par cette acquisition, Air Algérie est la première compagnie en Afrique à utiliser à ce sujet des Aéronefs type JET.

Le 12 Décembre 1972, l’Etat algérien détient 100% des parts d’Air Algérie, mais cette nationalisation ne sera effective qu’en 1974.

1973, l’Etat décide d’intégrer la Société de Travail Aérien (S.T.A) à Air Algérie, qui devient la Société Nationale de Transport et de Travail Aérien Algérie.

En 1975, Air Algérie absorbe les activités de la société de travail aérien et avec la promulgation de l’ordonnance n°75-39 du 17 février 1975 portant sur le statut de l’entreprise, Air Algérie est devenu une Entreprise Publique Economique (E.P.E) sous le nom de « Société Nationale de Transport et de Travail Aérien ».

1983, Air Algérie emploie 6.900 personnes et dispose d’une flotte de 66 appareils. Elle est alors scindée en deux entités distinctes, l’une pour les opérations intérieures (Inter Air Service : I.A.S), dont la desserte d’un réseau domestique de 24 escales, et l’autre pour les lignes internationales (34 escales en Afrique et en Europe occidentale et de l’est).

Le 17 février 1997, s’est tenu l’assemblée générale constitutive concernant le passage d’Air Algérie à l’autonomie.

Libéralisation du transport aérien en 1998.

En 2007, le 12 février, le titre obligatoire d’Air Algérie a été introduit en cotation à la bourse d’Alger. Au cours de cette année, la compagnie a transporté 3,5 millions de passagers et 20000 tonnes de fret pour un chiffre d’affaire globale de 22% par année depuis 2002. Ouverture de deux lignes directes Alger-Montréal (2007) et Alger-Pékin (2009).

2014 : Air Algérie s’équipe de nouveaux appareils, de deux Boeing 737-700 C et de huit Boeing 737-800, la volonté d’Air Algérie de faire de l’Aéroport d’Alger - Houari Boumédiène un hub avec comme objectif d’atteindre les 10 millions de voyageurs par an. Les axes prévus : un redéploiement vers l’Afrique qui va entrer dans sa phase active, mais aussi l’ouverture de nouvelles routes vers les États-Unis et l’Asie ;

- le 24 juillet 2015, un MD-83 de la compagnie aérienne espagnole Swiftair qui opérait pour Air Algérie le vol 5017, transportant 118 passagers au total de 16 nationalités différentes, dont 110 passagers et 6 membres de l’équipage (tous espagnols), qui assurait la liaison Ouagadougou-Alger disparaît des radars pour s’écraser 50 minutes après son décollage du Burkina Faso au nord du Mali, dans la région de Gossi, non loin de la frontière avec le Burkina ;

- 2015 : le 16 février 2015, un Airbus A330 du vol AH1004 en provenance d'Alger avec 132 passagers à bord rate son atterrissage à l'aéroport d'Orly et termine sa course dans l'herbe. L'incident n'a fait aucun blessé parmi les passagers et membres d'équipage ;
- 2015 : le 2 avril 2015, Air Algérie réceptionne l'un des trois Airbus A330-200 commandés en 2014 dans le cadre de son plan de développement 2013-2017<sup>33</sup>
- 2015: Début du programme de formation 200 pilotes au niveau de l'école " CAE Oxford Aviation Academy" ;
- le 24 juillet 2015, un MD-83 de la compagnie aérienne espagnole Swiftair qui opérait pour Air Algérie le vol 5017, transportant 118 passagers au total de 16 nationalités différentes, dont 110 passagers et 6 membres de l'équipage (tous espagnols), qui assurait la liaison Ouagadougou-Alger disparaît des radars pour s'écraser 50 minutes après son décollage du Burkina Faso au nord du Mali, dans la région de Gossi, non loin de la frontière avec le Burkina ;
- 2016 : Air Algérie ouvre quatre nouvelles bases à Oran, Constantine, Annaba et Ouargla ;
- 2016 : Air Algérie se dote d'un 737-700 convertible pour le fret ;
- 2017: Ouverture de la ligne directe Oran-Montréal ;
- 2017: le 12 février, Ouverture de la ligne Ouargla-Tunis

### **3.1.2.1. Quelques chiffres**

- Couvre actuellement 36 lignes internationales et 33 lignes domestiques avec 43 appareils, le montant alloué par la compagnie pour l'acquisition de 16 nouveaux appareils est de 77 milliards de dinars ;
- 9400 employés ;
- Un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à l'étranger, reliées à son système de réservation. Son produit est distribué à travers les GDS auprès desquels Air Algérie a souscrit des abonnements ;
- 3.500.000 passagers transportés chaque année ;
- 41 villes desservies dans 29 pays ainsi que 29 escales en Algérie ;
- Jusqu'à 120 vols quotidiens en programme de pointe ;
- Des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers/an ;
- Des charters Omra et Hadj qui transportent les pèlerins ;

- L'endettement d'AIR ALGERIE est libellé à 100% en dinars.

### **3.1.2.1. Chiffre d'affaires d'Air Algérie :**

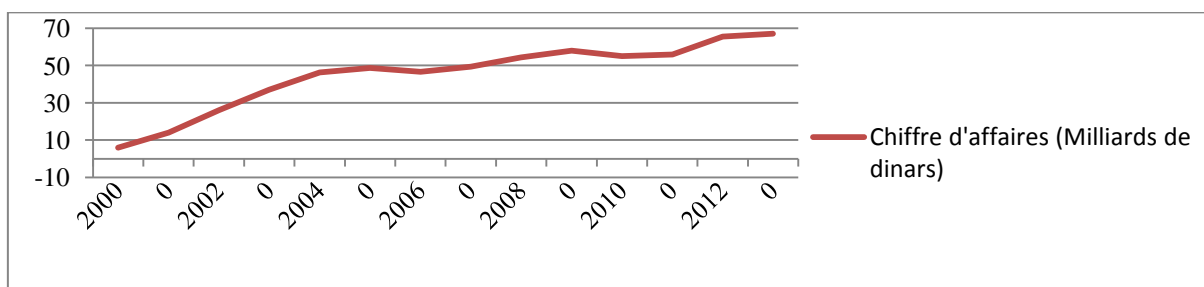
Détenant plus de 80% de parts de marché sur le réseau domestique, Air Algérie a vu son activité quasiment tripler à la suite de la faillite frauduleuse de la compagnie Khalifa Airways en 2003. D'après le rapport du Conseil économique et social, le chiffre d'affaires de la compagnie a atteint 17,98 milliards de dinars au second semestre 2003, soit une hausse de près de 24 % par rapport à la même période en 2002. Sur la même période, le nombre de passagers transportés est passé de 2,7 millions à près de 3,2 millions, avec une nette amélioration du taux de remplissage national. Ces résultats positifs sont en partie imputables à la disparition de plusieurs compagnies, dont Air Liberté et Air Littoral, et à une stratégie d'ouverture très limitée des liaisons aériennes du pays aux avionneurs étrangers.

Le capital social a été porté de 6 milliards de dinars en 2000 à 46,7 milliards de dinars en 2006. Les augmentations successives du capital social ont été réalisées par incorporation des réserves de la société. La trésorerie nette est excédentaire. Le remboursement des échéances des emprunts ne suscite aucune difficulté de trésorerie. La dette extérieure est remboursée par anticipation et son refinancement est assuré par des emprunts nationaux. Cette opération réduit les coûts financiers des soldes des emprunts restants à rembourser et supprime à terme le risque de change en cas d'érosion de la parité dinar/dollar. Après cette opération, l'endettement de la Compagnie est libellé à 100% en dinars. La base de maintenance a été modernisée. Un système de management de la qualité (SMQ) est mis en œuvre, selon les exigences et référentiels de la norme ISO 9001 version 2000.

Ces efforts se sont soldés, par l'augmentation de son chiffre d'affaire passant de 49,4 milliards de dinars en 2007 à 54,4 milliards de dinars en 2008, avec un trafic passagers de 3,2 millions de passagers.

En 2011, Air Algérie a réalisé un chiffre d'affaires de 56 milliards de DA, elle a enregistré 3,6 millions de clients en 2011. Par rapport à 2010 où le chiffre d'affaires était de 55 milliards de DA, la compagnie a enregistré une hausse de 10% du nombre de passagers sur les lignes internationales et une stagnation du nombre de clients sur les dessertes domestiques. En 2012 le chiffre d'affaires de la compagnie nationale a connu une évolution de 17% passant à 65,6 Milliards de DA et ce, grâce à une augmentation du nombre de passagers transportés cette augmentation est conjuguée à l'ouverture de nouvelles dessertes saisonnières qui à elles seules attirent un nombre conséquent de voyageur supplémentaires.

Figure N° 3-01 : Evolution du capital d'Air Algérie



Source : Documents internes à l'entreprise.

Tableau N°3-01 : L'évolution du CA d'Air Algérie (en milliard de dinars)

	CA	Années	CA
2000	<b>6</b>	2007	<b>49,4</b>
2001	<b>14</b>	2008	<b>54,4</b>
2002	<b>26</b>	2009	<b>58,1</b>
2003	<b>37</b>	2010	<b>55</b>
2004	<b>46,3</b>	2011	<b>56</b>
2005	<b>48,7</b>	2012	<b>65,6</b>
2006	<b>46,7</b>	2013	<b>67</b>

Source : interne à l'entreprise.

### 3.1.3. Actualité

Air Algérie a su enfin cerner les défis futurs auxquels elle est confrontée. La compagnie publique de transport aérien vient d'admettre la nécessité de se restructurer et se conformer aux exigences d'un marché plus que jamais exigeant et compétitif.

Air Algérie vient d'annoncer la mise en place d'un plan quinquennal de développement (2012-2017) doté d'un budget de 60 milliards de dinars. Ce programme, approuvé le 6 juin par le conseil d'administration de la compagnie, est destiné à renforcer les parts de marché de la compagnie sur le réseau international, puisqu'elle détient le monopole des lignes nationales. Les grands axes de ce plan ont été présentés, par le P-DG de la Compagnie, lors

d’un point de presses animé à Alger. En un mot, ce plan en question vise la restructuration de la compagnie en groupe et l’amélioration de ses parts de marché sur les plans national et international pour atteindre un niveau supérieur à 50%.

Les ambitions chiffrées d’Air Algérie tablent sur un coefficient de remplissage moyen de 75% en été et de 62% en hiver, ainsi qu’une évolution de ses parts de marchés sur le réseau international pour atteindre 50% en 2012 et 54% en 2015. A travers ce plan, Air Algérie ambitionne également d’atteindre une croissance de 8% de son trafic sur l’international et de 6% sur le réseau domestique. La compagnie entend ainsi donner un coup d’accélérateur à l’évolution de son chiffre d’affaires pour atteindre une croissance de 8%. Air Algérie envisage d’atteindre aussi un taux de ponctualité minimale de 70% à partir de 2012.

Pour concrétiser ces objectifs, la compagnie a décidé de mettre sur pied au niveau de l’Aéroport international d’Alger un hub lui permettant de s’investir dans le trafic de transit. Air Algérie envisage également d’adhérer à l’une des trois grandes alliances dans le monde : «Sky team», «One world» ou «Star alliance», afin de développer son réseau international et de se moderniser. Le plan d’action étalé sur la période 2012-2017 consacre, d’autre part, 45 milliards de DA de son budget global à l’achat de trois avions de 150 places chacun et de deux avions-cargos pour le transport de marchandises, ainsi que le renouvellement de trois appareils de type Boeing 767, actuellement en activité.<sup>1</sup>

### **3.1.4. Les moyens d’Air Algérie**

#### **3.1.4.1. Capacités et ressources de l’entreprise Air Algérie**

Cette sous-section rassemble les ressources nécessaires à l’exploitation de l’activité, qu’il s’agisse des avions, du personnel navigant (technique et commercial) et du personnel au sol.<sup>2</sup>

##### **➤ Moyens matériels**

La structure de la flotte doit répondre aux besoins du programme d’exploitation tout en optimisant la pyramide des âges des avions (un avion ancien est plus coûteux en exploitation et en maintenance), et en recherchant l’homogénéité (une flotte homogène est plus facile à exploiter et permet des économies en formation des pilotes). Les politiques d’achat font

<sup>1</sup> <https://www.presse-dz.com/presse-algerie/horizons> (Publié le 14/05/2017, consulté le 28/07/2017 à 14:17).

<sup>2</sup> SAFAR ZITOUN, ( N ) : Le Yield Management confronté à l’intensité concurrentielle, mémoire en master Management des Organisations, ENSM, Alger, 2014, P.47

l’objet de négociations sur les prix et le choix du fournisseur, parfois sous la pression des pouvoirs politiques qui veulent favoriser les fournisseurs nationaux.

La flotte d’Air Algérie a été entièrement renouvelée et modernisée par l’acquisition d’appareils de nouvelle génération. Elle dispose aujourd’hui d’une flotte moyenne composée de 43 avions, dont 42 sont exploités pour le transport de passagers et 1 pour le fret. D’une moyenne d’âge qui est passée de 17 ans en 2003 à seulement 7 ans fin 2010, la flotte de transport de passagers est considérée comme étant l’une des flottes les plus jeunes d’Afrique.

**a- Flotte passagers****Tableau N°3-02: La flotte passagère d’Air Algérie**

Type d'avion	Nombre	Capacité de transport
<b>Boeing 767-300</b>	3	253 passagers
<b>Airbus A330-200</b>	5	216 passagers
<b>Boeing 737-800</b>	17	147 passagers
<b>ATR 72-500</b>	12	70 passagers
<b>Boeing 737-600</b>	5	101 passagers

Source : document interne à l’entreprise.

**b- Flotte cargo :**

01 Hercules C-130, capacité de charge 20 tonnes ;

**➤ Moyens humains**

Le personnel est composé du personnel au sol (PS) et le du personnel navigant, qui comprend le personnel navigant technique (PNT : commandants de bord, copilotes

et mécaniciens navigants) et le Personnel Navigant Commercial (PNC : hôtesse, stewards). Chacune de ces catégories obéit à des règles spécifiques de qualification.

Air Algérie a su investir dans la formation, tant et si bien qu’elle dispose aujourd’hui d’un personnel entièrement algérien :

- Un personnel de conduite lui conférant une grande réputation de sécurité;
- La maintenance de sa flotte assurée par ses propres moyens ;
- Un centre hôtelier ou commissariat (catering) lui permettant de couvrir ses besoins au départ de l’Algérie, ainsi que l’assistance des compagnies étrangères.

Air Algérie compte aujourd’hui un effectif de 9400 employés ; les catégories de son personnel se répartissent comme suit :

**Tableau N° 3-03: Effectifs d’Air Algérie**

Personnel au sol	8800
Personnel Navigant Technique (PNT)	374
Personnel Navigant Commercial (PNC)	726
<b>Total</b>	<b>9400</b>

**Source :** document interne à l’entreprise

### ➤ Moyens financiers

La Compagnie Air Algérie dispose aujourd’hui, d’un certain nombre d’atouts forts pour améliorer sa compétitivité sur le marché face à la concurrence, assurer sa rentabilité et préserver sa santé financière Une situation financière saine :

- Des résultats nets bénéficiaires sur les 10 derniers exercices ;
- Des projections financières présentées sur toute la période de remboursements des emprunts (2004-2011) indiquant des résultats nets équilibrés ;
- Un capital social renforcé, porté de 2,5 milliards de dinars en 2001 à 43 milliards de DA en 2007. Les augmentations successives du capital social ont été réalisées par incorporation des réserves de la société ;
- Une trésorerie nette excédentaire. Le remboursement des échéances des emprunts ne suscite aucune difficulté de trésorerie ;

- Une nouvelle politique financière « prudentielle » menée à court, moyen et long terme, dans le cadre des nouveaux engagements financiers de la compagnie ;
- Les investissements 2009 s’élèvent à 1,8 milliards de DA, dont 0,4 milliards de DA d’investissement aéronautiques, ils ont été financés par le cash-flow opérationnel.

### **3.2. La structure organisationnelle d’Air Algérie.**

#### **3.2.1. Organisation générale de l’entreprise**

Actuellement la compagnie Air Algérie se présente suit : une direction générale est sous l’autorité d’un directeur général élu par un conseil d’administration composé de cinq (5) membres, son rôle est principalement de prendre les bonnes décisions et d’assurer la cohérence entre les différentes divisions qui composent la compagnie. Le commandement de ces dernières est assuré par un chef de division relevant hiérarchiquement du PDG.

**3.2.1.1. La division gestion :** La division gestion est l’une des divisions les plus importantes dans la structure de la compagnie, elle a pour mission la gérance et la coordination méticuleuse entre les organes de l’entreprise. La division se répartit en quatre directions, qui sont énumérées comme suit:

- La direction finance ; qui s’occupe de toutes les affaires ayant une relation avec la finance et la comptabilité.
- La direction ressources humaines ; qui a pour mission la gestion du personnel travaillant au sein d’A.H (formation, rémunération, recrutement...).
- La direction des affaires juridiques ; a pour rôle d’assurer le bon fonctionnement des activités de l’entreprise sur le cadre légale et juridique.
- La direction promotion des œuvres sociales est chargée de traiter tous les problèmes d’ordre social : santé, médecine de travail, restauration, transport, activités sportive.

**3.2.1.2. Division d’exploitation :** Cette division s’occupe principalement des activités concernant le transport aérien. Par conséquent, Air Algérie accorde une importance majeure à cet organe qui lui assure le bon fonctionnement et déroulement de ces prestations de services. La division exploitation se compose de :

- Direction des opérations aérienne, chargée de la réalisation des programmes de vols avec le maximum de sécurité et régularité.

➤ Direction du transport, qui elle s'occupe d'assurer aux passagers un service d'assistance en escale (prise en charge des passagers, traitement des bagages, traitement des litiges... etc.)

➤ Direction du fret, qui a un rôle déterminant dans la conception de l'offre du service, elle s'occupe de la vente des billets de transport aux clients et de la programmation des vols selon les capacités dont elle dispose. Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière de fret.

➤ Direction catering, elle a pour mission d'assurer aux passagers une offre de qualité en matière de prestation hôtelière.

**3.2.1.3. La division maintenance** : est chargée des travaux de maintenance et d'entretien des moyens matériels de la compagnie, elle se compose de deux directions :

➤ Direction technique (DT), elle a pour mission essentielle l'entretien, la révision du matériel qui lui est affecté pour mettre une exploitation optimale avec le maximum de sécurité.

➤ Direction logistique (DL), elle est chargée directement ou indirectement de l'étude et de la réalisation des divers projets d'aménagement de travaux neufs à l'infrastructure, aux biens immobiliers ainsi qu'à l'équipement.

Elle a la responsabilité de l'entretien et la préservation du patrimoine de l'entreprise (mobilier et immobilier).

**3.2.1.4. Division système** : S'occupe essentiellement de la gestion et de l'uniformisation du système informatique d'Air Algérie, elle aussi se compose de deux directions qui sont : -  
Direction de l'information et de communication (DIC): Chargée de procéder aux études de recherches professionnelles.

➤ Direction de la planification et du contrôle de gestion (DPCG) : Elle procède à l'élaboration et la révision annuelle des plans de développement de l'entreprise à long, moyen et court terme. Elle procède aussi en collaboration avec les autres directions à l'élaboration et à la révision du plan de développement de l'entreprise à long, moyen, et court terme. Elle a également la responsabilité de la définition de gestion et d'en vérifier le respect de l'application dans la gestion quotidienne.

### **3.2.1.5. La Division Commerciale**

La division commerciale occupe une place importante au sein des structures de conception et de réalisation et son activité joue un rôle crucial dans le développement et l'essor de la

compagnie à court et moyen terme, voir annexe C. En effet, celle-ci a subit récemment une restructuration dans le but de réaliser de meilleures synergies entre les différentes directions afin d'améliorer la gestion des ressources et coordonner plus efficacement les décisions prises.

Elle est composée comme suit :

- Un organe en staff composé d’une cellule communication, une cellule tourisme, un bureau informatique et deux départements (administration, finance et moyens commerciaux) ;
- La direction études et programmes ;
- La direction ventes et réseaux ;
- La direction revenue management.

### **3.3. La pratique du Yield Management au sein d’Air Algérie**

Le Yield Management vise à atteindre un niveau optimal d’offre pour chacune des sous-classes de réservation afin de maximiser la recette de chaque vol.

C’est une tarification différenciée et un contrôle systématique de la quantité d’un produit mis en vente dans chaque classe tarifaire.

La pratique du Yield Management peut se résumer aux étapes suivantes :

- Connaissance statistique des « profils » par sous-classe tarifaire.
- Calcul de la prévision de demande « individuelle » (de réservations).
- Optimisation du vol, c’est-à-dire la définition des niveaux d’offres optimaux.

Suite à la baisse de ses part de marché, Air Algérie s’est trouvée dans le besoin de trouver une arme tactique essentielle afin de faire face à un environnement fortement concurrentiel, et donc d’adopter un nouveau système de gestion des recettes répondant aux normes internationales du domaine de l’aérien. Ce nouveau système qui a révolutionné le transport aérien, appelé le Yield Management, permettant à Air Algérie de préserver ses parts de marché sans dégrader leur rentabilité.

Cet outil est obligatoire dans le domaine du transport aérien, et ce pour les raisons suivantes :

- Le siège d’avion est un produit non stockable, donc périssable ;
- La capacité offerte est peu flexible ;
- La demande est fluctuante (incertaine).

#### **3.3.1. Définition du Yield Management au sein d’Air Algérie :**

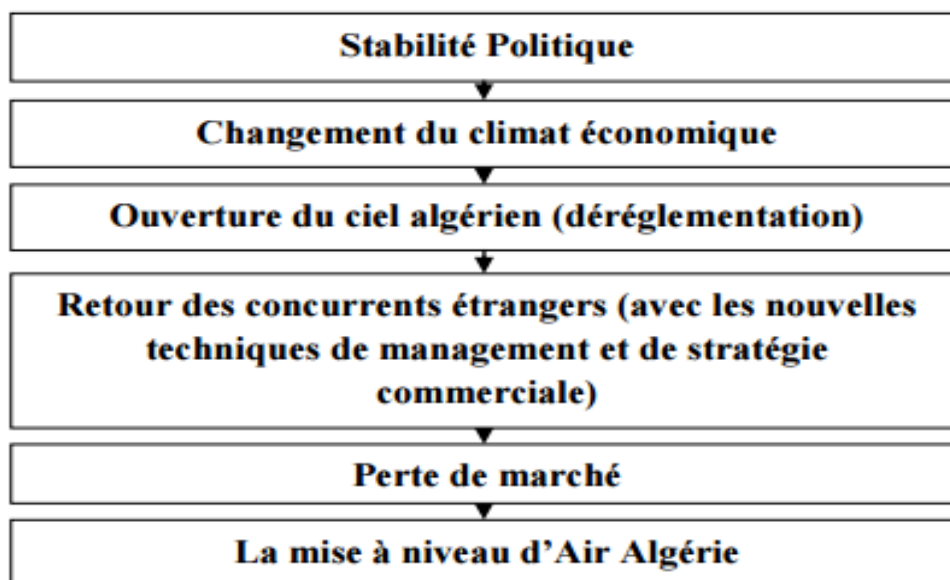
Le « Revenue Management » permet de résoudre de manière optimale le problème de confrontation de l’offre et de la demande pour une maximisation de la recette globale, par :

- La refonte des grilles tarifaires d’Air Algérie et la mise en place de tarifs allant dans le sens de la finesse de segmentation du marché et d’une veille concurrentielle continue.
- L’expression des grilles tarifaires par une reconfiguration des classes et des sous classe de réservation dont la gestion revient uniquement aux analystes (gestionnaires de vols).
- Le Revenue Management aura alors pour mission d’augmenter la recette de la compagnie d’environ 8 à 10%.

### **3.3.2. Introduction et la nécessité d’acquérir le Revenu Management**

Nous avons opté d’illustrer les facteurs qui ont suscité l’acquisition du RM au sein d’Air Algérie dans la figure suivante :

**Figure N°3-02 : La nécessité d’acquérir le Revenue Management**



**Source :** Interne à l’entreprise

### **3.3.3. Les acteurs du Revenu Management :**

- Le Pricer : chargé de générer la demande en fixant les tarifs adéquats.
- L’analyste : gère la demande, en fonction des tarifs proposés par le Pricer et du comportement de la ligne.
- Le vendeur : répond à la demande des passagers en leur offrant le meilleur tarif disponible.
- Les organes de contrôle : internes ou externes à la Direction Gestion des Recettes, s’assurent de la fiabilisation des ventes et de leur conformité aux règles (Département

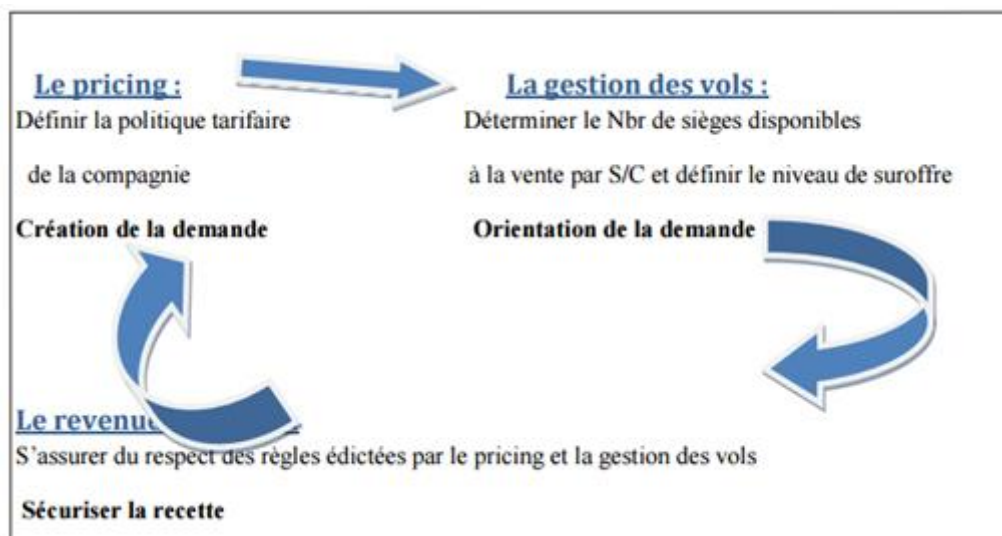
Fiabilisation des Ventes, la Sous- Direction Recettes Commerciales, et le Contrôles de l’Administration Commerciale).

### **3.3.4. Le processus du Yield Management**

La stratégie tarifaire d’Air Algérie qui repose sur la démarche du Yield management, gravite autour de deux métiers essentiels, avec un troisième qui est très peu développé qui sont :

- Le pricing ;
- La gestion des vols ;
- Le Revenu Integrity.

**Figure N°3-03 : Les trois métiers du système Yield Management à Air Algérie**



**Source :** Interne à l’entreprise

Avant d’élaborer les programmes saisonniers, les grilles tarifaires doivent être discutées entre le Pricer de la ligne l’analyste de vols et le représentant des marchés lors de réunions pour qu’elles soient les plus proches et représentatives des tarifs appliqués sur le marché. La sous-direction programme devra être présente afin d’apporter d’éventuelles modifications d’horaires ou des aménagements de correspondances. Les réunions de décisions doivent être lancées en juillet pour l’hiver et en décembre pour l’été et être tenues respectivement en août et janvier.

Une fois le «programme saisonnier» modifié et arrêté, le service Fichier se charge de l’introduction des lancements de vol (période et date) sur le système de réservation MARSAH. Ces informations vont être mises à disposition des analystes de vols et des Pricers, pour la réalisation des tarifs et leur distribution (paramétrage).

### **3.3.4.1. La grille tarifaire**

Le Pricer est celui qui établit la politique tarifaire de la compagnie, il détermine les tarifs pour une période donnée afin de répondre aux différentes demandes émanant du marché et ce, en fonction de la segmentation de ce dernier et de la concurrence.

➤ La veille concurrentielle consiste en une surveillance régulière organisée et stratégique des actions entreprises par les compagnies concurrentes et fixer ses tarifs en conséquence. Fixer un tarif trop bas peut engendrer une guerre qui ne sera pas bénéfique pour les deux concurrents alors qu’un tarif trop élevé peut susciter l’intérêt d’autres compétiteurs désirant bénéficier du marché.

Elle est faite tout au long du cycle de vol. Le Pricer doit suivre au quotidien les réactions du marché pour pouvoir intervenir en temps réel sur toute innovation de la concurrence, il est en permanence en liaison avec l’analyste de vol pour surveiller l’évolution des ventes. Cette veille est élaborée par le Pricer (indiquant les tarifs proposés par les concurrents) via Amadeus -qui est mis à disposition des Pricers pour cette tâche.

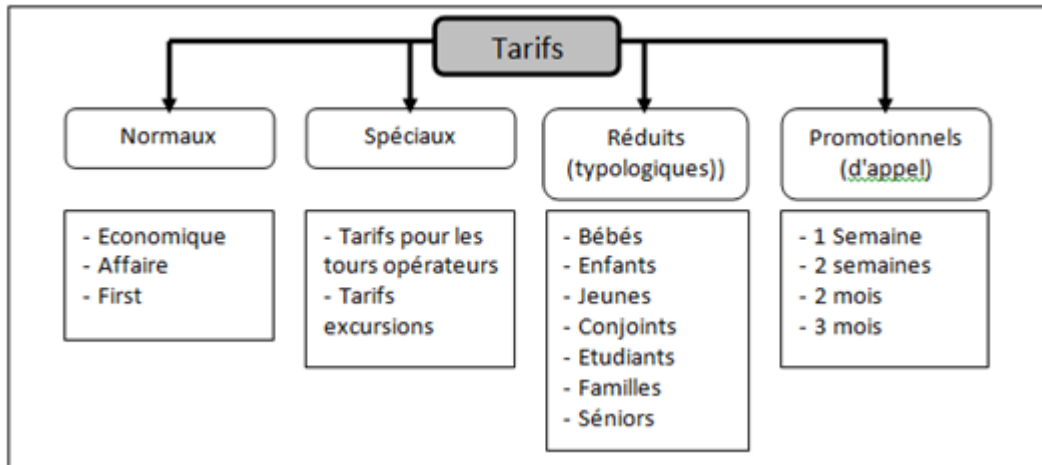
➤ La demande du marché :

Le Pricer fixe le prix de manière à offrir une gamme de produits tarifaires adaptée à chacun des segments de la clientèle identifiée au préalable. Cette technique est destinée à dynamiser et développer le marché loisir tout en protégeant les recettes « affaires » et « les clients haute contribution » qui constituent des marchés fortement rémunérateurs surtout dans les destinations tels que Madrid, Rome ou Milan.

La segmentation est basée sur l’étude et la prise en compte des facteurs subséquents :

- Le comportement d’achat (achat à l’avance, à la dernière minute, par internet, auprès des agences de voyage, etc.) ;
- Le comportement de voyage (changement de réservation, durée de séjour ; annulation, etc.) ;
- La typologie des clients (jeunes, seniors... ; Famille, couple... ; Etudiant... etc.).

Figure N°3-04 : La typologie tarifaire d'Air Algérie



Source : Document interne à l'entreprise.

### ➤ Elaboration des tarifs :

a-Structure tarifaire par ligne : avant toute chose, le Pricer doit préparer une structure de classes de réservation pour chaque ligne pour les saisons à venir. Cette structure doit indiquer pour chaque classe de réservation une fourchette de prix, dans laquelle les tarifs de tous les marchés associés à cette classe devront se trouver. Ces paramètres devront être élaborés à partir des statistiques commerciales au transport (recettes et trafic), des évolutions de l'offre et de prévisions de trafic.

l'offre concernant le vol X d'abord en classes de services : First, Business, Economique et pour ce dernier, crée des sous-classes de réservation.

b-Conception des tarifs par marché : en corrélation avec les marchés, le pricing élabore les grilles tarifaires pour l'ensemble des lignes commercialisées. Chaque tarif doit s'adresser à une clientèle précise (avec une forte séparation entre les clientèles loisir et affaire) et donc doit comporter des conditions d'application adaptées et assurant une bonne étanchéité.

La compagnie Air Algérie propose des tarifs variés pour la classe économique à des périodes différentes (pointe, inter-pointe, hiver etc.) et avec des conditions d'utilisation distinctes, les conditions doivent être claires et énoncées dès le début aux clients. Le plein tarif est déterminé par une équation confidentielle de la compagnie, cette équation est propre à chaque réseau -France, Europe, Moyen Orient, Afrique, Amérique et le réseau domestique- et

prend en compte principalement le coût des aéroports, les redevances d'atterrissage, les redevances par passager, les coûts de fonctionnement de la compagnie et surtout la distance orthodromique (distance la plus courte entre deux points) entre la ville de départ en Algérie et la ville de destination et permet de déterminer un prix au kilomètre (DA/KM).

Avec ce tarif de référence, le Pricer peut ensuite calculer les tarifs des sous-classes virtuelles représentées au sein d'Air Algérie par les lettres suivantes YHBKVWN, de la cabine Economique. Plus le tarif est bas plus ce dernier est soumis à des conditions plus restrictives qui doivent être mentionnées clairement aux acheteurs, ces restrictions peuvent être :

- Des restrictions sur les dates de la vente des billets : à l'avance ou au contraire au dernier moment (comportement d'achat) ;
- Des restrictions à l'utilisation, au changement de réservation, au remboursement, ou à la réémission (comportement de voyage) ;
- Le type de voyage ;
- La durée minimum ou maximum de séjour ;
- Les réductions autorisées pour chaque tarif ;
- Franchise bagage autorisée ;
- Possibilité ou pas de surclassement.

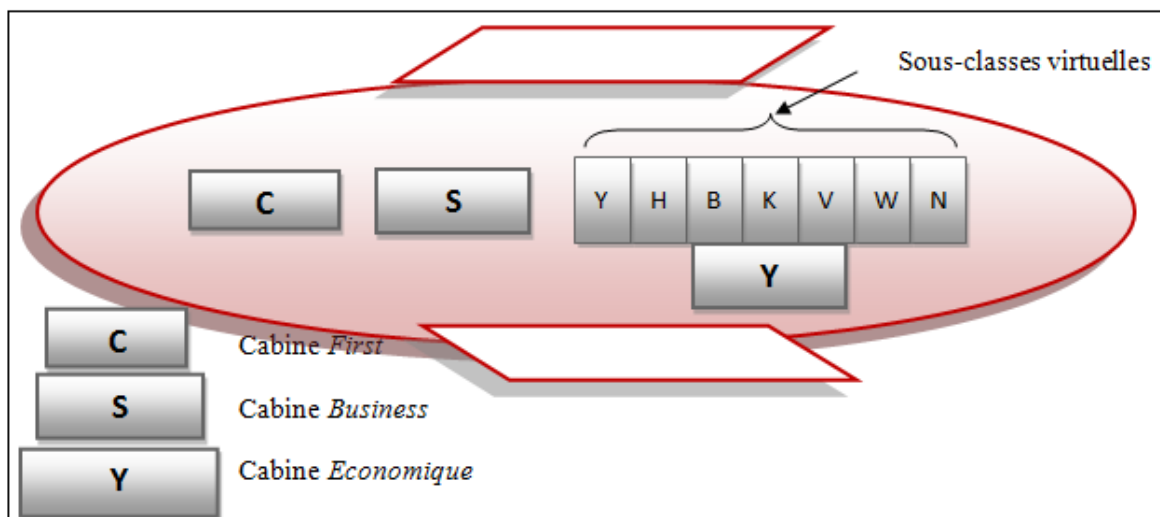
Il n'existe pas de règle générale pour la création des sous classes, la fourchette d'attribution diffère d'un Pricer à un autre et elles sont déterminées selon des indices tarifaires propres à Air Algérie, ces indices représentent en pourcentage la part des classes par rapport au plein tarif (YR), les indices tarifaires d'Air Algérie sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°3-04** : Les indices tarifaires d'Air Algérie.

Classes et sous-classes	Pourcentage du plein tarif (YR)	Niveau de contribution
F	Supérieur à 130%	High (élevé)
C	entre 115% et 129%	
S	entre 110% et 114%	
Y	entre 90% et 109%	
H	entre 80% et 89%	
B	entre 70% et 79%	LOW (bas)
K	entre 60% et 69%	
V	entre 50% et 59%	
W	entre 40% et 49%	
N	entre 30% et 39%	
L	Inférieur à 30%	

Source : Document interne à l’entreprise.

**Figure N°3-04** : Présentation de la configuration des cabines (classes et sous-classes)



Source : Document interne à l’entreprise.

Ce travail doit être réalisé pour les tarifs individuels, mais aussi pour l’ensemble des tarifs négociés (Agences de voyages, Firmes ...). Dans ce cas, le Pricer va négocier les niveaux avec les marchés. Si un tarif venait à être revu à la baisse en dessous de la limite inférieure du prix admissible par la classe à laquelle il est lié, il doit être déclassé et rattaché à la classe immédiatement inférieure.

- La distribution tarifaire : une fois la grille tarifaire élaborée, le Pricer la transmet au responsable du département ATPCO, ce dernier introduit les différentes offres sur la plateforme ATPCO qui répertorie tous les tarifs proposés par Air Algérie et de ses

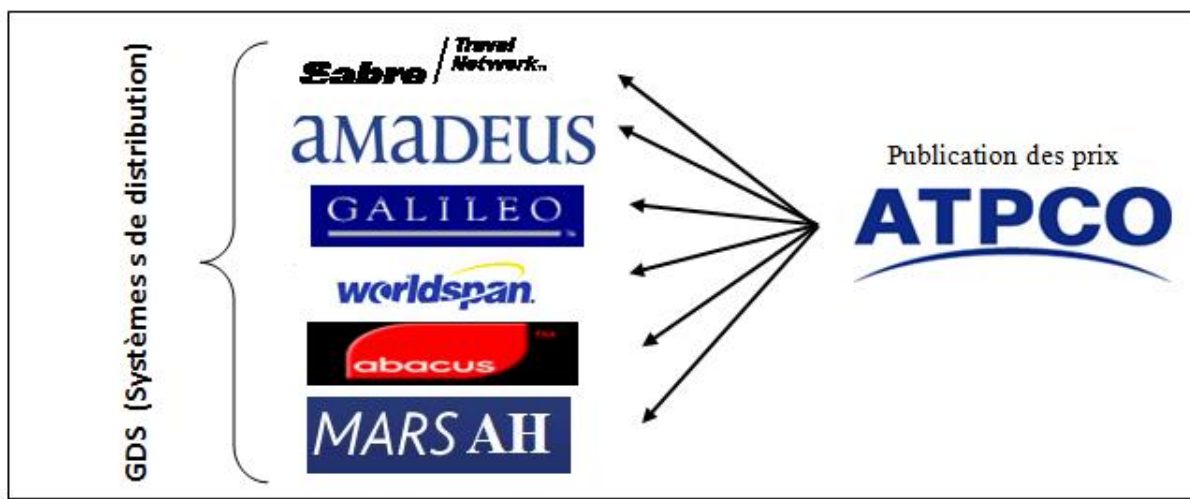
concurrents dans un réseau très étendu qui les met quasi instantanément à disposition des intermédiaires agréés (IA) (agences de voyage).

Dans le cas d’amendements apportés à un tarif, des badges portant rectification ou changements opérés sur les tarifs, soit au niveau tarifaire, soit aux conditions d’application, sont alors transmis au département ATPCO pour affichage et transmission aux GDS.

### 3.3.4.2. La gestion des capacités

En coordination avec de nombreux départements, dont celui du Pricing, les Programmes et le service Fichier, l’analyste de vol définit le détail de l’offre, en dimensionnant la capacité de chaque classe/sous classes de réservation à partir des objectifs de l’entreprise.

**Figure N°3-05** : La distribution des sous-classes tarifaires.



**Source** : Interne à l’entreprise.

Il gère un portefeuille, en cherchant en permanence le meilleur équilibre entre le taux de remplissage et les tarifs pratiqués. Afin d’atteindre son objectif avec efficacité, l’analyste exécutera les différentes tâches énumérées dans le tableau suivant :

**Tableau N°3-05** : Les principales tâches d'un analyste de vols chez Air Algérie

<b>Préparer les calendriers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les calendriers des évènements ;</li> <li>- Le calendrier de catégorisation (indiquant les types de vols).</li> </ul>
<b>Prévoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudier et analyser les états statistiques des années et/ou mois précédents dans le cadre des prévisions ;</li> <li>- Déterminer et définir le paramétrage initial, définir la courbe de suroffres selon les variations du taux de No shows<sup>1</sup> et du CR.</li> </ul>
<b>Suivre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à la disponibilité du vol ;</li> <li>- Suivre les états des engagements et des réalisations des escales et actualiser les courbes de suroffres en conséquence ;</li> <li>- Analyser les engagements sur une période relativement creuse et inciter à la création de tarifs d'appel en corrélation avec le Pricer pour encourager l'engagement d'un vol qui s'annonce vide ou montre de faibles engagements.</li> </ul>

**Source** : interne à l'entreprise.

➤ Le paramétrage initial :

L'analyste de vol va allouer les sièges par classes de réservation avec l'objectif d'optimiser les recettes, en se basant sur l'historique des réalisations des vols des années passées, le tableau de catégorisation.

Le paramétrage initial diffère selon la catégorie du vol (coefficient de remplissage) ; quand ce dernier est élevé, les analystes allouent un quota de places aux classes les plus chères (à forte rémunération) dans le cas contraire, si le CR est faible les classes les moins chères (à faible rémunération) seront ouvertes.

a-Le tableau de catégorisation :

Le calendrier de catégorisation des vols aide à la prise de décision, il consiste à classer le vol en termes de demande, en fonction de ce qui a déjà été réalisé dans les années précédentes. Air Algérie classifie en quatre (4) catégories ses vols selon leur coefficient de remplissage, les intervalles sont les suivants :

- Vol Low = Bas :  $CR < 70\%$  ;
- Vol Medium = Moyen :  $70\% \leq CR < 85\%$  ;
- Vol High = Bon :  $85\% \leq CR < 95\%$  ;
- Vol Peack = vol complet, plein pot  $CR \geq 95\%$  .

✚ Les évènements relatifs à la période étudiée :

Les événements tels que les vacances, fêtes nationales, fêtes religieuses, salons, colloques, évènements sportifs et autres évènements spéciaux vont avoir un impact sur l'affluence de la ligne au cours de la saison.

S/classes	Peak	High	Medium	Low
C	5%			
S	25%	20%	10%	
Y	70%	80%	80%	
H			10%	
B				40%
K				60%

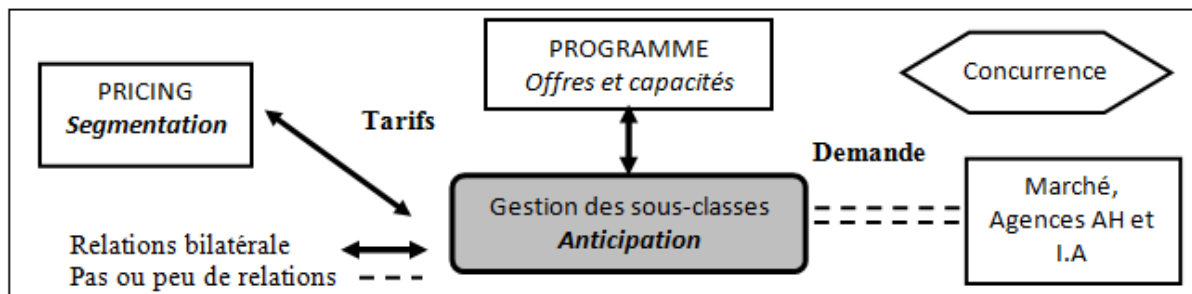
Nous constatons dans le tableau ci-dessus que la catégorie du vol influe grandement sur l'ouverture des classes et sous-classes. Ainsi, pour un vol «Low» l'analyste de vol a reparti la totalité des places en deux sous classes à basse contribution B et K alors qu'à l'inverse, pour un vol «Peak» nous observons une absence totale des sous-classes dites à basse contribution à la faveur des classes à fortes rémunérations C, S et Y.

b-La gestion de la suroffre (surréservation) : La suroffre consiste à arbitrer économiquement sur la base de données «voyageurs» entre un siège inoccupé et un passager débarqué ou déclassé. Pour qu'un vol parte sans siège inoccupé, un siège est souvent vendu jusqu'à trois fois, il s'agit d'anticiper les annulations et les no-show au moment du vol en offrant plus de places à la vente qu'il n'y a de sièges disponibles dans l'avion. Il s'agit d'anticiper les annulations et les no-show au moment du départ et donc récupérer les sièges invendus (vides) au départ. Ses objectifs sont :

- Garantir un accès maximal au stock pour tous les vendeurs en annulant les réservations non fiables
- Diminuer le risque de débarqué en limitant les annulations tardives et en lissant le taux de no-show
- Optimiser le remplissage des vols contraints ;
- Diminuer les frais de GDS lié aux no-show sans billets.

La figure suivante montre la manière dont est gérée la suroffre :

Figure N°3-06 : La gestion des vols au sein d'Air Algérie



Source : document interne à l'entreprise.

D'après le graphe, une vente sans suroffre ou encore sans limitation d'offre, engendre d'importantes charges pour la compagnie. En effet la vente sans suroffre entraîne une baisse du taux de remplissage, qui est du taux annulations et aux no-show, qui se traduit vers la fin par une réduction des recettes. D'un autre côté, une vente sans limitation d'offre comprend une hausse des charges, et cela revient à la prise en charge total des débarquer. Par conséquent, une vente avec suroffre optimal (limiter la suroffre selon des statistiques constatées au préalable) est l'idéale afin de maximiser le taux de remplissage. Si le jour du départ, les prévisions faites ne tiennent pas, et qu'il y a une surréservation réelle, les clients-passagers seront pris en charge par le personnel de l'escale. Donc, la qualité de service intervient pour régler ce problème.

➤ Le paramétrage dynamique :

La commercialisation des sièges peut prendre plusieurs mois. Une définition a priori de la taille des classes tarifaires n'est évidemment pas optimale. Les quotas de sièges à bas tarif sont ouverts et fermés dynamiquement au fur et à mesure de la commercialisation selon le remplissage du vol. Lorsque la recette marginale liée à la vente discount devient plus basse que l'espérance de recette liée à des ventes plein tarif. La classe tarifaire peut être ouverte à nouveau dans le cas contraire.

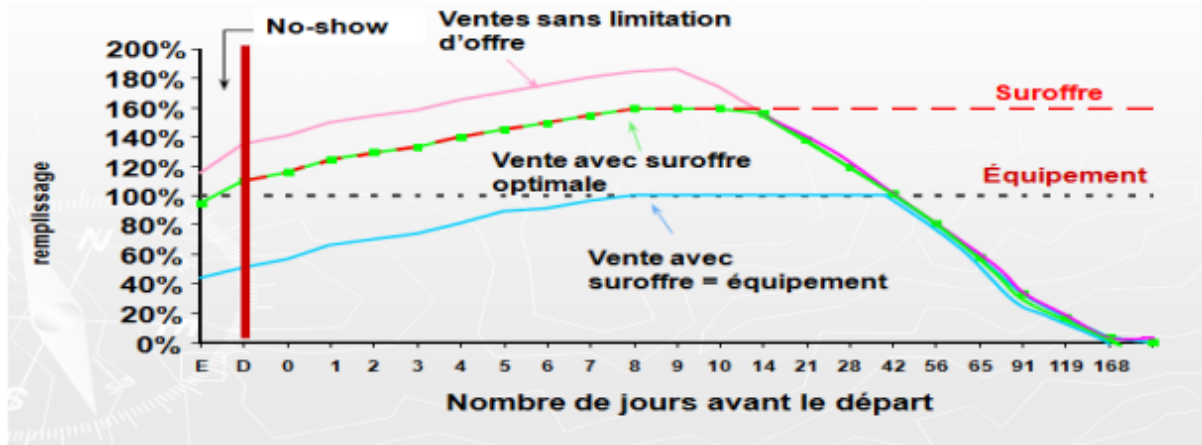
-Le selling-up : c'est le fait qu'un client potentiel, lorsqu'il apprend que le tarif bas est fermé, peut être prêt à payer plus cher pour voyager quand même sur le vol convoité ;

-La re-capture : c'est le fait qu'un client potentiel, lorsqu'il apprend que le tarif bas est fermé sur le vol qu'il envisage, peut être prêt à voyager sur la même compagnie sur un autre vol moins rempli.

Le gestionnaire des vols doit suivre l'évolution du vol selon :

- La variation de la demande ;
  - Les pratiques de la concurrence ;
  - Fêtes et événements importants.
- } Ces éléments vont déterminer le paramétrage final des Sous classes.

**Figure N°3-07 : La gestion des vols au sein d'Air Algérie**



Source : Document interne à l'entreprise.

Ce schéma illustre clairement la gestion des sous-classes au sein de la compagnie Air Algérie, on constate qu'il existe certaines défaillances notamment dans les relations qu'entretient les analystes de vols avec les autres acteurs qu'ils soient internes ou externes. C'est ici que l'on voit l'importance de la communication évoquée par LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) en 2009 qui dans notre cas a conduit à une asymétrie informationnelle pénalisant l'ensemble des activités liées au Yield Management au sein de la Compagnie nationale.

### 3.3.4.3. Le Revenue Integrity : Fiabilité des ventes

Afin de protéger ses recettes, Air Algérie, dispose d'un service Revenue Integrity ou fiabilisation des vols (gendarme de la compagnie) chargé de s'assurer que le bon passager voyage sur le bon vol au bon moment et avec le bon tarif. Donc, surveiller et contrôler tout le processus des ventes pour fiabiliser, protéger et récupérer l'argent d'AH, signalant chaque anomalie détectée, et assister jusqu'à sa résolution). Ainsi, l'objectif du RI est de garantir la conformité entre la recette attendue, compte tenu des conditions tarifaires et des conditions d'utilisation applicables, et la recette réellement encaissée. Il est possible dans les GDS de réserver des places sans devoir y associer un produit tarifaire et sans respecter les conditions d'émission et le paiement du billet avec une nécessité de compenser en augmentant le facteur

risque de la gestion de la suroffre. Il consiste à la vérification et traitement de tous les fils d’appels, traitement GO Show, traitement des Dupes, traitement des vols déjà lancés (J-1, J-3, J-7,... etc.) et la mise à jour du registre des accords exceptionnels concernant les passagers passés de l’une des trois situations voire un décès d’un proche, une hospitalisation ou une convocation au tribunal. Dans de tels cas, le traitement des justificatifs se fait pour dévoiler une dérogation, permettant d’offrir une revalidation sans pénalité, mais en considération évidemment de la classe du billet :

- o Traitement d’Acelya : Acelya s’en charge de contrôler les ventes de l’étranger à l’Algérie à l’intermédiaires d’agences hors Algérie ;
- o Protéger les vols de pillages de classe et de sièges, passant à l’haute contribution sans avoir l’accès ;

Enfin, et pour bien contrôler les processus des vols de son amont à son aval, une partie des agents RI se présentent à l’aéroport pour le contrôler de près et assurer l’audit, où des pochettes de vols sont transmises, constituées de listes de passagers, pour vérifier les passagers partants, no-show et go-show, ainsi que les pénalités payés et à payer ; hors, la partie restante des agents RI, s’en charge à la DRM du contrôle des bookings, sans oublier la consultation des billets avec vue sur le statut des coupons ainsi que les montants acquis via l’application RAPID, tout cela pour assurer un excellent contrôle de la recette d’AH.

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure qu'Air Algérie a été dans l'obligation d'implémenter la pratique du Yield Management, de ce fait, elle a créé une direction qui assure le bon fonctionnement de ce dernier et à l'aboutissement des objectifs fixés, afin de faire face à la rude concurrence et conserver sa place sur le marché domestique et international.

A decorative scroll frame with a black outline and rounded corners. The frame is open on the left and right sides, with the top and bottom edges curving inward to form a scroll-like shape. The text is centered within this frame.

**Chapitre 04. L'impact du  
Yield Management sur  
l'amélioration de la**

### **Introduction**

Suite au chapitre précédent, dont lequel nous avons abordé la pratique du Yield Management au sein d'Air Algérie et son fonctionnement et afin de compléter notre travail de recherche, nous avons jugé essentiel de réaliser une étude qualitative auprès de deux cadres de la compagnie aérienne Air Algérie,

En second lieu, nous avons effectué une enquête auprès de quelques passagers d'Air Algérie dans le but de mesurer le rôle des efforts consentis par Air Algérie, pour instaurer à la fin quelques suggestions et recommandations afin d'améliorer la performance commerciale.

Enfin, notre étude, cherche à démontrer l'apport du Yield Management sur l'amélioration de la performance commerciale. A travers nos interviews et notre questionnaire, nous avons tenté de recueillir les lacunes rencontrées par la compagnie afin qu'on puisse améliorer sa performance commerciale.

### **4.1. Etude qualitative**

Étudier et analyser une entreprise comme Air Algérie, en termes d'organisation, de performance économique et commerciale n'est pas chose aisée. Aussi, et dans le but d'avoir une vision globale sur l'apport et l'impact du Yield Management sur l'amélioration de la performance commerciale, l'étude qualitative, sous-forme d'entretiens, s'est naturellement imposée. En effet, il s'est avéré que l'approche retenue, a permis non seulement de mieux cerner les idées et les principes autour desquels s'articule le concept du Yield Management, mais aussi de voir à l'œuvre, à travers ses trois (03) Sous-Directions et ses neuf (09) Départements, la cheville ouvrière qu'est la Direction Revenue Management (DRM). C'est en effet le centre névralgique de la compagnie nationale, puisque c'est là que les tarifs et leurs conditions d'application y sont conçues, selon le concept du RMP, et qui dit tarifs, dit recette et donc Chiffre d'Affaires.

#### **4.1.1. Méthodologie de l'étude**

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés. Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (focus group) ou individuels ou par des observations en situation menés auprès d'échantillons réduits. Elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou des comportements.

Elle peut également être menée en laboratoire. La notion d'étude qualitative s'oppose généralement à celle d'étude quantitative, bien que dans la pratique, des études qualitatives sont souvent menées dans le cadre d'études exploratoires afin de préparer les questionnaires utilisés dans les études quantitatives réalisées ultérieurement.<sup>1</sup>

L'étude choisie dans le cadre de ce mémoire est une étude qualitative sur la base d'entretiens directifs. L'entretien est le meilleur moyen de connaître les points de vue des répondants à propos d'un sujet précis, ce qui pourrait apporter des réponses aux questions déjà posées.

Notre étude traite de l'apport du Yield Management sur l'amélioration de la performance commerciale, elle a pour objectif d'analyser le fonctionnement du Yield Management au sein d'Air Algérie, et de s'assurer que les départements travaillent en étroite

---

<sup>1</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-qualitative/> C (Publié le 05/04/2017, consulté le 11/08/2017 à 18:43)

collaboration pour la réalisation des objectifs fixés et d'atteindre un niveau de performance optimale.

#### **4.1.2. Objectif de l'étude**

Notre étude qualitative vise à apporter des réponses concernant l'implémentation du Yield Management au sein d'Air Algérie, et on double impact sur la compagnie et sur la clientèle.

Nous essaierons, à travers cette étude, de comprendre et de cerner les objectifs retenus par la compagnie nationale, pour une meilleure performance commerciale du Yield Management, ainsi que les facteurs qui contribuent à l'amélioration de la performance commerciale.

#### **4.1.3. Choix des répondants**

Les répondants à l'entretien ont été choisis selon la fonction et du poste occupé au sein de la compagnie Air Algérie, de leurs approche du le Yield Management. Ci-dessous une présentation de l'interview faite auprès de deux cadres de la DRM:

➤ L'Assistant : employé chez Air Algérie depuis plus de 17ans. Il occupe actuellement le poste d'Assistant de la Directrice de la Direction Revenue Management depuis 7ans. Sa fonction consiste essentiellement à prendre en charge les dossiers dont le premier responsable de la structure ne peut traiter, faute de temps, Nous avons recueilli ses réponses par la prise de notes.

➤ Le Sous-Directeur : Diplômé de l'école Supérieure de Commerce Alger et a fait un MBI à l'université de la Sorbonne Paris. Il occupe le poste de Sous-Directeur Pricing depuis 2012. C'est sa sous structure qui met en œuvre la politique tarifaire au sein de la compagnie en mettant en place des grilles tarifaires diversifiées, afin de toucher tous les segments et maximiser les recettes, Nous avons également recueilli ses réponses par la prise de notes.

#### **4.1.4. Déroulement des entretiens**

Les entretiens ont été organisés de sorte à ce qu'ils se déroulent dans le bureau de chaque interviewé propice au bon déroulement de l'étude.

Les entretiens se sont déroulés selon les guides d'entretiens (Voir annexes D et E) mis à disposition et ont permis aux spécialistes de nous faire partager leurs expériences respectives.

La durée des entretiens variait entre 45 mn à 1h.

### **4.1.5. Elaboration du guide d'entretien**

Nous avons procédé en premier lieu par le choix de questions pertinentes qui pourront nous aider dans le traitement et l'analyse de notre travail de recherche. Nous avons réparti notre travail en quatre (4) thématiques classées comme suit :

- Description et identification du profil de l'interviewé ;
- L'implémentation du Yield Management ;
- L'impact du Yield Management ;
- L'amélioration de la performance commerciale au sein d'Air Algérie.

### **4.1.6. Résultats et analyse de l'étude**

Nous avons opté pour la méthode du résumé, qui consiste à regrouper les réponses des interviewés en trois axes principaux, à savoir : primo : les raisons fondamentales qui ont poussé la compagnie nationale a implémenté le Yield Management, secundo : les principes directeurs du concept et son impact, tertio : l'amélioration de la performance commerciale.

#### **4.1.6.1. L'implémentation du Yield Management**

Ce volet nous a permis de cerner l'indispensabilité de l'implémentation du Yield Management au sein de la compagnie nationale. Comme signalé au chapitre précédent, Air Algérie est une compagnie aérienne nationale leader sur le marché algérien depuis plus de 50 ans.

Selon l'Assistant, conseiller de la Directrice de la Direction Revenue Management, en 2006, Il y a eu la création de la Direction Revenue Management, dont l'appellation initiale était « Direction Gestion des Recettes » suivie de l'implémentation du concept Yield Management pour les raisons suivantes : en premier lieu, l'exigence des marchés, comme le signalera d'ailleurs le Sous-Directeur-Pricing, qui exigent de ne pas demeurer sur un même niveau tarifaire. En Second lieu, les pratiques des autres compagnies aériennes au départ de l'étranger et la rude concurrence dans le transport aérien, et enfin la déréglementation du transport aérien, née aux Etats Unis d'Amérique au milieu des années 70.

Avant 2006, l'Assistant affirme que la compagnie nationale était dans une configuration proche d'une politique administrée, politique intenable, voire même suicidaire, dans un monde globalisé. En effet, Air Algérie n'offrait à l'époque que des tarifs normaux alloués à une seule classe de réservation, l'économique i.e. Y. Quant à l'outil utilisé, c'est-à-dire le système de réservation en cours, d'ailleurs toujours d'actualité est le système appelé 'MARSAH'.

Air Algérie a procédé à l'implémentation du concept du Yield Management dans le but de mettre à la disposition de sa clientèle une grille tarifaire diversifiée. Cette dernière a pour vocation de générer de la demande, que l'Analyste de Vols s'empressera de gérer, selon les concepts du RMP en procédant à l'ouverture et/ou fermeture des sous classe de réservation selon la logique dite de l'offre et de la demande, c'est-à-dire du marché, tout en tenant compte des pratique de la concurrence et ce grâce à veille concurrentielle.

### **4.1.6.2. L'impact du Yield Management**

Le Yield management a pour but de maximiser le chiffre d'affaire (CA) en offrant le bon tarif au bon moment et au bon client. L'ors de l'implémentation du Yield Management au sein d'air Algérie, l'Assistant nous a avait signalé que les employés ont rencontré divers difficultés, il en a cité quelques-uns, ainsi d'ailleurs que le Sous-Directeur, que l'on pourrait les lister comme suit :

- Au début, il n'y avait pas d'historique (une base de données) sur laquelle se référer, de sorte qu'il a fallu au moins une année, pour pouvoir appliquer convenablement le concept.
- La mise en place de ce concept suppose un système automatique.

Par manque de moyen financier, la gestion des vols se fait en mode manuelle au sein de la compagnie ce qui entraine inévitablement une lourdeur dans l'exécution des tâches, et comme le facteur humain est sensible, il peut à tout moment commettre des erreurs.

- L'absence d'un système automatique 'RMS'. Celui-ci permet en effet une prévision de la demande plus fine. Présentement Air Algérie opère en mode manuel et compte surtout sur l'expérience acquise par son personnel.
- L'impossibilité technique permettant la création de nouvelles classes de réservations.

Même si la mise en place du Yield Management a rencontré de multiples obstacles, il n'en demeure pas moins qu'il a, de manière indéniable, apporté de la valeur ajoutée pour la

compagnie nationale. Il a permis, entres autres, de réguler l'offre selon la demande et contribué efficacement à la satisfaction du client en mettant à leur disposition une palette de tarifs diversifiée.

### **4.1.6.3. L'amélioration de la performance commerciale au sein d'Air Algérie**

La compagnie Air Algérie a des objectifs à atteindre pour assurer sa pérennité. Dans notre étude on s'est focalisé sur l'amélioration de la performance commerciale. En effet, la compagnie nationale Air Algérie est orientée client, elle est certifiée ISO 9001/2015, c'est le label qualité par excellence, d'où découle l'idée selon laquelle, la satisfaction client est l'un des facteurs clé de la performance commerciale. Plus la qualité de service tend vers l'excellence, plus la fidélisation de la clientèle s'en trouve garantie. Le Yield Management, appelé aussi Revenue Management, vise, grâce au Pricing, à répondre aux besoins, aux attentes et aux exigences de la clientèle ; il ne vise pas une clientèle particulière, bien au contraire, Il vise toutes les catégories de clientèle grâce à une segmentation approprié et judicieuse du ou des marchés.

Les facteurs qui contribuent à la performance commerciale au sein d'Air Algérie :

- Capital humain (Autrefois, on disait Ressources Humaines) ;
- Aspect managérial (les bonnes personnes dans les postes de décision) ;
- L'organisation de l'entreprise flux d'information, rapidité et réactivité ;
- La qualité de service ;
- Publicité et les évènements ;

Dans le but d'accroître la performance commerciale, le Sous-Directeur Pricing, il a proposé et suggéré d'adopter la stratégie suivante qui se décline ainsi:

- Adhérer à une alliance (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam) afin d'élargir son champ d'action en ayant choix plus large de destinations.
- Automatisation de l'outil RM (Mise en place prévue début 2018) ;
- Filialisation ;
- Capital humain qualifié et formé (Investir sur les compétences et assurer la relève) ;
- Développer le Trafic 6<sup>ième</sup> liberté via le Hub d'Alger ;

- Créer des Joint-venture;
- Etablir des partenariats stratégiques avec d'autres compagnies (Maintenance des aéronefs, CodeShare).

## **4.2. Cadre méthodologique de l'enquête**

Afin de répondre à notre première et deuxième sous-problématique, nous avons effectué une enquête au niveau de l'aéroport international Houari Boumediene et des agences AH. Dans cette section, nous présenterons en détail le déroulement de l'enquête ainsi que les résultats obtenus.

### **4.2.1. Présentation de l'enquête**

#### **4.2.1.1. Méthodologie de travail**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, et de confirmer ou d'infirmer notre deuxième hypothèse de départ, nous avons réalisé une étude sur terrain qui repose sur une approche quantitative.

Nous nous sommes appuyés sur une étude quantitative car elle « permet de mesurer les opinions et les comportements. Les résultats chiffrés donnent après analyse, la mesure du phénomène étudié »<sup>1</sup>.

L'outil utilisé pour la collecte d'information est un sondage basé sur un questionnaire, distribué à une partie de la population. Ce dernier permet d'obtenir des informations chiffrées, représentatives et extrapolables de la population dans un petit laps de temps<sup>2</sup>.

#### **4.2.1.2. Objectif de l'enquête**

Le but de notre étude est d'essayer de mesurer l'apport du Yield management sur l'amélioration de la performance commerciale, cela nous permettra d'une part, de déceler la performance commerciale en externe, qui s'appuie sur la satisfaction de clientèle et, d'émettre des suggestions susceptibles de conforter voire d'améliorer la performance au sein d'Air Algérie d'autre part.

#### **4.2.1.3. L'échantillonnage**

---

<sup>1</sup> DEMEURE(C), marketing, aide-mémoire, édition serey, France, 1997, P.27.

<sup>2</sup> <http://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/fondement-du-marketing/etude-quantitative.php> (Publié le 08/11/2016, consulté le 27/07/2017 à 22:30)

La méthode d'échantillonnage utilisée est par convenance. L'avantage majeur de cette méthode est la facilité du recueil de l'information.

On a pu rencontrer plusieurs types de passagers, des hommes et des femmes de différentes tranches d'âge, de diverses catégories socioprofessionnelles ayant différents motifs de voyage.

#### **4.2.2. Le déroulement de l'enquête**

Le déroulement de l'enquête s'est effectué en plusieurs étapes, commençant par l'identification de nos besoins en information à l'analyse des résultats obtenus.

##### **4.2.2.1. La rédaction du questionnaire**

Après avoir identifié et défini nos besoins en informations pour cette étude, nous avons élaboré et conçu le questionnaire (voir annexe B) de manière à ce qu'il réponde à notre problématique. Dans la rédaction de notre questionnaire, nous avons essayé d'éviter l'utilisation de mots techniques et compliqués, en employant un vocabulaire simple et compréhensible par tout le monde.

##### **4.2.2.2. Structure du questionnaire**

Notre questionnaire consiste en une liste de 20 questions, divisée en trois parties :

- Une introduction précisant le cadre et le but de l'enquête ;
- Une fiche signalétique ;
- Le corps du questionnaire qui traite des points suivants : les attributs des personnes interrogées, leurs exigences et leurs attentes, leurs points de vue et évaluation de la qualité de service fournie par Air Algérie et en fin leurs suggestions et recommandations par rapport à l'amélioration de la performance commerciale.

##### **4.2.2.3. Le type et le choix du questionnaire**

Le choix des questions est une étape primordiale dans une enquête, car la clarté des réponses dépend de la qualité des questions posées.

Les formes de questions que nous avons choisies pour notre questionnaire sont :

- Les questions fermées

Dans ce type de questions, la personne interviewée est dans l'obligation de sélectionner sa réponse parmi celles proposées. Dans notre questionnaire nous avons :

- Questions dichotomiques : c'est-à-dire la personne doit choisir une réponse unique parmi les deux proposées.

Exemple : Etes-vous au courant que la compagnie aérienne Air Algérie propose des tarifs différenciés ?

-Oui

-Non

➤ Questions multichotomiques à choix unique : c'est-à-dire que la personne interrogée est face à de multiples choix, mais elle ne peut choisir qu'une seule réponse.

Exemple : Quelle classe empruntez-vous?

-First.

-Business.

-Economique.

➤ Questions multichotomiques à choix multiple : La personne interrogée a la possibilité de choisir plusieurs réponses parmi celles proposées.

Exemple : Quels sont les canaux d'informations que vous utilisez lors du choix de votre compagnie aérienne?

-Médias

-Réseaux sociaux (Facebook, twiter...)

-Internet.

➤ Questions ouvertes:

Exemple: Quels sont les recommandations à suggérer pour une satisfaction optimale de la clientèle au sein d'Air Algérie?

➤ Les échelles de LIKERT : nous avons évalué le degré de satisfaction de la clientèle.

Exemple : Que pensez-vous des offres que proposent Air Algérie par rapport aux autres compagnies aériennes ?

-très satisfait

-Satisfait

-Ni satisfait ni insatisfait

-Peu satisfait

-Pas du tout satisfait

### **4.2.3. Le déroulement de l'enquête**

#### **4.2.2.1. Lieu d'intervention**

L'enquête s'est déroulée au sein de l'agence commerciale d'Air Algérie d'Alger centre, plus précisément à Didouche Mourad et à l'escale de l'aéroport internationale Houari Boumediene à Dar el Beida.

### **4.2.2.2. La durée**

Le mode d'administration du questionnaire choisi était le « face à face ». Bien que longue, et parfois pénible, cette façon de faire s'est révélée finalement fructueuse. Discuter directement et sans à priori avec la clientèle, permet en effet d'avoir accès à des informations crédibles et surtout objectives que l'on ne pourrait obtenir autrement.

### **4.2.4. Traitement des données**

Une fois les réponses du questionnaire récoltées, elles ont été traitées grâce aux logiciels « SPSS version 19 » et « Microsoft Excel 2013 ».

Nous avons interprété les réponses au questionnaire via une analyse descriptive des variables à travers le tri à plat et le tri croisé<sup>1</sup>. Un tri à plat restitue la distribution des différentes réponses obtenues à une question unique dans le cadre d'un questionnaire d'étude. Le tri à plat se distingue du tri croisé qui lui combine les résultats obtenus sur deux questions, voire plus.

Nous avons présentés notre travail sous forme de graphiques associés aux différentes modalités exprimées en fréquence ou en pourcentage.

---

<sup>1</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/tri-a-plat/> (Publié le 05/04/2017, consulté le 19/08/2017 à 10 :25)

**4.3. Analyse des résultats de l'enquête**

Dans cette section, nous allons traiter les réponses obtenues au questionnaire afin de pouvoir répondre à nos hypothèses.

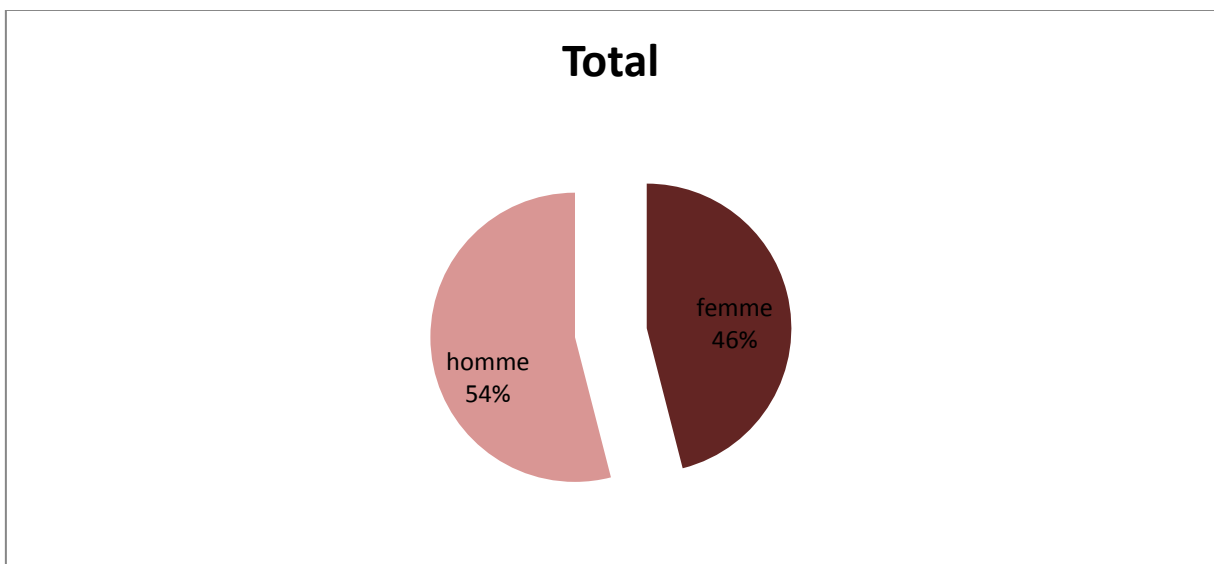
**4.3.1. Le tri à plat**

**Question 1 : Le genre**

**Tableau N°4-01** : répartition de l'échantillon par genre

Le genre	Effectifs	Pourcentage
Femme	46	46%
Homme	54	54%
Total	100	100%

**Figure N°4-01** : répartition de l'échantillon par genre



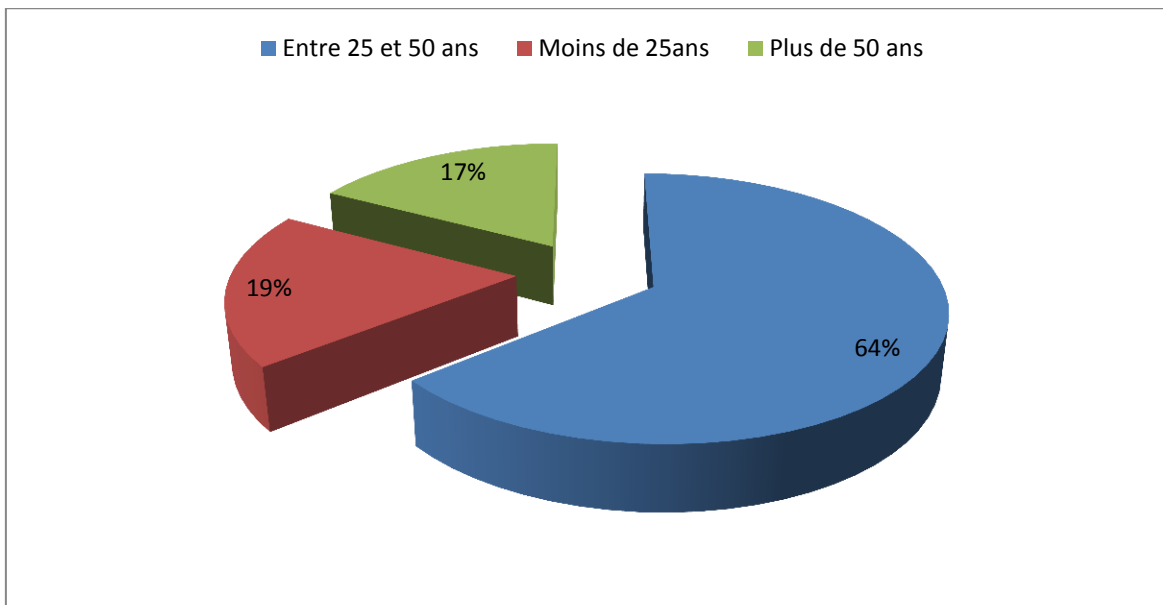
Comme le montre la figure ci-dessus, notre échantillon est composé de 54% d'hommes et 46% de femmes

**Question 2 : Quel est votre tranche d'âge?**

**Tableau N°4-02:** Répartition des répondants selon leur tranche d'âge

Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage
Moins de 25ans	19	19%
Entre 25 et 50 ans	64	64%
Plus de 50 ans	17	17%
Total	100	100%

**Figure N°4-02:** répartition des répondants selon leur tranche d'âge



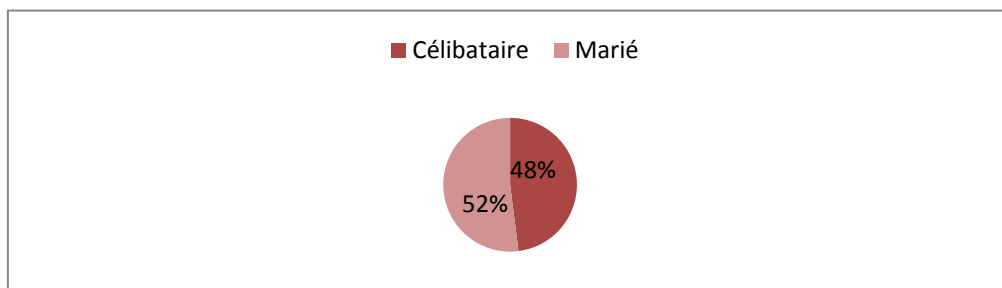
Nous remarquons tout d'abord que les tranches d'âge de nos répondants sont irrégulières. En effet, la majorité des personnes de notre échantillon ont une tranche d'âge s'étalant entre 25 et 50ans, soit un taux de 64% ; cela est sans doute dû au fait qu'en cette période des grandes vacances, c'est effectivement cette tranche d'âge qui est, en majorité, concernée (congé pour les uns, vacances pour les autres) et c'est naturellement les plus enthousiastes à profiter des voyages. La tranche des moins de 20 ans est principalement constituée de lycéens, sans ressources pécuniaires suffisantes, dépendent financièrement des parents et par conséquent demeurent dans l'incapacité de voyager seuls, vient ensuite la tranche des plus de 50 ans, avec un taux de 17%, ayant des ressources financières plutôt limitées. De cette répartition plutôt disparate, résulte une évidence : Notre compagnie nationale gagnerait à se focaliser d'avantages aux attentes des 25 à 50 ans, cette tranche d'âge constituerait en effet une de ses potentielles sources de profit, voire même sa principale source de gain.

### Question 3 : Quel est votre statut ?

**Tableau N°4-03** : Répartition de l'échantillon selon leur situation familiale

Statut	Effectifs	Pourcentage
Célibataire	48	48%
Marié	52	52%
Total	100	100%

**Figure N°4-03** : Répartition de l'échantillon selon leur situation familiale



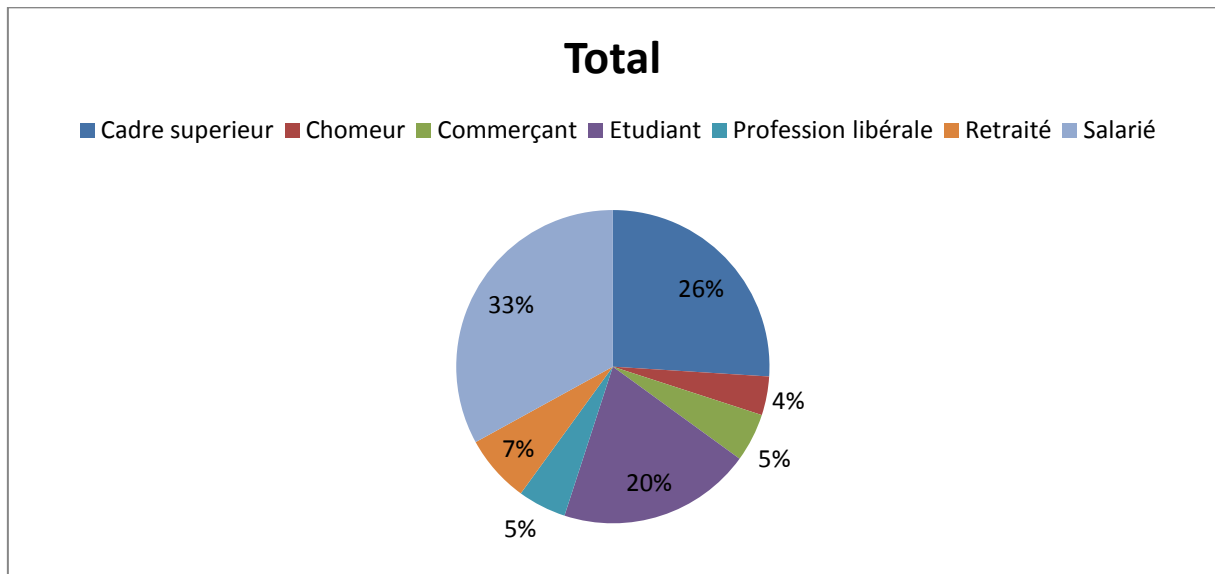
Nous remarquons qu'une légère majorité de nos répondants sont des célibataires avec un taux de 52 %, le restant (i.e. 48 %) est constitué des personnes mariées. Ceci pourrait s'expliquer par le fait évident, au vu des "budgets vacances" de plus en plus prohibitifs, lesquels résultent de la faiblesse de la cotation de la monnaie nationale par rapport à l'Euro, qu'il est plus facile et plus aisé de voyager seul qu'en famille.

### Question 4 : Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

**Tableau N°4-04** : répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

Statut	Effectifs	Pourcentage
Cadre supérieur	26	26%
Chômeur	4	4%
Commerçant	5	5%
Etudiant	20	20%
Profession libérale	5	5%
Retraité	7	7%
Salarié	33	33%
Total général	100	100%

**Figure N°4-04** : répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle



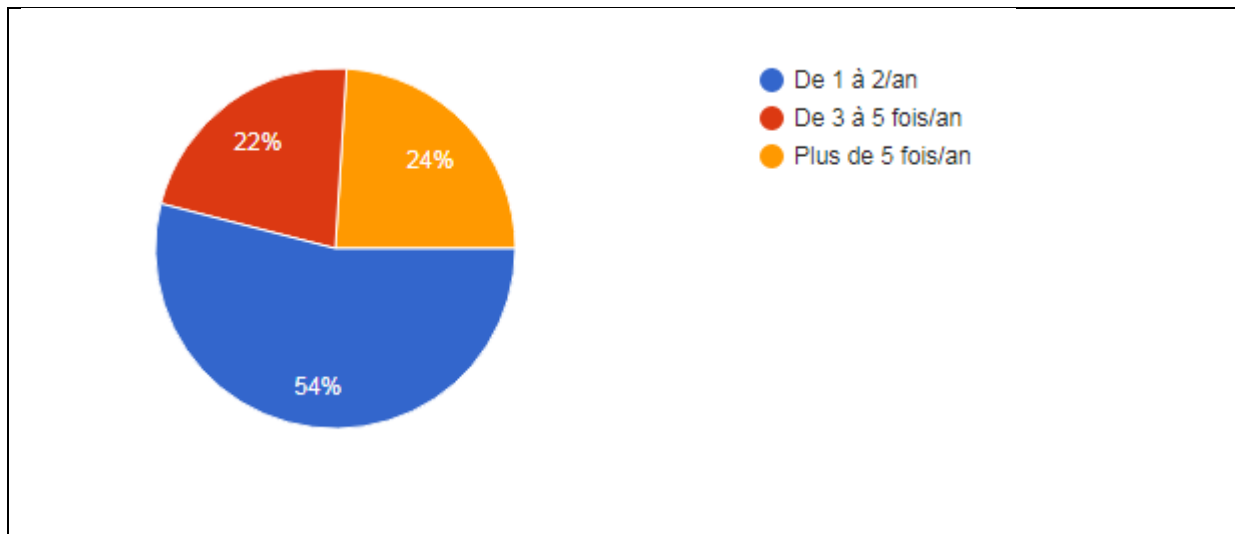
Étant de 33%, les salariés représentent le plus grand nombre des répondants parmi les personnes interrogées. C'est en effet la tendance, puisque les statistiques à l'échelle nationale montrent que générale même à l'échelle nationale Suivit par les cadres supérieurs avec un taux de 26 % de personnes interrogées, puis 20% sont étudiants, on a aussi 7% des répondants sont des retraités, 5 % sont en profession libérale et en dernier lieu 4% sont des chômeurs qui sont généralement des femmes, elles dépendent certainement de leurs époux ou parents.

### **Question 5 : A quelle fréquence empruntez-vous le transport aérien ?**

**Tableau N°4-05** : Fréquence de voyage par an

Critère	Effectifs	Pourcentage
De 1 à 2/an	54	54%
De 3 à 5 fois/an	22	22%
Plus de 5 fois/an	24	24%

**Figure N°4-05** : Fréquence de voyage par an vers l'international



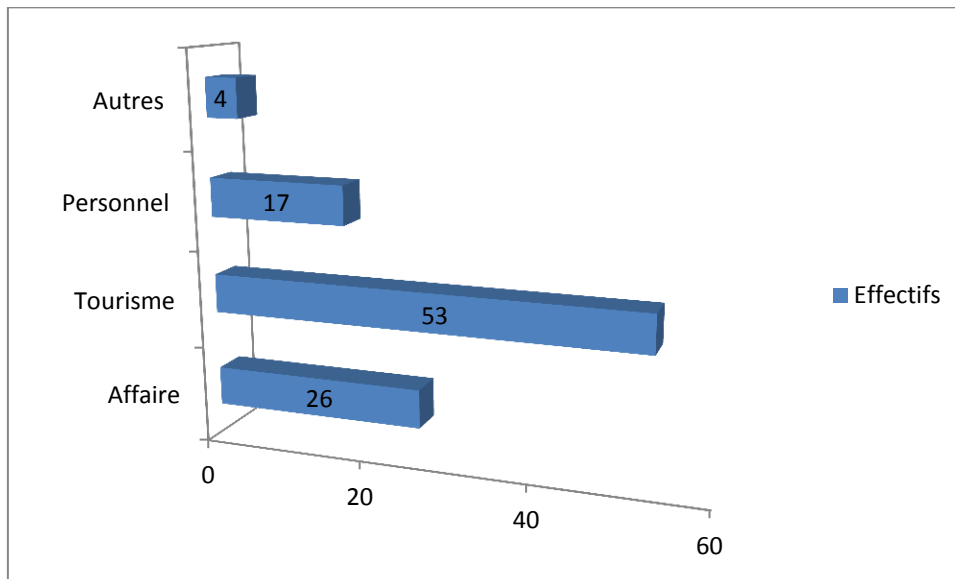
On remarque que la majorité de nos répondants voyagent 1 à 2/an avec un taux de 54% vers l'international ce qui est évident par faute de moyen et de temps. Tandis qu'on trouve 24% des répondants prennent l'avion plus de 5 fois/an et les 22% des personnes interrogées voyagent 3 à 5 fois/ans d'où un échantillon très représentatif.

### **Question N°6 : Quel est le motif de votre vol ?**

**Tableau N°4-06** : Le motif de voyage

Motif	Effectifs	Pourcentage
Affaire	26	26%
Tourisme	53	53%
Personnel	17	17%
Autres	4	4%

**Figure N°4-06 : Le motif de voyage**



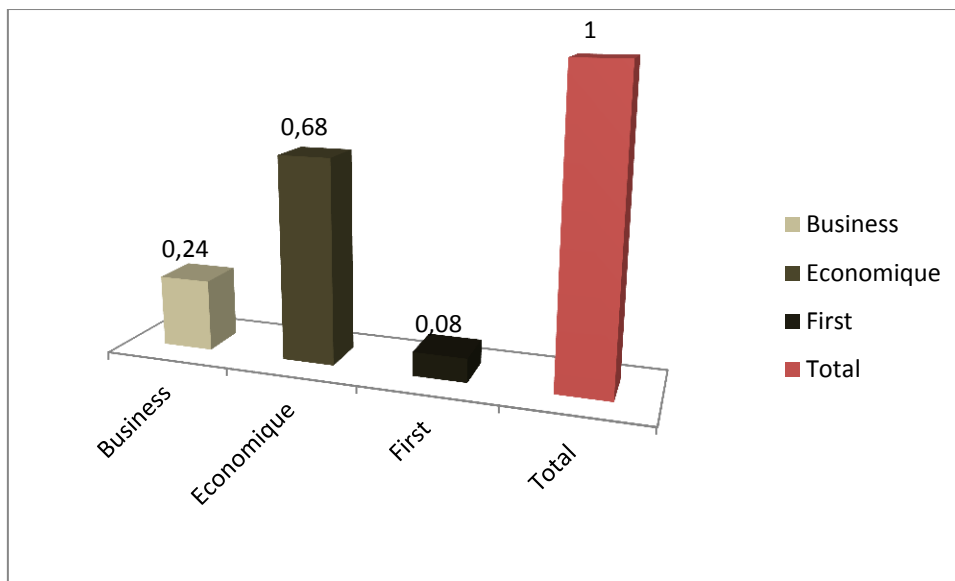
On constate principalement que la majorité des répondants voyagent pour des raisons touristiques avec un taux de 54% des personnes interrogées, 26% de personnes partent pour affaire, Rare sont les personnes interrogées qui partent pour des raisons personnelles ou autres qui englobent (étude et formation) avec des taux respectives 17% et 4%.

### **Question 7 : Quelle classe empruntez-vous?**

**Tableau N°4-07: La classe la plus empruntée**

Classe	Effectif	Pourcentage
Business	24	24%
Economique	68	68%
First	8	8%
Total	100	100%

**Figure N°4-07:** La classe la plus empruntée



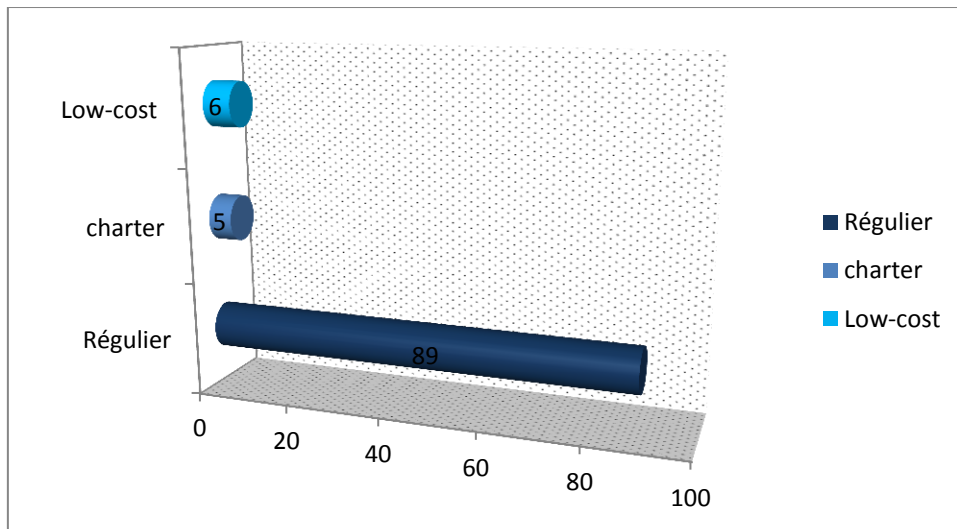
Dans notre enquête, il se dégage une écrasante majorité de personnes voyageant en classe économique (68%), résultat par ailleurs prévisible: pour des raisons financières, la classe économique est ordinairement prisée par les familles, 24% de nos répondants préfèrent la classe business, il s'agit essentiellement d'hommes d'affaires préférant voyager en business, voire parfois en first, pour les prestations fournies et seulement 8% des répondants préfèrent la classe First, pour le luxe et le confort à bord

### **Question 8: Quel type de vol empruntez-vous?**

**Tableau N°4-08 :** Le type de vol

Type de vol	Effectifs	Pourcentage
Régulier	89	89%
charter	5	5%
Low-cost	6	6%
Total	100	10%

**Figure N°4-08 : Le type de vol**



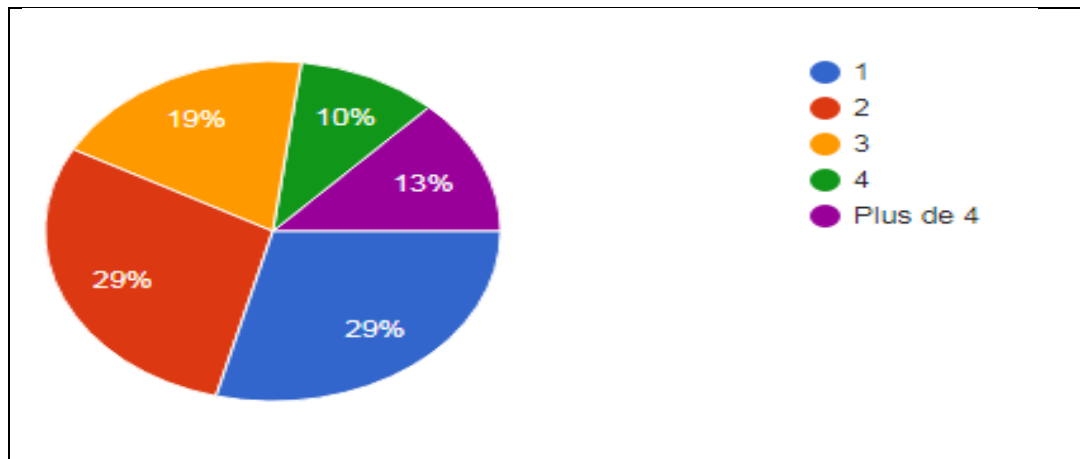
Le type de vol le plus emprunté selon notre échantillon est le vol régulier avec 84% des personnes interrogées, 3% des répondants prennent le vol charter, tandis qu'on trouve que 2% des personnes interrogées qui empruntent le low-cost et sa doit probablement être des étudiants vue que ce genre de vol est généralement conçue pour eux.

**Question 9: Avec combien de compagnies aériennes différentes avez-vous voyagé sur les 3 dernières années ?**

**Tableau N°4-09 : Le nombre de compagnies empruntées ses 3 dernières années.**

Nombre de compagnies	Effectif	Pourcentage
1	29	29%
2	29	29%
3	19	19%
4	10	10%
Plus de 4	13	13%
<b>Total</b>	100	100%

**Figure N°4-09 :** Le nombre de compagnies empruntées ses 3 dernières années



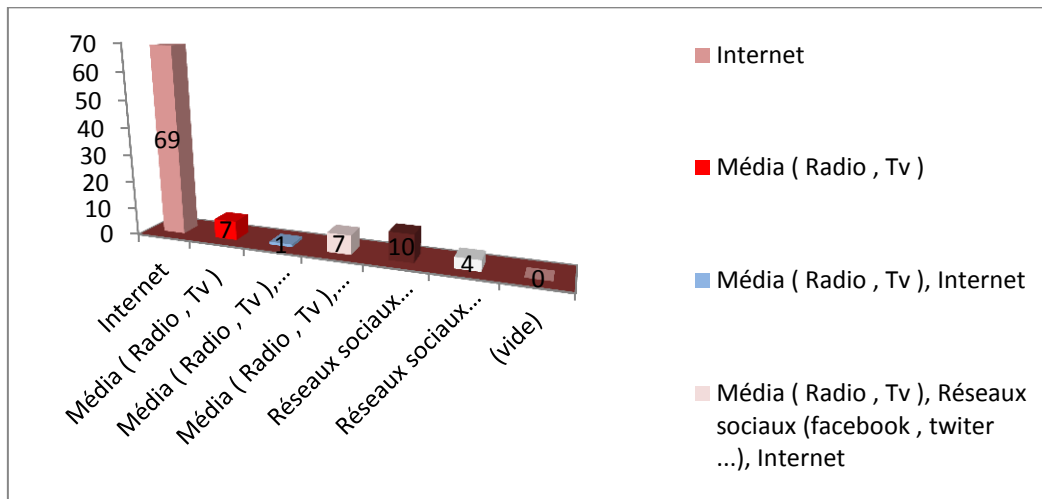
Selon notre échantillon, on réalise que les personnes qui ont pris 1 et 2 compagnies aériennes différents sont à un taux identique qui est égal à 29% de personnes interrogées, 19% de nos répondants ont pris 3 compagnies aériennes. 13 % pour les personnes qui ont pris 4 compagnies aériennes différentes et enfin 10% des personnes interrogées pour plus de 4 compagnies aériennes.

**Question 10 : Quels sont les canaux d'informations que vous utilisez lors du choix de votre compagnie aérienne?**

**Tableau N°4-10 :** Les canaux d'information lors du choix d'une compagnie aérienne

Les canaux d'informations	Effectifs
Internet	69
Média ( Radio , Tv )	7
Média ( Radio , Tv ), Internet	1
Média ( Radio , Tv ), Réseaux sociaux (facebook , twiter ...), Internet	7
Réseaux sociaux (facebook , twiter ...)	10
Réseaux sociaux (facebook , twiter ...), Internet	4
<b>Total général</b>	<b>98</b>

**Figure N°4-10 :** Les canaux d'information lors du choix d'une compagnie aérienne



Selon notre échantillon, il y a 98 personnes qui ont répondu à cette question, nous constatons que 69 de ses personnes leurs source d'information est internet.

10% personnes s'informent sur les réseaux sociaux (facebook, twitter ...), 7% personnes se renseignent sur les médias.

D'autres part ; nous avons trouvé 7% autres personnes qui s'informent sur les 3 canaux d'informations , ils prennent plusieurs avis pour ne pas être dupé ou être victime d'une mauvaise publicité , 4% autres que sur les deux canaux d'informations internet et réseaux sociaux vue que c'est plus pratique et rapide d'avoir des informations au moment du besoin.

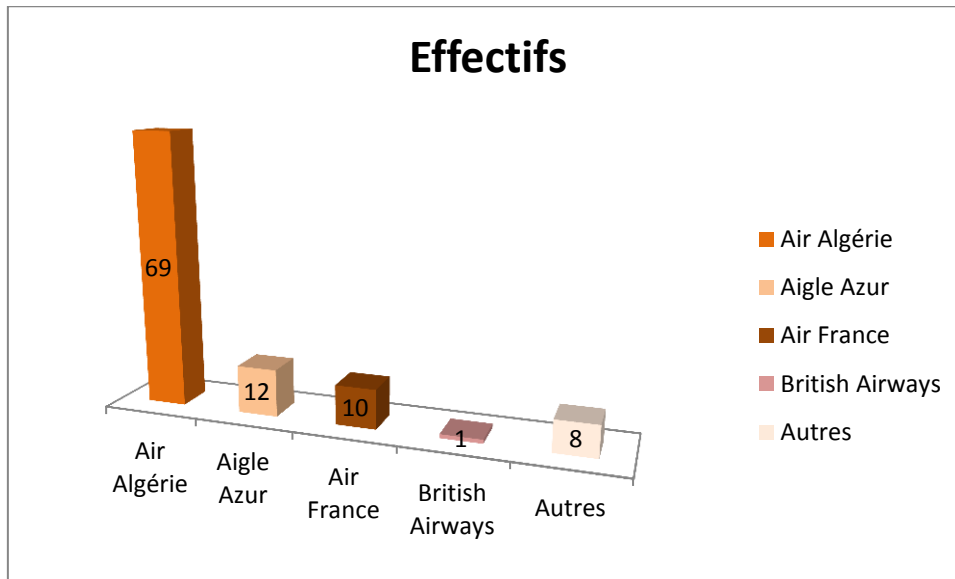
En dernier, il y a une seule et unique personne qui a répondu qu'elle utilisée internet et les medias sa doit être une personne pas branché réseaux sociaux.

### Question 11: Avec quelle compagnie classique voyagez-vous le plus souvent?

**Tableau N°4-11:** La compagnie la plus empruntée

Compagnies aériennes	Effectifs	Pourcentage
Air Algérie	69	69%
Aigle Azur	12	12%
Air France	10	10%
British Airways	1	1%
Autres	8	8%

**Figure N°4-11 : La compagnie la plus empruntée**



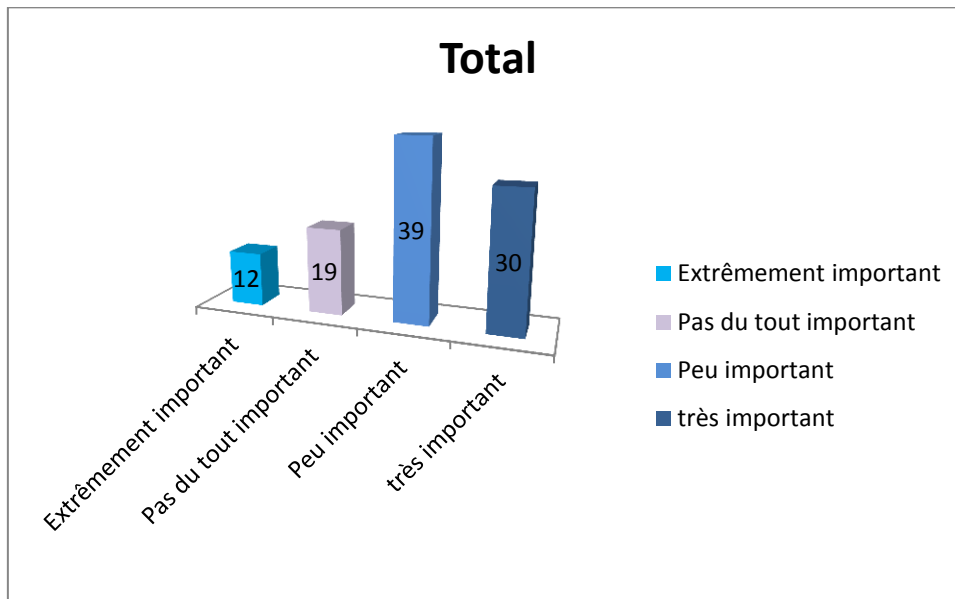
Selon notre échantillon, on remarque que la majorité des personnes interrogées, soit 69% voyagent presque exclusivement avec Air Algérie, soit 12 % préfèrent voyager avec Aigle Azur, 10% Air France, 8% voyagent avec d'autres compagnies et seulement 1% voyagent avec British Airways. Vu que c'est un échantillon par convenance, on ne peut pas généraliser sur toute notre population, on retiendra juste que la concurrence est là, même si ces chiffres ne le démontrent pas, Air Algérie fait face à une rude concurrence.

**Question 12 : Que pensez-vous des offres globales que proposent Air Algérie par rapport aux autres compagnies aériennes?**

**Tableau N°4-12 : Le degré d'importance des offres globales proposées par Air Algérie**

Le degré d'importance des offres	Effectifs	Pourcentage
Extrêmement important	12	12%
Très important	30	30%
Peu important	39	39%
Pas du tout important	19	19%
Total	100	100%

**Figure N°4-12 :** Le degré d'importance des offres globales proposées par Air Algérie



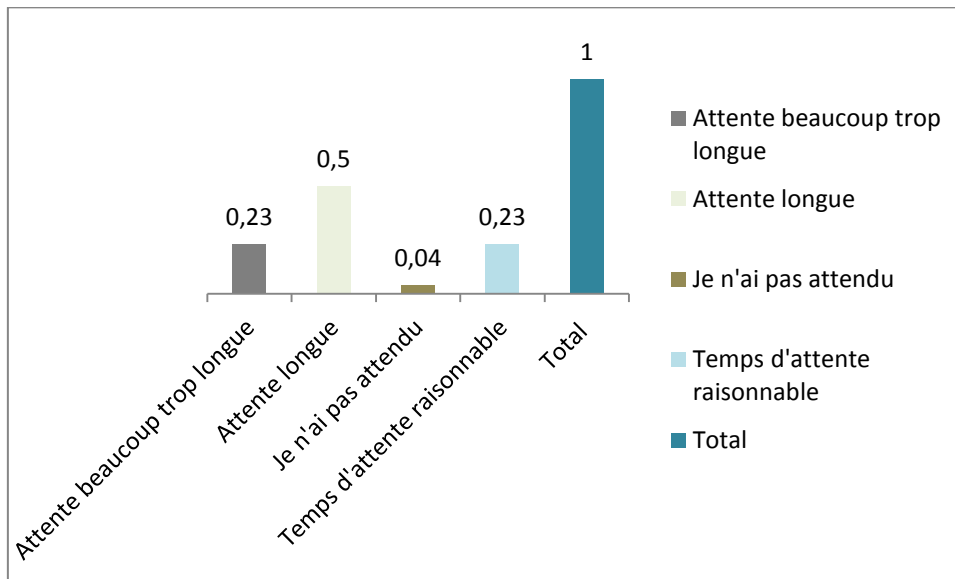
Nous remarquons que 42% pensent que les offres proposées par rapport aux autres compagnies aériennes extrêmement importantes à très importantes, tandis que 30% trouvent ses offres peu importantes. Mais il y a 19% qui trouvent les offres pas du tout importantes par rapport aux autres compagnies, cependant pour eux elles sont médiocres.

**Question 13: Evaluer le temps d'attente au sein d'Air Algérie**

**Tableau N°4-13 :** Temps d'attente au sein d'Air Algérie

	Effectifs	Pourcentage
Attente beaucoup trop longue	23	23%
Attente longue	50	50%
Je n'ai pas attendu	4	4%
Temps d'attente raisonnable	23	23%
Total	100	100%

**Figure N°4-13 : Temps d'attente au sein d'Air Algérie**



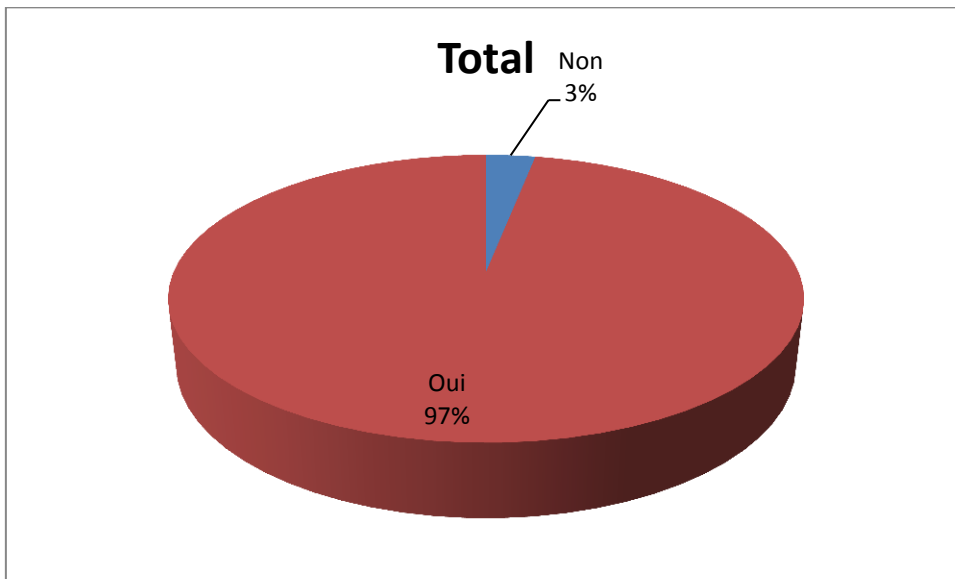
Comme le montre la Figure ci-dessus, De prime abord, il apparaît clairement que le temps d'attente, dû aux délais de traitement des dossiers, semble plus ou moins long, car il faut en effet compter en moyenne 45 mn d'attente, ceci est d'ailleurs corroboré par notre enquête, puisque 50% des personnes interrogées jugent les délais d'attente beaucoup trop longue, 20% disent qu'ils ont beaucoup attendu lors de leurs passage au niveau d'un point de vente AH, tandis que 23% des interrogés estiment le temps d'attente raisonnable et seulement 4% restants disent qu'ils n'ont pas du tout attendu, c'est qui est plutôt rare, et ne se produit qu'en basse saison ou bien juste avant la fermeture d'un point de vente.

**Question 14 : Etes-vous au courant que la compagnie Air Algérie propose des prix différenciés ?**

**Tableau N°4-14: Nombre de personnes au courant des prix différenciés**

	<b>Effectifs</b>
Non	3
Oui	97
<b>Total général</b>	<b>100</b>

**Figure N°4-14** : Nombre de personnes au courant des prix différenciés



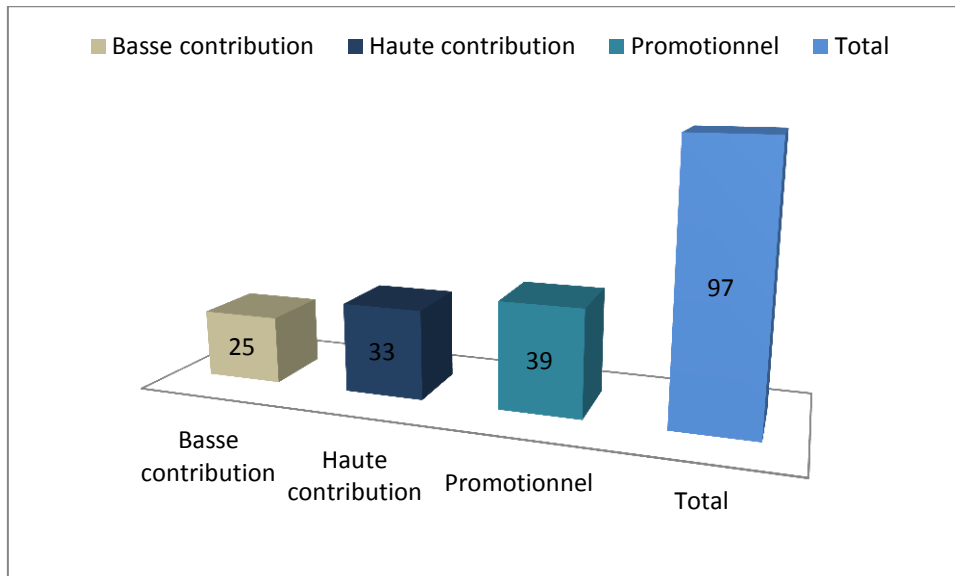
Selon la Figure ci-dessus on remarque que 97 % sont au courant des tarifs diversifiés proposés par Air Algérie donc on constate qu’Air Algérie informe ses clients qu’elle dispose d’une palette de tarifs diversifiés, il y a que 3% de notre échantillon qui ignorent ce détail et qui représente un nombre pas du tout important.

**Question 15 : Si Oui, Quel type de tarif recherchez-vous ?**

**Tableau N° 4-15:** Le type de tarif

Type de tarif	Effectifs	Pourcentage
Basse contribution	25	25%
Haute contribution	33	33%
Promotionnel	39	39%
Total	97	97%

**Figure N°4-15 : Le type de tarif**



Parmi les 97 personnes interrogées, au fait courant des tarifs diversifiés, 39 optent pour des billets promotionnels, billets correspondants aux plus bas tarifs, mais en revanche non remboursable. 25% des personnes interrogées se rabattent, à défaut de billets promotionnels, sur la basse contribution, les 33% restants préfèrent les billets à haute contribution, billets aux conditions d'application très souple, on peut en effet les rembourser, et changer son de départ, sans concéder la moindre pénalité.

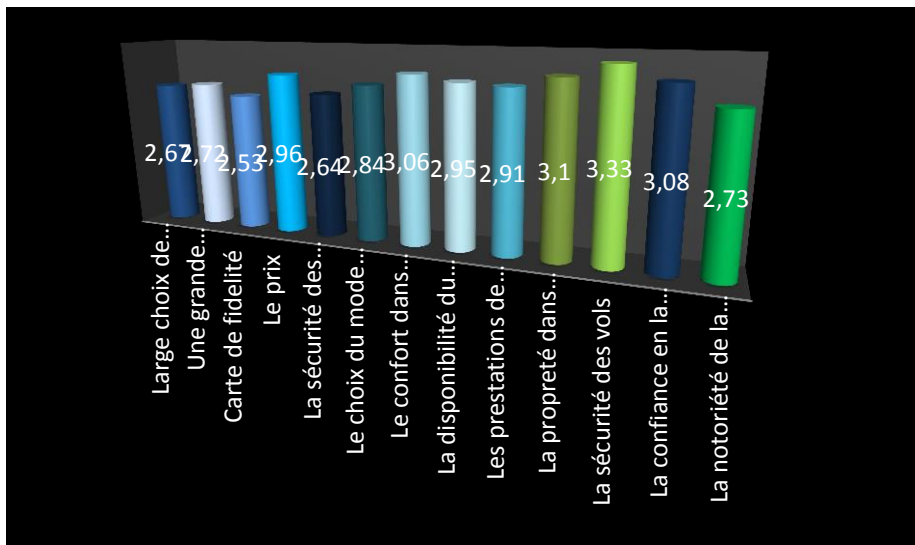
### **Question 16 : Précisez le degré d'importance des offres suivantes au sein d'Air Algérie ?**

Pour l'échelle nous pouvons attribuer les valeurs 1, 2, 3, 4 respectivement : Pas du tout important, Peu important, très important, Extrêmement important.

**Tableau N°4-16:** Déterminer les critères les plus importants d'Air Algérie

Désignations	Extrême- ment important 4	Très Importan t 3	Peu importan t 2	Pas du tout importan t 1	Score	Moyenn e
Large choix de destination	15	26	48	11	246	2,46
Une grande fréquence des vols	16	48	28	8	272	2,72
Carte de fidélité	19	33	30	18	253	2,53
Le prix	21	29	38	12	259	2,59
La sécurité des moyens de paiement	34	31	23	12	264	2,64
Le choix du mode de réservation	26	40	26	8	284	2,84
Le confort dans l'avion	34	46	12	8	306	3,06
La disponibilité du personnel	30	44	17	9	295	2,95
Les prestations de services à bord	29	42	20	9	291	2,91
La propreté dans l'avion	38	40	16	6	310	3,1
La sécurité des vols	52	34	9	5	333	3,33
La confiance en la compagnie	38	40	14	8	308	3,08
La notoriété de la compagnie aérienne	22	44	19	15	273	2,73

Figure N°4-16 : Déterminer les critères les plus importants d'Air Algérie



la méthode des scores, nous permet de déterminer quels sont les critères les plus importants sur lesquels la compagnie assure ses offres et les critères les moins importants dont elle devra se focaliser afin d'améliorer sa qualité de services pour répondre aux attentes des clients et les fidéliser.

On trouve qu'Air Algérie assure les critères cités ci-dessous accompagnés des notes suivantes :

Sécurité des vols avec une note de 3.33, 3.1 pour la propreté dans l'avion, 3.08 pour la confiance en la compagnie et 3.06 pour le confort dans l'avion.

Puis on trouve que les points d'après sont moyennement gérable pour la compagnie et arrive à les accomplir d'une manière constante

Disponibilité du personnel avec une note 2.95, les prestations de services à bord 2.91, le choix du mode de réservations 2.84, la notoriété de la compagnie 2.73, une grande fréquence des vols 2.72, la sécurité des moyens 2.64.

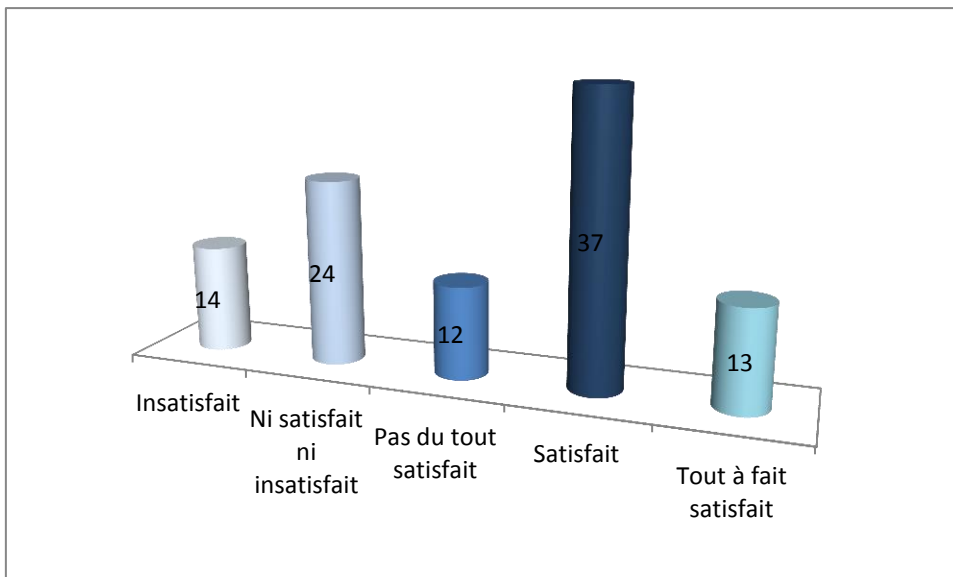
Par contre la compagnie à des lacunes sur les points suivants et devra axer ses études dessus, les passagers trouvent que les prix que proposent Air Algérie ne sont pas important avec une note de 2.59, 2.53 pour le programme de fidélité et ses offres qui ne sont pas attractives et dernièrement un large choix de destination avec une note très inférieure de 2,46 d'où la compagnie devra étendre ses destinations.

**Question N°4-17: Globalement, quel est votre degrés de satisfaction vis à vis la qualité de service au sein d'Air Algérie?**

**Tableau N°4-17 : Le degré de satisfaction**

Le degré de satisfaction	Effectifs	Pourcentage
Pas du tout satisfait	12	12%
Insatisfait	14	14%
Ni satisfait ni insatisfait	24	24%
Satisfait	37	37%
Tout à fait satisfait	13	13%
Total	100	100%

**Figure N°4-17 : Le degré de satisfaction**



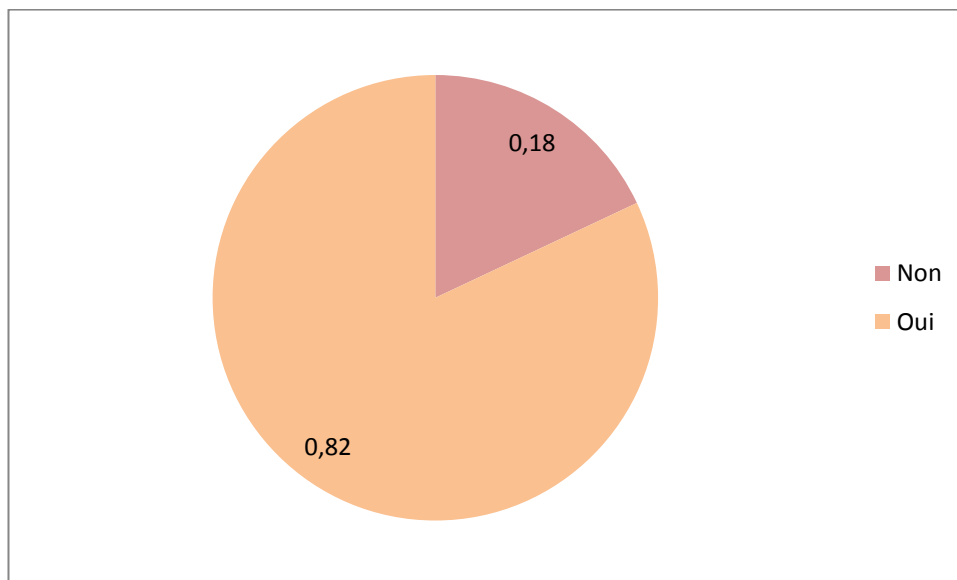
Selon la figure ci-dessus, il ressort que la majorité des clients d'Air Algérie sont satisfaits des offres globales qu'offre la compagnie. Plus précisément, 40% des personnes sont satisfaites et 12% sont très satisfaites, tandis que 21% des interrogés sont indifférents et trouvent que les offres ne sont ni médiocres ni meilleures par rapport à celles des concurrents, les 27% restantes de notre échantillon sont pas satisfaites dont 16% des personnes interrogés sont insatisfaites tandis que les 11% sont pas du tout satisfaites.

**Question 18 : Comptez-vous restez fidèle aux services d'Air Algérie?**

**Tableau N°4-18 : Taux de fidélisation**

	Effectifs	Pourcentage
Non	18	18%
Oui	82	82%
Total	100	100%

**Figure N°4-18 : Taux de fidélisation**



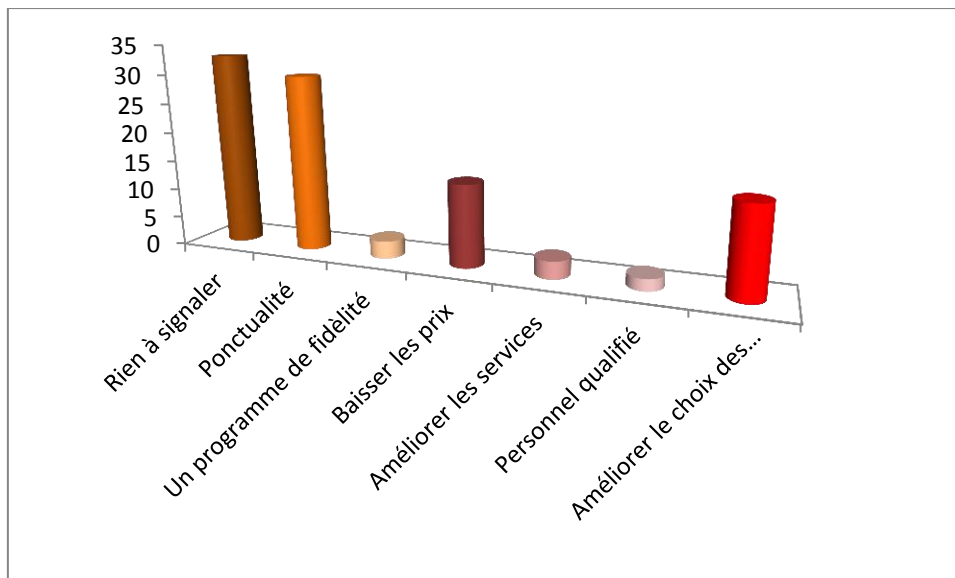
D'après les réponses collectées, nous constatons que le nombre des clients qui vont revenir à notre compagnie est de 81% et seulement 19% souhaitent changer de compagnie et préfèrent aller ailleurs.

**Question 19 : Quels sont les recommandations à suggérer pour une satisfaction optimale de la clientèle au sein de Air Algérie?**

**Tableau N°4-19:** Taux de recommandations

Désignation	Effectif	Pourcentage
Rien à signaler	33	33%
Ponctualité	30	30%
Un programme de fidélité	3	3%
Baisser les prix	14	14%
Améliorer les services	3	3%
Personnel qualifié	2	2%
Améliorer le choix des destinations	15	15%
Total	100	100%

**Figure N°4-19 :** Taux de recommandations



Parmi les personnes interrogées, 33% d'entre elles n'avaient pas souhaité proposer des recommandations afin d'améliorer les services que proposent AIR ALGERIE, en raison du fait que ce n'était pas une question obligatoire, par ailleurs ouverte et d'autre part, par faute de temps.

Le reste des sondés ont partagé pratiquement les mêmes recommandations, à savoir d'abord la ponctualité, ce serait de loin la plus grande lacune dont souffre Air Algérie. En effet près de 3 vols sur 5 sont retardés, ce qui pèse lourdement sur l'image de marque de la compagnie. Aussi, 30% des interrogés estiment que résoudre ce problème récurrent, devrait être une priorité. Vient ensuite le problème des tarifs, 14% des personnes interrogés les

trouvent excessivement chers et souhaiteraient qu'il y' ait plus de réductions et de promotions, surtout en période estivale. 15% personnes interrogés, sont allées plus loin dans leurs réflexions et ont suggéré, qu'au-delà des prix, la compagnie nationale devrait œuvrer davantage pour offrir un large choix de destinations. 3% des interrogés demande que l'on améliore sensiblement le programme de fidélité (Air Algérie Plus), 3% sont restés plutôt vague dans leurs suggestions, ils d'améliorer globalement les services, tandis que les 2% restantes réclament un personnel plus qualifié et plus accueillant au niveau des points de vente et à bord.

#### **4.2.2. Tri croisé**

##### **4.2.2.1. Croisement pour confirmer ou infirmer le degré de satisfaction des clients et les offres proposées par Air Algérie**

Les questions utilisées dans ce croisement sont :

-Question N°4-17: Quel est votre degrés de satisfaction vis-à-vis la qualité de service au sein d'Air Algérie?

-Question N°4-12 : Que pensez-vous des offres que proposent Air Algérie par rapport aux autres compagnies aériennes?

Nous posons les hypothèses suivantes :

**H0:** Les clients sont satisfaits par rapport à une qualité de service pas du tout importante

**H1:** Les clients sont satisfaits par rapport à une qualité de service extrêmement importante

**Tableau N°4-20 :** Croisé (Le degré de satisfaction\*le degré d'importance des offres proposées par Air Algérie

		Quel est le degré d'importance des offres proposées par Air Algérie				Total
		Extrême ment important	Très import ant	Peu importa nt	Pas du tout importa nt	
Quel est le	Pas du tout satisfait	0	0	0	12	12
Degré de	Insatisfait	0	0	9	5	14
Satisfaction	Ni satisfait ni insatisfait	0	0	22	2	24
	Satisfait	4	25	8	0	37
	Tout à fait satisfait	8	5	0	0	13
	Total	12	30	39	19	100

Le tableau ci-dessus, nous montre de degré de satisfaction des clients avec le degré d'importance des offres proposées par Air Algérie.

De ce croisement, nous remarquons que les passagers qui trouvent les offres extrêmement importantes à très importantes sont satisfaites à très satisfaites. Tandis que les passagers qui pensent que les offres sont peu importantes y en a qui sont satisfaits mais la majorité sont neutres à insatisfaits.

Par ailleurs, pour les offres pas du tout importants on constate que les passagers sont neutres à pas du tout satisfait.

Nous allons démontrer s'il existe une relation entre la qualité de service qu'offre Air Algérie par rapport aux autres compagnies et le degré de satisfaction, et ce en faisant le test de khi-deux.

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	151,759 <sup>a</sup>	12	<b>,000</b>
Rapport de vraisemblance	148,435	12	,000
N d'observations valides	100		

Nous remarquons que la signification asymptotique du khi-deux est égale à 0 donc inférieur

à 0,05. Ce qui renvoie à une relation entre les deux variables.

D'où on va rejeter l'hypothèse nulle émise au début (Les clients sont satisfaits par rapport à une qualité de service pas du tout importante)

Par conséquent, il y a un lien entre le degré d'importance des offres proposées par Air Algérie et leurs degrés de satisfaction.

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Phi	1,232	,000
Nominal V de Cramer	<b>,711</b>	,000
N d'observations valides	100	

D'autre part, nous avons effectué un V de cramer afin de prouver la force de relation entre les deux variables. On remarque que V de cramer est de 0,711 donc supérieur à 0,7. Cela signifie qu'il y a une relation entre le degré d'importance des offres proposées par Air Algérie et le degré de satisfaction de la clientèle.

**4.3.2.2. Croisement pour confirmer ou infirmer la relation entre le degré de satisfaction des clients et leur fidélité aux services d'Air Algérie.**

Question N°4-17 : Quel est votre degrés de satisfaction vis-à-vis la qualité de service au sein d'Air Algérie?

Question N°4-18 : Comptez-vous restez fidèle aux services d'Air Algérie?

Nous posons les hypothèses suivantes :

**H0:** Les clients satisfaits ne restent pas fidèle.

**H1 :** Les clients satisfaits restent fidèle.

**Tableau N°4-21 :**Tableau croisé (Le degré de satisfaction\*comptez-vous restez fidèle)

		Comptez-vous restez fidèle		Total
		Oui	Non	
Quel est le degré de satisfaction	Pas du tout satisfait	0	12	12
	Insatisfait	9	5	14
	Ni satisfait ni insatisfait	24	0	24
	Satisfait	36	1	39
	Tout à fait satisfait	13	0	13
	Total	82	18	100

De ce croisement, nous constatons que la majorité des passagers satisfait à tout à fait satisfait reviennent assurément, dans notre cas il y a une personne qui a été satisfaite lors de son voyage avec Air Algérie mais qui préfère voyager avec sa propre compagnie. En effet entre les personnes neutres, insatisfaits, il y a ceux qui reviennent dans l'espoir d'avoir un changement et de mettre à leurs disposition une meilleure qualité de service et il y a qui préfèrent ne plus revenir et changer de compagnie aérienne mais sa reste un nombre peu

important à négligeable, mais pour les personnes pas du tout satisfaites ils veulent plus des services d'Air Algérie.

Nous allons démontrer si il existe une réelle relation entre le degré de satisfaction des clients et leurs fidélisation pour la compagnie Air Algérie, et ce en faisant un test de khi-deux.

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	71,631 <sup>a</sup>	4	,000
Rapport de vraisemblance	66,835	4	,000
N d'observations valides	100		

Nous remarquons que la signification asymptotique du khi-deux est égale à 0 donc inférieur

à 0,05. Ce qui renvoie à une relation entre les deux variables.

D'où on va rejeter l'hypothèse nulle posée au début (Les clients satisfaits ne restent pas fidèle)

Par conséquent, il y a un lien entre le degré de satisfaction de la clientèle et leurs fidélisations.

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Phi	,846	,000
Nominal V de Cramer	,846	,000
N d'observations valides	100	

D'autre part, nous avons effectué un V de Cramer afin de prouver la force de relation entre les deux variables. On remarque que V de Cramer est de 0,846 donc supérieur à 0,7. Cela signifie qu'il y a une très forte relation entre le degré de satisfaction de la clientèle et leurs fidélisations pour la compagnie Air Algérie.

#### **4.3.3. Synthèse des résultats**

Après avoir analysé et interprété les résultats que nous avons obtenus à propos de notre enquête, voici développée ci-dessous la synthèse générale desdits résultats:

- Sur les 100 personnes interrogées, 54% sont des hommes et 46% sont des femmes.
- La majorité des répondants ont un âge compris entre 25 et 50 ans, avec un taux de 54%, c'est de loin la tranche d'âge la plus représentée, 19% des personnes interrogées ont moins de 25 ans, alors que 17% d'entre elles est constituée de séniors, c'est-à-dire des plus de 50 ans.
- Un peu plus de la moitié de notre échantillon, soit 54% est constituée de personnes mariées les 48% restants sont des célibataires.
- Les clients d'Air Algérie sont majoritairement des salariés, étudiants et cadres supérieurs avec une mince proportion de retraités, de profession libérale et de chômeurs.
- 54% des répondants voyagent de 1 à 2 fois/ans.
- 63% des répondants voyagent pour des raisons touristiques et 26% pour affaires.
- La classe de réservation a une grande influence sur les prestations de services fournies, qui naturellement diffère d'une classe à une autre. 68% des personnes interrogées préfèrent, pour des raisons financières, voyager en classe économique.
- 89% des répondants empruntent des vols réguliers.
- 58% des personnes interrogées ont pris 1 à 2 compagnies aériennes ses trois dernières années.
- 69% de nos répondants utilisent internet lors du choix d'une compagnie aérienne.
- 69% des personnes interrogées empruntent exclusivement Air Algérie à l'international.
- D'une manière générale, 58% des personnes interrogées trouvent les offres que proposent Air Algérie par rapport aux autres compagnies, peu importantes à pas du tout importantes.
- 50% des répondants disent que l'attente est longue et 23% la trouvent même trop longue.
- 97% des répondants sont au courant de la palette de tarifs diversifiée proposée par la compagnie Air Algérie.
- 39% des personnes interrogées préfèrent et souhaitent disposer de billets promotionnels.
- On retient que la compagnie Air Algérie assure les offres suivantes : la Sécurité de ses vols, la propreté de ses appareils et le choix du mode de réservation. Elle devra en revanche réduire

voire supprimer certaines lacunes constatées, à savoir: Améliorer de manière significative sa ponctualité, développer son programme de fidélité, actionner le levier prix par la mise en place de tarifs promotionnels, et enfin assurer un large choix de destinations.

- 54% des répondants sont satisfaits à très satisfaits des offres proposées par la compagnie aérienne, 24% sont indifférents, 26% plutôt mécontents, sont insatisfaits à pas du tout satisfaits.

-Sur les 100 passagers, 18% ne veulent plus voyager avec Air Algérie.

**H1** : D'après le tri à plat nous avons infirmé H1. (Selon la Q N°4-12 : Que pensez-vous des offres globales que proposent Air Algérie ?) , 58 des personnes interrogées trouvent les offres peu important à pas du tout important, et (Selon la Q N°4-16 : le degré d'importance des offres proposées), la méthode des scores : nous avons détecté que les clients trouvent le prix pas important et 39 rabattent des billets promotionnelles, le programme de fidélisation et le choix des destinations qui est très faibles.

D'où on pourra conclure que les clients passagers ne sont pas tout à fait satisfaits du rapport prix/ QDS.

D'après le tri croisée (Croisement pour confirmer ou infirmer le degré de satisfaction des clients et les offres proposées par Air Algérie).

D'où on pourra conclure que les clients d'Air Algérie ne perçoivent pas un rapport prix/ qualité de service.

**H2** : D'après le Tri croisé entre la (Q : N°4-12 et la Q : N°2-17) ce croisement a démontré la qualité des offres proposées par Air Algérie à mettre à la disposition de leurs passagers de leurs afin de les satisfaire.

Et le croisement entre la (Q17 et Q18) ce dernier nous a permis de démontrer la relation entre la satisfaction des passagers et leurs fidélisations.

De ce fait, on a pu déduire que fidéliser la clientèle est un critère indéniable de la performance commerciale.

**H3** : Selon les entretiens effectués auprès des responsables d'Air Algérie, nous avons réfuté l'hypothèse qui stipule que le Yield Management est le seul facteur de la performance commerciale, vue que le Yield Management ou la tarification différencier n'est pas l'unique facteur de succès de la performance commerciale, il y a d'autres agents qui contribuent à la réussite de cette dernière, comme : la communication.

## **Conclusion**

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête sur terrain nous permis de recueillir un ensemble d'informations et de résultats qui nous a induis une réponse à notre problématique initiale, confirmer ou infirmer les hypothèses posées et dresser un ensemble de recommandations qui seront élaborées sous forme de conclusion.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left side and rounded corners at the top and bottom. The text is centered within this frame.

# **Conclusion générale**

Ces dernières années, les activités de services sont en extrême progression, de ce fait, le consommateur est devenu le point nodal au vu de l'économie actuelle, le satisfaire devient de plus en plus difficile, suite à la multitude de choix qu'il a à sa disposition. Les entreprises se doivent donc de redoubler d'effort, afin de connaître et de cerner de façon précise les attentes de leurs clientèles.

Air Algérie, acteur majeur dans l'économie nationale, par ailleurs entreprise de service par excellence, avait dû, suite à la réduction des parts de marché au début des années 2000, batailler très dur pour se frayer une place de choix parmi les compagnies aériennes major. Pour ce faire, elle a été contrainte de développer des stratégies innovantes notamment, la mise en place du concept RM, aussi appelé Yield, celle d'une politique de formation de qualité tous azimuts et enfin l'acquisition d'une nouvelle flotte NG, à même de lui permettre de reprendre sa place dans le marché mondiale.

L'objectif ultime de cette nouvelle approche qu'est le Yield management, est la maximisation du chiffre d'affaire (CA), grâce à une application rigoureuse des principes fondamentaux du Revenue Management & Pricing. Ce concept révolutionnaire, apporte une solution optimale à la mise en adéquation entre l'offre et la demande. Cet outil, basé sur de l'intelligence prédictive pour calculer les futurs taux d'occupation, est capable de proposer un prix optimal à appliquer pour chaque entité vendu (un siège avion pour une compagnie aérienne, une chambre pour une chaîne d'hôtels etc...) à travers une segmentation de la clientèle et la mise en place de tarifs différenciés. Dans cette optique, le Yield Management apparaît comme une arme stratégique et commerciale.

Aussi, la compagnie nationale Air Algérie vise, à travers cet outil, d'une part à satisfaire et fidéliser sa clientèle<sup>1</sup>, désormais plus exigeante et, à demeurer d'autre part compétitive tout en augmentant ses parts de marché.

C'est dans ce contexte que nous avons effectué une double enquête auprès des passagers d'Air Algérie, la première au niveau de l'agence commerciale d'Alger centre (Place Maurice Audin), la seconde au niveau de l'escale d'Alger (Aéroport International Houari Boumediene).

---

<sup>1</sup> AIR ALGERIE est une entreprise orientée client, elle est en effet certifiée **Iso9001/2015** depuis Août 2017.

Notre étude nous a permis de répondre à nos hypothèses. Sur le plan méthodologique, les résultats auxquels nous sommes parvenus nous ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

✚ **Infirmerie de l'hypothèse 1 :** Nous avons réfuté notre première hypothèse qui stipule que les clients, les passagers d'Air Algérie, sont tout à fait satisfaits du rapport qualité/prix du service fourni car ...

✚ **Confirmation de l'hypothèse 2 :** En revanche, nous avons pu confirmer notre seconde hypothèse, hypothèse qui postule que la satisfaction client est un élément générateur de la performance commerciale. La compagnie nationale Air Algérie est en effet une entreprise orientée client, elle est certifiée ISO 9001/2015, c'est un label qualité par excellence, et renforce l'idée selon laquelle, la satisfaction client est l'un des facteurs clé de la performance commerciale : plus la qualité de service tend vers la perfection et l'excellence, plus la fidélisation de la clientèle s'en trouve garantie.

✚ **Infirmerie de l'hypothèse 3 :** Nous avons réfuté notre troisième hypothèse, à savoir que le Yield Management est le facteur de succès de la performance commerciale de la compagnie aérienne Air Algérie. Il existe en effet d'autres facteurs qui contribuent de manière significative à la performance commerciale, elles se déclinent comme suit :

- Le capital humain (Naguère, Ressources Humaines) ;
- L'aspect managérial (les bonnes personnes aux bons postes de décision) ;
- L'organisation de l'entreprise, flux d'information, rapidité et réactivité ;
- La qualité de service (QDS) ;
- Publicité et communication.

Par ailleurs, nous avons pu constater que l'implémentation du Yield Management au sein de la compagnie nationale Air Algérie a finalement porté ses fruits, en raison l'impact positif qu'on subit deux des indicateurs de performance, que sont les recettes et l'augmentation des parts de marché. L'impact de ce dernier vis-à-vis de la clientèle demeure toutefois mitigé. Cependant, le principal voire l'unique avantage pour le client, est la possibilité qu'il a de choisir entre plusieurs tarifs, permettant ainsi de démocratiser un peu plus le transport aérien, réservé, il n'y a pas si longtemps, à une clientèle fortunée.

Indiquons que les entretiens que nous avons eu avec les passagers d'AIR ALGERIE, nous permettent de suggérer et de proposer des recommandations, à même d'améliorer la performance commerciale, les voici accompagnées de quelques commentaires:

- Améliorer la ponctualité : celui-ci constitue malheureusement l'un des points noirs de l'entreprise, puisque les statistiques montrent que près de deux vols sur cinq sont retardés.

-Programme de fidélité : La compagnie nationale possède un programme de fidélisation, appelé Air Algérie PLUS, qu'il convient de développer en s'inspirant par exemple de celui de KLM/Air France.

-Baisser les prix : La baisse des tarifs est une pratique commerciale qu'il convient d'appliquer durant les saisons dites creuses (par exemple, entre la mi-septembre et la mi-décembre) et sur les vols à faible engagement. Cette "baisse" s'effectue par la mise en place de tarifs promotionnels, ou bien encore de tarifs d'appel (appelés aussi "tarifs flash", car la durée de l'offre pour ce type de tarifs, est limitée aussi bien dans la durée que dans le nombre).

-L'améliorer de la QDS : Il s'agit de promouvoir l'image de marque de la compagnie, en faisant en sorte que le client soit au cœur des préoccupations, depuis son accueil au niveau d'un point de vente, à sa montée à bord de l'appareil. Sur une affiche aux couleurs de la compagnie nationale, on peut lire ceci : ce sont nos clients qui paient nos salaires.

-Améliorer le choix des destinations : Ce point demeure naturellement assez difficile à atteindre et donc à satisfaire, dans la mesure où il est largement tributaire de la flotte, c'est-à-dire du nombre d'avions, dont dispose la compagnie nationale.

-Personnel qualifié : Ceci passe inévitablement par un recrutement de qualité, accompagné d'un redéploiement efficace du personnel déjà existant, de façon à profiter du retour d'expérience de tout un chacun, en passant par la mise en place d'un plan de formation au niveau entreprise.

Signalons enfin que les moyens mis à notre disposition et surtout la contrainte liée au temps, ont constitué un véritable obstacle dans notre enquête, laquelle a montré que la satisfaction client est un critère très complexe difficile à mesurer, si tant est qu'il le soit, car intimement lié à la psychologie de la personne et à son environnement.



# **Bibliographie**

## Bibliographie



### Ouvrages :

1. AUTISSIER, (D) : le Revenue management ou la problématique du contrôle de gestion dans les services, édition Angers, 2000.
2. BARABEL, (M) ET MEIER, (O) : Manageor, édition Dunod, Paris, 2010.
3. BARRAUX, (J) : entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage. Edition Economica, Paris, 1997.
4. BESCOS, (P) et MENDOZA, (C) : Le management de la performance, Edition comptables Malesherbes, Paris, 1994.
5. CAPIEZ, (A) : Yield management, Optimisation du revenu dans les services , Edition Lavoisier, Paris, 2003.
6. Cornus, (H) : Transport aérien : le dossier noir, Edition privé, 2006.
7. CROSS, (G. R) : la tarification flexible, les éditions d'organisations, Paris, 1998.
8. DE BOISLANDELLE, (M, H) : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Edition Economica, Paris, 1998.
9. DAUDEL, (S) et VIALLE, (V) : le Yield management, la face encore cachée du marketing de services, éditions inter, Paris, 1989.
10. DEMEURE, (C) : marketing, aide-mémoire, édition serey, France, 1997.
11. Henri, (F) : Administration industrielle et générale, Edition Dunod, 1999.
12. KHEMAKHEM, (A) : la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1992.
13. KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) : Marketing Management , 10<sup>ème</sup> Edition Publiunion, Paris, 2000.
14. LEGOHEREL, (P) et POUTIER, (E) : Revenue Management, édition Dunod, Paris, 2011.
15. LORINI, (P) : Compte et récits de la performance, Editions d'organisation, Paris, 1996.
16. LORINO, (P) : méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, 2003.

17. LOVELOCK, (Ch) et autres : marketing des services, Edition Pearson Education, France, 2004.
18. MALAVAL, (P) et BENAROYA, (C) : Marketing aéronautique et spatial, Edition Pearson Education, Paris, 2001.
19. MARTORY, (B), BARRAUX, (J) et BROZET, (D) : gestion des ressources humaines : gestion des ressources humaines : pilotage et performances, édition Dunod, Paris, 2002.
20. Nénin, (F) et Marnet- Cornus, (H) : Transport aérien : le dossier noir, Edition privé, 2006.
21. OUACHRINE, (H) et CHABANI, (S) : Guide de méthodologie de recherche en science sociales, 2eme édition, 2013.
22. TARDIEU, (J-M) : Marketing et gestion des services, Éditions Chirons, Paris, 2004.

### **Revues et périodiques**

1. DESIRAJU, (R) et SHUGAN, (S) : strategic Service Pricing and Yield Management, in journal of Marketing, N° 63, 1999.
2. Donaghy, (K), McDowell, (U) et McMahon, (D) : le Yield management an overview, in international journal of hospitality management, N°2, 1995.
3. Dubois, (P.L) et Frenco, (M.C) : le Yield Management et Marketing des services, in revue Décisions Marketing, 1995.
4. HADDAD, (I) : Yield management outil d'optimisation des recettes, in revue des sciences commerciales.
5. LE MOIGNE, (J.L) : l'évaluation des systèmes complexes , in revue système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999
6. ZRELLI, (I) : les déterminants de l'orientation Yield Management, in Revue française de gestion, N°207, 2012.

### **Dictionnaires, encyclopédies et manuels**

1. CAMBOURNAC, (P) : Dictionnaire du transport aérien, Presses de l'institut du transport aérien, Paris, 1993

## **Travaux universitaires**

1. BENAMEUR, (S) et GUIDOUCHE, (I) : l'impact du Yield Management sur le comportement d'achat du consommateur, mémoire en master option marketing à EHEC, juin 2012.
2. BENDRIMIA, (H) : l'impact du Yield Management sur le comportement d'achat du consommateur, mémoire de master en marketing, juin 2016.
3. GUINEBRETIERE, (V) : Les facteurs clés de succès du Yield Management dans le transport aérien, mémoire de maîtrise, institut universitaire professionnalisé marketing vente, institut d'administration des entreprises, université de Lille, 2000.
4. OTSMANE, (A) : Impact de la stratégie numérique sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de Master en management et entrepreneuriat, HEC, Alger, 2015.
5. SAFAR ZITOUN, (N) : Le Yield Management confronté à l'intensité concurrentielle, mémoire en master Management de Organisations, ENSM, Alger, 2014.

## **Webographies :**

1. [http://www.memoireonline.com/07/09/2245/m\\_Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une4.html](http://www.memoireonline.com/07/09/2245/m_Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une4.html)
2. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Compagnie\\_a%C3%A9rienne](https://fr.wikipedia.org/wiki/Compagnie_a%C3%A9rienne)
3. <http://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/Service-client-245360.htm#L2YB0A9GEMbdakDO.97>
4. <http://www.aeroportalger.dz/site/?page=aeroport>
5. <https://www.presse-dz.com/presse-algerie/horizons>
6. <http://www.marketing-etudiant.fr:marketing-box/fondement-du-marketing/etude-quantitative.php>
7. <https://www.definitions-marketing.com/definition/tri-a-plat/>
8. <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-qualitative/>
9. <https://www.oqlf.gouv.qc.ca>

## Glossaire

- **Airlines Dérégulation Act** : Acte de dérégulation du transport aérien signé aux Etats Unis (1978).
- **AMADEUS, GALILEO, SABRE, APOLLO, SYSTEMONE, AXESS, WORLDSPAN, ABASCUS**: Systèmes Globaux de distribution GDS.
- **Charters** : Les vols à la demande
- **Flotte** : L'ensemble des avions de la compagnie
- **Pricing** : Ensemble de techniques permettant de fixer le prix d'un produit en fonction : des caractéristiques proposées à ce produit ; du niveau de demande estimé pour ce produit et des éléments de contexte (marché concurrentiel), En d'autres termes c'est la gestion optimisée du prix.
- **Classe tarifaire** : groupement de tarifs auxquels une même stratégie est appliquée (contingentement, disponibilité...).
- **Global Distribution System (GDS)** : plate-formes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyages de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques et de réserver à distance.
- **Go-show (walk-in)** : client qui se présente au moment de la réalisation de la prestation de service sans avoir réservé.
- **Lead time** : durée séparant la date de réservation de la date d'arrivée du client.
- **No-show** : client ayant réservé sa prestation et qui ne se présente pas lors de la réalisation de la prestation.
- **Revenue Per Available Room (RevPar)** : indice de performance par unité de ressource sur la totalité de la ressource considérée. Cet indicateur révèle la performance dans le temps de la politique tarifaire mise en parallèle avec le taux de remplissage.
- **Revenue Management System (RMS)** : système informatisé de yield/revenue management.

- **Surréservation (surbooking - overbooking)** : capacité virtuelle de l'hôtel qui doit être ajoutée à la capacité physique de chaque inventaire afin de compenser les noshow et les annulations.

- **Navette** : Vol sur le réseau domestique (intérieur) couvrant de petites distances.

- **CATERING** : Il s'agit des repas servis aux passagers pendant le vol.

- **CHARTER** : avion affrété spécialement pour une destination et offre des tarifs avantageux car il n'effectue le voyage que lorsqu'il est pratiquement complet.

- **Fuite de Pax** : les passagers se dirigeant vers la concurrence (pour raison de : disponibilité, tarifs, ou horaires inadéquats.....)



# **Annexes**



## Annexes

- Homme
- Femme

**Question 02 :** Quelle est votre tranche d'âge ?\*

- Moins de 25 ans ;
- Entre 25 ans et 50 ans ;
- Plus de 50 ans.

**Question 03 :** Quel est votre statut? ?\*

- Célibataire
- Marié

**Question 04 :** Quel est votre statut professionnel? ?\*

- Profession libérale
- Cadre supérieur
- Commerçant
- Salarié
- Etudiant
- Chômeur
- Retraité

**Question 05 :** A quelle fréquence empruntez-vous le transport aérien?\*

- De 1 à 2 fois/an
- De 3 à 5 fois/an
- Plus de 5 fois

**Question 6 :** Quel est le motif de votre vol?\*

- Affaire
- Tourisme
- Business
- Autre

## Annexes

**Question 7 : Avec combien de compagnies aériennes différentes avez-vous voyagé sur les trois dernières années?\***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Question 8 : Quels sont les canaux d'informations que vous utilisez lors du choix de votre compagnie aérienne?\*** (Plusieurs réponses possibles)

- Média ( Radio , Tv )
- Réseaux sociaux (facebook , twiter ...)
- Internet

**Question 9 : Quelle classe empruntez-vous?\***

- First
- Business
- Economique

**Question 10 : Quel type de vol empruntez-vous?\***

- Régulier
- Charter
- Low-cost

**Question 11 : Avec quelle compagnie classique voyagez-vous le plus souvent?\***

- Air Algérie
- Aigle Azur
- Air France
- British Airways

## Annexes

- Autres

Question 12 : Que pensez-vous des offres que proposent Air Algérie par rapport aux autres compagnies aériennes?\*

- Pas du tout important
- Peu important
- très important
- Extrêmement important

Question 13 : Evaluer le temps d'attente au sein d'Air Algérie

- Je n'ai pas attendu
- Temps d'attente raisonnable
- Attente longue
- Attente beaucoup trop longue

Question 14 : Etes-vous au courant que la compagnie Air Algérie propose des prix différenciés ?\* (Si Non, passez directement à la question n°16)

- Oui
- Non

Question 15 : Si Oui, Quel type de tarif recherchez-vous ?

- Basse contribution
- Haute contribution
- Promotionnel

Question 16 : Précisez le degré d'importance des offres suivantes au sein d'Air Algérie ?\*

## Annexes

	Pas du tout important	Peu important	Très important	Extrêmement important
Un large choix de destination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La proximité de l'aéroport avec une grande ville	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une grande fréquence des vols	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avantages des cartes de fidélité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le prix bas du billet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La sécurité des moyens de paiement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le choix du mode de réservation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le confort dans l'avion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La disponibilité du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prestations de service à bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La propreté dans l'avion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La sécurité des vols	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 17 : Globalement, quel est votre degré de satisfaction vis à vis la qualité de service au sein d'Air Algérie?\*

- Pas du tout satisfait
- Insatisfait
- Ni satisfait ni insatisfait
- Satisfait
- Tout à fait satisfait

## Annexes

Question 18 : Comptez-vous restez fidèle aux services d'Air Algérie?\*

- Oui

- Non

Question 19 : Quelles sont les recommandations à suggérer pour une satisfaction optimale de la clientèle au sein de Air Algérie?

### Annexe C : Questionnaire de l'interview

Présentation de la compagnie, identification de l'interviewé :

1. Décrivez brièvement votre compagnie ?
2. Quel poste occupez-vous et en quoi consiste votre travail ?
3. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Mise en place et fonction du Yield management :

1. Quelles sont les raisons qui ont poussé la compagnie Air Algérie à mettre en place ce système ?
2. Avant l'implémentation du Yield management comment traitiez-vous les réservations ?
3. Quels sont les obstacles rencontrés lors de l'utilisation de ce système ?
4. Quels sont les points forts du Yield management ?
5. Quel est l'impact du Yield management sur la compagnie ?
6. Comment fonctionne ce système ?

Mesurer la pratique de Yield management au sein d'Air Algérie :

1. Selon vous, Est-ce que la satisfaction client est un critère de la performance commerciale ?
2. Quel est le type de clientèle visé par le Yield management ?
3. Est-ce que le Yield management favorise l'amélioration de la performance commerciale ?
4. Quels sont les facteurs qui contribuent à la performance commerciale au sein d'air Algérie ?
5. Comment arrivez-vous à vous en sortir win-win ?
6. Quelles sont les voies des performances envisagées ?

## Annexes

### Annexe D : Les Réponses du conseiller de la directrice

Présentation de la compagnie, identification de l'interviewé :

1. Décrivez nous votre compagnie s'il vous plait ?

Réponse : C'est une compagnie qui est relativement ancienne, elle date de 1947 ,elle s'appelait CGT(compagnie générale des transports). Elle a son hub à Houari Boumediene.

- ✓ Elle emploie 9000 Travailleurs à l'heure actuelle
- ✓ Elle transporte n°1 5000 millions de passagers.
- ✓ Elle a une flotte relativement jeune qui compte 56 appareils qui date entre une année jusqu'à 13-14 ans.
- ✓ Ils sont répartis en 3 types :
  - ATR 72-500 ATR : Avion de transport régional.
  - Boeing 738/736
  - Gros porteur Air Bus A 330

- ✓ Transport du fret « Cargo » ; sa principale et unique activité c'est le transport : passagers/ fret
- ✓ Air Algérie s'est récemment Filialisé elle est devenue un groupe Catering.

2. Quel poste occupé-vous et en quoi consiste votre travail ?

RPS : J'occupe le poste D'assistant de la directrice depuis 7 ans (2010), je prends en charge les dossiers dont le premier responsable ne peut traiter par faute de temps.

J'ai le rôle du conseiller lors des réunions budgétaires et celles liées à l'activité RM (revenu management) et à la politique tarifaire.

Mise en place et fonction du Yield management :

1. Quelles sont les raisons qui ont poussé votre compagnie à mettre en place ce système ?

## Annexes

Les raisons qui ont poussé la compagnie Air Algérie à mettre en place le système de Yield management sont :

- ✓ Il a été implémenté dans la DRM ex DGR (Direction gestion des recettes) en juin 2006, il y a eu instauration du système à la même date.
- ✓ Globalisation du commerce international et plus précisément la déréglementation du transport aérien aux états unis d'Amérique.

2. Avant l'implémentation du Yield management comment traitez-vous les réservations ?

RPS : Avant 2006 Air Algérie pourrait offrir 3 types d'offres :

- ✓ Cabine économique.
- ✓ C. business
- ✓ First

Avant la mise en place, les réservations se faisaient via le système automatique MARSAH (acquis en 1999) Emirates a vendu la licence.

3. Quels sont les obstacles rencontrés lors de l'utilisation de ce système ?

RPS : La mise en place de Yield management suppose la mise en place d'un système automatique.

- ✓ la gestion des vols se fait de manière manuelle
- ✓ lourdeur.
- ✓ Facteur humain sensible (des erreurs)
- ✓ L'absence d'un système auto «RMS »

4. Quels sont les points forts du Yield management ?

Réponse : Les experts estiment que la mise en place permet un gain substantiel du CA estimé de 25% à 29%.

L'instabilité du programme d'exploitation (programme des vols d'une année conçu au niveau de la DP « direction des programmes »)

## Annexes

Centre control des opérations il est abérite de gérer le vol (annuler /retarder)

5. Quel est l'impact de Yield management sur la compagnie ?

RPS : L'impact a grandement participé à l'évolution du CA.

9. comment fonctionne ce système ?

RPS : Ce système fonctionne de sorte :

- ✓ RM Gérer la demande (gérer la sous classe)
- ✓ Pricing gérer la demande en mettant en place une palette de tarifs .
- ✓ RI revenue integrity : sécuriser la recette engrangée, il va faire en sorte que la recette engrangée correspond aux conditions d'application du tarif.

Mesurer la pratique du YM au sien D'air Algérie :

1.Selon vous , Est-ce que la satisfaction client est un critère de la performance commercial ?

RPS :Oui, Air Algérie oriente client ISO 9001/2015 label de qualité la satisfaction est indéniable (évident) de la performance commerciale.

2.Quel est le type de clientèle visé par le Yield management ?

RPS :Le type de clientèle visé par le Yield management grace au Pricing ; on arrive à répondre aux besoins et exigences de la clientèle il touche toute tranche d'âge de jeune étudiants aux vieux .Ile ne vise pas une clientèle particulière celle qui sont sensible aux tarifs comme celle qui le sont pas homme d'affaire .

3. Est-ce que le Yield management favorise l'amélioration de la performance commerciale ?

RPS : Effectivement Le Yield management favorise l'amélioration, satisfaire la clientèle (amélioration de la performance essentiellement) .

4. Quels sont les facteurs qui contribuent à la performance commerciale au sein d'air Algérie ?

RPS : ce sont

## Annexes

- ✓ Capital humain ex ressource humaine
- ✓ Aspect managérial (les bonnes personnes dans les postes de décisions )
- ✓ Organisation de l'entreprise (flux d'information rapidité ,réactivité )

5. Comment arrivez –vous à vous en sortir win-win ?

RPS :La mise en place du Yield management l'entreprise gagne en terme de CA et de client

6.Quelles sont les voies de performance envisagées ?

RPS : Les recommandations envisagées afin d'accroître la performance sont :

Les investissements :

- ✓ Elargir son champ d'action (Activité)
- ✓ Etablir des partenariats avec d'autre compagnies
- ✓ Investir dans les IDE
- ✓ Investir sur les compétences et assurer la relève.

### Annexe E : Réponses du sous-directeur Pricing

Présentation de la compagnie, identification de l'interviewé :

1. Décrivez-nous brièvement votre compagnie ?

Réponse : Il s'agit d'une compagnie national « service public »

- ✓ Statut économique public 1997 qui assure le transport aérien.
- ✓ Capital social 60 milliard .
- ✓ Filialisation des métiers :
  - Catring 2016
  - Fret
  - Assistance au vol
  - Maintenance et entretien avion

2. quel poste occupez-vous et en quoi consiste votre travail ?

## Annexes

Réponse : Je suis sous-directeur Pricing depuis 2012 ; je suis responsable de la mise en œuvre de la politique .En mettant en place des grilles tarifaire diversifiées afin de toucher tout les segments .

Mise en place et fonction du Yield management :

1. Quels sont les raisons qui ont poussé la compagnie Air Algérie à mettre en place ce système ?

Réponde :

- ✓ Déréglementation international.
- ✓ Exigence marché (on peut rester sur le même niveau tarifaire)

Le troisième chapitre, sera consacré à la présentation d'Air Algérie, de par ses missions et l'analyse de son environnement. Ensuite, l'organisation structurelle de la division commerciale. Pour arriver à expliquer et définir le concept du Yield Management au sein d'Air Algérie.

Le quatrième chapitre, nous analyserons l'apport du Yield Management sur l'amélioration de la performance commerciale par une approche qualitative. Puis juste après, on interprète ses résultats obtenus de notre enquête sur terrain. Et on va conclure avec une synthèse générale et quelques recommandations.

- ✓ Pratique des autres compagnies aériennes (au départ de l'étranger)

2. Avant L'implémentation du Yield management comment traitez- vous les réservations ?

Réponde: c'était une politique administré Avec Tarifs normaux ; des déductions commercial dédiés des segments clientèle à savoir : famille, 3<sup>ème</sup> âge , couple, jeune, chaque segment avait un taux de réduction spécifique . Ils étaient alloués a une seule classe qui été Y

3. Quels sont les Obstacles rencontrés lors de l'utilisation de ce système ?

## Annexes

Réponse :

- ✓ Historique : ils avaient pas une base de donnée
- ✓ Technique : limitation du système par rapport a la création de nouvelles classes de réservations et procédé le mode manuel

4. Quels sont les points forts du Yield management ?

RPS :

- ✓ Permettre de réguler les tarifs selon l'offre et la demande.
- ✓ Il contribue à la satisfaction clientèle ( grille tarifaire diversifiées et tarifs promotionnels)

5. quel est l'impact du Yield management sur la compagnie ?

RPS :L'impact du Yield management sur la compagnie :

- ✓ Amélioration de la compagnie
- ✓ Maximisation des recettes des vols réguliers passagers
- ✓ Il contribue à l'image de manque de la compagnie

Comment fonctionne ce système ?

RPS : Il fonctionne d'une manière de mettre en place plusieurs tarifs des classes de réservations différentes afin de générer la demande .gérer les tarifs (ouverture et fermeture ,les classe de réservations selon la demande et la pratique du concurrent ) .



# **Table des matières**

# Tables des matières

## Table des matières

Dédicaces	
Remerciement	
Résumé	
Abstract	
ملخص	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le Yield Management concepts et fondements.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Section 1 : Les fondements du Yield Management.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. L’historique et l’évolution du Yield Management.....	8
1.1.2. Définition du Yield Management.....	9
1.1.3. Les champs d’application du Yield Management.....	10
1.1.3.1. Des produits périssables.....	10
1.1.3.2. Une demande variable et une capacité de production rigide.....	10
1.1.3.3. La vente par réservation.....	11
<b>1.2. Section 2 : Les bases et les concepts du Yield Management.....</b>	<b>11</b>
1.2.1. Les bases fondamentales du Yield Management.....	11
1.2.1.1. Le Yield Management est une approche existante.....	11
1.2.1.2. Le Yield Management et l’intensité concurrentielle.....	12
1.2.1.3. Le Yield Management et la problématique de la demande.....	12
1.2.1.4. Le Yield Management et l’aspect technique.....	13
1.2.2. Les bases Marketing du Yield Management.....	13
1.2.2.1. Le Yield Management nécessite une flexibilité du facteur prix.....	13
1.2.2.2. Le Yield Management et le marketing relationnel.....	14
1.2.2.3. L’adaptabilité du prix.....	15
1.2.3. Les bases stratégiques du Yield Management.....	15
1.2.3.1. L’impact du Yield Management sur l’accroissement des profits.....	15
1.2.3.2. Le rôle du Yield Management dans la prise de décision.....	16
1.2.3.3. La complexité du Yield Management.....	17

# Tables des matières

1.2.4. Les concepts clés du Yield Management.....	18
1.2.4.1. Equilibrer l'offre et la demande en attachant plus d'importance au prix qu'aux coûts.....	18
1.2.4.2. Fixer les prix en fonction du marché.....	19
1.2.4.3. Vendre sur des marchés segmentés.....	19
1.2.4.4. Réserver ses produits à ses meilleurs clients.....	19
1.2.4.5. Fonder des décisions sur des connaissances.....	20
1.2.4.6. Exploiter le cycle de chaque produit.....	20
1.2.4.7. Réévaluer sans cesse les opportunités.....	21
<b>1.3. Section 3 : Les facteurs clés de succès du Yield Management.....</b>	<b>22</b>
1.3.1. Le RAGE.....	22
1.3.2. Adapter la capacité aux différents niveaux de services.....	23
1.3.3. L'allocation des coûts.....	24
1.3.4. L'intervention indispensable et essentielle du marketing.....	25
1.3.5. Le Yield Management doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise.....	27
1.3.6. La Communication doit être externe mais aussi interne.....	28
1.3.7. L'optimisation du Yield Management passe par l'utilisation des dernières technologies.....	29
<b>Chapitre 2 : Les notions de base de la performance commerciale.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Section 1 : Généralité sur la performance.....</b>	<b>34</b>
2.1.1. Définition de la performance.....	34
2.1.2. La différence entre les notions voisines et la performance.....	36
2.1.3. Les sources et les facteurs de la performance.....	37
2.1.3.1. Les sources de la performance.....	38
2.1.3.2. Les facteurs de la performance.....	39
2.1.4. Le suivi et la mesure de la performance.....	39
2.1.4.1. Les objectifs du pilotage.....	39
2.1.4.2. Le rôle des indicateurs de performance.....	40
2.1.4.3. Le rôle du manager.....	40
<b>2.2. Section 2 : La performance commerciale.....</b>	<b>40</b>
2.2.1. Définition de la performance commerciale.....	41
2.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale.....	41

# Tables des matières

2.2.2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	41
2.2.2.2. Les indicateurs qualitatifs.....	42
2.2.3. Le choix de l'indicateur de performance.....	43
<b>2.3. Section 3 : La relation entre le Yield Management et la performance commerciale.....</b>	<b>44</b>
2.3.1. Evolution du transport aérien.....	44
2.3.1.1. Une compagnie aérienne.....	44
2.3.1.2. Les catégories de service de transport aérien.....	44
2.3.2. Les principes de base du marketing aérien.....	46
2.3.3. Le mix marketing des compagnies aériennes.....	46
2.3.3.1. Le produit.....	46
2.3.3.2. Le prix.....	47
2.3.3.3. La distribution.....	49
2.3.3.4. La communication.....	50
2.3.4. Les indicateurs clés de la performance commerciale dans le secteur aérien.....	53
2.3.5. Le Yield Management et la fidélisation.....	55
2.3.6. La relation entre le Yield Management et la performance commerciale.....	55
<b>Chapitre 3 : Le Yield Management au sein d'Air Algérie</b>	
<b>3.1. Section 1 : Généralité sur le marché du transport aérien.....</b>	<b>59</b>
3.1.1. Evolution du marché du transport aérien.....	59
3.1.2. Historique de la compagnie.....	60
3.1.2.1. Quelques chiffres.....	62
3.1.2.2. Chiffre d'affaire d'Air Algérie.....	63
3.1.3. Actualité.....	64
3.1.4. Les moyens d'Air Algérie.....	65
3.1.4.1. Capacité et ressources de l'entreprise.....	65
<b>3.2. Section 2 : La structure organisationnelle d'Air Algérie.....</b>	<b>68</b>
3.2.1. Organisation générale de l'entreprise.....	68
3.2.1.1. La division gestion.....	68
3.2.1.2. La division d'exploitation.....	68
3.2.1.3. La division maintenance.....	69

# Tables des matières

3.2.1.4. La division système.....	69
3.2.1.5. La division commerciale.....	69
<b>3.3. Section 3 : Le Yield Management au sein d’Air Algérie.....</b>	<b>70</b>
3.3.1. Définition du Yield Management au sein d’Air Algérie.....	70
3.3.2. Introduction et la nécessité d’acquérir le Revenue Management.....	71
3.3.3. Les acteurs du Revenue Management.....	71
3.3.4. Le processus du Yield Management.....	72
3.3.4.1. La grille tarifaire.....	73
3.3.4.2. La gestion des capacités.....	77
3.3.4.3. Le Revenue integrity : Fiabilité des ventes.....	81

## 1

### Chapitre 4 : L’impact du Yield Management sur l’amélioration de la performance commerciale

<b>4.1. Section 1 : Etude qualitative.....</b>	<b>86</b>
4.1.1. Méthodologie de l’étude.....	86
4.1.2. Objectif de l’étude.....	87
4.1.3. Choix des répondants.....	87
4.1.4. Déroulement des entretiens.....	87
4.1.5. Elaboration du guide d’entretien.....	88
4.1.6. Résultats et analyse de l’étude.....	88
4.1.6.1. L’implémentation du Yield Management.....	88
4.1.6.2. L’impact du Yield Management.....	89
4.1.6.3. L’amélioration de la performance commerciale au sein d’Air Algérie.....	90
<b>4.2. Section2 : Cadre méthodologique de l’enquête.....</b>	<b>91</b>
4.2.1. Présentation de l’enquête.....	91
4.2.1.1. Méthodologie de l’enquête.....	91
4.2.1.2. Objectif de l’enquête.....	91
4.2.1.3. L’échantillonnage.....	91
4.2.2. Le déroulement de l’enquête.....	92
4.2.2.1. La rédaction du questionnaire.....	92
4.2.2.2. La structure du questionnaire.....	92
4.2.2.3. Le type et le choix du questionnaire.....	92

# Tables des matières

4.2.3. Le déroulement de l'enquête.....	93
4.2.3.1. Lieu d'intervention.....	93
4.2.3.2. La durée.....	94
4.2.4. Traitement des données.....	94
<b>4.3. Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête.....</b>	<b>95</b>
4.3.1. Tri à plat.....	95
4.3.2. Tri croisé.....	115
4.3.3. Synthèse des résultats.....	120
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>124</b>
 Bibliographie	
 Annexes	